

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks Daya Tarik Industri (MDTI). MDTI memiliki 2 sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. MDTI memiliki 9 sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi (cut of point) yang telah ditentukan. Masing-masing adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing Unit Usaha Strategi (U2S). Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang semestinya dipilih.

#### **4.1 Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri**

Dalam menganalisis strategi pemasaran dengan MDTI ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. identifikasi variabel internal dan eksternal
2. penilaian variabel internal
3. penilaian variabel eksternal
4. prakiraan posisi bisnis
5. penetapan strategi

#### **4.2 Hasil Penelitian**

##### **4.2.1 Identifikasi Variabel Perusahaan**

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

##### **4.2.1.1 Variabel Internal**

Setelah melalui analisis dengan bantuan manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, dapat diketahui berbagai variabel internal perusahaan. Variabel internal tersebut adalah : pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, pelayanan, loyalitas pelanggan, promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan, dan SDM.

#### 4.2.1.2 Variabel Eksternal

Analisis variabel eksternal yang diperoleh berdasarkan pihak manajer Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah : pertumbuhan ekonomi nasional, daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan, pesaing baru yang masuk, dan perubahan selera konsumen.

**TABEL 4.1**  
**Indikator Variabel Eksternal dan Internal**  
**Sirup “POPI” Kudus**

Variabel internal	Variabel eksternal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pangsa pasar</li> <li>- Kuailtas Produk</li> <li>- Citra produk</li> <li>- Kebijakan harga</li> <li>- Promosi dan Pemasaran</li> <li>- SDM</li> <li>- Kemampuan dan pengalaman manajerial</li> <li>- pelayanan</li> <li>- Loyalitas pelanggan</li> <li>- Riset dan pengembangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya beli konsumen</li> <li>- Pertumbuhan ekonomi nasional</li> <li>- Pertumbuhan pasar</li> <li>- Potensi pasar</li> <li>- Perkembangan teknologi</li> <li>- Perubahan pendapatan konsumen</li> <li>- Struktur persaingan</li> <li>- Pesaing baru yang masuk</li> </ul>

*Sumber : data primer, 2005*

#### 4.3 Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang penulis gunakan untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot

total masing-masing indikator sebanyak satu (1,0) dengan ketentuan bobot sebagai berikut :

1. 0,00 (sangat tidak penting)
2. 0,05 (tidak penting)
3. 0,1 (netral)
4. 0,15 (agak penting)
5. 0,20 (penting)
6. 0,25 (sangat penting)

Langkah selanjutnya adalah pemberian nilai untuk masing-masing indikator variabel eksternal dan variabel internal dilakukan dengan memberikan rating dengan skala 5, untuk penilaian pada variable internal di gambarkan dan di jelaskan sebagai berikut :

1. Skala 1 (sangat lemah)
2. Skala 2 (lemah)
3. Skala 3 (netral)
4. Skala 4 (kuat)
5. Skala 5 (sangat kuat).

Sedangkan penilaian pada variable eksternal adalah :

1. Skala 1 (sangat mengancam)
2. Skala 2 (mengancam)
3. Skala 3 (netral)
4. Skala 4 (peluang)
5. Skala 5 (sangat berpeluang)

#### 4.3.1 Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan interview terhadap manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus yang terdiri dari direktur perusahaan yang selanjutnya di sebut sebagai responden I, manajer perusahaan di sebut sebagai responden II, dan kepala bagian pemasaran di sebut sebagai responden III.

Adapun penjabaran tiap-tiap variable internal dari masing-masing responden, adalah sebagai berikut :

##### a. Responden I

###### 1) Pangsa Pasar

Memiliki pangsa pasar yang luas adalah sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dan untuk mengetahui pasar potensial. Pangsa pasar konsumen yang dituju Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah masyarakat ekonomi menengah kebawah yang dimana

sangat mungkin untuk kedepan pangsa pasarnya dapat diperluas lagi ke tingkat masyarakat ekonomi menengah keatas.

