

**ANALISIS STRATEGI**  
**PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA YOGYAKARTA**

**Oleh: Idham Hamidi**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, Indonesia.

Email: [idtham.hamidi92@gmail.com](mailto:idtham.hamidi92@gmail.com)/ telp: +628122565665

**ABSTRACT**

*This research entitled “Strategy Analysis of Teguh Mahakarya Company”. The purpose of this research is to know the business position of Teguh Mahakarya Company and to determine the right strategy to be used. The analysis done to know the business position is by using the analysis of MDTI (the industry attractive-business strength matrix). MDTI is an analytical tool to know the position of the company based on strengths and weaknesses as well as opportunities and threats faced by the company. The research method used is by qualitative data analysis. The data used is primary data. The data obtained by interviewing the decision makers in Teguh Mahakarya company. The results of the MDTI analysis are used as the basis for determining the business position of Teguh Mahakarya Company. The result of MDTI analysis, known that the business position of Teguh Mahakarya Company is in cell 4, that means Teguh Mahkarya Company is in "stability strategy". This condition indicates that the Teguh Mahakarya Company remains focused on the existing business as well as the company fixes the weaknesses and builds its competitive advantage. In addition to concentrating, the Teguh Mahakarya Company also has to do the sustainable strategy with caution to face the competitive environment.*

**Keywords:** *determining exact strategy, susiness position, the industry attractive-business strength matrix*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta”. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui posisi bisnis Perusahaan Teguh Mahakarya dan menetapkan strategi yang tepat untuk digunakan. Analisis yang dilakukan untuk mengetahui posisi bisnis adalah dengan menggunakan analisis MDTI (Matrik Daya Tarik Industri). MDTI merupakan alat analisis untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan yakni dengan analisis data secara kualitatif. Data yang digunakan adalah data primer. Data tersebut diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap pihak pengambil keputusan di perusahaan Teguh Mahakarya. Hasil analisis MDTI tersebut kemudian dijadikan dasar untuk menetapkan posisi bisnis perusahaan Teguh Mahakarya. Hasil dari analisis MDTI, diketahui posisi bisnis perusahaan Teguh Mahakarya berada pada sel 4, yang artinya Teguh Mahakarya berada pada “strategi stabilitas”. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan Teguh Mahakarya tetap fokus pada bisnis yang ada sekaligus perusahaan memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan bersaingnya. Selain berkonsentrasi, perusahaan Teguh Mahakarya juga harus melakukan strategi berlanjut dengan waspada, hal ini dilakukan untuk menghadapi lingkungan kompetitif yang dinamis.

Kata kunci: Penetapan Strategi, Posisi Bisnis, MDTI

## **PENDAHULUAN**

Pasar sektor bahan bangunan dan konstruksi Indonesia telah berkembang secara signifikan, didorong oleh pesatnya pertumbuhan pasar properti dalam negeri, peningkatan investasi swasta dan belanja pemerintah. Kontribusi sektor bahan bangunan dan konstruksi terhadap produk domestik bruto (PDB) tanah air telah tumbuh dari sekitar 7,07% pada tahun 2009 menjadi 13 % pada tahun 2014. Pada bahan bangunan dan konstruksi diproyeksikan tumbuh sebesar 14,26 % mencapai Rp 446 triliun pada tahun 2015.

Tahun 2016 Pemerintah melalui program pembangunan infrastruktur telah mengalokasikan anggaran sebesar Rp 5.000 triliun yang diproyeksikan hingga tiga tahun kedepan. Peningkatan pembangunan infrastruktur dan semakin dibutuhkannya fasilitas fisik oleh masyarakat luas telah mendorong kemajuan dan persaingan dalam dunia industri bahan bangunan. Dengan percepatan pembangunan infrastruktur secara nasional dan diiringi kontribusi konsumen dari masyarakat, industri bahan bangunan memiliki potensi persaingan yang sangat ketat dan kompetitif. Hal ini kemudian membuat persaingan meningkat dan semakin ketat, sehingga usaha bisnis harus mampu

mengembangkan langkah efektif dan efisien yang diwujudkan melalui pilihan strategi pemasaran yang tepat.

Seperti yang didefinisikan oleh Kotler (2001) pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain”. Pemasaran mempunyai peran penting dalam kehidupan suatu usaha bisnis. Dengan pemasaran yang efektif, suatu usaha bisnis mampu menjangkau target pasar yang dituju serta *survive* ditengah persaingan diantara kompetitor.

