

Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang Di

Sorosutan Jogjakarta

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Soni Wahono

Nomor Mahasiswa : 07311182

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

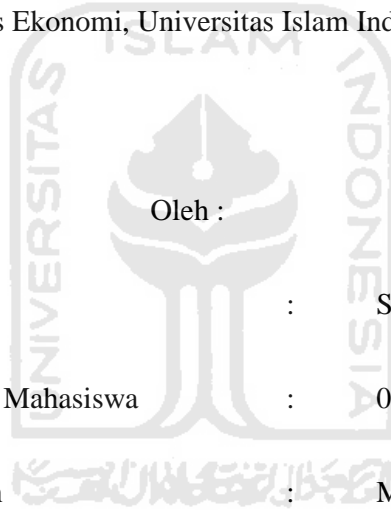
2010

Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang
Di Sorosutan Jogjakarta.

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Soni Wahono

Nomor Mahasiswa : 07311182

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2010

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



Yogyakarta, 9 Mei 2011

Penulis,

Soni Wahono

Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang

Di Sorosutan Jogjakarta.

Oleh :

Nama	:	Soni Wahono
Nomor Mahasiswa	:	07311182
Jurusan	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Yogyakarta
Telah disetujui dan disahkan oleh
Yogyakarta, 9 Mei 2011

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing.



Drs. Murwanto Sigit, MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI


SKRIPSI BERJUDUL

**Formulasi Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium WL Kuda
Terbang**

**Disusun Oleh: SONI WAHONO
Nomor Mahasiswa: 07311182**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 21 Juni 2011

Yogyakarta, 2011

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Murwanto Sigit, MBA
Penguji : Drs. Sumadi, M.Si


Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

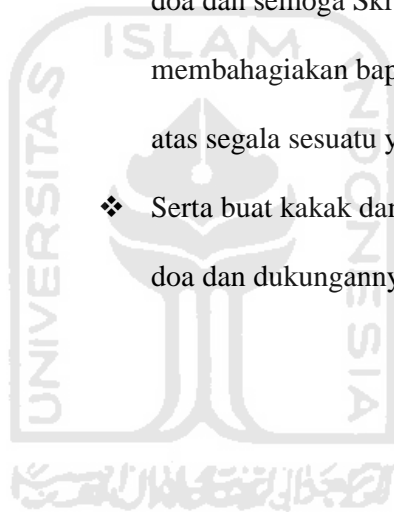


Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini untuk :

- ❖ Bapak dan Ibu tercinta, yang selalu memberikan doa dan semoga Skripsi ini bisa membahagiakan bapak dan Ibu. Terimakasih atas segala sesuatu yang telah diberikan.
- ❖ Serta buat kakak dan adikku Terimakasih atas doa dan dukungannya.



MOTTO

- Sesungguhnya beserta kesukaran ada kemudahan maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), maka kerjakanlah (urusan yang lain) dengan sungguh-sungguh, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Qs. Al Insyirah 96 : 6-8).
- Mohonlah pertolongan Allah dengan sabar dan sholat. Hal ini sungguh sangat berat kecuali bagi mereka yang khusyuk. (Q.S. Al-Baqoroh:45)
- Janganlah merasa terlalu kecewa, tetapi jalanihidup setiap saat dengan sepenuh hati kamu. Apapun yang mesti kamu lakukan, lakukan dengan kebaktian penuh. Miliki iman pada Tuhan dan rencana agung seluruh alam semesta. (Guru Ching Hai).
- Seorang dengan tujuan yang jelas akan membuat kemajuan walaupun melewati jalan yang sulit. Seseorang yang tanpa tujuan, tidak akan membuat kemajuan walaupun ia berada dijalan yang mulus (Thomas Carlyle)
- Hidup ini tidak berjalan mundur, tidak juga tinggal di hari kemarin. (Kahlil Gibran).
- Kemungkinan terbesar sekarang adalah memperbesar kemungkinan. (Ucok, Homicide R.I.P)

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium WL Kuda Terbang di Sorosutan Jogjakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan letak kekuatan suatu perusahaan dan memberikan strategi bersaing yang dapat diterapkan perusahaan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner yang dibagikan kepada pimpinan Perusahaan Cor Alumunium WL Kuda Terbang, untuk menilai faktor internal dan eksternal dari perusahaan tersebut.

Data diolah dan dianalisis menggunakan analisis SWOT dan menunjukkan letak posisi Perusahaan tersebut berada pada posisi kuadran I, kuadran II, kuadran III, kuadran IV

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Posisi Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang berada pada sel 1 diagram SWOT , angka untuk sumbu vertikal (peluang dan ancaman) sebesar 2,95, dan sumbu horisonal (kekuatan dan kelemahan) sebesar 3,02.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor internalnya dan mempunyai peluang yang tinggi dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok untuk pemasarannya adalah Strategi S-O (Strength - Opportunity) dimana perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan curahan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : " Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang Di Sorosutan Jogjakarta ". Shalawat serta Salam juga penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Selama proses penyusunan serta penulisan skripsi ini banyak rintangan dan hambatan yang dialami oleh penulis. Namun itu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Segala kesulitan dapat teratasi berkat Rahmat dan Hidayah yang datangnya hanya dari Allah SWT.

Walaupun yang terlihat dimuka hanyalah sebuah nama, tapi sesungguhnya skripsi ini merupakan hasil karya dan kerja sama dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankan penulis mempersembahkan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya dengan segala kerendahan hati, atas bimbingan dan bantuannya kepada :

1. Allah SWT, pemberi kehidupan bagi semua makhluk dan Ciptaan-Nya. Hanya kepada-Nya tempat kita bersujud dan mengadu, atas segala limpahan Rahmat, Nikmat, Rezeki, Petunjuk dan Hidayahnya.
2. Rasulullah SAW, yang telah membawa kita menuju zaman yang terang-benderang dari zaman yang penuh kegelapan.

3. Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Drs. Murwanto Sigit, MBA ,selaku dosen pembimbing, yang senantiasa meluangkan waktu telah memberikan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, terima kasih atas jalinan kerjasama dan transfer ilmu yang telah diberikan pada penulis.
6. Orang tua ku,Ibu, sebagai motivator utama dan penyemangat dalam hidupku yang tidak henti-hentinya mendoakan, memberikan nasehat, memberikan motivasi dan dukungan, serta pelajaran hidup. Terimakasih atas semua yang telah diberikan kepadaku
7. Untuk kakak yang sangat ku cintai dan sayangi yang selalu memberikan doa, memberikan semangat dan keceriaan, serta memberikan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
8. Untuk warga desa Sorosutan, terimakasih atas waktu dan informasi yang telah di berikan hingga selesainya penulisan ini.
9. Untuk sahabatku Kentung, terimakasih tumpangannya selama aku kuliah. Semangat untuk skripsinya.
10. Sahabat-sahabatku Bagus, Aan, Tiqo, Tegar dan teman-teman seperjuangan kelas EF Terima kasih atas waktu, semangat, dukungan, senda gurau, dan keberadannya dikala aku merasakan suka dan duka.
11. Untuk sahabat-sahabatku perjuangan GG. Mas dab, Buluk, Arul, Rizko mari tingkatkan skill kita. Salam GG !!
12. Buat Dalijo (lusi) salam sejahtera

13. Untuk teman-teman KKN angkatan 42 Unit 87. Terima kasih atas motivasi pengertiannya selama aku meggerakan skripsi ini.

14. Dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Atas bantuan dan motivasi yang telah diberikan, hanya doa yang dapat penulis panjatkan. Semoga Allah SWT senantiasa mencurahkan cahaya penerang untuk kita dalam menjalani kehidupan dan menjadikan amal ibadah yang baik.

Penulis berharap hasil ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin Ya Robbal ‘Alamin.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb



Yogyakarta, 9 Mei 2011

Penulis

Soni Wahono

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Berita Acara.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Halaman Motto.....	vi
Abstrak.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat penelitian	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategik	10
2.2.2 Komponen Manajemen Strategik	13
2.2.3 Tingkatan Strategi	15
2.2.4 Manfaat Manajemen Strategik	17
2.2.5 Resiko Manajemen Strategik	17
2.2.6 Strategi Bersaing	18
2.2.6.1 Unsur-unsur Strategi Bersaing	19
2.2.6.2 Pokok Perumusan Strategi Bersaing	20
2.2.7 Strategi Bersaing Generik	23
2.2.8 Matrik Daya Tarik Industri	25
2.2.9 Diagram SWOT	29
2.2.10 Matrik SWOT	31
2.3 Hipotesis	39
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Gambaran Perusahaan	40
3.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan	40
3.1.2 Lokasi Perusahaan	40
3.1.3 Struktur Organisasi	41

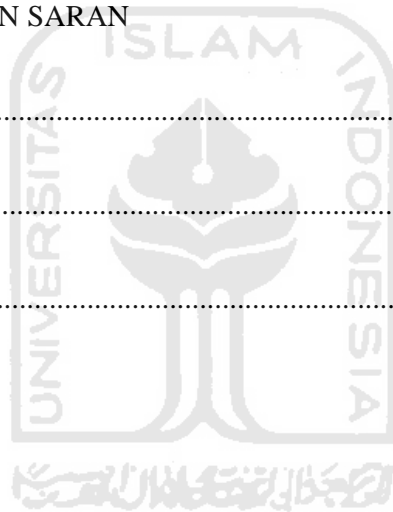
3.1.4	Diskripsi Pekerjaan	41
3.1.5	Personalia	43
3.1.6	Bahan Baku Dan Alat Yang Digunakan	46
3.1.7	Bidang Usaha	46
3.1.8	Proses Produksi	47
3.1.9	Deskripsi Proses Produksi	47
3.1.10	Strategi Pemasaran	49
3.2	Metode Penelitian	53
3.2.1	Metode Pengambilan Sample	53
3.2.2	Data Primer	53
3.2.3	Data Sekunder	54
3.2.4	Sifat Data	54
3.2.5	Tipe Data	54
3.2.6	Analisis SWOT	55
3.2.6.1	Diagram SWOT	55
3.2.6.2	Matrik SWOT	58
 BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian	60
4.1.1	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	61
4.1.2	Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	71

4.2 Evaluasi Variabel Internal dan Eksaternal	79
4.3 Penentuan Posisi Bisnis Dengan Analisis SWOT	82
4.4 Pembahasan (Interpretasi)	85
4.5. Pembahasan (Interpretasi)	87

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	94

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Indikator Faktor Strategis Internal	56
3.2 Indikator Faktor Strategis Eksternal	57
4.1 Nilai Variabel Internal	62
4.2 Bobot Variabel Internal	64
4.3 Nilai Variabel Eksternal	71
4.4 Bobot Variabel Eksternal	72
4.5 Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)	79
4.6 Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	
2.1 Komponen Pokok Manajemen Startegik	15
2.1 Skala Prioritas Investasi	26
2.3 Implikasi Strategi	28
2.4 Diagram SWOT	29
2.5 Alternatif strategis berdasar matriks	31
3.1 Struktur organisasi perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang	41

3.2 Sistematika Proses Pembuatan Produk	47
3.3 Saluran Distribusi Perusahaan	50
3.4 Diagram SWOT	58
3.5 Alternatif strategis yang bisa digunakan perusahaan berdasarkan matriks	59
4.1 Diagram SWOT Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang	82
4.2 Matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran	83



BAB I

PENDAHULUAN

I.I. Latar belakang masalah.

Pada era globalisasi saat ini kondisi perekonomian semakin maju dan berkembang dengan pesat, ini membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Suatu perusahaan yang mengalami persaingan yang ketat harus dapat merealisasikan tujuannya yaitu mendapatkan laba, dengan adanya laba, perusahaan diharapkan mampu menjaga kontinuitas kegiatannya dan akan dapat mengembangkan perusahaan sehingga bisa bertahan dari berbagai persaingan bisnis saat ini.

Apalagi pada saat ini sudah banyak perusahaan besar yang berdiri dan menyingkirkan perusahaan pesaing yang lebih kecil, tanpa kreatifitas dan strategi yang bagus perusahaan akan kalah dalam persaingan. Bahkan sekarang adalah era globalisasi dimana perusahaan local dapat membeli alat- alat yang canggih dari luar negeri untuk mengembangkan perusahaan ini berakibat semakin berat nya persaingan antar perusahaan saat ini.

Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis dan strategi bersaing yang tepat agar dapat terus bertahan dan memperoleh laba yang maksimal. Perubahan situasi pasar yang cepat dan mendasar mengharuskan perusahaan melakukan tinjauan kembali strategi kompetisinya. Hal ini perlu dilakukan perusahaan agar tuntutan pasar dapat terpenuhi secara fleksibel dan inovatif. Suatu perusahaan tidak akan bisa bersaing bila perusahaan tersebut menggunakan cara dan sumber daya yang sama. Perusahaan harus menampilkan sesuatu yang berbeda dari pesaingnya.