## 2) Kualitas Produk

Produk yang berkualitas adalah syarat utama yang harus di miliki perusahaan agar sebuah produk dapat di terima oleh pasar dan dapat memenangkan persaingan. Perusahaan Sirup "POPI" Kudus memiliki prinsip bahwa hanya barang yang sempurna saja yang akan di jual, baik dalam hal kualitas rasa, kemasan, dan sebagainya. Perusahaan hanya akan menjual sirup yang telah terpilih dan teruji.

## 3) Citra Produk

Sebuah perusahaan yang dapat membuat kesan baik di mata konsumennya akan dapat menghasilkan konsumen yang setia terhadap produk yang di hasilkan, hal ini akan memudahkan pihak perusahaan untuk dapat menjual produknya. Citra produk Sirup "POPI" di mata konsumen dikenal memiliki citra yang baik dengan kualitas rasa dan harga yang kompetitif.

## 4) Kebijakan Harga

Selain kualitas, harga juga menjadi pertimbangan lain bagi konsumen untuk membeli suatu produk yang diinginkannya. Efek harga terhadap penjualan bisa berdampak positif atau negatif tergantung dalam menetapkan harga yang sesuai. Dari pengalaman historis Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, konsumen dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

#### 5) Promosi dan Pemasaran

Peranan promosi dan pemasaran tidak bisa dianggap sebelah mata saja, selain sebagai sarana untuk mengkomunikasikan produk-produk perusahaan tapi juga sebagai sarana untuk membentuk opini konsumen bahwa produk yang ditawarkan berkualitas. Promosi yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang efektif karena hanya dilakukan pada wilayah sasaran pasar tertentu, sehingga masih ada celah pasar yang belum terdistribusi dan mengenal produk.

#### 6) SDM

SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara umum. Untuk itu responden 1 memberikan bobot 0,05. SDM sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya. Karyawan yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih ada yang kurang tingkat pendidikannya, sehingga terkadang sulit bagi manajemen untuk memberikan pendelegasian tugas dan wewenang untuk mereka. Selain itu, kurangnya tenaga ahli mengakibatkan perkembangan perusahaan menjadi lambat dan cenderung stagnan.

#### 7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Suatu organisasi tanpa didukung manajerial yang baik akan membuat organisasi tersebut sulit untuk maju, kekuatan perusahaan tidak bisa dimanfaatkan secara optimal dan peluang yang ada tidak bisa digunakan

sebagaimana mestinya. Dalam mengorganisasi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus salah satunya adalah manajemen berusaha untuk dapat mengefektifkan dan mengefisienkan dalam segala hal, antara lain dengan memanfaatkan sistem pembukuan dengan teknologi komputer, kemudian melakukan pertemuan dengan kepala bagian perusahaan secara terjadwal guna untuk membahas kinerja dan produktifitas perusahaan, dan lain sebagainya.

8) Riset dan Pengembangan

Dalam proses produksi kadang Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kesulitan untuk memproduksi barang dengan jumlah banyak, karena alat yang digunakan masih tradisional. Perusahaan juga kesulitan untuk menciptakan produk-produk inovatif yang bersifat unik.

9) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas terbentuk karena selama ini konsumen Sirup “POPI” Kudus merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.

10) Pelayanan

Pelayanan yang membuat konsumen tenang dan nyaman pada waktu memilih dan memesan produk yang akan dibeli, baik secara langsung maupun tidak langsung pada akhirnya akan mendatangkan kepuasan tersendiri bagi konsumen Sirup “POPI” Kudus.

b. Responden 2

1) Pangsa Pasar

Pengembangan pangsa pasar Perusahaan Sirup "POPI" Kudus akan berkembang luas seiring bertambahnya permintaan konsumen, dan tidak menutup kemungkinan perusahaan akan dapat masuk ke dalam segmen ekonomi menengah ke atas. Semakin luas pangsa pasar, perusahaan akan dapat meningkatkan laba dan dapat memenangkan persaingan.