Ketepatan dalam menyusun dan mengembangkan strategi pemasaran menjadi fundamen penting bagi kelangsungan hidup usaha bisnis. Konsep strategi menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Menurut Suwarsono (2004) pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut berupa *disitinctive competence*, yakni tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaing dan *competitive advantage* berupa kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Untuk mengetahui posisi usaha bisnis dalam persaingan dan kemudian menerapkan strategi bisnis dapat menggunakan matriks daya tarik indsutri (MDTI). MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terentuk akibat perpotongan kedua sumbu mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang akan dipilih. Penelitian ini dilakukan untuk memahami dinamika persaingan yang ada. Berikut pokok-pokok tujuan penelitian: (1) menetapkan posisi bisnis Toko Teguh Mahakarya saat ini. (2) Merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi persaingan bisnis.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian dan Konsep Strategi**

Strategi memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Seperti yang dikemukakan Porter (2002), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Pentingnya strategi bagi suatu perusahaan menentukan

maju atau mundurnya dalam persaingan bisnis. Selain menjadi jalan menuju keberhasilannya dalam menemukan ketepatan dan efektifitas perusahaan, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Umumnya strategi dapat diartikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumberdaya yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis ideal berkelanjutan kearah, cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi. Sebagai dasar penyusunan strategi, perusahaan harus peka terhadap berbagai situasi dan perubahan lingkungan serta pasar yang dinamis agar menjadi keunggulan yang berkelanjutan demi terwujudnya kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Chandler (2002) mengatakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi sumber daya yang sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi menurut Wheelen – Hunger (2003), proses pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing terdapat tiga kelompok strategi utama, yakni: (1) Strategi Pertumbuhan (*Growth*), (2) Strategi Stabilitas (*Stability*) dan (3) Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Menurut Rangkuti (2015) pada prinsipnya strategi dikelompokkan kedalam tiga tipe strategi, yaitu: (1) Strategi Manajemen, (2) Strategi Investasi dan (3) Strategi Bisnis.

### **Pengertian dan Konsep Pemasaran**

Pemasaran memegang peranan yang sangat penting dalam daur produk dari produsen ke tangan konsumen. Secara umum pemasaran dalam defisinya dapat dibedakan berdasarkan definisi secara sosial dan manajerial. Definisi sosial menunjukkan peran yang dimainkan oleh pemasaran didalam masyarakat, yaitu menghasilkan standar hidup yang lebih tinggi. Sedangkan menurut manajerial, yaitu pemasaran digambarkan sebagai seni menjual produk. Tujuan pemasaran yang lebih penting adalah mengetahui dan memahami pelanggan (*customer*) dengan baik sehingga produk dan jasa tersebut cocok dan dapat terjual. Pemasaran harus menghasilkan pelanggan yang siap membeli dan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

Pemasaran memiliki arti penting yang beragam, seperti definisi dari Kotler dan Keller (2007) “Dari sudut manajerial, pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi”. Pada prinsipnya pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas menukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

## **Strategi Pemasaran**

Proses pemasaran dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti yang didefinisikan oleh Rangkuti (2015) “Strategi pemasaran didasarkan dari analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan”. Dimana pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas”.

Pasar yang selalu berubah dan dinamis membuat proses perumusan, penetapan dan penerapan strategi jauh lebih menantang. Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Ditinjau secara definisi bahwa strategi pemasaran adalah perencanaan yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pasar dengan berdasar pada faktor-faktor pembelian, penjualan, keuangan, dan sumber daya manusia. Secara mendalam, artinya tujuan pemasaran yang lebih penting adalah mengetahui dan memahami pelanggan (*customer*).

## **Manajemen Strategis**

Menurut Tjipto (2008) “Strategi pemasaran didasarkan dari analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.” Tiga elemen pokok yang harus diperhatikann dalam menentukan strategi pemasaran, yaitu konsumen, pesaing, dan perusahaan. Strategi pemasaran dalam dunia usaha merupakan suatu cara untuk memperoleh hasil yang diinginkan berdasarkan kondisi dan struktur yang berlaku. Strategi ini berguna untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan masa depan dalam kondisi yang tepat secara sistematis, rasional, kritis, komprehensif dan integratif (Pearce dan Robinson, 1997).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah perusahaan mencapai tujuan di masa yang akan datang. Namun seiring berjalannya perubahan zaman, saat ini konsep strategi mengalami perkembangan, menurut Andrew dan Chaffe (2001), strategi merupakan kekuatan motivasi untuk stakeholder baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yagg ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan. Proses manajemen strategis berusaha mengorganisasikan informasi kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi tidak menentu.