Strategi adalah upaya untuk mengembangkan keunggulan perusahaan dalam lingkungan eksternal yang kompetitif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan strategi bersaing dalam suatu industri adalah untuk menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif, ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisi nyadalam industri serta memfokuskan bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan peluang atau ancaman yang besar (Porter, 1995:4). Konsumen kini cenderung menentukan apa yang mereka butuhkan. Perusahaan menyadari bahwa sangat sulit untuk membangun reputasi dan sangat mudah akan hilangnya perusahaan yang hanya memfokuskan diri ke dalam akan menjadi kurang tahu terhadap perubahan disekililingnya. (Suwarsono Muhammad,1994) Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen adalah saluran distribusi yang baik. Saluran Distribusi adalah Pengembangan strategi yang searah di dasarkan pada berbagai keputusan yang berkaitan untuk memindahkan barangbarang secara fisik maupun non fisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada didalam kondisi lingkungan tertentu. (Swasta, Irawan, 287)

Perusahaan harus mempunyai strategi bersaing untuk mengantisipasi diri dari ancaman –ancaman (*treats*) dan memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang timbul dari lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi , yang dapat menjamin tingkat keuntungan perusahaan Industri kecil dan menengah di Indonesia selama ini masih banyak menemui sejumlah kendala, sehingga memaksa pemerintah turun tangan

membantu. Kesulitan dana, pemasaran, tidak tersedianya bahan baku, hingga ketidakmampuan berinovasi merupakan kendala yang selama ini terus dihadapi industri kecil menengah (IKM). Industri kecil cor aluminium di Kota Yogyakarta, misalnya, selalu menghadapi kendala dalam inovasi produk karena teknologi yang digunakan masih sederhana. Minimnya inovasi produk yang dihasilkan industri kecil menengah ini berpengaruh pada menurunnya nilai tambah atas barang produksi yang dihasilkan. Beberapa produk yang menjadi andalan perajin cor logam di Kota Yogyakarta masih tetap berkuat pada alat rumah tangga, komponen sepeda seperti velg, serta sejumlah barang kerajinan lainnya. Belum lagi dengan adanya kebijakan Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (ACFTA), akan membuat perajin kecil menjadi semakin terdesak. Jumlah perajin aluminium yang berada di Kota Yogyakarta adalah sebanyak 90 perajin dengan penyerapan bahan baku sebesar delapan ton per hari. Penyerapan itu sudah termasuk penyerapan bahan baku untuk perajin dari Bantul, tetapi jumlahnya tidak terlalubesar. Saat ini, harga bahan baku aluminium adalah Rp 18.000 per kilogram. Tapi penyerapan bahan baku belum tentu akan meningkatkan nilai tambah yang diperoleh. Bisa saja, penyerapan bahan baku turun, tetapi karena perajin melakukan inovasi dengan baik, maka nilai tambahnya justru semakin tinggi.

Kota Yogyakarta, puncak masa kejayaan industri pengecoran logam khususnya aluminium adalah pada 1980-an hingga 1990-an dengan jumlah perajin mencapai sekitar 170 orang. Tetapi, kondisi mulai berubah sejak 1995, saat pesanan dirasakan mulai berkurang. Revitalisasi dan penumbuhan IKM juga harus dapat menciptakan nilai tambah, baik secara sosial dan ekonomi yang ditandai dengan meningkatnya daya saing, makin meluasnya pasar, serta meningkatnya kepuasan pelanggan.

Revitalisasi dan pertumbuhan IKM berbasis kewirausahaan pada hakekatnya merupakan segala daya upaya menciptakan nilai, proses memulai, atau proses pertumbuhan bisnis yang diharapkan mendatangkan keuntungan baru, proses penyediaan produk atau jasa baru, termasuk menciptakan nilai organisasi. Untuk merevitalisasi dan menumbuhkan IKM berbasis kewirausahaan tersebut, dalam pandangannya, pelaku bisnis IKM harus memiliki daya kewirausahaan tinggi dengan orientasi pada nilai-nilai kebaruan, inovatif, dinamis, kreatif, resiko dan fleksibel., kedepan program revitalisasi dan penumbuhan harus berkaitan erat dengan sejumlah aspek pengembangan kewirausahaan, yang isu pokoknya antara lain mencakup teknologi dan inovasi, akses permodalan, katalisator bagi wirausaha muda, pendidikan dan pelatihan, budaya kewirausahaan, dan peluang bisnis.

Untuk merealisasikan hal tersebut pelaku bisnis IKM harus memiliki daya kewirausahaan yang tinggi dengan orientasi pada nilai-nilai kebaruan, inovatif, dinamis, kreatif, berani ambil resiko, dan fleksibel, serta selalu menekankan pada aspek pertumbuhan, dan selalu mengejar kesempatan untuk mencapai pertumbuhan. Data Ditjen IKM Kemenperin menunjukkan dari sub sektor industri pangan, sandang, kimia dan bahan bangunan, logam dan elektronika, serta kerajinan tahun 2009 terdapat 3.652.250 unit usaha dengan potensi ekspor 12,257 juta dolar AS. Berdasarkan analisis investasi untuk mencapai target nilai tambah dan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) IKM selama periode 2010-2014 tumbuh rata-rata 6,3 persen, maka harus ditempuh upaya peningkatan kegiatan investasi. Adapun aspek investasi yang dilakukan adalah analisis ketersediaan dan kecukupan bahan baku, kapasitas produksi, jumlah

dana investasi dan modal kerja yang diperlukan, sumber pembiayaan, analisa keterlibatan masyarakat, kebutuhan energi dan listrik, serta pasar dan ceruk pasar.

Dengan adanya persaingan yang ketat ini, maka perusahaan sadar akan pentingnya strategi bersaing untuk membangun dan bertahan hidup perusahaan tersebut. Strategi bersaing yang baik merupakan penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan baik sekarang dan masa depan, untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang Di Sorosutan Jogjakarta.**

1.2. Rumusan masalah

Berdasar latar belakang di atas penulis mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan Perusahaan Cor Alumunium" WL" Kuda Terbang dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada. Dan dirumuskan sebagai berikut

1. Dimanakah posisi strategi bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang Yogyakarta dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini ?
2. Strategi apakah yang seharusnya di gunakan untuk Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang ?

1.3. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan penulis serta pembahasan lebih terarah maka digunakan batasan-batasan masalahnya yaitu :

1. Objek penelitian adalah Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang di Yogyakarta
2. Fokus penelitian adalah strategi bersaing Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang di Yogyakarta

Faktor Strategi Internal

1. Reputasi dan citra perusahaan .
2. Kualitas dan mutu layanan jasa.
3. Kemampuan untuk memahami kekuatan pesaing.
4. Kemampuan pendistribusian layanan jasa.
5. Kualitas SDM (Sumber Daya Manusia).
6. Lokasi operasi.
7. Harga jual produk yang ditawarkan.
8. Variasi mesin yang dimiliki.
9. Variasi produk yang ditawarkan.
10. Promosi

Faktor Strategi Eksternal

1. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan.
2. Loyalitas konsumen.
3. Kemajuan teknologi percetakan.
4. Persaingan penetapan harga produk.
5. Perijinan dari Departemen Perindustrian.
6. Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini.

7. Inflasi.
8. Kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak).
9. Kondisi politik negara.
10. Promosi yang dilakukan oleh pesaing.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin di capai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini.
2. Untuk mengetahui strategi bersaing apakah yang paling tepat di lakukan oleh perusahaan agar dapat memiliki keunggulan dalam bersaing dengan perusahaan lain

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan masukan bagi manajer perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan menerapkan strategi bersaing perusahaan.

2. Bagi penulis

Bagi penulis, sebagai pengaplikasian ilmu yang sudah di peroleh selama masa perkuliahan khususnya manajemen pemasaran kedalam kasus nyata dilapangan

yang diharapkan dapat berguna bagi perkembangan ketrampilan dan pengetahuan.

3. Bagi pembaca

Sebagai bahan pertimbangan bila menghadapi atau menemukan permasalahan yang sama di lapangan dan sebagai bahan acuan bagi pihak-pihak yang berkempetingan serta sebagai sumbangan pemikiran dan pengetahuan bagi pihak yang berkempetingan



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai formulasi strategi bersaing yang pernah dilakukan Karelina Dewi Sugeng pada tahun 2005, yang berjudul “*Formulasi Strategi Bersaing Pada Aviastar Mandiri Dalam Menenmbus Pasar Bisnis Air Charter*”. Dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk menganalisis kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi serta memformulasikan strategi yang dapat digunakan lebih lanjut oleh PT Avistar Mandiri.

Hasil dari analisis formulasi strategi yang ada pada PT Avistar Mandiri dari analisis SWOT berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan berada pada posisi situasi yang menguntungkan. Dengan posisi perusahaan terletak pada kuadran I maka alternatif strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluangbisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Inti persoalan yang hendak dicari solusinya oleh manajemen strategik adalah keunggulan kinerja perusahaan . namun demikian hendaknya diketahui bahwa pokok persoalan yang tampak demikian sederhana ini menghasilkan jawaban yang berbeda-beda, bahkan dapat bertolak belakang satu sama lain.

Manajemen strategik terdiri dari tiga proses yaitu:

- a. Pembuatan strategis, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, motivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

- c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu tujuan. Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen strategik, maka disusunlah model sederhana sebagai berikut:

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

Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, sedang menurut pendapat lain, strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan pokok suatu perusahaan, antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan. Maka strategi tidak dapat berkembang tanpa kerjasama

antara bagian-bagian organisasi secara menyeluruh, disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah. Sasaran perencanaan strategi adalah membantu perusahaan memilih dan mengelola bisnisnya sehingga perusahaan tetap sehat di tengah kegiatan yang melanda salah satu bisnis atau produknya.

Ada tiga gagasan utama dalam perencanaan strategis, Gagasan pertama adalah bahwa bisnis perusahaan harus dikelola seperti portofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi, atau bahkan diberhentikan, setiap bisnis mempunyai potensi keuntungan masing-masing bisnis. Gagasan utama dan kedua adalah, bahwa potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat, dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi, serta kesesuaian perusahaan. Gagasan ketiga yang melandasi adalah strategi perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya.

Usaha untuk memenangkan persaingan mempertahankannya membutuhkan suatu strategi dari masing-masing perusahaan yang berbeda dengan perusahaan lain. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan

pangsa pasar dari waktu ke waktu. Perusahaan yang berhasil dapat menyesuaikan diri dengan pasar yang terus menerus berubah. Mereka menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Sedangkan definisi perencanaan strategis yang berorientasi pasar menurut Phillip Kotler adalah “proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumberdaya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan (kotler,2000:74)

2.2.2 Komponen Manajemen Strategik

Komponen pokok manajemen strategik adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) visi- misi perusahaan. hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi serta misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Lingkungan bisnis menyediakan peluang dan ancaman bisnis. Dengan keunggulan bersaing yang dimiliki yang dibangun melalui usaha menumbuhkan

kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang tersedia akan dieksploitasi secara optimal.

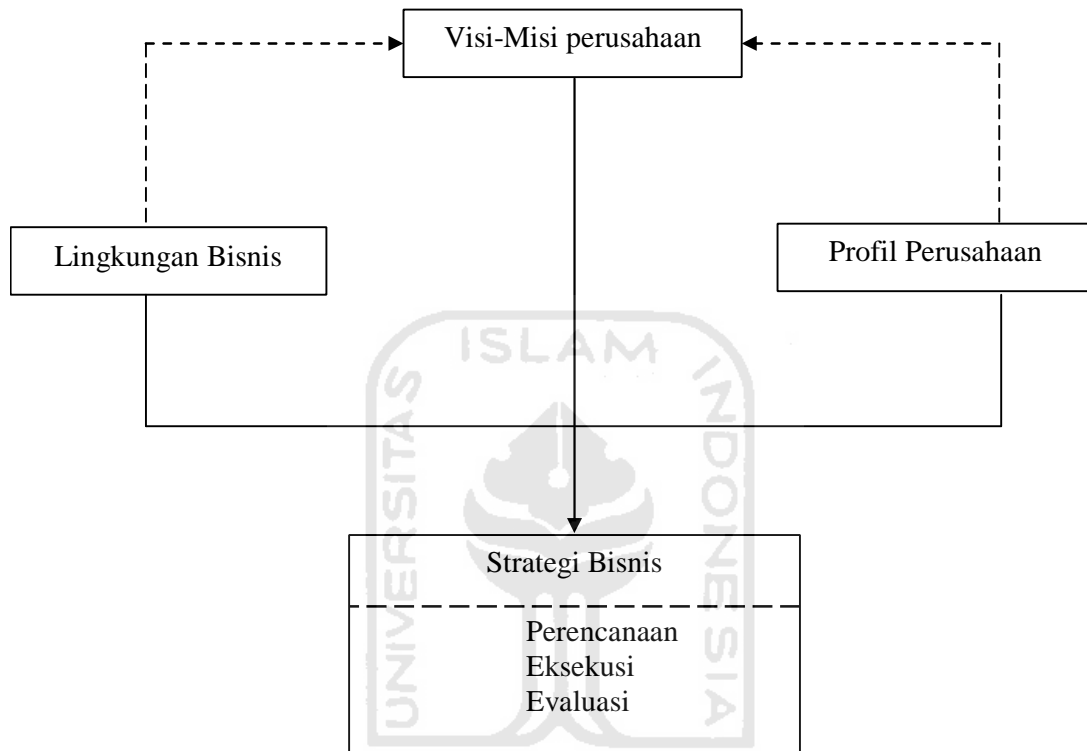
Berdasar keunggulannya, perusahaan menawarkan nilai produk, yang tidak mudah ditemukan pada produk pengganti. Perusahaan terus berusaha melakukan adaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis, melalui prinsip adaptasi atau mati (*adapt or die*) dan jika mungkin perusahaan dalam batas kemampuannya melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam strategi bisnis terdapat tiga proses yang saling terkait yaitu:

1. Proses perumusan (*formulasi*), yang merupakan proses penentuan strategi mana yang akan dipilih sebagai strategi bisnis.
2. Proses implementasi, yang merupakan tahap percobaan sekaligus penerapan formulasi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3. Proses pengawasan, yang merupakan pengendalian strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan sehingga proses ini perlu mendapatkan masukan (*feedback*).