2) Kualitas Produk

Tanpa memiliki kualitas produk yang dapat diunggulkan mustahil bisa memenangkan persaingan. Manajemen Perusahaan Sirup "POPI" Kudus melakukan pengawasan yang ketat terhadap produk mulai dari bahan baku, proses produksi sampai tahap penjualan ke konsumen. Hal ini memberikan jaminan bahwa produk Sirup "POPI" yang dihasilkan memiliki standarisasi mutu yang baik.

3) Citra Produk

Kesan baik di mata konsumen akan sebuah produk sebuah perusahaan akan dapat menaikkan nilai dari perusahaan itu sendiri, sehingga akan dapat mempermudah perusahaan dalam mengembangkan pasar di kemudian hari. Citra produk Sirup "POPI" yang mengedepankan mutu dan kualitas mengakibatkan kesan yang cukup baik di mata perusahaan pada umumnya dan konsumen pada khususnya.

#### 4) Kebijaksanaan Harga

Menetapkan nilai harga yang cukup kompetitif pada sebuah produk yang dihasilkan perusahaan akan menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian, sehingga perusahaan wajib untuk mempertimbangkan secara matang-matang dalam menentukan harga sebuah produk sebelum beredar di pasar.

Perusahaan Sirup "POPI" Kudus menetapkan nilai harga sebagai berikut :

$$\text{Harga} = \text{biaya produksi} + \text{keuntungan.}$$

Dari pengalaman historis perusahaan, sebagian besar konsumen dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

#### 5) Promosi dan Pemasaran

Promosi dan pemasaran dalam perusahaan adalah mutlak diperlukan, dalam hal ini sebuah perusahaan dituntut untuk mempromosikan dan memasarkan produknya secara efektif dan efisien agar pengenalan dan pendistribusian produk dapat merata dan mengena. Promosi dan pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus masih kurang efektif dan efisien dikarenakan hanya promosi hanya dilakukan pada wilayah tertentu dan kurangnya tenaga pemasar.

#### 6) SDM

SDM yang berpendidikan dan memiliki pengetahuan lebih akan sangat membantu perusahaan dalam pengembangan perusahaan secara lebih baik

dan professional. SDM ahli dan professional yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang, sehingga perusahaan mengalami pertumbuhan yang kurang laju dan cenderung konstan dalam membesarkan perusahaan.

7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Sebuah perusahaan yang mempunyai manajemen yang baik akan membuat perusahaan tersebut cepat untuk maju. Dalam mengorganisasi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, manajemen perusahaan cukup baik, sistematis dan terkontrol.

8) Riset dan Pengembangan

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kesulitan dalam hal menciptakan produk-produk inovatif yang bersifat unik pada jenis produknya maupun lini produknya, sehingga perusahaan lambat untuk berkembang.

9) Loyalitas Pelanggan

Konsumen Sirup “POPI” Kudus merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga sampai sekarang konsumen tetap setia terhadap produk yang dihasilkan.

10) Pelayanan

Prinsip pelayanan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus sangat mengedepankan keramah-tamahan dan kekeluargaan sehingga membuat konsumen tenang dan nyaman untuk memilih dan memesan produk yang akan dibeli.

c. Responden 3

1) Pangsa Pasar

Perluasan pangsa pasar antara lain bermaksud agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat lebih terdistribusikan secara merata. Pangsa pasar yang dituju oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus adalah kalangan menengah kebawah. Pendistribusian produk cukup merata, hal ini dilihat dari produk yang banyak terdapat diwilayah pasar sasaran.

2) Kualitas Produk

Produk yang berkualitas adalah produk yang sangat diperhitungkan dan diharapkan oleh konsumen. Kualitas produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus terkenal dengan sirup yang berkualitas di mata konsumen baik dalam hal rasa, kemasan, dan kebersihan.