## **Pengertian dan Karakteristik Produk**

Definisi produk dan penjabarannya menurut Kotler dan Keller (2002), produk (*product*) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan, termasuk barang fisik, jasa, pengalaman, acara, orang, tempat, properti, organisasi, informasi dan ide. Dalam merencanakan penawaran pasarnya, pemasar harus melihat lima tingkat produk. Setiap tingkat menambah nilai pelanggan yang lebih besar, dan kelimanya merupakan bagian dari hierarki nilai pelanggan (*customer-value hierarchy*). Produk berdasarkan hierarki nilai pelanggan: Manfaat inti (*core benefit*), Produk Dasar (*basic product*), Produk yang Diharapkan (*expected product*), Produk Tambahan (*augmented product*), Produk Potensial (*potential product*).

## **Klasifikasi Produk**

Kotler dan Keller (2002) menyatakan bahwa pada prinsipnya pengklasifikasian produk didasarkan pada ketahanan atau durabilitas, keberwujudan dan kegunaan (konsumen atau industri). Penggolongan produk berdasarkan ketahanan (*durability*) dan keberwujudan (*tangibility*) terdiri dari tiga kelompok: Barang-barang yang Tidak Tahan Lama (*nondurable goods*), Barang Tahan Lama (*durable goods*), Jasa (*services*). Selanjutnya klasifikasi produk berdasarkan tujuan pemakaiannya, dikelompokkan sebagai berikut: Klasifikasi Barang Konsumen, Klasifikasi Barang Industri.

## **Pengamatan Lingkungan**

Realisasi misi dalam perumusan strategi perusahaan atau upaya perumusan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan, perusahaan melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi indikator lingkungan yang ada disekitar perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan seperti yang dikemukakan Hunger – Wheelen (2003). Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Melalui proses identifikasi lingkungan tersebut dapat diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh perusahaan.

2 komponen pengamatan yaitu: (1) Analisis lingkungan internal organisasi atau perusahaan secara tepat adalah melalui analisis fungsional dengan melihat fungsi bisnisnya, seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi dan sumber daya manusia (SDM). (2) Lingkungan Eksternal merupakan variabel yang berada pada lingkungan eksternal terbagi dua, yaitu lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

## **Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif adalah suatu analisis data secara deskriptif atau penjelasan terhadap data yang diperoleh, yang tidak mungkin atau sulit untuk diukur dengan angka. Kesimpulan ataupun penjelasan yang dibuat sebagai upaya untuk memperjelas dan memperkuat dari hasil analisis kuantitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan proses identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan berkaitan dengan perusahaan. Pengelompokan variabel-variabel lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan ke dalam variabel kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan akan dikelompokkan ke dalam kategori sangat lemah, lemah, seimbang, kuat dan sangat kuat. Selanjutnya untuk variabel peluang dan ancaman perusahaan dikelompokkan dalam kategori sangat mengancam, mengancam, seimbang, berpeluang, dan sangat berpeluang.

## **Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif adalah analisis data dengan metode yang berupa pengukuran terhadap angka-angka yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan kepada para responden dan analisa kuantitatif sebagai tindak lanjut dari penilaian kualitatif dalam bentuk nilai atau skor. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengolah dan menjelaskan data yang telah didapatkan dalam bentuk nilai tertimbang. Berikut prosedur analisis kuantitatif:

1. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya, dari bobot total yang didapat akan dibagikan pada setiap indikator. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor posisi strategis perusahaan.
2. Menghitung rating atau nilai untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh variabel tersebut terhadap kondisi perusahaan
3. Menghitung nilai tertimbang yang diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan rating masing-masing variabel untuk mendapatkan total skor nilai tertimbang. Kemudian menjumlahkan skor nilai tertimbang untuk memperoleh total nilai tertimbang bagi perusahaan yang bersangkutan.

Setelah dilakukan perhitungan nilai tertimbang, langkah selanjutnya yakni dilakukan penetapan posisi bisnis perusahaan, hal ini sangat penting untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan tersebut sampai saat ini. Teknik yang dapat digunakan yakni dengan menggabungkan dari kedua nilai tertimbang, yakni dari variabel internal dan variabel eksternal.

## **Matrik daya tarik industri (MDTI)**

Proses penetapan strategi yang tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan harus melakukan penetapan posisi unit usaha bisnis. Hal ini dilakukan agar nantinya perusahaan dapat mengambil kebijakan strategis yang paling tepat dan sesuai berdasarkan pilihan kritis menuju tercapainya visi dan misi serta tujuan perusahaan. Terdapat banyak model pendekatan dalam penentuan posisi perusahaan, salah satunya dengan model pendekatan General Electric (GE) atau dikenal juga dengan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI).

Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha bisnis pada masa sekarang dalam metode MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan guna menetapkan posisi dan strategi unit usaha strategis. **Objek penelitian** pada penulisan ini adalah Penetapan Strategi Perusahaan Teguh Mahakarya. Dimana penetapan strategi agar perusahaan dapat bersaing di tengah pasar kompetitif. **Subjek penelitian** pada tulisan ini adalah pihak yang memiliki kewenangan dan pengambil keputusan yang ada di dalam perusahaan, yaitu direktur utama atau pimpinan Perusahaan Teguh Mahakarya.

## **Variabel Penelitian**

Variabel-variabel internal dan eksternal perusahaan dalam penelitian ini akan ditetapkan oleh peneliti. Variabel yang ditetapkan nantinya akan digunakan untuk menentukan posisi perusahaan dan sekaligus penetapan pemilihan strategi yang akan digunakan. Variabel yang disusun merupakan variabel yang memiliki pengaruh lingkungan pemasaran perusahaan. Variabel internal: Indikator variabel internal merupakan indikator-indikator potensial yang dipilih guna menentukan pengaruhnya terhadap variabel internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Variabel internal yang digunakan adalah: lokasi pasar, produk, harga, citra perusahaan, suasana toko, pelayanan dan kenyamanan perusahaan. Variabel eksternal: Indikator variabel eksternal adalah indikator-indikator yang dipilih yang berguna dalam menentukan pengaruh terhadap variabel eksternal perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman dimana kemungkinan akan dihadapi perusahaan. Variabel eksternal meliputi, yakni: daya beli konsumen, regulasi pemerintah, munculnya kompetitor, iklan dan promosi pesaing.



## **Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

**Wawancara.** Wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap dapat memberikan informasi yang valid. Menurut Sugiono (2013) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan responden yang sedikit. Dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara berupa tanya jawab dengan jajaran direksi atau pihak pengambil keputusan yang ada di dalam perusahaan Toko Teguh Mahakarya untuk mendapatkan informasi secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data primer.

**Observasi.** Observasi merupakan dasar pemahan untuk mendapatkan pengetahuan melalui pengamatan dan peninjauan terhadap suatu objek. Menurut Sugiyono (2013), secara mendasar adanya observasi maka sebuah fakta akan diketahui berdasarkan dunia kenyataan. Melalui observasi, peneliti akan belajar mengenai perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi ini dilakukan ketika untuk memperkuat hasil dari wawancara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan di lingkungan Toko Teguh Mahakarya.

**Dokumentasi.** Metode dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat dari berbagai dokumen yang ada di tempat penelitian dan yang menyangkut dengan masalah yang diteliti, yakni tentang strategi-strategi perusahaan yang telah dilakukan. Hal ini berkaitan dengan informasi mengenai data jumlah konsumen perusahaan, data mengenai produk-produk perusahaan, dan sebagainya. Pada prinsipnya dokumen adalah catatan yang memuat informasi. Menurut Sugiyono (2013), dokumen merupakan catatan peristiwa yang dapat berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

## **DATA**

Berikut merupakan penilaian mengenai variabel internal dan variabel eksternal perusahaan. Variabel tersebut memiliki muatan sebagai hal berikut: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).

### **Lingkungan Internal**

**Lokasi.** Secara khusus lokasi yang strategis memberikan kemudahan bagi konsumen untuk melakukan interaksi dan transaksi dengan pihak perusahaan, baik itu konsumen lama ataupun konsumen baru. Lokasi yang dinilai strategis bagi perusahaan menjadi faktor yang secara signifikan memberikan kekuatan bagi perusahaan.

**Produk.** . Sebagai toko material yang berorientasi terhadap pemenuhan keinginan konsumen, perusahaan berupaya meningkatkan kekuatan terhadap produk-produknya, baik dari sisi ketersediaan dan kualitas serta variasi produk. Berdasarkan hasil wawancara menurut pimpinan perusahaan, jenis dan variasi serta kualitas dari produk merupakan salah satu faktor penawaran utama bagi perusahaan. Karena produk merupakan hal yang menjadi orientasi dasar dari pembelian yang dilakukan konsumen.

**Harga.** Pentingnya harga sebagai aspek yang diperhatikan karena harga bisa menjadi pembeda yang menentukan persaingan laku tidaknya ataupun tinggi rendahnya volume penjualan suatu produk yang ditawarkan di pasar. Dalam penentuan harga, Toko Teguh Mahakarya sebagai perusahaan yang menyediakan perlengkapan dan kebutuhan material menyesuaikan antara mutu dan kualitas yang ditawarkan oleh perusahaan. Harga produk yang ditentukan relatif mudah dijangkau oleh konsumen. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pimpinan perusahaan, harga kompetitif yang ditawarkan dinilai sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan.