Gambar 2.1

Komponen Pokok Manajemen Strategik



(Sumber: Suawarsono,2002:7)

2.2.3 Tingkatan Strategi

Strategi pada tingkatan bisnis (*bussines level*). Misalkan manajemen memutuskan strategi defersiasi, misalkan Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang, menghasilkan produk yang unik sebagai pembeda dengan produk serupa yang lain: harga yang murah, kualitas yang baik, berbekal dari keunikan tersebut perusahaan mamasuki pasar memperebutkan konsumen. Strategi pada tingkatan fungsional (

functional level), pada dataran ini diharapkan strategi tampak lebih jelas, kongkrit, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer fungsional, manajer puncak menerjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam strategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta memiliki dan bertanggung jawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

Dalam perjalanannya kemudian seiring dengan kinerja yang membanggakan, perusahaan terus berkembang. Pada mulanya perusahaan berhasil meningkatkan volume penjualan yang diraih. Pangsa pasar yang semakin besar tersebut berjalan seiring dengan peroleha laba yang juga semakin membesar. Manajemen kemudian memutuskan untuk tidak lagi anya bergulat dengan satu bisnis inti (*core bussines*). Keputusan ini biasanya terjadi ketika manajemn merasa bahwa satu unit bisnis yang dimiliki sudah tidak lagi tumbuh dengan memuaskan. Strategi pada dataran korporat (Gold dan Campbell, 2002; Goold, 1996; Goold dkk., 1994; Goold dan Quinn, 1990; Ward dkk. 2005) pada mulanya, harus mampu memberikan jawaban terhadap pertanyaan mengapa beberapa unit usaha strategis yang ada harus dikelola oleh satu perusahaan induk. Manajemen perusahaan induk berperan seakan-akan sebagai orang tua yang berkewajiban megasuh dan membesarkan anaknya, yang juga berupa perusahaan.

Ketika perusahaan telah terdiversifikasi dan memiliki banyak unit usaha strategis amaka dengan sendirinya manajemen memilikitiga tingkatan strategis secara sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen pada perusahaa induk mengembangkan strategi tingkat korporat, manajemen unit usaha strategis bertanggungjawab sepenuhnya pada pengembangan strategi pada tingkat bisnis dan

sekaligus strategi pada tingkat fungsional. Mereka juga bertanggungjawab pada manajemen perusahaan koporat (induk).

2.2.4 Manfaat manajemen strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh oragnisasi dalam penerapan manajemen strategik, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat oragnisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya dimasa mendatang (Wahyudi, 1996:19)

Manajemen strategik juga dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkempetingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang berkempentingan langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan membuat untuk melakukan perubahan internal (Suwarsono, 2002:18)

2.2.5 Resiko manajemen strategik

Dalam manajemen strategik terdapat juga resiko yang berkaitan dengan penerapannya. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen

strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Olehkarena itu, para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumusan strategik tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakkan tanggungjawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan (Pearce & Robinson, 1995 : 31)

2.2.6 Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran memerlukan suatu strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993:1).

Komponen pokok strategi bersaing membutuhkan strategi dalam pelaksanaannya atau dengan kata lain isi dari komponen pokok adalah strategi bersaing. Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Porter, 1993:15).

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menggabungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industri-industri tersebut mempunyai pengaruh yang kuat dalam menemukan persaingan, selain strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga

penting, biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya (Porter & Maulana, 1993:3).

2.2.6.1 Unsur-unsur Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) kalau perusahaan tersebut mampu mengguli para pesaingnya sehingga dapat mencapai laba di atas rata-rata laba yang diperoleh para pesaingnya. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri sebagai berikut:

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

2.2.6.2 Pokok Perumusan Strategi Bersaing

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

1. Masuknya Pendatang Baru

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

Ada enam sumber rintangan masuk:

a. Skala ekonomis

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

b. Diferensiasi Produk

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Kebutuhan Modal

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

d. Biaya Beralih Pemasok

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

e. Akses ke Saluran Distribusi

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

f. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan

- Ancaman Produk Penganti

Produk pengganti mengatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau

prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

- Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

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

- Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok. Tidak ada pemasok pengganti, industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok, produk merupakan input paling terpenting industri, memiliki kekuatan strategi integrasi kedepan. Disamping itu tenaga kerja dipertimbangkan sebagai pemasok, akan sangat kuat posisinya jika ketrampilan yang dimilikinya tinggi dan langka.

- Persaingan diantara para pesaing yang ada

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

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

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

2.2.7 Strategi Bersaing Generik

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

a. Keunggulan Biaya Menyeluruh

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

b. Diferensiasi

Strategi generik yang kedua ini mendefernsiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu: menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Bentuk pendekatan diferensiasi seperti: citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan lain-lain. Apabila diferensiasi ini tercapai merupakan strategi yang baik dalam menghasilkan labadiatas rata-rata karena strategi ini menciptakan posisi umum untuk mengatasi kelima kekuatan pesaing. Diferensiasi memberi penyekat terhadap harga, meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah, kesetaraan pelanggan, yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

c. Fokus

Fokus merupakan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini proyek atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus untuk melayani target tertentu dan semua kebijaksanaan fungsional dikembangkan atas sadar pemikiran ini. Strategi fokus ini mampu melayani target yang efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang lebih luas. Lebih jelasnya strategi fokus

berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strateginya, diferensiasi atau kedua-duanya. Strategi yang efektif meliputi tindakan operatif maupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan pesaing.

2.2.8 Matrik Daya Tarik Industri

Untuk menentukan MDTI ada berbagai pilihan strategi yang dipakai dalam menetapkan posisi perusahaan, seperti yang telah disebutkan dalam sub bab-bab sebelumnya. Sesuai dengan perkembangan saat ini, strategi muncul dengan berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih baik dari yang sudah ada. Berbagai macam variasi strategis yang ditambahkan atau dikembangkan dari strategi generik. Pada MDTI terdapat berbagai macam pilihan strategis, dimana pilihan strategi tersebut ditentukan setelah menyetujui posisi bisnis dan suatu perusahaan (melalui proses penentuan variabel internal dan eksternal).

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

Gambar 2.2

Skala prioritas investasi

		Daya tarik industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

MDTI ini memberikan tekanan pada skalaprioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, sebaiknya mendapat prioritas yang tinggi. Apabila jenis usaha tersebut jugamemiliki keunggulan bersaing. unit usaha yang berada pada skala prioritas utama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konserfatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Tidak demikian dengan usaha yang terletak pada sel berskala ketiga unit usaha tersebut memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi kepentingan investasi

sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan dipasar, lebih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika bersedia pilihan antar investasi dan divestasi. Manajemen cenderung memilih pada keputusan kedua

Dalam MDTI terbagi menjadi sembilan sel, dan masing-masing sel memberikan alternatif yang berbeda-beda seperti dalam **Gambar 2.3**



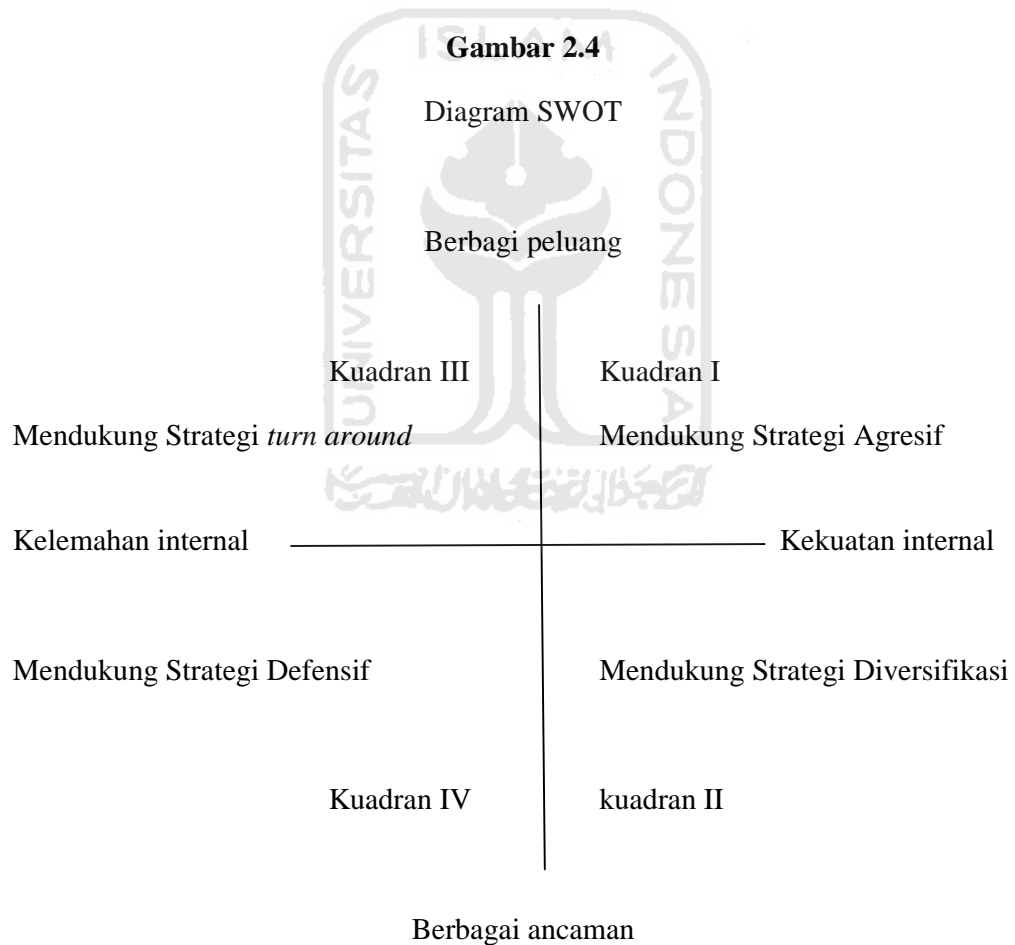
Gambar 2.3

Implikasi strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<p>Pertumbuhan</p> <p>Dominasi</p> <p>Industri maksimal</p>	<p>Pertumbuhan selektif</p> <p>Investasi agresif</p> <p>Memelihara posisi di tempat lain</p>	<p>Memelihara posisi</p> <p>Mencari sumber kas masuk</p> <p>Investasi alakadarnya</p>
	Medium	<p>Memimpin pasar berdasar segmen</p> <p>Memperbaiki kelemahan</p> <p>Membangun keunggulan</p>	<p>umbuh berdasar segmen pasar</p> <p>Spesialisasi</p> <p>Investasi selektif</p>	<p>Pemangkasan</p> <p>Investasi minimal</p> <p>Bersiap divestasi</p>
	Rendah	<p>Spesialisai</p> <p>Mencari ceruk pasar</p> <p>Mempertimbangkan akuisis</p>	<p>Spesialisasi</p> <p>Mencari ceruk pasar</p> <p>Mempertimbangkan keluar dari pasar</p>	<p>Mengikuti pemimpin pasar</p> <p>Mengacaukan sumber</p> <p>Aliran kas pesaing</p> <p>Divestasi</p>

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

2.2.9 Diagram SWOT



(Rangkuti, 2003:19)

- Kuadran I

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 (*Growt oriented strategy*)

- Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi difersifikasi (produk/pasar)

- Kuadran III

Perusahaan yang terletak pada kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik

- Kuadran IV

Perusahaan pada kuadran ini memiliki situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.10 Matrik SWOT

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

Gambar Alternatif strategis yang biasa digunakan perusahaan berdasar matriks

Gambar 2.5

<p>IFAS → EFAS ↓</p>	<p>STRENGTHS (S) Factor- factor kekuatan internal</p>	<p>WEAKNESSES (W) Factor-faktor kelemahan internal</p>
<p>OPPORTUNITIES (O) Factor-fakor peluang eksternal</p>	<p>STRATEGI S-O Startegi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI W-O Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>TREATHS (T) Factor-faktor ancaman eksternal</p>	<p>STRATEGI S-T Startegi yang megggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI W-T Stategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Pada matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Metrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

- Strategi S-O

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

- Strategi S-T

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

- Strategi W-O

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

- Strategi W-T

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

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Kegagalan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah

karena organisasi tidak memahami dan tidak mengidentifikasi lingkungannya dengan benar. Untuk memuat atau menentukan suatu tujuan perusahaan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu evaluasi yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.