3) Citra Produk

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan salah satunya adalah tergantung dari kesan baik yang diciptakan oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan Sirup "POPI" Kudus cukup dikenal baik oleh konsumen sebagai sirup yang sehat, enak dan tidak beralkohol sehingga membuat produk Sirup "POPI" dapat dikonsumsi oleh setiap orang.

4) Kebijakan Harga

Efek penetapan harga sebuah produk terhadap penjualan bisa berdampak positif atau negatif tergantung dalam menetapkan harga yang sesuai. Dari

pengalaman historis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, konsumen sebagian besar dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

#### 5) Promosi dan Pemasaran

Promosi dan pemasaran adalah ujung tombak sebuah perusahaan dalam rangka mengenalkan, mendistribusikan, dan membujuk konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan perusahaan. Kegiatan promosi dan pemasaran yang gencar akan menghasilkan penjualan yang cepat dan pendistribusian yang merata. Promosi dan pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang efektif dan gencar dikarenakan promosi masih dilakukan hanya pada pasar yang potensial saja dan kurang didukung dengan tenaga pemasar yang lebih.

#### 6) SDM

Kinerja perusahaan secara umum dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Sebuah perusahaan apabila didukung oleh SDM yang berpendidikan dan ahli akan sangat mungkin perusahaan tersebut lebih cepat berkembang. SDM yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus belum mempunyai tenaga ahli dan SDM yang berpendidikan, sehingga perusahaan perkembangannya lambat dan pelan.

#### 7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Kemampuan dan pengalaman manajerial yang baik akan mempercepat laju perkembangan sebuah perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat

dimaksimalkan dan peluang yang ada dapat digunakan sebagaimana mestinya. Kemampuan dan manajerial perusahaan Sirup “POPI” Kudus cukup teruji dilihat dari kemampuan perusahaan untuk berkembang dengan memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada.

8) Riset dan Pengembangan

Bagian riset dan pengembangan didalam sebuah perusahaan merupakan keharusan bagi perusahaan yang menginginkan laju pertumbuhan yang cepat. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus belum memiliki bagian riset dan pengembangan. Hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam menciptakan produk baru yang inovatif dan unik.

9) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas konsumen Sirup “POPI” Kudus hingga sekarang ini merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.

10) Pelayanan

Pelayanan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terhadap konsumennya berpedoman pada keramah-tamahan seperti misalnya pelayanan konsumen yang datang langsung dilayani dengan senyum dan ramahhal ini membuat konsumen tenang dan nyaman untuk memilih produk yang akan dibeli.

**TABEL 4.2**  
**Penilaian terhadap Bobot Variabel Internal**

no	Variabel internal	Responden			Rata-rata Bobot
		I	II	III	
1.	Pangsa Pasar	0,10	0,15	0,15	0,133
2.	Kualitas Produk	0,20	0,20	0,25	0,217
3.	Citra Produk	0,10	0,10	0,10	0,100
4.	Kebijaksanaan Harga	0,10	0,10	0,05	0,083
5.	Promosi dan Pemasaran	0,05	0,05	0,10	0,067
6.	SDM	0,05	0,05	0,05	0,050
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	0,05	0,10	0,10	0,083
8.	Riset dan Pengembangan	0,05	0,05	0,05	0,050
9.	Loyalitas Pelanggan	0,15	0,10	0,10	0,117
10.	Pelayanan	0,15	0,10	0,05	0,100
	total	1,00	1,00	1,00	1,00

*Sumber : data primer, 2005*

**TABEL 4.3**  
**Penilaian terhadap Nilai Variabel Internal**

no	Variabel internal	Responden			Rata-rata Nilai
		I	II	III	
1.	Pangsa Pasar	4	4	3	3,7
2.	Kualitas Produk	5	5	4	4,7
3.	Citra Produk	4	3	3	3,3
4.	Kebijaksanaan Harga	4	3	3	3,3
5.	Promosi dan Pemasaran	3	3	3	3,0
6.	SDM	2	3	2	2,3
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	4	3	3	3,3
8.	Riset dan Pengembangan	2	2	2	2,0
9.	Loyalitas Pelanggan	4	3	3	3,3
10.	Pelayanan	4	4	3	3,7