**Citra perusahaan.** Citra perusahaan diharapkan menjadi jalan yang mampu menunjukkan wajah dari sebuah perusahaan, sehingga citra harus memberikan nilai yang berbeda dari pesaing. Karena citra bagi perusahaan dapat menjadi keunikan atau image yang melekat berkaitan dengan perusahaan yang dipersepsikan oleh konsumen, dimana citra tersebut dapat mengangkat produk yang dijual oleh perusahaan. Berdasarkan hasil dari wawancara menurut pimpinan perusahaan, citra perusahaan dinilai seimbang.

**Suasana toko.** Suasana toko merupakan salah satu unsur yang membangun kenyamanan ketika konsumen melakukan transaksi jual beli ataupun ketika mengunjungi toko. Kondisi dan suasana toko yang dibangun dapat menjadi keunikan ataupun kekuatan bagi suatu perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan perusahaan, penilaian terhadap suasana toko sebagai kekuatan bagi perusahaan. Dengan mengusung konsep toko minimarket material, perusahaan memberikan pengalaman berbelanja yang berbeda bagi konsumen.

**Pelayanan.** Perusahaan dalam proses pelayanannya memberikan ruang interaksi yang ramah antara pihak perusahaan dan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pimpinan perusahaan, pelayanan dan nyaman merupakan salah satu aspek kekuatan yang dimiliki perusahaan. Karena melalui kualitas pelayanan yang ramah dan kenyamanan yang baik, konsumen akan merasa mendapatkan perhatian secara komunikatif sehingga konsumen dapat menikmati proses pembelian produk yang dilakukan di toko. Menurut pimpinan perusahaan, pelayanan dan kenyamanan adalah hal yang menjadi pembangun kedekatan antara pihak perusahaan dan konsumen dalam proses ekonomi yang dilakukan.

## **Lingkungan Eksternal**

**Daya beli masyarakat.** Bagi perusahaan, peningkatan daya beli masyarakat merupakan faktor yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Kondisi daya beli yang tinggi akan berpengaruh terhadap konsumsi pada produk perusahaan. Berdasarkan hasil dari wawancara terhadap perusahaan, tingkat daya beli masyarakat dikatakan merupakan hal yang menjadi peluang bagi perusahaan. Melalui kemampuan daya beli yang baik maka perusahaan akan mendapat implikasi yang juga baik terhadap penjualan produknya.

**Regulasi pemerintah.** Regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah mengharuskan perusahaan melakukan wajib pajak yang bersifat final dalam satu tahun sebesar 1% (satu persen). Peraturan mengenai perpajakan secara tidak langsung turut menjaga kondisi kesehatan perusahaan agar terus mampu memenuhi kewajibannya. Kondisi peraturan perpajakan yang diterbitkan oleh pemerintah bukan merupakan ancaman yang mengganggu kondisi perusahaan. Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan terhadap perusahaan, pimpinan memberikan penilaian bahwa regulasi pemerintah merupakan peluang bagi perusahaan.

**Persaingan.** Munculnya toko-toko pesaing, bagi perusahaan tidak secara langsung berpengaruh menjadi ancaman. Hal ini disebabkan kondisi interaksi dan komunikasi dari perusahaan tidak terganggu dengan adanya kemunculan dari toko-toko pesaing. Sehingga dampak ancaman tidak dirasakan signifikan bagi perusahaan. Namun pada dasarnya, dengan kondisi tersebut perusahaan tetap memberikan perhatian terhadap kemunculan toko-toko pesaing. Berdasarkan hasil dari wawancara terhadap perusahaan, pimpinan perusahaan memberikan penilaian munculnya kompetitor sebagai hal yang alami sehingga dinilai seimbang.

**Promosi pesing.** Promosi dan iklan yang muncul dari pesaing tidak berdampak signifikan terhadap kondisi perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan tidak secara langsung berhadapan terhadap promosi atau iklan dari perusahaan yang lain. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan perusahaan, pimpinan memberikan penilaian seimbang terhadap iklan dan promosi dari pesaing. Sebagai akibat dari kondisi iklan dan promosi yang tidak gencar dari pesaing sehingga perusahaan tidak mengalami implikasi langsung terhadap promosi yang dilakukan kompetitor.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Penilaian

No	Kondisi Internal	Keterangan	Skor atau Nilai
1	Lokasi Toko	K	4
2	Kualitas dan Variasi Produk	K	4
3	Harga	K	4
4	Citra Perusahaan	S	3
5	Suasana Toko	K	4
6	Pelayanan	K	4
	Kondisi Eksternal		
1	Daya Beli Konsumen	B	4
2	Regulasi Pemerintah	B	4
3	Muncul Toko-toko Kompetitor	S	3
4	Iklan dan Promosi Pesaing	S	3

Keterangan kondisi internal: (SL) Sangat Lemah, (L) Lemah, (S) Seimbang, (K) Kekuatan, (SK) Sangat Kuat.