Lingkungan tersebut dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan eksternal (lingkungan luar perusahaan)

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

a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

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

b. Lingkungan Industri (*Industrial Environment*)

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

c. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

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

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

1. Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah karena mereka mengutamakan kebutuhan pokok daripada kebutuhan lainnya.

2. Pertumbuhan pasar

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

3. Ukuran Pasar

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

4. Persaingan baru yang potensial

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera

memenuhi pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulan.

5. Hambatan memasuki pasar'

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

6. Perubahan Selera konsumen

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

7. Meningkatnya daya beli konsumen.

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

8. Perubahan pendapatan konsumen

Perusahaan harus melakukan penelitian tentang perubahan pendapatan konsumen.

9. Harga dan penyediaan bahan baku.

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

10. Perkembangan Teknologi

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

11. Persaingan harga

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

12. Daya tarik iklan dan promosi

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

2. Lingkungan Internal (lingkungan dalam perusahaan)

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

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

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

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

- Variasi produk

Macam produk yang sangat berguna untuk menambah daya tarik perusahaan.

- Pelayanan terhadap konsumen

Lebih mengutamakan konsumen karena sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan perusahaan.

- Kebijakan harga

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

- Pemasaran dan promosi

Dalam melakukan promosi harus disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju.

- Saluran distribusi

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

- Lokasi perusahaan

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

- Efektifitas organisasi

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

- Memahami kemampuan bersaing

Bagaimana perusahaan tersebut mengetahui seluruh kemampuan dalam menghadapi persaingan.

- Kualitas karyawan

Faktor tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap produktifitas perusahaan.

- Biaya peningkatan mutu

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

- Kualitas produksi

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

- Pangsa pasar

Memperluas pangsa pasar sehingga jaringan pemasarannya meluas.

- Riset dan pengembangan

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

2.3 Hipotesis

Dalam setiap penelitian diperlukan suatu kesimpulan awal yang dikenal dengan istilah hipotesis. Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang masih bersifat sementara, belum benar-benar berstatus sebagai tesis (Soeratno dan Lincoln, 1993:23).

Dengan melihat keadaan pasar pada bisnis percetakan aluminium maka hipotesis yang diambil oleh penulis adalah untuk mengetahui kondisi posisi bisnis perusahaan dalam posisi persaingan serta pertumbuhan pasar berdasarkan diagram SWOT **Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang** berada pada kuadran I, perusahaan berada posisi yang *excellent*/ menguntungkan dimana peluang dan kekuatan tinggi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Perusahaan

3.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pada awal berdirinya Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang bermula dari usaha sampingan yang dirintis oleh bpk. Waluyo pada tahun 1980 dengan modal sendiri, berkat keuletan dan kegigihannya maka usaha tersebut telah berkembang pesat sampai sekarang. Perusahaan ini terletak di jalan pakel baru selatan no. 14 Sorosutan Umbulharjo Jogjakarta.

Dengan didirikannya usaha tersebut maka maksud dan tujuannya itu sebagai berikut:

1. Membuka lapangan pekerjaan baru di daerah Sorosutan dan sekitarnya.
2. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen yaakni peralatan rumah tangga.
3. Meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

3.1.2. Lokasi Perusahaan

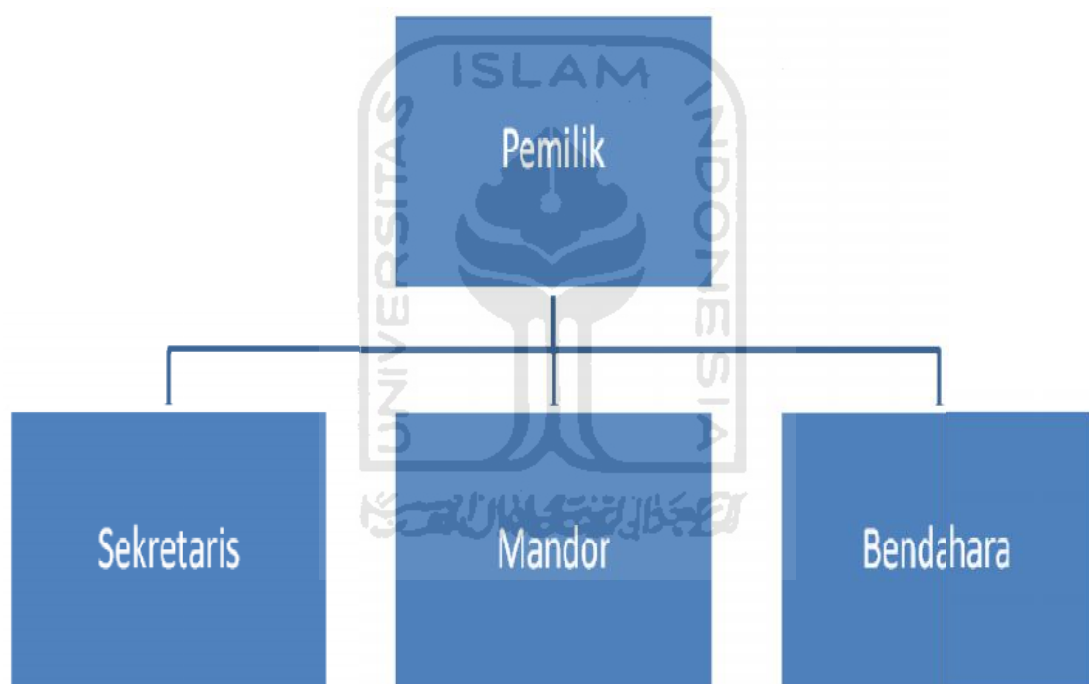
Perusahaan ini terletak di jalan Pakel baru selatan no.14 Sorosutan Umbulharjo Jogjakarta. Pemilihan lokasi ditempat ini karena sejak awal berdirinya didaerah ini sehingga lebih mudah untuk dikenal oleh konsumen dan masyarakat luas pada umumnya. Letak Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang ini cukup strategis, karena berada dipinggir jalan sehingga para konsumen tidak mengalami kendala jika harus menggunakan kendaraan untuk mengambil pesanan. Ditinjau ari segi keamanan,

letak perusahaan sangat dekat dengan pemukiman warga, sehingga masyarakat sekitar sudah mengenal pada awal berdirinya perusahaan, yang bisa menciptakan lingkungan yang nyaman, aman, dan kondusif atas dukungan dan peran masyarakat.

3.1.3. Struktur Organisasi

Gambar 3.1

Struktur organisasi perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang



Sumber: Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang (2010)

3.1.4 Diskripsi Pekerjaan

Adapun tugas-tugas pokok dari masing-masing jabatan secara garis besar adalah:

1. Pemilik atau Pemimpin:

Pemilik perusahaan adalah orang yang berkuasa penuh dalam perusahaan mengenai pelaksanaan pekerjaan yang ada diperusahaan . adapun tugasnya adalah:

- a. Bertanggungjawab atas kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang ada dalm perusahaan.
- c. Membina karyawan perusahaan sehingga mampu bekerja secara efektif, kreatif dan bertanggungjawab.

2. Mandor

Tugas mandor adalah:

- a. Mengontrol barang-barang yang masuk dan stok barang untuk persediaan.
- b. Mengontrol proses produksi dari percetakan barang apa dan seperti apa
- c. Memberikan pengarahan pada karyawan yang kurang rajin dalam bekrja
- d. Mendata karyawan yang tidak masuk kerja dan yang masuk kerja

3. Sekretaris

Tugas sekretaris adalah :

- a. Mencatat data-data penting yang berhubungan dengan perusahaan.

- b. Mencatat bahan baku yang ada dan yang keluar atau untuk proses produksi.
- c. Menginput data yang diberikan mandor ke program computer.
- d. Memberikan laporan kepada pemimpin tentang produksi sekarang atau kemarin.

4. Bendahara

Tugas bendahara adalah:

- a. Menyimpan dan mengelola keuangan perusahaan
- b. Menentukan gaji para karyawan berdasar jumlah produk yang dihasilkan maupun jumlah kehadiran karyawan yang bersangkutan
- c. Memberikan laporan kepada pimpinan tentang biaya pembelian bahan baku
- d. Membuat pembukuan hasil penjualan produk dan laba yang diperoleh

3.1.5 Personalia

1. Tenaga kerja

Masalah tenaga kerja merupakan masalah yang penting yang dihadapi bagian personalia perusahaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang dalam penarikan tenaga kerja dari sekitar perusahaan. Hal ini dilakukan karena didaerah tersebut banyak tenagakerja yang terlatih dan

mengetahui tentang proses dalam pembuatan peralatan rumah tangga, sehingga tidak perlu lagi mendidik dari awal.

2. Sistem penggajian

Dalam sistem pengupahan Perusahaan cor Alumunium “WL” Kuda Terbang menggunakan beberapa sistem yaitu:

a. Upah harian

Besar kecilnya upah ditentukan oleh banyaknya hari kerja karyawan.

b. Upah mingguan

Sistem pengupahan mingguan diberikan kepada karyawan tetap, yaitu yang sudah lama bekerja untuk perusahaan dan setia pada tempat dia bekerja.

c. Upah borongan

Sistem upah ini diberikan kepada karyawan atau tenaga kerja yang melakukan proses produksi menghasilkan barang, dengan cara menghitung jumlah produk yang dapat dia capai. Misalkan 1 karyawan dapat menghasilkan 100 buah wajan, maka 100 di kali dengan berapa harga atau ongkos untuk 1 buah wajan

d. Upah lembur

Sistem pengupahan ini diperuntukkan pada karyawan dengan ketentuan standar satujam dihitung seperempat hari.

e. Bonus

Bonus diberikan kepada karyawan apabila karyawan mampu memproduksi produk melebihi target yang diberikan pemilik kepadanya, dan hanya diberikan pada karyawan yang berada di percetakan.

3. Jam kerja karyawan

Jam kerja pada Perusahaan Cor ALumunium “WL” Kuda Terbang adalah setiap harinya yaitu dimulai dari pukul 07.30 sampai jam 11.30 dan masuk lagi pada jam 12.30 sampai jam 04.00 apabila ada yang bekerja diluar jam kerja maka akan dihiutng lembur.

4. Jaminan sosial

a. Jaminan kesehatan

Karyawan yang mengalami kecelakaan ditempat kerja atau diluar jam kerja maka perusahaan memberikan bantuan biaya pengobatan terhadap karyawan.

b. Tunjamngan hari raya

Setiap karyawan Perusahaan Cor Alumunium “WL” Kuda Terbang pada hari raya iedul ftri maupun ad’ha akan memperoleh santunan berupa uang atau daging pada hari raya ad’ha

3.1.6 Bahan baku dan alat yang digunakan

Sebuah produksi tanpa bahan baku tak akan jadi maka diperlukan bahan bak dan perlengkapannya untuk menghasilkan sebuah produk

1. Bahan bakunya terdiri dari:

- a. Alumunium bekas yang sudah di sortir (kaleng minuman, wajan bekas dll).
- b. Alumunium batangan yang sudah murni alumunium.

2. Alat yang digunakan untuk pembuatan berbagai jenis produk yaitu:

- a. Mesin bubut
- b. Mesin bor
- c. Mesin gerenda
- d. Mesin gergaji
- e. Kompor
- d. Blower
- e. Cetakan



3.1.7 Bidang usaha

Jenis usaha yang di produksi yaitu peralatan rumah tangga seperti:

- a. Wajan
- b. Panci

c. Dandang / soblok

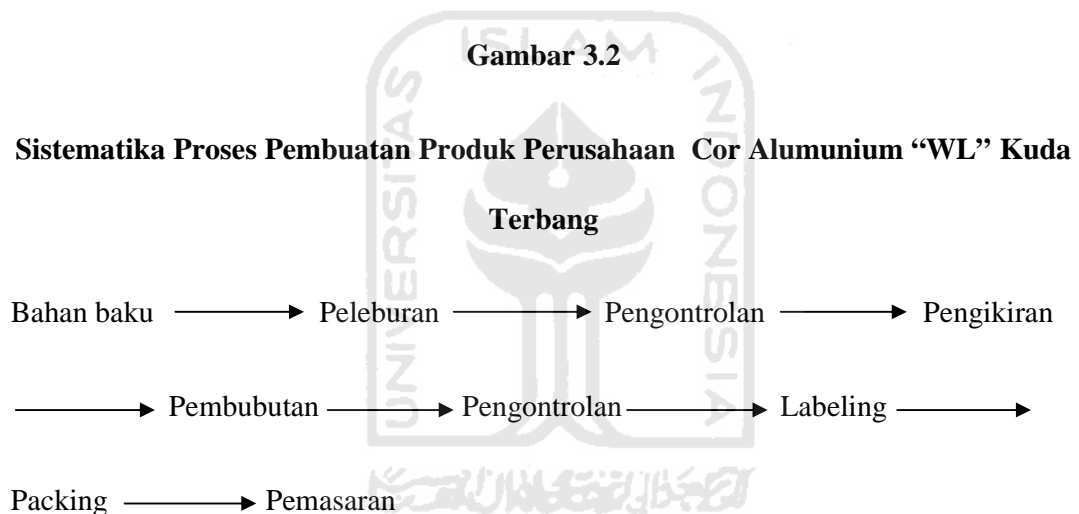
d. Ketel / kastrol

e. Citel

f. Pelek

g. Asesoris

3.1.8 Proses produksi



3.1.9 Deskripsi Proses Produksi

Adapun proses produksi peralatan rumah tangga sebagai berikut:

a. Peleburan

Bahan baku aluminum bekas seperti kaleng minuman, wajan bekas dan alumunium batangan yang sudah murni dilebur atau dipanaskan pada suatu tungku

yang berukuran besar sampai berbentuk cairan dan kemudian untuk proses pencetakan.