*Sumber : data primer, 2005*

Dari variable internal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada tabel dibawah ini :

**TABEL 4.4**  
**Evaluasi Variabel Internal**

No	Variabel Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar	3,7	0,133	0,492
2.	Kualitas Produk	4,7	0,217	1,019
3.	Citra Produk	3,3	0,100	0,330
4.	Kebijaksanaan harga	3,3	0,083	0,273
5.	Promosi dan Pemasaran	3,0	0,067	0,201
6.	SDM	2,3	0,050	0,115
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	3,3	0,083	0,273
8.	Riset dan Pengembangan	2,0	0,050	0,100
9.	Loyalitas Pelanggan	3,3	0,117	0,386
10.	Pelayanan	3,7	0,100	0,123
Total			1,00	3,31

*Sumber data : Primer, 2005*

#### 4.3.1.1 Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, diperoleh nilai tertimbang 3,31 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,31) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

#### 4.3.2 Penilaian Variabel Eksternal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel eksternal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan interview terhadap manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus yang terdiri dari direktur perusahaan yang selanjutnya di sebut sebagai responden I, manajer perusahaan di sebut sebagai responden II, dan kepala bagian pemasaran di sebut sebagai responden III.

Adapun penjabaran tiap-tiap variable eksternal dari masing-masing responden, adalah sebagai berikut :

a. Responden I

1) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Kemampuan membeli masyarakat terhadap produk Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel penjualan yang semakin meningkat tiap tahunnya.

2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat penjualan. Perkembangan ekonomi nasional sekarang yang mendekati stabil, secara langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi kemampuan konsumen untuk melakukan pembelian produk Sirup “POPI”.

### 3) Pertumbuhan Pasar

Dengan banyaknya pembeli potensial yang bersifat loyal terhadap produk Sirup “POPI” Kudus, maka akan meningkatkan pertumbuhan pasar. Disamping itu perusahaan juga memiliki pasar yang cukup luas di kota-kota besar sehingga akan memudahkan konsumen membeli produk.

### 4) Potensi Pasar

Dengan adanya pasar sirup yang memiliki potensi untuk berkembang akan memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan target mendapatkan keuntungan yang maksimal. Potensi pasar yang dimiliki oleh perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih cukup menjanjikan, hal ini dilihat dari banyaknya pengguna sirup di kota-kota besar dan di kota-kota kecil.

### 5) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi berpengaruh terhadap perusahaan terutama pada bagian produksinya. Teknologi yang digunakan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus bisa dibilang sangat sederhana dan tradisional, walaupun pendistribusian permintaan masih bias diatasi. Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen terutama di kota-kota besar yang mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik akan memberikan pengaruh kurang baik bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus.

7) Struktur Persaingan

Persaingan untuk mendapatkan konsumen antar perusahaan akan mendorong perusahaan itu sendiri untuk memiliki rencana-rencana strategis untuk terus bertahan dan berkembang. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terletak di kecamatan Kota yang merupakan pusat berkembangnya usaha-usaha baru yang sangat mungkin lahir pesaing baru.

8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru potensial yang masuk menjadi ancaman bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

b. Responden 2

1) Daya Beli Konsumen

Kemampuan beli konsumen terhadap suatu produk merupakan faktor penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat tetap berjalan. Penjualan produk Sirup “POPI” Kudus semakin meningkat tiap tahunnya, hal ini menunjukkan

bahwa daya beli konsumen terhadap Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi.

#### 2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional di Indonesia sekarang ini mulai stabil, dengan keadaan seperti ini Perusahaan Sirup “POPI” Kudus secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat penjualan yang semakin baik pula.