Keterangan kondisi eksternal: (SM) Sangat Mengancam, (M) Mengancam, (S) Seimbang, (B) Berpeluang, (SB) Sangat Berpeluang

Diketahui berdasarkan pada tabel diatas bahwa variabel dari faktor internal yang termasuk dalam kategori kekuatan bagi perusahaan adalah penetapan lokasi perusahaan, kualitas dan variasi produk, harga yang ditawarkan, suasana toko pada perusahaan, dan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Adapaun variabel internal yang masuk kategori seimbang adalah citra atau image pada perusahaan.

Variabel dari faktor eksternal yang termasuk dalam kategori berpeluang adalah kemampuan daya beli masyarakat dan regulasi atau peraturan dari pemerintah. Sedangkan variabel yang termasuk dalam kategori seimbang adalah munculnya toko-toko pesaing dan iklan atau promosi dari pesaing.

### Pembobotan

No	Kondisi Internal	Keterangan	Skor atau nilai	Bobot
	<b>Lokasi Pasar</b>			
1	Lokasi Toko	P	5	0,238
	<b>Produk</b>			
2	Kualitas dan Variasi Produk	CP	4	0,19
	<b>Pemasaran</b>			
3	Harga	SP	6	0,286
4	Citra Perusahaan	TP	1	0,047
	<b>Operasional</b>			
5	Suasana Toko	KP	2	0,095
6	Pelayanan	CKP	3	0,143
	TOTAL INTERNAL		21	1
	Kondisi Eksternal			
	<b>Ekonomi</b>			
1	Daya Beli Konsumen	P	3	0,3
	<b>Politik - Hukum</b>			
2	Regulasi Pemerintah	SP	4	0,4
	<b>Persaingan</b>			
3	Muncul Toko-toko Kompetitor	KP	2	0,2
4	Iklan dan Promosi Pesaing	TP	1	0,1
	TOTAL EKSTERNAL		10	1

Keterangan indikator internal: TP = Tidak Penting, KP = Kurang Penting, CKP = Cukup Kurang Penting, CP = Cukup Penting,.

Indikator Eksternal: TP = Tidak Penting, KP = Kurang Penting, . P = Penting, SP = Sangat Penting, SP = Sangat Penting.

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa terdapat faktor-faktor yang memiliki pengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan. Faktor penting bagi perusahaan yakni mengenai penetapan lokasi perusahaan, kualitas dan variasi produk yang dijual, harga produk yang ditawarkan. Adapun faktor-faktor penting lainnya adalah citra perusahaan yang ingin dipersepsikan oleh konsumen, suasana toko, kualitas pelayanan dan regulasi yang diterbitkan pemerintah serta munculnya kompetitor. Teguh Mahakarya juga harus

memperhatikan faktor-faktor yang dinilai cukup penting bagi perusahaan, yaitu daya beli konsumen dalam melakukan transaksi di perusahaan dan munculnya iklan atau promosi dari para pesaing.

### **Menghitung Nilai Tertimbang**

Hasil nilai tertimbang diketahui dengan mengalikan antara bobot yang terdapat pada masing-masing indikator dengan nilai yang ada pada masing-masing indikator tersebut. Setelah proses penghitungan nilai tertimbang dilakukan, maka dapat diketahui posisi yang ada pada perusahaan. Berikut nilai tertimbang perusahaan Teguh Mahakarya:

### **Nilai Tertimbang Perusahaan**

No	Kondisi Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Lokasi Perusahaan	5	0,238	1,19
2	Kualitas dan Variasi Produk	4	0,19	0,76
3	Harga	6	0,286	1,716
4	Citra Perusahaan	1	0,047	0,047
5	Suasana Toko	2	0,095	0,19
6	Pelayanan	3	0,143	0,429
	<b>TOTAL INTERNAL</b>			<b>4,33</b>
	<b>Kondisi Eksternal</b>			
1	Daya Beli Konsumen	3	0,3	0,9
2	Regulasi Pemerintah	4	0,4	1,6
3	Muncul Toko-toko Kompetitor	2	0,2	0,4
4	Iklan dan Promosi Pesaing	1	0,1	0,1
	<b>TOTAL EKSTERNAL</b>			<b>3</b>

Tabel diatas menunjukkan nilai tertimbang pada perusahaan Teguh Mahakarya bahwa untuk faktor internal adalah berjumlah 4,33. Sedangkan untuk nilai tertimbang pada faktor eksternal adalah sebesar 3.

## PEMBAHASAN

**Pentapan posisi bisnis.** Penetapan posisi bisnis adalah tahapan untuk mengetahui posisi perusahaan pada Matrik Daya Tarik Industri. Posisi perusahaan diketahui setelah menggabungkan kedua nilai tertimbang yang telah dilakukan penghitungan. Berdasarkan nilai tertimbang yang ada, maka diketahui bahwa posisi bisnis Teguh Mahakarya.

### Matrik Daya Tarik Industri

Kekuatan bisnis / Kekuatan Internal Bisnis

		Tinggi (3.67-5)	Rata-rata (2.33-3.67)	Lemah (1-2.33)
Daya Tarik Industri	Tinggi (3.67-5)	1 GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi vertikal	3 RETRENCHMENT  Turnaround
	Sedang (2.33-3.67)	4 STABILITY  Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal  STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT  Captive Company atau Divestment
	Rendah (1-2.33)	7 GROWTH  Difersifikasi Konsentrik	8 GROWTH  Difersifikasi Konsentrik	9 RETRENCHMENT  Bangkrut atau Likuidasi

Dapat dilihat berdasarkan diagram MDTI dan perhitungan di atas, diketahui bahwa posisi dari perusahaan Teguh Mahakarya berada pada cell 4. Cell 4 pada diagram MDTI menunjukkan posisi *stability*. Kekuatan internal menunjukkan kekuatan bisnis perusahaan berdasarkan kondisi dari lingkungan perusahaan.

## **Penetapan Strategi Perusahaan**

Perusahaan Teguh Mahakarya diketahui pada diagram MDTI saat ini berada pada posisi cell 4, yaitu perusahaan berada pada kondisi “STABILITY”. Berdasarkan kondisi stability, perusahaan tetap fokus dan berkonsentrasi untuk meneruskan unit usaha yang ada. Perusahaan memimpin pasar dengan skema memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan. Perusahaan melakukan konsentrasi untuk melakukan penguatan dan peningkatan dalam persaingan. Unit usaha yang ada juga harus terus mampu mempertahankan kemampuan produktifitas dan melakukan langkah inovatif dalam proses kegiatan perusahaan.

## **Rencana Implementasi Strategi**

Konsekuensi atas posisi perusahaan yang berada pada kondisi industri yang stabil, maka perusahaan dapat mempertahankan agenda atau program-program yang telah dilakukan oleh perusahaan saat ini. Namun seiring dengan berkembang pesatnya kondisi lingkungan kompetitif yang bergerak dinamis dan sulit diprediksi, maka perusahaan Teguh Mahakarya harus dapat melakukan strategi berkelanjutan dengan pertimbangan kondisi analisis diatas. Perusahaan harus meningkatkan kewaspadaan dan berhati-hati dalam melakukan operasionalnya terhadap berbagai kemungkinan perubahan kondisi lingkungan. Strategi berlanjut berdasarkan penggunaan kekuatan secara maksimal untuk menghindari atau mencegah potensi berbagai ancaman dan menekan semua kelemahan yang ada.

Rencana implementasi dapat dilakukan sebagai berikut: (1) Membuka sistem jaringan operasional di wilayah lain, (2) Meningkatkan kualitas dan variasi produk yang ditawarkan. (3) Menjaga harga kompetitif bagi konsumen. (4) Melakukan peningkatan terhadap suasana toko. (5) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dan keramahan terhadap konsumen. (6) Melakukan intensitas kegiatan pemasaran atau promosi yang lebih masif dari pesaing.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta yang telah diuraikan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta menempati posisi cell ke 4. Hasil tersebut diperoleh melalui perhitungan nilai tertimbang perusahaan, yakni perpotongan antara variabel internal pada titik 4,33 berupa kekuatan internal perusahaan dan variabel eksternal pada titik 3 berupa daya tarik industri. Hasil posisi perusahaan yang didapat, dapat diperoleh strategi



yang tepat untuk diimplementasikan pada perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta, yaitu dengan menggunakan strategi stabilitas (*stability strategy*). Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi stabil, dimana perusahaan memberikan fokus terhadap unit usaha yang ada dengan memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan perusahaan.

## **Saran**

Berdasarkan analisis yang dilakukan, saran-saran yang dapat disampaikan pada perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta yakni sebagai berikut:

1. Meskipun perusahaan Teguh Mahakarya berada pada posisi yang stabil, perusahaan sebaiknya peka terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan yang dinamis. Kekuatan internal yang sudah ada seperti suasana toko bisa ditingkatkan dengan melakukan penyusunan tata letak produk-produk dengan lebih maksimal.
2. Perusahaan dalam menghadapi persaingan kedepan bisa melakukan peningkatan prosedur pelayanan dan citra perusahaan. Dalam hal ini, pihak perusahaan dapat melakukan interaksi dan komunikasi yang lebih erat terhadap konsumen ketika melakukan proses pembelian. Proses pendekatan terhadap konsumen juga diiringi dengan membangun berbagai kombinasi yang secara langsung memberikan dampak positif terhadap persepsi yang diinginkan perusahaan.
3. Perusahaan Teguh Mahakarya sebagai penyedia produk-produk material, maka faktor produk harus diperhatikan. Perusahaan perlu memperhatikan dinamika perilaku konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Sehingga perusahaan bisa terus melakukan inovasi terhadap pemenuhan produk yang diinginkan konsumen. Dalam hal ini perusahaan dapat terus meningkatkan berbagai ragam produk yang ditawarkan.
4. Munculnya persaingan harus diantisipasi dengan baik oleh perusahaan. Seperti halnya kemunculan toko pesaing dapat melalui strategi pemasaran yakni menjaga kemampuan penawaran harga yang kompetitif, memberikan sistem diskon atau *cashback*, dan menjaga kualitas produk.

Perusahaan melakukan aktivitas pemasaran yang masif. Dalam menghadapi dinamika persaingan, khususnya terkait dengan munculnya iklan-iklan dan promosi dari kompetitor, perusahaan dapat melakukan aktivitas pemasaran secara masif. Perusahaan melakukan agenda promosi dengan penawaran menarik serta melakukan pemasangan iklan agar mampu menjaga konsumen yang sudah ada sekaligus menjangkau konsumen-konsumen baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Prasetyo. (2015). *Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Ekuilibra: Yogyakarta.
- Agung, Anak AP. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UB PRESS: Malang.
- Boyd, Walker, Larreche. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Alih Bahasa: Imam Nurmawan. Erlangga: Jakarta.
- David. (2006). *Strategi Manajemen: Konsep dan Kasus*. Edisi 10. Salemba Empat: Jakarta.
- Guiltinan, Joseph.p. (1994). *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Erlangga: Jakarta.
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Matriks dan Skenario Dalam Strategi*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Haykal, Muhammad. (2012). *Strategi Pemasaran Garmen PT Mataram Tunggal Garment*. Skripsi Sarjana Management UII (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UII: Yogyakarta.
- Hunger and Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. Edisi 2. Andi Ofset: Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. (2005). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga: Jakarta.
- Kotler and Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas*. Jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- Philip, Kotler. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jilid 1. PT. Prenhallindo: Jakarta.
- Porter, Michael E. (2002). *Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga: Jakarta.
- Porter, dkk. (2003). *Implementasi Manajemen Strategik: Kebijakan dan Proses*. Amara Books: Yogyakarta.
- Prasetya, Zaldy A. (2012). *Analisis Strategi Pemasaran pada CV. Kita Junior di Yogyakarta*. Skripsi Sarjana Management (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UII: Yogyakarta.
- Prasetyaningrum, Rina Dwi. (2008). *Analisis Penetapan Strategi PT. BPRS Madina Sejahtera Yogyakarta Dengan Metode Analisis MDTI*. Tesis Magister Management UII (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UII: Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia: Jakarta.

- Reksohadiprodjo, Sukanto. (2003). *Manajemen Strategi*. Edisi 4. BPFE: Yogyakarta.
- Roberts, Ashley. (2015). *Pasar Konstruksi Tumbuh 14,26% Mencapai Rp 446 Triliun*. Diakses pada 26 Januari 2017. <https://economy.okezone.com/read/2015/03/08/470/1115405/pasar-konstruksi-bangunan-tumbuh-pesat>.
- Syahmanda, Harpinol (2015). *Analisis Strategi Pemasaran pada Supermarket Pamella di Yogyakarta*. Skripsi Sarjana Management UII (Tidak Dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UII: Yogyakarta.
- Schermerhorn, Jhon, (1999). *Manajemen*. Edisi 1. Andi: Yogyakarta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Salemba Empat: Jakarta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Konsep Dasar Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. CAPS: Yogyakarta.
- Supomo dan Indriantoro. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 1. BPFE: Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. (1997). *Strategi Pemasaran*. Edisi 2. Andi Offset: Yogyakarta.

#### **BIOGRAFI SINGKAT PENULIS**

Idham Hamidi mahasiswa program sarjana-1 (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Alamat jl. Pawiro Kuwat no 187 B, Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta. Email: idham.hamidi92@gmail.com.