b. Pencetakan

Setelah proses peleburan atau pencairan alumunium padat, maka proses selanjutnya adalah pencetakan. Pencetakan adalah proses dimana perusahaan mencetak produk sesuai dengan keinginan dan pesanan, yaitu dengan menuangkan cairan alumunium kedalam cetakan yang sudah disiapkan.

c. Pengontrolan

Yaitu proses dimana produk yang sudah dicetak apakah masuk dalam proses selanjutnya atau tidak. Sebagai contoh apakah produk yang dicetak memenuhi berat yang standar atau tidak jika tidak maka produk tersebut tidak dapat masuk proses selanjutnya.

d. Pengikiran/ penghalusan

Setelah melalui proses pengontrolan, proses selanjutnya adlah pengikiran hal ini dilakukan agar produk yang telah diceak tidak kasar atau bergerigi sehingga dapat halus dan tampak rapi.

e. Pembubutan/ pemolesan

Setelah dikikir, produk yang sudah rapi kemudian di bubut pada bagian dalam saja untuk wajan dan bagian dalam dan luar untuk selain wajan. Hal ini dilakukan

agar produk yang diproduksi tampak lebih bersih dan mengkilap sehingga produk terlihat sempurna.

f. Labeling

Pemberian label pada produk setelah proses pembubutan, agar produk yang diproduksi perusahaan dapat dikenal dan dikenal oleh para konsumen.

g. Packing

Setelah mengalami beberapa proses produksi proses terakhir adalah pengepakan, yaitu produk diikat atau dikemas menjadi beberapa bagian sesuai dengan ukuran masing-masing untuk lebih mudah disimpan dan dipasarkan ke konsumen-konsumen di berbagai kota di Jawa.

3.1.10 Strategi Pemasaran

a. Merk Dagang

Di Jogjakarta banyak sekali industri pembuatan peralatan rumah tangga sehingga kadang sulit membedakan produk yang diproduksi oleh satu perusahaan dengan yang lain, maka Perusahaan Cor Aluminium “WL” Kuda Terbang ini menggunakan kata yang singkat dan mudah dihafal yaitu “WL” Kuda Terbang.

b. Daerah Pemasaran

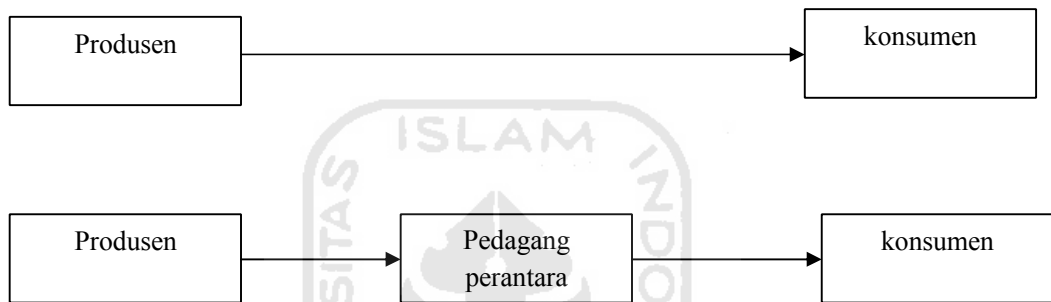
Produk-produk Perusahaan Cor Aluminium “WL” Kuda Terbang ini dipasarkan ke daerah Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Jogjakarta, dan sampai luar Jawa.

c. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh Perusahaan Cor Alumunium “WL”
terdapat pada

Gambar 3.3

Saluran Distribusi Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang



Sumber : Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang

d. Promosi

Promosi bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan serta mampu menyerap laba dari penjualan produk tersebut. Agar terwujud tujuan promosi maka perusahaan harus dapat menentukan alat promosi yang paling efektif serta mencari kombinasi yang terbaik atas penggunaan alat tersebut.

Adapun promosi yang digunakan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Periklanan

Pembuatan katalog dalam promosi disetiap mengadakan kegiatan pameran.

2. Personal selling

Dalam hal ini proses penjualan produk perusahaan menggunakan pendekatan secara langsung (*face to face selling*) kepada para konsumennya.

3. Pengembalian barang

Yaitu dalam hal ini jika konsumen membeli produk dan setelah digunakan dalam jangka waktu dua minggu setelah pembelian terdapat kecacatan seperti bocor, maka barang yang cacat tersebut dapat ditukar dengan yang baru.

4. Potongan harga

Konsumen yang membeli dengan jumlah yang banyak atau pembelian diatas satu juta mendapatkan potongan harga.

e. Pesaing

Melihat banyaknya industri pembuatan peralatan rumah tangga maka sangatlah wajar bila terjadi persaingan. Masing-masing perusahaan bersaing untuk memperoleh tingkat laba yang maksimal, persaingan dapat berdampak negatif maupun positif. Berdampak negatif akan mendorong perusahaan-perusahaan untuk saling menjatuhkan. Sedangkan berdampak positif akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan perusahaan dalam arti perusahaan semakin meningkatkan kualitas produknya, pelayanan, pendistribusiannya.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat maka Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang mempunyai strategi atau usaha untu menghadapinya yaitu:

1. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.
2. Pengiriman barang yang tepat waktu.
3. Peningkatan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan konsumen.
4. Melakukan promosi yang menarik konsumen.
5. Meningkatkan kuantitas

f. Harga

Setiap perusahaan tidak akan terlepas dari masalah harga dimana tingkat harga dapat memberikan pengaruh didalam perusahaan karena bagi perusahaan harga tersebut akan memberikan hasil dengan menciptakan sejumlah pendapatan dan keuntungan bersih. Harga juga dapat berpengaruh terhadap program pemasaran perusahaan dan juga sebagai strategi bersaing perusahaan agar tetap berdiri dan berkembang ditengah-tengah persaingan yang ketat, selain itu juga sebagai faktor penentu bagi permintaan pasar. Harga dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan dan juga *market share*.

3.2 Metode penelitian

3.2.1 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan sampel populasi. Populasi adalah seluruh unsur yang ditentukan sebelum tahap seleksi sampel dimulai (Kinnear & taylor, 1992:201)

3.2.2 Data Primer

Data primer adalah informasi yang relevan yang berasal, dikumpulkan dan dipublikasikan secara khusus oleh sumber asli, tetapi untuk digunakan untuk menjawab penelitian tertentu oleh pihak lain. Cara untuk mengambil data primer adalah dengan:

a. Teknik Penyebaran Kuesioner

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

b. Teknik Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan, bagian produksi, bagian keuangan, bagian pemasaran, bagian umum dan personalia, serta karyawan perusahaan Cor WL Alumunium.

3.2.3 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Cara memperolehnya adalah dengan membaca, mencatat dan mempelajari buku-

buku, literatur dan jurnal-jurnal. Data sekunder didapatkan secara relevan serta berhubungan dan mendukung penelitian.

3.2.4 Sifat Data

Berdasar sifat dari data yang diambil dapat dibedakan:

1. Data Umum

Data yang berhubungan dengan penelitian tapi tidak bermanfaat secara langsung dengan proses pembuatan analisis misalnya sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

2. Data Khusus

Data yang berhubungan dan bermanfaat secara langsung dengan proses analisa misalnya peluang, ancaman, tantangan dan hambatan yang dialami oleh perusahaan.

3.2.5 Tipe Data

1. Data Kualitatif

Yaitu informasi yang dinyatakan bukan satuan angka namun berbentuk atribut, sifat, atau kategori yang subyektif.

2. Data Kuantitatif

Yaitu informasi yang dinyatakan berupa satuan angka yang bersifat diskrit (bulat) maupun kontinyu (pecahan)

3.2.6 Analisis SWOT

Untuk melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian kali ini digunakan analisis diskriptif yang menjelaskan secara keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat.

Merupakan alat analisis yang dipakai untuk menyusun factor-faktor strategis perusahaan (Rangkuti, 2002:31). Suatu perusahaan dalam melakukan analisa internal difokuskan pada identifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari perusahaan itu sendiri. Sedang untuk analisis eksternal suatu perusahaan akan menggali dan mengidentifikasi *opportunities* (peluang) yang dimiliki dalam posisi bersaingnya serta identifikasi *threats* (ancaman) dari para pesaing bisnis.

Variable-variabel yang akan dianalisis adalah factor-faktor strategis internal dan eksternal yang diteliti pada perusahaan. Pengelompokan dibagi menjadi dua indikator eksternal dan internal. Dari factor strategis internal akan diperoleh kekuatan *strengths* (S), dan kelemahan *weaknesses* (W). Sedangkan untuk faktor strategis eksternal akan diperoleh peluang *opportunities* (O) dan ancaman *threats* (T)

3.2.6.1 Diagram SWOT

Diagram ini berfungsi untuk menganalisis situasi perusahaan dan mengetahui posisi perusahaan. Diagram ini kemudian bertujuan untuk mengetahui jenis strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisinya berdasar posisi kuadran perusahaan.

Cara mengetahui situasi perusahaan dengan diagram SWOT adalah dengan menentukan nilai tertimbang faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, langkah berikutnya adalah kriteria penentuan analisis situasi adalah sebagai berikut:

Untuk penilaian faktor internal apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor kekuatan internal, sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata(<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor kelemahan internal.

Apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor eksternal peluang, sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor eksternal ancaman.

Tabel 3.1

Indikator Faktor Strategis Internal

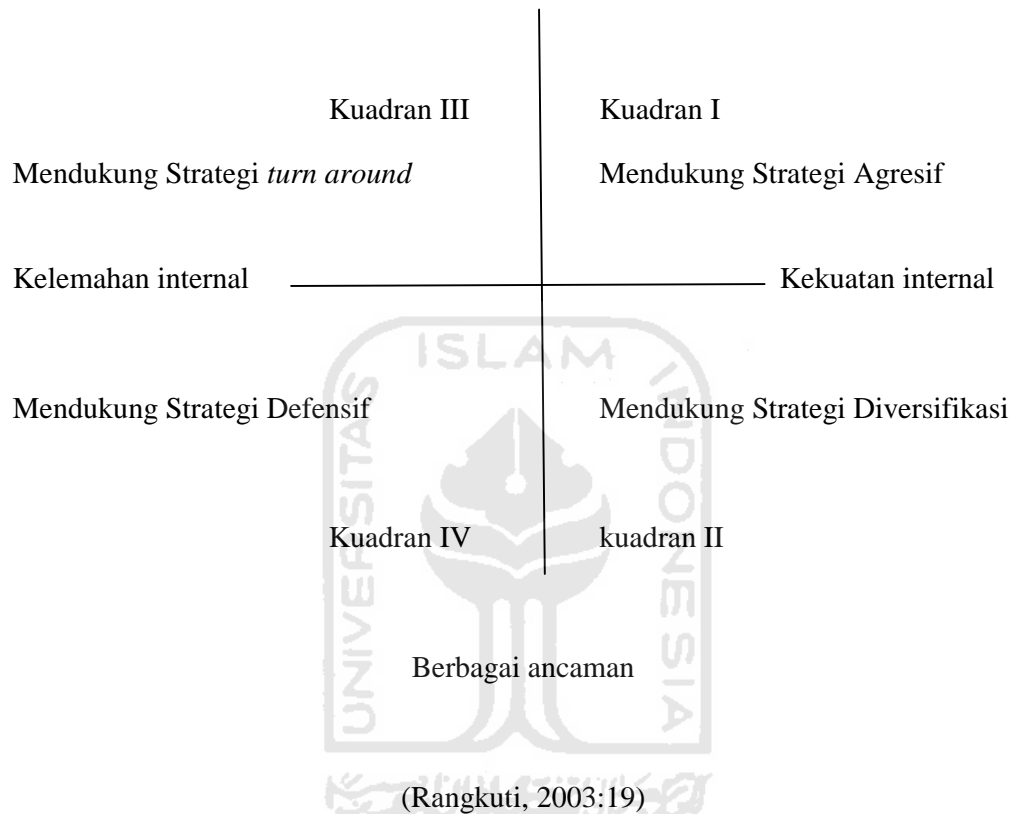
NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Reputasi dan citra perusahaan			
2.	kualitas mutu produk yang diberikan perusahaan			
3.	Kemampuan memahami kekuatan pesaing			
4	Kemampuan pendistribusian produk			
5	Kualitas SDM yang dimiliki			
6.	Lokasi operasi			
7.	Harga jual produk yang ditawarkan			
8.	Variasi mesin yang dimiliki.			
9.	Variasi produk yang ditawarkan.			
10.	Promosi			
	Total	1,0		

Tabel 3.2

Indikator Faktor Strategis Eksternal

	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan			
2	Loyalitas konsumen			
3	Kemajuan teknologi percetakan			
4	Persaingan penetapan harga produk			
5	Perijinan dari Departemen Perindustrian			
6	Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini			
7	Inflasi			
8	Kenaikan harga BBM			
9	Kondisi politik negara			
10	Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis alumunium ini			
	Total	1,0		

Gambar 3.4
Diagram SWOT
 Berbagi peluang



3.2.6.2 Matriks SWOT

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

Gambar 3.5

Gambar Alternatif strategis yang bisa digunakan perusahaan berdasarkan matriks

<p>IFAS → EFAS</p> <p>↓</p>	<p>STRENGTHS (S) Factor- factor kekuatan internal</p>	<p>WEAKNESSES (W) Factor- faktor kelemahan internal</p>
<p>OPPORTUNITIES (O) Factor-fakor peluang eksternal</p>	<p>STRATEGI S-O Startegi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI W-O Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>TREATHS (T) Factor-faktor ancaman eksternal</p>	<p>STRATEGI S-T Startegi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI W-T Stategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

BAB IV

ANALISIS PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dilakukan proses analisis data setelah penulis berhasil mengakumulasi keseluruhan data yang menjadi obyek penelitian. Dalam pengumpulan data tersebut penulis memperolehnya dari hasil kuesioner, interview ataupun diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan pimpinan Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang.

Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang. Perusahaan yang bergerak di bidang industri logam dituntut untuk melayani konsumen secara baik, misalnya menawarkan produk yang berkualitas dan harga yang terjangkau, sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu, di sini akan dilakukan analisis secara kualitatif dan secara kuantitatif yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif

kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*asement*) terhadapnya, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang, penulis menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats*) dimana semua variabel akan diberi dinilai, baik itu variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

4.1.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan variabel internal, diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan pertanyaan kepada pimpinan atas bobot variabel internal dan penilaian variabel internal

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (*rating*) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 4 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan

peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan seperti yang diperoleh pada lampiran 2.

Tabel 4.1
Nilai Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot penilaian	Keterangan
Reputasi dan citra perusahaan	3	Kekuatan
kualitas mutu produk yang diberikan perusahaan	3	Kekuatan
Kemampuan memahami kekuatan pesaing	3	Kekuatan
Kemampuan pendistribusian produk	4	Kekuatan
Kualitas SDM yang dimiliki	4	Kekuatan
Lokasi operasi	3	Kekuatan
Harga jual produk yang ditawarkan	2	Kelemahan
Variasi mesin yang dimiliki.	2	Kelemahan
Variasi produk yang ditawarkan.	3	Kekuatan
Promosi	2	Kelemahan

Sumber: Data Primer, diolah 2011 (Lampiran 2)

Berdasarkan data penilaian variabel internal diperoleh skor penilaian pimpinan Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang, pada variabel

internal. Skor yang nilainya < 2.5 masuk dalam kriteria kelemahan dan sebaliknya skor nilai yang $> 2,5$ merupakan indikator kekuatan perusahaan.

Sedangkan bobot penilaian pimpinan Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang terhadap variabel internal dapat ditunjukkan pada tabel berikut:



Tabel 4.2
Bobot Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot penilaian
Reputasi dan citra perusahaan	20%
kualitas mutu produk yang diberikan perusahaan	15%
Kemampuan memahami kekuatan pesaing	5%
Kemampuan pendistribusian produk	15%
Kualitas SDM yang dimiliki	10%
Lokasi operasi	5%
Harga jual produk yang ditawarkan	10%
Variasi mesin yang dimiliki.	8%
Variasi produk yang ditawarkan.	7%
Promosi	5%
Jumlah	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2011

1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Reputasi dan Citra Produk

Variabel reputasi dan citra perusahaan dinilai pimpinan dengan skor 3 dan bobot 0,2 atau 20%, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Pada dasarnya image (citra) itu melekat pada perusahaan dan akan tetap bertaham lama walaupun perusahaan kemudian mengalami berbagai perubahan. Daya tahan image dapat

dijelaskan dengan kenyataan bahwa sekali konsumen memiliki citra terhadap suatu obyek (Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang), mereka akan cenderung untuk terus mengamati informasi-informasi selanjutnya mengenai produk Kuda Terbang secara selektif, yang pada akhirnya konsumen akan tetap menerima informasi yang disesuaikan dengan citra produk yang terdapat pada pikiran mereka. Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang sudah dikenal oleh masyarakat sejak tahun 1980, sehingga keberadaan produk ini tidak asing lagi bagi konsumen, dimana merek "Kuda Terbang" telah menjadi image bagi masyarakat akan citra produk yang baik.

b) Kualitas Produk

Kualitas produk dinilai pimpinan dengan skor 3 dan bobot 0,15 atau 15% sehingga variabel ii termasuk dalam kekuatan perusahaan. Kualitas terbaik bagi Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Artinya, produk yang dihasilkan harus memenuhi standart kualitas, sehingga klaim dari konsumen tidak terjadi. *Quality Control* memegang peranan utama dalam menjaga agar produk yang dihasilkan tidak ada produk broken (rusak). Kualitas atas suatu produk memiliki pengaruh yang besar terhadap volume penjualan. Konsumen mengagumi produk yang dibuat dengan baik dan menghargai kualitas produk dan penampilannya.

Dalam menjaga kualitas produk, pihak Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang juga memperhatikan teknologi yang digunakan, proses pengecoran, dan uji standarisasi produk.

c) Kemampuan Memahami Kekuatan pesaing

Kemampuan perusahaan untuk memahami kekuatan pesaing dinilai pimpinan dengan skor 3 dan bobot sebesar 0,05 atau 5%, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Produk industri cor aluminium Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang mampu bersaing dengan produk serupa dari beberapa daerah lain di Indonesia.

Bahkan, produk ini mampu melayani kebutuhan nasional seperti kota-kota besar di Indonesia seperti Jakarta, Jawa Barat, Jateng, dan Jawa Timur. Sampai kini permintaan produk aluminium asal Yogyakarta untuk pasar nasional masih lancar. Perusahaan sudah mampu memproduksi pelek racing mobil maupun komponen mesin otomotif lain seperti casing blog, tromol dengan kualitas yang mampu menyaingi produk dari daerah lain. Sebenarnya saat ini produk komponen otomotif nasional memiliki peluang pasar yang bagus, apalagi sudah ada peraturan larangan impor komponen otomotif dengan tujuan menghidupkan industri komponen mobil dalam negeri. Kebutuhan komponen mobil Yogyakarta, khususnya pelek mobil, secara nasional saat ini sekitar 50.000 unit per bulan dan kebutuhan itu belum bisa terpenuhi seluruhnya oleh industri cor aluminium nasional. Jadi persaingan yang ada dalam industri ini

bukan merupakan suatu hambatan bagi perusahaan dalam memasarkan produk aluminiumnya.

d) Distribusi produk

Distribusi produk mendapatkan nilai 4 dan bobot sebesar 15% atau 0,015 sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Saluran distribusi yang efektif dan efisien menjadikan perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Dalam hal ini sistem distribusi yang dilakukan oleh Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang dalam produknya selain memasarkan langsung juga pemasaran tidak langsung, seperti agen-agen/perantara. Pemasaran langsung dilakukan melalui *show room*, pameran dan konsumen langsung memesan di tempat perusahaan. Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan lewat perantara yang tujuannya untuk memperluas pencapaian pasar, biasanya untuk pasar Yogyakarta dan Solo.

e) Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia mendapatkan skor nilai 4 dan bobot 10% atau 0,1. Dengan demikian kualitas sumber daya manusia merupakan kekuatan perusahaan. Masalah sumber daya manusia merupakan masalah yang penting yang dihadapi bagian personalia perusahaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang dalam penarikan tenaga kerja dari sekitar perusahaan. Hal ini dilakukan karena didaerah tersebut banyak tenagakerja yang

terlatih dan mengetahui tentang proses dalam pembuatan peralatan rumah tangga, sehingga tidak perlu lagi mendidik dari awal.

f) Lokasi Perusahaan

Secara geografis, lokasi perusahaan di jalan Pakel baru selatan no.14 Sorosutan Umbulharjo Jogjakarta sangat menguntungkan karena terletak di pusat keramaian kota. Lokasi cukup strategis, karena berada dipinggir jalan sehingga para konsumen tidak mengalami kendala jika harus menggunakan kendaraan untuk mengambil pesanan. Ditinjau dari segi keamanan, letak perusahaan sangat dekat dengan pemukiman warga, sehingga masyarakat sekitar sudah mengenal pada awal berdirinya perusahaan, yang bisa menciptakan lingkungan yang nyaman, aman, dan kondusif atas dukungan dan peran masyarakat

g) Variasi Produk yang ditawarkan

Variasi produk yang ditawarkan mendapatkan skor penilaian sebesar 3 dan bobot sebesar 7%. Dengan demikian variasi produk merupakan kekuatan dari perusahaan. Produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang sangat bervariasi, dan ditawarkan hingga di berbagai daerah sekitar Yogyakarta dan beberapa kota di Indonesia. Variasi produk yang dihasilkan Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang meliputi alat-alat rumah tangga, peleg mobil, casing blog, tromol dan produk-produk sesuai dengan pesanan pelanggan.

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Harga Jual produk yang ditawarkan

Harga jual produk yang ditawarkan mendapatkan skor penilaian sebesar 2 dan bobot sebesar 10% atau 0,1 sehingga variabel ini termasuk dalam kelemahan perusahaan. Salah satu kelemahan internal perusahaan ini berada pada kebijakan harga. Akibat banyak perhitungan atau sikap terlalu hati-hati dalam menentukan harga, akibat sulitnya bahan baku, dan harganya yang terus mengalami peningkatan.

b) Variasi mesin yang dimiliki

Variasi mesin yang dimiliki mendapatkan skor penilaian 2 dan bobot 8% atau 0,08, sehingga variabel ini termasuk dalam kelemahan perusahaan. Kelemahan ini disebabkan karena terbatasnya pengadaan alat produksi berteknologi maju, selain itu harganya cukup tinggi. Selama ini mesin-mesin yang digunakan masih menggunakan teknologi lama.

c) Promosi

Variabel promosi dalam penelitian ini mendapatkan skor penilaian 2 dan bobot sebesar 5%, sehingga variabel ini dimasukkan dalam kelemahan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen perusahaan yang diterapkan, sejauh mana manajemen bisa mengatur kegiatan manajerialnya seperti promosi pemasaran sehingga dapat meraih pasar yang besar. Promosi

yang dilakukan oleh Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang masih dirasa kurang. Promosi baru dilakukan lewat pamflet yang jumlahnya terbatas dan mengandalkan promosi dari mulut ke mulut pelanggan. Sementara teknologi informasi yang cukup canggih dengan adanya media internet belum dimanfaatkan untuk melakukan promosi produk, sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui keberadaan perusahaan ini.

4.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisioner yang diberikan kepada pihak pemilik Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang.

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 4 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang mana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator seperti yang diperoleh pada lampiran.

Tabel 4.3
Nilai Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Skor Penilaian	Keterangan
Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	3	Kekuatan
Loyalitas konsumen	4	Kekuatan
Kemajuan teknologi percetakan	3	Kekuatan
Persaingan penetapan harga produk	3	Kekuatan
Perijinan dari Departemen Perindustrian	4	Kekuatan
Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini	3	Kekuatan
Inflasi	1	Kelemahan
Kenaikan harga BBM	2	Kelemahan
Kondisi politik negara	4	Kekuatan
Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis alumunium ini	2	Kelemahan

Sumber : Data Primer diolah, 2011 (Lampiran 1)

Tabel 4.4

Bobot Variabel Eksternal

Penilaian Pimpinan terhadap	Bobot penilaian
Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	10%
Loyalitas konsumen	20%
Kemajuan teknologi percetakan	15%
Persaingan penetapan harga produk	10%
Perijinan dari Departemen Perindustrian	5%
Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini	10%
Inflasi	5%
Kenaikan harga BBM	5%
Kondisi politik negara	10%
Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis alumunium ini	10%
Jumlah	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2011

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan

Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan mendapatkan skor nilai 3 dan bobot sebesar 10%, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis. Sampai kini pangsa pasar produk cor

aluminium masih prospektif terutama untuk pasar nasional produk kerajinan alat rumah tangga dari bahan aluminium. Meskipun pesaingnya banyak, terutama dari sentra produksi kerajinan aluminium di berbagai daerah di pulau jawa dan bali, namun permintaan pasar tidak pernah menurun. Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang terus berupaya meningkatkan nilai tambah dari produk kerajinan aluminium khusus alat rumah tangga karena jika tidak memiliki nilai tambah, dikhawatirkan produk kerajinan aluminium asal daerah ini akan tergulung oleh persaingan pasar, mengingat jenis produk ini akan mudah dijiplak. Dengan melakukan inovasi produk, maka desain-desain produk baru ini akan mudah diterima pasar.

b) Loyalitas Konsumen

Loyalitas konsumen dalam penelitian ini mendapatkan nilai 4 dan bobot sebesar 20% sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Untuk membangun loyalitas konsumen Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang telah melakukan pendekatan dengan konsumen, karena tidak bisa dipungkiri bahwa keberadaan konsumen sangatlah penting bagi pemasaran bisnis. Jadi, perusahaan telah berusaha sebisa mungkin menggunakan strategi pemasaran yang bisa mendekatkan produk perusahaan dengan konsumen. Misalnya saja dengan mengadakan kegiatan promosi produk yang melibatkan konsumen secara langsung. Dengan begitu konsumen memiliki ikatan yang lebih kuat dengan produk ini, dan loyalitas konsumenpun semakin terjaga.

3. Kemajuan teknologi percetakan

Kemajuan teknologi percetakan dalam penelitian ini mendapatkan skor 3 dan bobot sebesar 15% sehingga variabel ini merupakan salah satu peluang bisnis Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang. Dalam kemajuan teknologi percetakan, pihak perusahaan telah menggunakan mesin horisontal sentrifugal costing. *True centrifugal casting* merupakan salahsatu proses pengecoran yang menghasilkan produk cor berbentuk silinder dengan cara memutar cetakan pada sumbunya. Proses pengecoran dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal tanpa menggunakan inti (core). Produk cor yang dihasilkan dengan metode ini mempunyai arah pembekuan yang terarah (*directional solidification*) dari bagian diameter luar menuju ke diameter dalam, sehingga menghasilkan produk cor yang terbebas dari cacat pengecoran terutama *shrinkage* yang paling sering dijumpai pada proses *sand casting*

d) Persaingan dalam penetapan harga produk

Persaingan penetapan harga produk dalam penelitian ini memiliki penilaian 3 dan bobot sebesar 10%, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Dalam hal persaingan harga produk, Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang tidak mengalami kesulitan dalam penetapan harga. Hal ini disebabkan karena perusahaan sudah memiliki pelanggan tetap yang cukup banyak, terutama pengusaha-pengusaha variasi

mobil baik yang ada di wilayah Yogyakarta maupun Jawa, sehingga mudah dalam melakukan kesepakatan harga. Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang terus berusaha untuk menciptakan produk yang berdaya saing tinggi, dengan strategi yang dilaksanakan antara lain melalui pemanfaatan keunggulan komparatif yang dimiliki karena tersedianya sumber daya alam (aluminium bekas dari pemasok) dan menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengembangan sumber daya manusia yang semakin terampil dan peningkatan kemampuan penguasaan teknologi.

e) Perijinan dari Departemen Perindustrian

Perijinan dari departemen perindustrian mendapatkan skor penilaian sebesar 4 dan bobot sebesar 5%, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Dalam hal perijinan pemerintah terhadap industri pengecoran aluminium ini sangat mudah karena pemerintah sangat mendukung usaha kecil dan usaha menengah ini. Bahkan Dirjen IKM Kementerian Perindustrian telah memiliki program kerja melalui merevitalisasi dan penumbuhan IKM, agar menjadi bagian dari sistem industri dan bagian unit bisnis dapat bekerja secara efisien dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Selain itu agar mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan berstandar, harga yang bersaing, pengiriman barang yang tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat mutu. Revitalisasi dan penumbuhan IKM juga harus dapat menciptakan nilai tambah, baik secara sosial dan ekonomi yang ditandai dengan meningkatnya daya saing, makin meluasnya pasar, serta meningkatnya kepuasan pelanggan.

f) Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini

Banyaknya perusahaan pesaing yang baru muncul dalam penelitian ini mendapatkan skor 3 dan bobot sebesar 10% atau 0,1, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis. Walaupun banyak perusahaan yang sama di pasaran, namun hal ini bukan menjadi suatu ancaman perusahaan, karena pertumbuhan pasar yang semakin baik, seperti pada komponen mesin otomotif lain (casing blog, tromol peleg dan lainnya), , khususnya pelek mobil, secara nasional saat ini sekitar 50.000 unit per bulan dan kebutuhan itu belum bisa terpenuhi seluruhnya oleh industri cor aluminium nasional, sehingga keberadaan perusahaan lain yang bergerak pada usaha yang sama belum memberikan pengaruh terhadap penjualan perusahaan.

g) Kondisi politik Negara

Kondisi politin negara dalam penelitian ini mendapatkan skor 4 dan bobot sebesar 10%, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Kondisi politik berhubungan dengan kebijakan pemerintah teruama yang berkaitan dengan pasar produk-produk kerajinan aluminium. Dalam hal ini kebijakan pemerintah sangat mendukung pemasaran aluminium nasional dengan peraturan larangan impor komponen otomotif dengan tujuan menghidupkan industri komponen mobil dalam negeri.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Inflasi

Dalam penelitian ini inflasi mendapatkan skor 1 dan bobot sebesar 5%, sehingga variabel ini termasuk dalam ancaman bisnis perusahaan. Inflasi cukup berpengaruh terhadap proses produksi pengecoran aluminium, karena inflasi sangat berkaitan dengan biaya produksi yang semakin mahal. Semakin besar inflasi, semakin tinggi harga bahan baku aluminium, dan semakin rendah tingkat konsumsi masyarakat, sehingga harga produk yang ditawarkan menjadi semakin mahal, sementara keinginan konsumen untuk melakukan pembelian menurun, sehingga berdampak kuat terhadap pemasaran industri aluminium ini.

b) Kenaikan harga BBM

Kenaikan harga BBM dalam penelitian ini mendapatkan skor 2 dan bobot sebesar 5%, sehingga variabel ini merupakan ancaman bagi perusahaan. Kenaikan harga BBM seperti beberapa tahun lalu, akan berpengaruh terhadap biaya distribusi pemasaran, sehingga berpengaruh terhadap penetapan harga produk. Kenaikan harga BBM tentu akan berpengaruh terhadap kenaikan harga bahan baku. Saat ini, harga bahan baku aluminium adalah Rp 18.000 per kilogram. Harga bahan baku yang tinggi ini belum tentu akan meningkatkan nilai tambah yang diperoleh, jika perajin tidak melakukan inovasi dengan baik.

c) Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis aluminium ini.

Promosi dari perusahaan lain dalam penelitian mendapatkan skor penilaian 2 dan bobot 10% sehingga masuk dalam ancaman bagi perusahaan. Jumlah perajin aluminium yang berada di Kota Yogyakarta

saat ini sebanyak 90 perajin dengan penyerapan bahan baku sebesar delapan ton per hari. Jumlah pengrajin yang cukup banyak ini tentunya menimbulkan persaingan bisnis yang cukup ketat, sehingga mereka berlomba-lomba untuk menarik pasar melalui promosi. Promosi yang dilakukan pada perusahaan lain, yang memiliki kekuatan finansial lebih kuat dari Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang, tentunya merupakan ancaman yang serius, karena perusahaan lain akan lebih dikenal produk dan keunggulannya. Jika perusahaan ini tidak melakukan promosi yang sama, bukan tidak mungkin pelanggan akan berpindah pada produk pesaing.

4.2. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbang kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang diperoleh pada lampiran 3

Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Reputasi dan citra perusahaan	0.2	3	0.60
2	kualitas mutu produk yang diberikan perusahaan	0.15	3	0.45
3	Kemampuan pendistribusian produk	0.15	4	0.60
4	Kualitas SDM yang dimiliki	0.1	4	0.40
5	Lokasi operasi	0.05	3	0.15
6	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0.05	3	0.15
7	Variasi produk yang ditawarkan	0.07	3	0.21
				2.56
Kelemahan				
8	Harga jual produk yang ditawarkan	0.01	2	0.20
9	Variasi mesin yang dimiliki.	0.08	2	0.16
10	Promosi	0.05	2	0.10
				0.46
Total		1	29	3,02

Sumber : Data primer diolah, 2011

Tabel 4.6

Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	0.1	3	0.30
2	Loyalitas konsumen	0.2	4	0.80
3	Kemajuan teknologi percetakan	0.15	3	0.45
4	Persaingan penetapan harga produk	0.1	3	0.30
5	Perijinan dari Departemen Perindustrian	0.05	4	0.20
6	Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini	0.1	3	0.30
7	Kondisi politik negara	0.1	4	0.40
				2.75
Ancaman				
8	Inflasi	0.05	1	0.05
9	Kenaikan harga BBM	0.05	2	0.05
10	Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis alumunium ini	0.1	2	0.1
				0.2
Total		1	30.57	2.95

Sumber : Data primer diolah, 20011 (Lampiran 3)

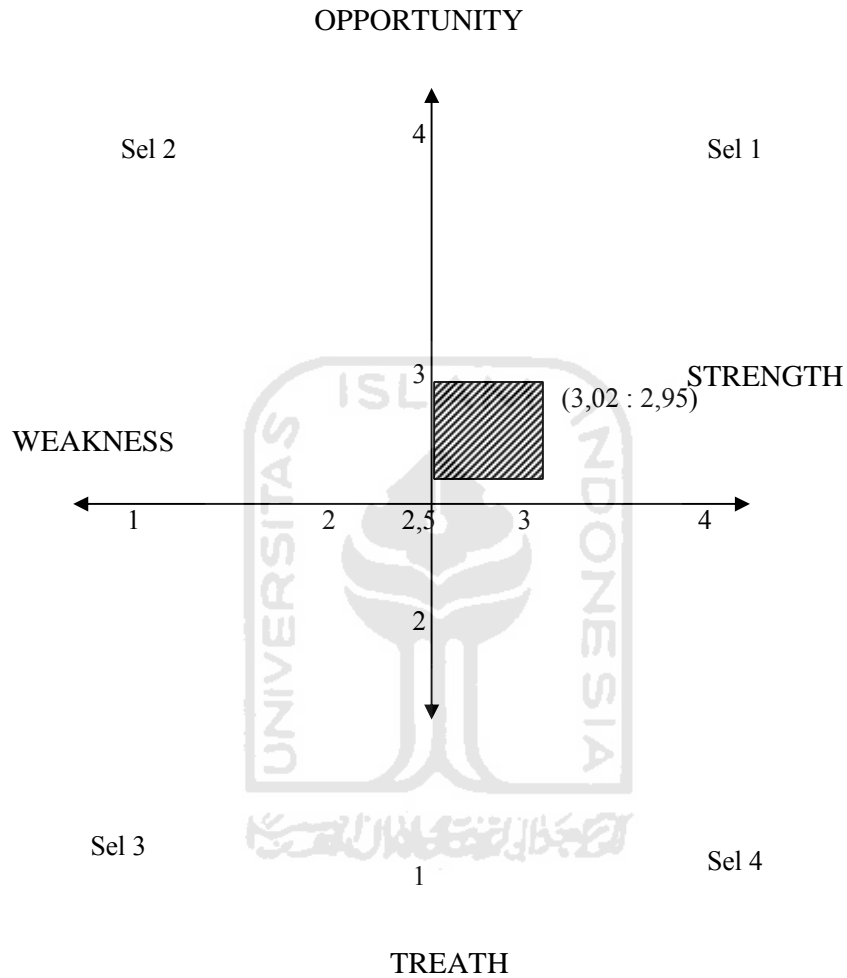
Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 2,56 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,46. Penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 3,02. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang menunjukkan bahwa peluang sebesar 2,75 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,2. Penjumlahan dari peluang dan ancaman diperoleh angka 2,95. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

4.3 Penentuan Posisi Bisnis Dengan Analisis SWOT

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal , maka koordinat posisi Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang adalah terletak pada titik 3,02(Faktor internal) dan pada titik 2,95 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,5 merupakan kelemahan dan 2,5 sampai 4,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 2,5 merupakan ancaman dan 2,5 sampai 4,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala $\geq 2,5$ sampai 4,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor $< 2,5$ maka faktor tersebut

merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut



Sumber : Pearce and Robinson, 1997 : 234

Gambar 4.1

Diagram SWOT Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang

4.4 Pembahasan (Interpretasi)

1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel 1 yang merupakan sel agresif, artinya Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Untuk pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :

Gambar 4.2

IFAS (Faktor Internal)	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	1) Citra Produk 2) Mutu produk 3) Kemampuan memahami pesaing 4) Distribusi 5) Kualitas SDM 6) Lokasi operasi 7) Variasi produk yang ditawarkan	1) Variasi mesin yang dimiliki 2) Harga jual produk 3) Promosi

EFAS (Faktor Eksternal)		
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perubahan pasar 2) Loyalitas konsumen 3) Kemajuan teknologi percetakan 4) Persaingan penetapan harga 5) Perijinan dari pemerintah 6) Munculnya perusahaan yang sama 7) Kondisi politik negara 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Perluas pasar, dengan memanfaatkan citra perusahaan dan loyalitas konsumen yang sudah ada, serta kelancaran saluran distribusi, perusahaan dapat menambah modal perusahaan, untuk membeli mesin yang berteknologi baru sehingga dapat mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai. Penambahan modal melalui pinjaman dari pemerintah / departemen industri</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Memperbaiki kebijakan harga karena selera pasar selalu berubah-ubah. Kebijakan harga hendaknya lebih divariasikan, sehingga dapat disesuaikan dengan perubahan pendapatan konsumen</p>
<p>TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inflasi 2) Kenaikan BBM 3) Promosi pada lain 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Pertahankan kualitas produk untuk mengantisipasi adanya struktur persaingan terutama promosi bisnis dari pesaing baru</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Fokus pada usaha perbaikan organisasi lewat promosi dan pengadaan mesin-mesin baru untuk menghadapi hambatan dalam memasuki pasar.</p>

4.5. Pembahasan (Interpretasi)

1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada kuadran I yang memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Strategi yang paling tepat dilakukan Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang adalah Strategi Agresif

a. Strategi Financial

Salah satu keunggulan dari bisnis ini adalah perputaran modal yang cukup cepat, sehingga kekuatan finansialnya semakin baik. Untuk pengembangan pasar yang ada, hanya mengandalkan dari kekuatan modal dan pertumbuhan laba saja tidak cukup, untuk itu perlu adanya penambahan struktur financial keuangan melalui pinjaman lunak dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat, atau membuka bagi investor baru dengan sistem bagi hasil. Hal ini penting mengingat pangsa pasar produk cor aluminium dalam skala nasional ini cukup tinggi, bahkan produksi nasional yang ada saat ini tidak mencukupi. Hal ini juga didukung dengan kebijakan pemerintah untuk melarang impor produk onderdil mobil, untuk menjaga pasar nasional.

Untuk dapat berkembang dengan menembus pasar luar negeri perlu adanya standarisasi produk. Standarisasi dinilai dari standar kompetensi tenaga kerja yang belum tersosialisasi maksimal misalnya dengan

meningkatkan kerja sama dengan lembaga penelitian, perguruan tinggi, dan pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan pertumbuhan industri tersebut.

Selama ini, kualitas aluminium cetakan regional di mata internasional masih rendah dan kurang memenuhi standar internasional. *Rejection rate* masih 6%-10% untuk industri besar dan industri kecil hingga 15%. Padahal rata-rata secara internasional *rejection rate* itu hanya 3%. Untuk itu, industri pengecoran membutuhkan investasi untuk pembelian peralatan baru untuk menekan tingkat penolakan.

b. Strategi Berdasarkan Pangsa Pasar

Pertumbuhan pasar Aluminium Cor saat ini cukup berkembang dengan baik. Di Indonesia kebutuhan aluminium cor khususnya untuk pelek mobil, secara nasional saat ini sekitar 50.000 unit per bulan dan kebutuhan itu belum bisa terpenuhi seluruhnya oleh industri cor aluminium nasional. Kapasitas produksi pelek racing mobil industri pengecoran aluminium yogyakarta baru mencapai 1.500 unit per bulan sehingga masih bisa ditingkatkan lagi. Untuk itu peluang ini hendaknya dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi perusahaan bahwa kedepan kondisi bisnis ini masih diminati oleh konsumen. Untuk itu strategi yang diterapkan adalah membangun hubungan yang baik dengan konsumen agar loyalitas konsumen dapat ditingkatkan.

a. Strategi Berdasarkan Produk (desain, dan kualitas produk)

Ditinjau dari posisi bisnis Perusahaan Cor Aluminium "WL" Kuda Terbang menunjukkan bahwa perusahaan ini telah memiliki peluang yang besar ini dan diimbangi dengan keunggulan kekuatan yang besar pula, maka pihak manajemen harus dapat meningkatkan keunggulan dari kekuatan yang ada. Sebagai perusahaan yang sudah cukup berpengalaman di bidang industri cor aluminium, bukan tidak mungkin produk-produk dari hasil inovasinya akan ditiru oleh perusahaan lain, mengingat produk ini sangat mudah ditiru. Untuk itu perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kualitas produk maupun pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Besarnya peluang pasar yang berhasil diciptakan, memungkinkan para *follower* tertarik mengikuti kesuksesan perusahaan tersebut. Sehingga resiko yang paling sering dihadapi sebagai *market leader* yaitu banyaknya pesaing yang menduplikasi atau membuat produk sejenis dengan produk perusahaan ini. Karena itu, menambahkan nilai lebih pada produk secara berkala, agar konsumen tidak pernah bosan dengan produk ini, sekaligus memperkecil peluang para pesaing untuk mengikuti perkembangan produk-produk dari perusahaan tersebut.

d. Strategi Distribusi

Kelancaran distribusi produk menjadi langkah penting bagi perusahaan untuk menguasai pasar. Usahakan agar produk yang dihasilkan bisa didistribusikan hingga ke berbagai daerah, dari mulai wilayah perkotaan sampai daerah pedesaan. Biasanya perusahaan yang menjadi *market leader*,

selalu mengupayakan produknya bisa dijangkau oleh semua kalangan masyarakat. Oleh karena itu, pastikan produk ini dapat diperoleh konsumen dengan mudah di berbagai daerah. Selain itu untuk produk pesanan, ketepatan waktu menjadi faktor yang paling penting bagi konsumen, sehingga kelancaran distribusi produk pesanan perlu ditingkatkan, sehingga ketepatan barang hingga ke tangan konsumen sesuai dengan yang disepakati. Keterlambatan waktu pengiriman dapat menimbulkan kekecewaan, sehingga konsumen dapat berpindah pada produk pesaing.

e. Strategi Promosi

Promosi merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang. Strategi promosi yang dilakukan adalah mempertahankan langkah yang telah dilakukan selama ini dengan terus membenahi setiap kekurangan-kekurangan yang ada. Untuk meningkatkan volume penjualan, salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan promosi. Dengan promosi maka informasi terhadap produk Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang dapat diserap oleh masyarakat sebagai calon konsumen. Promosi merupakan salah satu cara komunikasi satu arah antara pihak toko dengan calon konsumen. Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk dapat dilakukan :

1. Promosi Lewat Internet

Langkah yang dilakukan oleh Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang dalam melaksanakan promosi ini adalah dengan membuat web atau blok yang berfungsi untuk memperkenalkan produk-produk baru dan menampung keluhan-keluhan pelanggan, sekaligus sebagai media transaksi.

2. Advertising (periklanan)

Periklanan dilakukan melalui media massa seperti surat kabar, majalah, tabloid, brosur, leaflet, newsletter, brooklet dan sebagainya untuk berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberadaan, nama, lokasi dan produk-produk serta harga-harga promo yang ditawarkan oleh Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang. Promosi ini dapat dilakukan adalah lewat iklan di Harian Surat Kabar Kedaulatan Rakyat, atau menyebar brosur di daerah Yogyakarta.

2. Rekomendasi Strategi

Berdasarkan hasil SWOT diatas maka langkah-langkah strateginya adalah sebagai berikut:

a. Rancangan Strategi Agresif

1) Formulasi Tujuan

Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang yang bergerak dalam industri logam terutama aluminium adalah perusahaan yang meraih keuntungan berupa materi atas usahanya.

2) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

Formulasi bersaing yang tepat diterapkan pada Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang adalah konsentrasi melalui integritas vertikal, mengingat promosi-promosi dari pesaing baru merupakan ancaman bagi perusahaan. Serta perlunya menerapkan strategi SO, yaitu memperluas pasar, dengan memanfaatkan citra perusahaan dan loyalitas konsumen yang sudah ada, serta kelancaran saluran distribusi yang sudah tersebar di beberapa kota besar baik di Pulau Jawa maupun luar Jawa. Langkah agresif ini perusahaan dapat menambah modal perusahaan melalui pinjaman dari pemerintah selaku mitra Usaha Kecil dan Usaha Menengah (UMKM), untuk membeli mesin yang berteknologi baru sehingga dapat mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai.

b. Tahap Penerapan (Impelementasi)

- 1) Sistem teknis, pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi.
- 2) Sistem manajerial, menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggung jawab
- 3) Sistem budaya, menentukan proses tingkah laku anggota organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Posisi Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang berada pada sel 1 diagram SWOT , angka untuk sumbu vertikal (peluang dan ancaman) sebesar 2,95, dan sumbu horisonal (kekuatan dan kelemahan) sebesar 3,02. artinya Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.
2. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor internalnya dan mempunyai peluang yang tinggi dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok untuk pemasarannya adalah Strategi S-O (Strength – Opportunity) dimana perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya. Yakni dengan perluasan pasar, dengan memanfaatkan citra perusahaan dan loyalitas konsumen yang sudah ada, serta kelancaran saluran distribusi, perusahaan dapat menambah modal

perusahaan, untuk membeli mesin yang bertekologi baru sehingga dapat mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai. Penambahan modal melalui pinjaman dari pemerintah / departement industri. Selain itu juga memperbaiki kelemahan dan datangnya ancaman dengan cara mempertahankan kualitas produk untuk mengantisipasi adanya struktur persaingan terutama promosi bisnis dari pesaing baru.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang adalah sebagai berikut:

- 1) Agar perusahaan dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada maka perusahaan harus memperhatikan aspek bauran pemasaran yaitu:
 - a. Memperluas pasar dengan menambahkan struktur permodalan perusahaan, melalui pinjaman atau investasi baru, agar kualitas produk yang dihasilkan dapat ditingkatkan, sehingga dapat mengurangi *Rejection rate* produk gagal, sehingga perusahaan dapat memperluas pasar baik nasional maupun international.
 - b. distribusi yang lebih luas untuk menjangkau pangsa pasar nasional dan internasional.
 - c. Secara berkala berupaya untuk terus meningkatkan kegiatan promosi melalui kegiatan pameran-pameran baik di kota Yogyakarta dan sekitarnya, promosi lewat iklan di media elektronik, atau menjadi sponsor produk otomotif pada

even-even yang berskala nasional sehingga hasil produk mudah dikenal oleh masyarakat luas.

d. Dengan Strategi SO (Strength – Opportunity) dan Konsentrasi via integrasi vertikal yang akan dijalankan Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang harus mampu menciptakan *brand image* tersendiri, yang membedakan produk Perusahaan Cor Alumunium "WL" Kuda Terbang dengan produk pesaing. Hal ini penting guna menjangkau pangsa pasar yang lebih luas dan dalam rangka menghadapi persaingan di industri logam aluminium.

2) Bagi pemerintah daerah atau pemerintah pusat hendaknya dapat memberikan pembinaan khususnya bagi UMKM pada industri cor aluminium di Yogyakarta ini melalui pelatihan dan ketrampilan tentang teknik-teknik pengecoran logam yang berstandar nasional maupun international, sehingga dapat memberikan manfaat yang nyata bagi. Pemerintah hendaknya mampu merevitalisasi, agar menjadi bagian dari sistem industri dan bagian unit bisnis dapat bekerja secara efisien dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Selain itu agar mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan berstandar, harga yang bersaing, pengiriman barang yang tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat mutu. Dengan Revitalisasi dan penumbuhan IKM diharapkan dapat menciptakan nilai tambah, baik secara sosial dan ekonomi yang ditandai dengan meningkatnya daya saing, makin meluasnya pasar, serta meningkatnya kepuasan pelanggan.



Basu Swasta DH dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Cetakan Pertama, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1990.

Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ke 19, Juli 2002, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Husein Umar (2001), *Metodologi untuk skripsi dan tesis bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Husein Umar (2001), *Riset Strategi Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Lawrence R Jauch & F. William Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, edisi ketiga, 1997, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.

Michael E. Porter, Agus Maulana, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Cetakan ke 2 tahun 1989, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Cetakan ke 2 tahun 1993, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Pearce, Robinson, (terj) (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid satu, Binarupa Aksara, Jakarta

Phillip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, 1997, PT. Prehallindo, Jakarta.

Phillip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi milenium, Cetakan pertama tahun 2000, PT. Prehallindo, Jakarta.

Soeratno dan Lincoln, *Metodologi Penelitian untuk ekonomi dan Bisnis*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Edisi ke tiga, Juli 2002 UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

T. Hani Handoko, (2000), *Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.

Thomas C. Kinnear dan James R Taylor, *Riset Pemasaran*, Edisi ketiga, Jilid I Penerbit Erlangga, 1992.



LAMPIRAN

Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Reputasi dan citra perusahaan	0.2	3	0.60
2	kualitas mutu produk yang diberikan perusahaan	0.15	3	0.45

3	Kemampuan pendistribusian produk	0.15	4	0.60
4	Kualitas SDM yang dimiliki	0.1	4	0.40
5	Lokasi operasi	0.05	3	0.15
6	Harga jual produk yang ditawarkan	0.1	2	0.20
7	Variasi mesin yang dimiliki.	0.08	2	0.16
				2.56
Kelemahan				
8	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0.05	3	0.15
9	Variasi produk yang ditawarkan.	0.07	3	0.21
10	Promosi	0.05	2	0.10
				0.46
Total		1	29	3,02

Sumber : Data primer diolah, 2011

Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	0.1	3	0.30
2	Loyalitas konsumen	0.2	4	0.80
3	Kemajuan teknologi percetakan	0.15	3	0.45
4	Persaingan penetapan harga produk	0.1	3	0.30
5	Perijinan dari Departemen Perindustrian	0.05	4	0.20
6	Semakin banyaknya perusahaan cor alumunium yang terjun dalam bisnis ini	0.1	3	0.30
7	Kondisi politik negara	0.1	4	0.40
				2.75
Ancaman				
8	Inflasi	0.05	1	0.05
9	Kenaikan harga BBM	0.05	2	0.05
10	Promosi perusahaan cor lain yang bergerak dalam bisnis alumunium ini	0.1	2	0.1
				0.2
Total		1	30.57	2.95

Sumber : Data primer diolah, 20011 (Lampiran 3)