#### 3) Pertumbuhan Pasar

Berdasarkan pengalaman historis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, pertumbuhan pasar semakin meningkat tiap tahunnya. Hal ini merupakan sebuah peluang bagi perusahaan untuk melaksanakan perluasan pasar dengan cara mendistribusikan produk hingga ke celah-celah pasar yang ada.

#### 4) Potensi Pasar

Potensi pasar pengguna sirup sangat banyak dan cenderung berkembang, hal ini merupakan sebuah peluang bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus untuk mencapai target mendapatkan keuntungan yang maksimal.

#### 5) Perkembangan Teknologi

Pemanfaatan teknologi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih sederhana dan tradisional, khususnya di bagian produksinya. Hal ini menyebabkan proses produksi kadang terjadi ketidak efisienan dan ketidak efektifan baik dalam hal efisiensi waktu produksi dan pengefektifan penggunaan bahan baku.

Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

#### 6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen yang berubah-ubah menjadikan variable ini patut mendapat perhatian lebih oleh pihak manajemen perusahaan, agar konsumen dapat terpuaskan sesuai dengan selera rasanya. Perubahan selera konsumen pada Perusahaan Sirup "POPI" Kudus banyak terjadi terutama di kota-kota besar yang cenderung bergaya hidup modern seperti mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik dan lain sebagainya.

#### 7) Struktur Persaingan

Peta persaingan pasar untuk pasar sirup menunjukkan bahwa posisi Perusahaan Sirup "POPI" Kudus sekarang ini terletak sebagai pemimpin pasar, hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki rencana-rencana strategis untuk terus bertahan dan berkembang dalam menghadapi pesaing baru.

#### 8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

c. Responden 3

1) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen produk Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel penjualan yang semakin meningkat tiap tahunnya.

2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional Indonesia mendekati stabil, hal ini mempengaruhi tingkat penjualan Sirup “POPI” Kudus.

3) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar sirup pada pertumbuhan ekonomi yang semakin stabil menjadikan konsumen menjadi pembeli potensial. Disamping itu perusahaan juga memiliki pasar yang cukup luas di kota-kota besar sehingga akan memudahkan konsumen membeli produk.

4) Potensi Pasar

Dengan adanya pasar sirup yang memiliki potensi untuk berkembang akan memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan target mendapatkan keuntungan yang maksimal. Potensi pasar yang dimiliki oleh perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih cukup menjanjikan, hal ini dilihat dari banyaknya pengguna sirup di kota-kota besar dan di kota-kota kecil.

#### 5) Perkembangan Teknologi

Meskipun penggunaan teknologi yang digunakan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih sangat sederhana dan tradisional, persediaan dan pendistribusian produk masih cukup bias dikendalikan. Hal ini dilihat persediaan produk terkadang masih sisa walaupun banyak permintaan. Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

#### 6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen terutama di kota-kota besar yang mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik akan memberikan pengaruh kurang baik bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus.

#### 7) Struktur Persaingan

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terletak di kecamatan Kota yang merupakan pusat berkembangnya usaha-usaha baru yang sangat mungkin lahirnya pesaing baru.

#### 8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru potensial yang masuk menjadi ancaman bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

**TABEL 4.5**  
**Penilaian terhadap Bobot Variabel Eksternal**

no	Variabel Eksternal	Responden			Rata-rata Bobot
		I	II	III	
1.	Daya Beli Konsumen	0,20	0,20	0,15	0,183
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,10	0,10	0,10	0,100
3.	Pertumbuhan Pasar	0,20	0,20	0,25	0,217
4.	Potensi Pasar	0,20	0,15	0,20	0,183
5.	Perkembangan Teknologi	0,10	0,10	0,05	0,083
6.	Perubahan Selera Konsumen	0,05	0,10	0,10	0,083
7.	Struktur Persaingan	0,10	0,10	0,05	0,083
8.	Pesaing Baru yang Masuk	0,05	0,05	0,10	0,067
	total	1,00	1,00	1,00	1,00

*Sumber data : Primer, 2005*

**TABEL 4.6**  
**Penilaian terhadap Nilai Variabel Eksternal**

no	Variabel Eksternal	Responden			Rata-rata Nilai
		I	II	III	
1.	Daya Beli Konsumen	5	5	5	5,0
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	4	4	3	3,7
3.	Pertumbuhan Pasar	4	4	4	4,0
4.	Potensi Pasar	4	4	3	3,7
5.	Perkembangan Teknologi	4	3	3	3,3
6.	Perubahan Selera Konsumen	3	3	3	3,0
7.	Struktur Persaingan	3	3	3	3,0
8.	Pesaing Baru yang Masuk	2	2	3	2,3

*Sumber data : Primer, 2005*

Dari variable eksternal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada tabel dibawah ini :

**TABEL 4.7**  
**Evaluasi Variabel Eksternal**

No	Variabel Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Daya Beli Konsumen	5,0	0,183	0,915
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	3,7	0,100	0,370
3.	Pertumbuhan Pasar	4,0	0,217	0,868
4.	Potensi Pasar	3,7	0,183	0,677
5.	Perkembangan Teknologi	3,3	0,083	0,273
6.	Perubahan Selera Konsumen	3,0	0,083	0,249
7.	Struktur Persaingan	3,0	0,083	0,249
8.	Pesaing Baru yang Masuk	2,3	0,067	0,154
Total			1,00	3,75

*Sumber data : Primer, 2005*

#### 4.3.2.1 Hasil Penilaian Variabel Eksternal

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel eksternal yang dihadapi oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus diperoleh nilai tertimbang 3,75 sehingga dengan demikian diperoleh hasil evaluasi yang bernilai positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,75) yang sudah melewati angka rata-rata peluang dan ancaman suatu industri.

#### 4.4 Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal. Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang. Variabel internal pada sumbu horizontal

dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternative strategi apa yang akan di terapkan. Pembagian posisi bisnis di bagi menjadi 3 kelompok dengan perhitungan jumlah skala – 1 dibagi dengan jumlah kolom yaitu :

$$\frac{5-1}{3} = 1,33$$

3

- Posisi tinggi : nilai akhir 3,65 – 5
- Posisi medium : nilai akhir 2,33 – 3,65
- Posisi rendah : nilai akhir 1 – 2,33

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tidak adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai rendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah 3,31 dan variabel eksternal adalah 3,75. Setelah variabel-variabel internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal

sebesar 3,75 yang termasuk dalam skala tinggi diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 3,31 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan. Kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai eksternal 3,75 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 3,31. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi perusahaan.

**TABEL 4.8**  
**Posisi Bisnis**  
**Perusahaan Sirup "POPI" Kudus**

		Daya Tarik Industri		
		Kuat	Medium	Lemah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium	<b>Posisi Sirup "POPI" Kudus</b>		
	Rendah			

Berdasarkan pada nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penullis berfikir bahwa posisi bisnis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel dibawah ini :

**TABEL 4.9**  
**Penentuan Posisi Bisnis**

keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b>Investasi dan Tumbuh :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertumbuhan</li> <li>▪ Dominasi</li> <li>▪ Investasi maksimum</li> </ul>	<b>Pertumbuhan Selektif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertumbuhan selektif</li> <li>▪ Investasi agresif</li> <li>▪ Memelihara posisi ditempat lain</li> </ul>	<b>Selektif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memelihara posisi</li> <li>▪ Mencari sumber kas masuk</li> <li>▪ Investasi alakadarnya</li> </ul>
	Medium	<b>Pertumbuhan Selektif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memimpin pasar berdasarkan segmen</li> <li>▪ Memperbaiki kelemahan</li> <li>▪ Membangun keunggulan</li> </ul>	<b>Selektif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tumbuh berdasarkan segmen pasar</li> <li>▪ Spesialisasi</li> <li>▪ Investasi selektif</li> </ul>	<b>Panen/divestasi :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penangkasan</li> <li>▪ Investasi minimal</li> <li>▪ Bersiap divestasi</li> </ul>
	Rendah	<b>Selektif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spesialisasi</li> <li>▪ Mencari ceruk pasar</li> <li>▪ Mempertimbangkan akuisisi</li> </ul>	<b>Panen/divestasi :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spesialisasi</li> <li>▪ Mencari ceruk pasar</li> <li>▪ Mempertimbangkan keluar dari pasar</li> </ul>	<b>Panen/divestasi :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengikuti pemimpin pasar</li> <li>▪ Mengacaukan sumber aliran kas pesaing</li> <li>▪ divestasi</li> </ul>

Sumber : Suwarsono, 2002

#### 4.5 Implikasi Strategis

Setelah dianalisis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah :

- memimpin pasar berdasarkan segmen
- memperbaiki kelemahan
- membangun keunggulan

Penjelasan dari strategi tersebut dapat dilihat dibawah ini :

##### 1) Memimpin Pasar Berdasar Segmen

Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, pilihan strategi yang diterapkan adalah memimpin pasar berdasarkan segmen yang dituju. Pilihan segmen yang tepat sangat penting karena dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan. Dengan memimpin pasar pada segmen yang tepat, perusahaan dapat mengendalikan persaingan dan memanfaatkan berbagai peluang usaha yang ada secara optimal. Pilihan taktik yang digunakan adalah :

- Keunggulan biaya secara keseluruhan  
Perusahaan harus berupaya keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus harus meningkatkan kemampuan dalam rekayasa, pembelian, produksi maupun distribusi.

- Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas rasa dan yang lain-lain. Perusahaan akan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk bisa memperoleh keunggulan kompetitif. Misalnya Perusahaan Sirup “POPI” Kudus ingin memimpin dalam hal kualitas produk, maka harus membuat komponen terbaik, memadukannya dengan baik, memeriksanya dengan teliti dan sebagainya.

- Fokus

Disini usaha memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar

Dengan melihat kekuatan dan peluang yang ada, dari ketiga pilihan taktik diatas menurut penulis yang paling tepat untuk diimplementasikan pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah diferensiasi. Alasan lain yang digunakan bahwa produk Sirup “POPI” Kudus lebih condong untuk membuat rasa yang unik, berkualitas dan variasai rasa yang baru. Karena kebanyakan konsumen lebih mementingkan kualitas dan keunikan rasa. Harga kadang-kadang tidak menjadi persoalan.

## 2) Memperbaiki Kelemahan

Dari hasil analisis penulis dan juga rekomendasi dari manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, dapat diketahui berbagai kelemahan perusahaan, yaitu riset dan

pengembangan serta SDM. Menurut MDTI, pilihan strateginya adalah memperbaiki kelemahan internal perusahaan untuk bisa menghadapi ancaman eksternal yang ada. Diharapkan kelemahan-kelemahan tersebut dapat diminimalkan atau bahkan berubah menjadi keunggulan perusahaan. Pelatihan terhadap manajer dan karyawan menjadi salah satu prioritas untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Riset dan pengembangan diperlukan untuk menjadikan produk yang dihasilkan memiliki keunggulan kompetitif.

### 3) Membangun Keunggulan

Suatu usaha memerlukan keunggulan bersaing untuk dapat memenangkan persaingan. Perusahaan Sirup "POPI" Kudus harus mampu membangun keunggulan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal secara optimal. Membangun keunggulan disini bisa berarti menciptakan produk berkualitas yang lebih baik dari pesaing lain. Membuat inovasi produk dan rasa yang bersifat unik. Pada intinya adalah perusahaan mampu membuat produknya dipilih sebagai opsi pertama konsumen untuk membeli sirup. Selain itu juga mengamankan dan mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan.