

ANALISIS STRATEGI
PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA YOGYAKARTA

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Idham Hamidi
Nomor Mahasiswa : 11311575
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Analisis Strategi

Perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta

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 : Idham Hamidi

Nomor Mahasiswa : 11311575

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan di ajukan 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 oleh 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, 8 Juni 2018

Penulis,



Idham Hamidi

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI
PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA YOGYAKARTA**

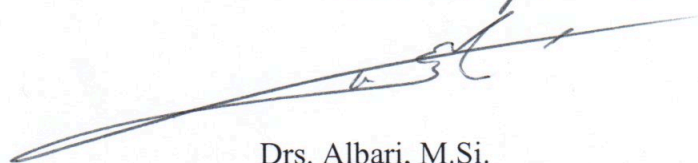
Nama : Idham Hamidi
Nomor Mahasiswa : 11311575
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Juni 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Amal Lajidi



Drs. Albari, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA YOGYAKARTA

Disusun Oleh : IDHAM HAMIDI

Nomor Mahasiswa : 11311575

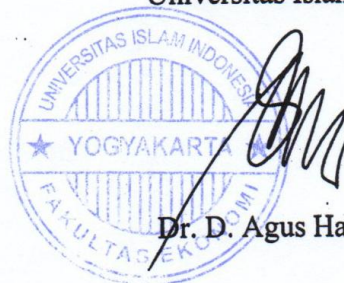
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 10 Juli 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Albari, Drs., M.Si

Penguji : Istyakara Muslichah, SE., MBA.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya ini Kepada:

- *Allah SWT sang realitas agung yang telah memberiku hidup.*
- *Nabi Muhammad SAW, sang revolusioner sejati.*
- *Agama dan Bangsa.*
- *Ayah dan Ibunda yang aku cintai, terimakasih telah menjadi orang tua yang begitu hebat. Sampai kapanpun, tak akan pernah bisa Dang balas. Terimakasih atas inspirasi yang diberikan.*
- *Donga, inga dan dedek. Adik-adik yang merepotkan sekaligus menghebohkan. Terimakasih telah membuat rumah begitu menyenangkan.*
- *Almamater tercinta, terimakasih telah menanamkan budi padaku.*

MOTTO

*Cukuplah Allah bagiku, tidak ada Tuhan selain Dia,
hanya kepada-Nya aku bertawakal.*

-At-Taubah: 129-

*Karena engkau disebut insan, bukan lantaran tubuhmu,
tetapi lantaran jiwamu.*

-Buya Hamka-

Terbentur, terbentur, terbentur, terbentuk!

-Tan Malaka-

Intisari ilmu tertinggi adalah hikmah.

-Idham Hamidi-

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

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

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Aku bersaksi tiada Tuhan selain Allah SWT dan aku bersaksi bahwa Muhammad adalah Rasul dan utusan Allah SWT. Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan inayahnya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “Analisis Strategi Perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (satu) pada Program Sarjana Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penyusun menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penyusun tidak dapat dilepaskan dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Dekan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Albari, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah rela dan ikhlas untuk meluangkan waktunya memberikan bimbingan dan pengarahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. Ayahku H. AHR. Jauhari Dan ibu Hj. Nurlaili Khamisah yang selalu mendukung setiap proses hidup hingga saat ini.
5. Pimpinan Perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta yang turut mendukung dan memperlancar proses penelitian ini.
6. Segenap karyawan Perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta yang turut memperlancar penelitian ini.

7. Donga, Inga dan Dedek yang selalu memberikan semangat dan nasihat yang hebat.
8. Kaum Persegi, sekumpulan makhluk aneh yang menemani disaat suka dan duka selama menempuh hidup di perantauan.
9. Keluarga HMI Cabang Yogyakarta dan HMI Komfak Ekonomi UII, terkhusus keluarga As-shaff, pengurus HMI Komisariat FE UII 2014/2015 yang telah memberikan kesempatan berproses yang luar biasa.
10. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah membantu dan turut serta mensukseskan proses penyusunan skripsi ini.

Pada akhirnya penyusun menyadari, bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Begitu banyak kekurangan yang dimiliki sehingga saran-saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini memiliki nilai manfaat baik ilmu dan wawasan pengetahuan bagi penyusun dan para pembaca. Amin.

Wabillahitaufik Walhidayah

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juni 2018

Penulis

Idham Hamidi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan konsep strategi	9
2.2. Manajemen Stratejik	11
2.2.1. Klasifikasi strategi	12
2.3. Pengertian dan Konsep Pemasaran	18
2.4. Strategi pemasaran	20
2.5. Pengertian dan karakteristik produk	21
2.5.1 Klasifikasi produk	22
2.6. Pengamatan Lingkungan	25
2.6.1. Lingkungan internal perusahaan	26
2.6.2. Lingkungan eksternal perusahaan	28
2.7. Matrik daya tarik industri (MDTI)	30
2.7.1. Penyusunan MDTI	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Objek penelitian	39
3.2. Subjek Penelitian	39
3.3. Variabel Penelitian	39
3.4. Sumber data dan metode pengumpulan data	41
3.5. Teknik Pengambilan Sampel	42
3.5.1. Sampel	42

3.6. Metode Analisis Data	43
3.6.1 Analisis Kualitatif	43
3.6.2. Analisis Kuantitatif	44
3.6.3. Analisis MDTI	46

BAB IV DATA

4.1. Penilaian	48
4.1.1. Lingkungan internal	48
4.1.2. Lingkungan eksternal	53
4.2. Pembobotan	55
4.2.1. Lingkungan internal	56
4.2.2. Lingkungan eksternal	59

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis data	61
5.1.1. Penilaian Kualitatif	61
5.1.2. Penilaian Kuantitatif	70
5.1.3. Menghitung nilai tertimbang	75
5.2. Pembahasan	77
5.2.1. Penetapan Posisi Bisnis	77
5.2.1. Penetapan Strategi Perusahaan	79
5.2.3. Rencana implementasi strategi	80

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan88

6.2. Saran89

DAFTAR PUSTAKA91

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Pembobotan	72
Tabel 5.2. Penilaian	74
Tabel 5.3. Nilai Tertimbang Perusahaan	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Diagram MDTI	31
Gambar 5.1. Diagram MDTI	78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Angket pengambil keputusan
- Lampiran 2 : Angket penilaian
- Lampiran 3 : Naskah pertanyaan wawancara
- Lampiran 4 : Hasil pengurutan pengambil keputusan
- Lampiran 5 : Proses hasil penilaian pembobotan penting, tidak penting
- Lampiran 6 : Penilaian kuantitatif
- Lampiran 7 : Penilaian SWOT
- Lampiran 8 : Penilaian nilai tertimbang

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan era modernisasi telah mengantarkan berbagai kemajuan dan perubahan dalam sejarah kehidupan manusia. Berbagai perubahan ini terjadi secara simultan baik dari segi perilaku, gaya hidup, teknologi dan berbagai sisi kehidupan manusia lainnya. Tanpa terkecuali era modernisasi telah banyak mempengaruhi perekonomian secara luas. Seiring perkembangan ekonomi yang terus melaju pesat, hal ini juga diiringi dengan peningkatan jumlah penduduk. Secara langsung peningkatan jumlah penduduk dan kebutuhannya mempengaruhi peningkatan pembangunan nasional, yakni semakin dibutuhkan fasilitas konstruksi secara fisik untuk menunjang kehidupan masyarakat baik berupa sarana dan prasarana.

Kemajuan pembangunan ekonomi suatu daerah ditandai dengan penambahan fasilitas berupa infrastruktur, yakni banyaknya bangunan-bangunan yang terus bertambah. Hal ini menunjukkan bahwa perekonomian mengalami perkembangan . Perkembangan ekonomi ini erat kaitannya dengan industri bangunan di Indonesia yang semakin berkembang pesat seiring meningkatnya kondisi perekonomian nasional. Masyarakat yang semakin tumbuh perekonomiannya turut memberikan kontribusi terhadap pengembangan industri bahan bangunan karena bahan bangunan merupakan komponen utama dalam pembangunan fisik berupa sarana dan prasarana infrastruktur.

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. Pasar

bahan bangunan dan konstruksi diproyeksikan tumbuh sebesar 14,26 % mencapai Rp 446 triliun pada tahun 2015 (www.thebig5constructionindonesia.com/artikel).

Sesuai dengan RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) 2015-2019 diketahui, bahwa selama 5 tahun mendatang diperkirakan total kebutuhan pendanaan untuk pembangunan infrastruktur sebesar Rp 5.519,4 Triliun (www.djkn.kemenkeu.go.id). 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.

Persaingan usaha dalam dunia industri bahan bangunan pada era modernisasi telah mengantarkan atmosfer persaingan pada level yang lebih tinggi. Pada umumnya sebuah usaha bisnis yang didirikan mempunyai empat tujuan pokok, yaitu memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Tujuan memperoleh laba menjadi bagian penting bagi usaha bisnis, sedangkan meningkatkan harga saham biasanya merupakan tujuan bagi perusahaan publik. Namun demikian tujuan yang terpenting dari pendirian usaha bisnis pada umumnya adalah bertahan hidup dengan terus meningkatkan volume penjualan, terutama pada usaha bisnis yang sedang berkembang.

Sebagai upaya menjaga eksistensi dan terus meningkatkan volume penjualan, sebuah usaha bisnis menempatkan pemasaran sebagai faktor yang penting. Berbagai inovasi baik dari produk atau jasa serta berbagai pendekatan strategi harus terus dilakukan agar tujuan usaha bisnis dapat tercapai. Konsekuensi dari perkembangan dunia usaha mendorong usaha bisnis untuk berlomba menampilkan keunggulan kompetitif baik dari produk, manajerial dan teknologi agar usaha bisnis terus tumbuh dan berkembang. 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.

Pengembangan dan pilihan strategi pemasaran tidak bisa lepas dari fungsi pemasaran itu sendiri. Pemasaran dapat diartikan secara sederhana merupakan proses interaksi dan komunikasi serta membangun hubungan antara usaha bisnis dengan konsumen secara simbiosis mutualisme. 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. Dapat dikatakan bahwa di tengah banyaknya pilihan dan variasi produk ataupun ditengah persaingan produk serupa, pemasaran merupakan ujung tombak bagi usaha bisnis agar dapat terus tumbuh dan berkembang.

Pemasaran harus mampu menjangkau target yang dituju dan relevan dengan kondisi lingkungan usaha bisnis, artinya pemasaran harus memiliki formula yang efektif berdasarkan analisis kemampuan usaha bisnis dan melihat tantangan persaingan serta kondisi lingkungan yang ada. Efektifitas keberhasilan dari suatu proses pemasaran tidak bisa dipisahkan dari strategi pemasaran. Secara sederhana, penyusunan rumusan dan formula dalam proses pemasaran dikenal dengan strategi pemasaran. 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*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Penyusunan strategi harus mampu melihat gejala perubahan lingkungan eksternal dan kemampuan sumber daya internal usaha bisnis. 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 mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, perusahaan menyusun langkah strategis, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan. Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

Umumnya suatu usaha bisnis secara alamiah selalu bereaksi dan melakukan antisipasi dalam menghadapi berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Tentu dalam langkah strategis terdapat implikasi strategis, karena dalam semua keputusan selalu ada resiko terhadap berbagai faktor yang dinamis. Jika terdapat kesalahan menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal, maka akan berdampak terhadap pilihan strategis yang diterapkan. Konsekuensi

logis dari antisipasi dan reaksi penerapan strategi yang tidak tepat dapat berbalik menjadi faktor ancaman bagi usaha bisnis. Hal ini kemudian menjadikan proses penentuan identifikasi variabel lingkungan internal dan eksternal sebagai faktor yang paling fundamental dalam perumusan strategi.

Setelah mengidentifikasi dan meneliti berbagai variabel internal maupun eksternal, selanjutnya mengetahui faktor kritis keberhasilan (*critical success factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya suatu usaha bisnis. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar dan kondisi persaingan usaha bisnis dapat diketahui. Untuk mengetahui posisi usaha bisnis dalam persaingan dan kemudian menerapkan strategi bisnis dapat menggunakan matriks daya tarik industri (MDTI). MDTI berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang dan kemudian menunjukkan alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan..

Dalam perumusan MDTI, terdapat dua sumbu : vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan, 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 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 terbentuk akibat perpotongan kedua sumbu mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang akan dipilih.

Penyusunan dan penerapan strategi yang tepat, sangat menentukan kelangsungan hidup bagi sebuah usaha bisnis. Terutama bagaimana suatu usaha bisnis mampu menyusun strategi pemasaran yang baik. Strategi pemasaran merupakan upaya terstruktur, sistematis dan terencana serta evaluatif untuk mencapai tujuan usaha bisnis yang berkelanjutan. Melalui rumusan strategi yang baik, usaha bisnis mampu untuk menentukan alternatif perencanaan strategis,

mengetahui kondisi dan posisi bisnis perusahaan dan memahami arah perkembangan usaha bisnis serta melakukan langkah teknis untuk mencapai tujuan usaha bisnis.

Bidang usaha bisnis yang tengah mengalami perkembangan pesat dan memerlukan perencanaan strategi yang tepat adalah usaha bisnis industri bahan bangunan. Seperti paparan sebelumnya, kondisi perekonomian yang semakin maju dan pembangunan yang semakin ketat, telah berdampak signifikan terhadap pasar industri bahan bangunan. Sehingga usaha bisnis yang ada dalam industri bahan bangunan harus mampu bertahan ditengah ketatnya persaingan dan meningkatkan nilai kompetitif atau keunggulan usaha bisnis. Salah satunya adalah Toko Teguh Mahakarya, yakni merupakan perusahaan yang berada dalam persaingan indsutri bahan bangunan.

Toko Teguh Mahakarya sebagai salah satu unit usaha telah berada pada proses dinamika persaingan yang kompetitif. Posisi perusahaan yang dapat terus bertahan hingga saat ini memperlihatkan bahwa perusahaan mampu berkompetisi ditengah persaingan yang menguat. Sehingga penelitian secara langsung untuk mengetahui bagaimana penerapan alternatif strategis di perusahaan dan implementasinya secara nyata, serta penganalisaan variabel-variabel internal dan eksternal perusahaan diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana memaksimalkan kekuatan, meminimalisir kelemahan, menjaga pasar dan dapat bertahan serta terus berkembang ditengah ketatnnya persaingan.

Berdasarkan gambaran diatas, mendorong penulis ingin memahami dan mengetahui mengenai perencanaan strategi untuk menjaga nilai perusahaan ditengah persaingan industri yang kompetitif. Sehingga penulis perlu mengadakan penelitian dengan judul **“ANALISIS STRATEGI TOKO TEGUH MAHAKARYA YOGYAKARTA”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini, yaitu :

1. Di mana posisi bisnis Toko Teguh Mahakarya berdasarkan metode MDTI saat ini?
2. Bagaimanakah strategi pemasaran yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi persaingan bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian Toko Teguh Mahakarya ini, yaitu :

1. Mengetahui posisi bisnis Toko Teguh Mahakarya berdasarkan MDTI.
2. Merumuskan strategi pemasaran Toko Teguh Mahakarya untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat bagi berbagai pihak, seperti berikut:

1. Bagi Penulis
Dapat menambah pengetahuan mengenai perkembangan bisnis dan ritel yang ada saat ini serta menambah dan memupuk semangat berwirausaha penulis.
2. Bagi Perusahaan
Diharapkan dapat menggambarkan informasi terkini bagi perusahaan dan bermanfaat dalam merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar di masa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat menambah pengetahuan, informasi dan referensi yang berguna dan bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Konsep Strategi

Ditinjau secara etimologi, strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *Strategos* yang merupakan gabungan kata terdiri dari *stratos* berarti militer atau tentara dan *ego* berarti pemimpin, *stratego* diterjemahkan sebagai komandan militer. Dalam bahasa Inggris, “*strategic*” berakar dari kata “*strategy*” yang berarti seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahannya dari operasi militer dalam skala besar. Strategi dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas simultan dan berkelanjutan yang didalamnya memuat proses perumusan gagasan, perencanaan, penetapan dan implementasi teknis suatu organisasi.

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. Selanjutnya strategi juga menjadi pembeda menuju persaingan kompetitif suatu kehidupan unit usaha bisnis. Salah satu fokus strategi adalah merumuskan pilihan strategi sekaligus memutuskan bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

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. Artinya strategi harus mampu mencapai tujuan melalui proses membaca kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan dan mengkombinasikan

dengan tantangan dan ancaman secara eksternal untuk mewujudkan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Syafruddin (1999), menyatakan bahwa manajemen strategi (sebagai proses perencanaan, tindakan dan evaluasi strategi) harus didasarkan pada teori kecocokan. Secara khusus Syafruddin membangun asumsi prediksi bahwa di masa yang akan datang (satu decade hingga beberapa dekade kemudian), segala sesuatu pasti berubah secara radikal. Perubahan-perubahan secara mendasar kemudian merubah paradigma model manajemen secara keseluruhan baik peran dari manusia maupun karakteristik organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya hal tersebut akan mempengaruhi terhadap model manajemen strategi baik secara keseluruhan ataupun parsial, seperti kontrol organisasi, produksi dan pemasaran.

Berdasarkan serangkaian penjabaran diatas, dapat diartikan bahwa strategi pada prinsipnya menggabungkan serangkaian analisis internal dari kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan dengan analisis eksternal untuk menghasilkan strategi yang berhasil dan mampu untuk diadaptasikan. Analisis eksternal mengarahkan pada pemahaman tentang dinamika pasar dan bertujuan untuk memahami pelanggan, kompetitor atau pesaing dan tren penting dalam lingkungan eksternal bisnis yang dinamis.

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. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Konsep-konsep tersebut adalah:

1. *Distinctive Competence* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibanding pesaingnya.
2. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2. Manajemen Strategik

Manajemen menurut Prawiro (2001) adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup. Kegiatan-kegiatan terpadu ini diformulasikan dalam bentuk perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan pengawasan (*controlling*) berdasarkan etika kerja.

Muatan fungsi manajemen antara lain adalah analisis strategi (*strategic analysis*), inovasi (*innovation*), mengendalikan lebih dari satu unit bisnis (*multiple businesses*), menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengembangkan dasar pertumbuhan. Manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan dan pengendalian terhadap program yang dirancang untuk menciptakan, membangun (memproduksi) dan mempertahankan pertukaran dan hubungan yang menguntungkan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi, dalam mencapai tujuan organisasi, dalam mencapai nilai kepuasan pada proses, kebutuhan, permintaan, pertukaran (*exchange*) dan pemasaran.

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 yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan. Proses manajemen strategis berusaha mengorganisasikan informasi kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi tidak menentu.

Menurut David (2009), manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategis akan membantu perusahaan dalam melihat ancaman dan peluang di masa yang akan datang, sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah. Selain itu manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan, sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini.

2.2.1. Klasifikasi Strategi

Strategi menurut Wheelen – Hunger (2003), proses pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing terdapat tiga kelompok strategi utama, yakni :

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

a. Strategi Perumbuhan Konsentrasi

Merupakan strategi yang terkonsentrasi dan bertumbuh-kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis yang terbagi :

- 1) Horizontal. Dari sisi internal, segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi

menjadi lebih besar. Sementara dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi (*joint-venture*) dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

- 2) Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok atau distributor.

b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Sasaran dari strategi produk untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan. Strategi ini terbagi dua, yakni :

- 1) Terpusat (konsentrasi). Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan.
- 2) Konglomerasi. Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

2. Strategi Stabilitas (*Stability*)

Strategi ini sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu :

a. Strategi Istirahat (*Pause Strategy*)

Sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

b. Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*)

Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal.

c. Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*)

Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha yang sedang dijalankan dan hanya sedikit melakukan penyesuaian, misalnya karena terjadinya inflasi.

d. Strategi Laba (*Profit Strategy*)

Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan seringkali menghasilkan kesuksesan jangka pendek dan sekaligus stagnasi dalam jangka panjang.

3. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Terdapat empat bentuk strategi utama penciutan, yaitu :

a. Strategi *Turnaround*

Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional yang pada tahapannya terdiri dari dua tahap :

- 1) Kontraksi. Yaitu upaya-upaya yang tujuannya mengurangi biaya-biaya perusahaan dan pengeluaran yang dianggap tidak perlu.
- 2) Konsolidasi. Yaitu pengembangan program-program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah mengalami perambangan tahap kontraksi.

b. Strategi *Captive Company*

Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik.

c. Strategi *Sell-Out / Divestment*

Perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutup karena tergolong divestasi.

d. Strategi *Bankruptcy*

Strategi ini disebut juga dengan pailit, dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui. Bagi perusahaan multi bisnis, hendaknya divisi yang mengalami kesulitan dapat dilokalisasi agar tidak berdampak pada divisi-divisi yang lain.

e. Strategi *Liquidation*

Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relatif tidak memiliki prospek lagi. Prinsipnya lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang dinyatakan bangkrut.

Menurut Rangkuti (2015) pada prinsipnya strategi dikelompokkan kedalam tiga tipe strategi, yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misal: strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga,

strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini juga sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misal : strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo (2003), ada tiga strategi yang dapat digunakan di dalam perusahaan, yaitu :

1. Strategi Pertumbuhan

Strategi ini biasanya dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang tidak menghadapi masalah atau masalah yang dihadapi kecil. Pimpinan mengambil keputusan untuk melakukan ekspansi usaha dengan meningkatkan penjualan, pangsa pasar, aktiva, laba atau kombinasinya. Kebijakan yang dapat diambil antara lain :

- a. Pertumbuhan intern dengan program meningkatkan penjualan, kapasitas produksi dan tenaga kerja.
- b. Integrasi horizontal, yaitu dengan mengakuisisi perusahaan lain yang beroperasi di bisnis yang sama untuk meningkatkan pangsa pasar.
- c. Diversifikasi yang berkaitan secara horizontal, yaitu jika perusahaan mengakuisisi perusahaan lain di dalam industri yang

berada diluar lingkup operasi tetapi bertalian dengan kompetensi inti perusahaan yang mengakuisisi.

- d. Diversifikasi horizontal bisnis tak berkaitan, dilakukan karena alasan investasi finansial dan didasarkan pada analisis manfaat, biaya atau studi kelayakan untuk meningkatkan kekuatan pasar agar dapat bersaing di pasar global.
- e. Integrasi vertikal bisnis yang berkaitan. Kebijakan ini biasanya berkaitan dengan merger ke dalam satu kesatuan sistem berbagai langkah kegiatan ke belakang pada sumber suplai atau ke muka kearah pelanggan.
- f. Merger, dua atau lebih perusahaan yang biasanya besarnya sama, bergabung menjadi satu atau mengintegrasikan kegiatan mereka berdasar kesamaan tingkat dan masing-masing memandang bila mereka bersatu sumber daya dan keamanan dapat menciptakan kekuatan bersaing yang lebih besar.
- g. Aliansi, kerjasama antara dua atau lebih badan usaha untuk melaksanakan suatu proyek atau bekerja sama dalam bisnis tertentu. Aliansi dapat dilakukan dengan *joint venture*, *franchising/licensing*, kerja sama R & D.

2. Strategi Stabilitas (*stability strategies*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan berbagai usahanya atau bisnisnya. Pimpinan berusaha untuk fokus meneruskan bisnis yang ada agar dapat memperbaiki kekuatan bersaingnya. Perusahaan mengkonsentrasikan diri memperbaiki produktivitasnya dan inovasi bisnis yang ada.

3. Strategi Pengurangan (*retrenchment strategies*) atau Strategi Pertahanan (*defensive strategies*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang menghadapi masalah yang cukup besar. Banyaknya kelemahan yang dialami perusahaan, ditambah dengan ancaman yang dihadapi, menyebabkan

munculnya berbagai masalah yang menyebabkan perusahaan tidak mampu menghadapi persaingan yang ada. Ada beberapa cara, yaitu :

- a. Pengurangan dengan membalik (*turnaround*), sebuah strategi menurunkan ukuran dengan mengurangi biaya dan restrukturisasi untuk mengembangkan operasi yang efisien atau kembali pada kekuatan bidang bisnis asalnya.
- b. Pelepasan (*divestiture*), menjual bagian-bagian organisasi untuk memotong biaya.
- c. Mengembangkan liquidasi (*liquidation*), penutupan operasi dengan menjual seluruh aktiva karena bangkrut.

2.3. Pengertian dan Konsep Pemasaran

Dewasa ini, pemasaran telah mengalami proses yang sangat dinamis. Dimana pemasaran merupakan salah satu kegiatan utama yang harus dilakukan usaha bisnis guna mempertahankan dan mengembangkan keberlangsungan hidupnya. Pentingnya aktivitas pemasaran yakni, agar mewujudkan efektifitas kompetitif perusahaan. Seperti dikemukakan oleh Wibobo, *et al.* (2015) bahwa pentingnya pemasaran adalah dikarenakan semakin kerasnya persaingan yang dihadapi perusahaan pada umumnya, tidak ada pilihan lain bagi perusahaan kecuali berusaha untuk menghadapi persaingan atau sama sekali keluar dari arena persaingan. Situasi yang demikian membuat perusahaan harus memaksimalkan proses pemasarannya. Artinya tanpa pemasaran yang tepat dan penetapan analisis strategi yang baik, maka kelangsungan hidup perusahaan dapat terancam.

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.

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. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa sebenarnya proses pemasaran itu terjadi dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi.

Secara konsepsi pemasaran terikat terhadap manajemen pemasaran. Sesuai dengan definisinya bahwa 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. Hal ini yang kemudian mendasari bahwa secara konsepsi pemasaran memiliki keterikatan manajerial dengan fungsi-fungsi dari kegiatan suatu usaha bisnis baik itu proses perencanaan hingga evaluasi terhadap keputusan manajemen yang telah ditetapkan.

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”.

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 juga merupakan fungsi bisnis

yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan yang belum terpenuhi. Mengidentifikasi dan mengukur besarnya, menentukan pasar sasaran yang paling baik yang dapat dilayani, menentukan produk, jasa dan program yang sesuai untuk melayani pasar-pasar ini dan meminta setiap orang dalam organisasi untuk berfikir dan melayani pelanggan.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemasaran adalah proses kegiatan bisnis yang memiliki keterlibatan secara manajerial yang terdiri dari interaksi berbagai faktor serta lingkungan perusahaan yang dinamis. Konsepsi pemasaran dapat dilihat bertujuan untuk mencari keseimbangan pasar, antara pembeli dan penjual, mendistribusikan produk baik berupa barang dan jasa, dari produsen ke konsumen, dari pemilik barang atau jasa ke calon konsumen yang berujung terhadap pemberian kepuasan dan nilai (*values*) kepada konsumen. Pemasaran sebagai kunci utama keberlangsungan hidup perusahaan berjalan beriringan terhadap kesuksesan hidup suatu perusahaan.

2.4. Strategi Pemasaran

Pasar yang selalu berubah dan dinamis membuat proses perumusan, penetapan dan penerapan strategi jauh lebih menantang. Strategi harus menang bukan hanya di pasar saat ini, tetapi juga di masa yang akan datang. Dalam lingkungan yang dibentuk oleh realitas baru ini, beberapa perusahaan melakukan perubahan dan berbaur serta beradaptasi dengannya. Perusahaan yang tidak mampu mengikuti perubahan dinamika pasar akan tenggelam ditengah realitas pasar.

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*) dengan baik sehingga produk dan jasa

tersebut cocok dan dapat terjual. Pemasaran harus menghasilkan pelanggan yang siap membeli dan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

Adapun menurut Tjipto (2008) “Strategi pemasaran didasarkan dari analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.” Tiga elemen pokok yang harus diperhatikan 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). Strategi pemasaran mengartikulasikan sebuah rencana dalam penggunaan terbaik mengenai sumberdaya dan keunggulan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2.5. Pengertian dan Karakteristik Produk

Banyak orang menganggap produk adalah suatu penawaran nyata, tetapi produk bisa dimaknai lebih dari itu. 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*). Berikut tingkatan produk berdasarkan hiererki nilai pelanggan:

1. Manfaat Inti (*core benefit*)

Manfaat ini (*core benefit*) merupakan tingkatan dasar, dalam hal ini layanan atau manfaat yang benar-benar dibeli pelanggan. Seperti : Tamu hotel membeli “istirahat dan tidur”.

2. Produk Dasar (*basic product*)

Pada tingkat kedua, pemasar harus mengubah manfaat inti menjadi produk dasar (*basic product*). Maka kamar hotel meliputi tempat tidur, kamar mandi, handuk, meja, lemari pakaian, dan toilet.

3. Produk yang Diharapkan (*expected product*)

Pada tingkat ketiga pemasar mempersiapkan produk yang diharapkan (*expected product*), sekelompok atribut dan kondisi yang biasanya diharapkan pembeli ketika mereka membeli produk. Seperti tamu hotel mengharapkan tempat tidur yang bersih, handuk baru, dll.

4. Produk Tambahan (*augmented product*)

Pada tingkat keempat, pemasar menyiapkan produk tambahan (*augmented product*) yang melebihi harapan pelanggan. Di negara-negara maju, positioning merek dan persaingan terjadi pada tingkat ini. Tetapi di pasar negara berkembang atau pasar yang berkembang, sebagian besar persaingan terjadi di tingkat produk yang diharapkan.

5. Produk Potensial (*potential product*)

Tingkat kelima adalah produk potensial (*potential product*), yang mencakup semua kemungkinan tambahan dan transformasi yang mungkin dialami sebuah produk atau penawaran di masa depan. Ini adalah tempat dimana perusahaan mencari cara baru untuk memuaskan pelanggan dan membedakan penawaran mereka.

2.5.1 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 :

1. Barang-barang yang Tidak Tahan Lama (*nondurable goods*)

Merupakan barang-barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan, seperti minuman dan sabun.

2. Barang Tahan Lama (*durable goods*)

Merupakan barang-barang berwujud yang biasanya dapat digunakan untuk waktu yang lama, seperti kulkas, alat-alat mesin, dan pakaian.

3. Jasa (*services*)

Merupakan produk yang tak berwujud, tak terpisahkan, bervariasi dan dapat musnah. Akibatnya, jasa biasanya memerlukan kendali kualitas, kredibilitas pemasok dan kemampuan adaptasi yang lebih besar. Contohnya meliputi salon potong rambut, nasihat hukum dan perbaikan peralatan.

Selanjutnya klasifikasi produk berdasarkan tujuan pemakaiannya, dikelompokkan sebagai berikut :

1. Klasifikasi Barang Konsumen

Merupakan klasifikasi sejumlah besar barang yang dibeli konsumen berdasarkan kebiasaan belanja.

a. Barang Sehari-hari (*convenience goods*)

Produk yang sering dibeli dengan segera dan dengan usaha minimum. Barang sehari-hari juga dikelompokkan menjadi tiga, yakni: *barang kebutuhan pokok/staples* adalah barang yang dibeli konsumen secara teratur. *Barang impuls* yakni barang yang dibeli tanpa usaha perencanaan dan pencarian. Terakhir *barang darurat* adalah barang yang dibeli ketika ada kebutuhan mendesak.

b. Barang Belanja (*shopping goods*)

Barang belanja adalah barang yang secara karakteristik dibandingkan oleh konsumen berdasarkan kecocokan, kualitas, harga dan gaya. Dalam prosesnya dibeli dengan membutuhkan pertimbangan dan pengorbanan terlebih dahulu. Barang belanja terdiri dari *barang belanja homogen* : mempunyai kualitas yang serupa tetapi harganya cukup berbeda dan *barang belanja heterogen* : mempunyai fitur produk dan jasa yang berbeda yang mungkin lebih penting daripada harga.

c. Barang Khusus (*specialty goods*)

Barang khusus merupakan produk yang mempunyai karakteristik atau identifikasi merek yang unik, dimana ada cukup banyak pembeli yang bersedia melakukan usaha pembelian khusus. Umumnya mempunyai ciri khas dan hanya dapat dibeli di tempat tertentu. Barang khusus tidak memerlukan perbandingan; pembeli hanya menginvestasikan waktu untuk menjangkau penyalur yang menjual produk-produk yang diinginkan.

d. Barang yang Tak Dicari (*unsought goods*)

Barang yang tak dicari adalah barang yang tidak dikenal konsumen atau biasanya tidak terpikirkan untuk dibeli. Contoh klasik barang yang dikenal tapi tidak dicari adalah asuransi jiwa, batu nisan, detektor asap, ensiklopedia, dsb.

2. Klasifikasi Barang Industri

Barang industri dapat diklasifikasikan berdasarkan biaya relatif mereka dan bagaimana mereka memasuki proses produksi.

a. Bahan dan Suku Cadang (*materials and parts*)

Merupakan barang yang seluruhnya menjadi bagian dari produk produsen. Bahan mentah, serta bahan dan suku cadang dibagi menjadi dua kelas : bahan mentah dan suku cadang manufaktur. Bahan mentah terbagi menjadi dua, yakni *produk pertanian* dan *produk alami*. Sedangkan bahan dan suku cadang manufaktur dibagi menjadi dua kategori, yakni *bahan komponen* atau biasanya

disebut juga barang setengah jadi dan *suku cadang komponen* memasuki produk jadi tanpa perubahan bentuk lagi.

b. Barang Modal (*capital items*)

Barang modal adalah barang tahan lama yang memfasilitasi pengembangan atau pengelolaan produk jadi. Barang modal mencakup dua kelompok: instalasi dan peralatan. Instalasi terdiri dari bangunan dan peralatan berat sedangkan peralatan meliputi perlengkapan dan peralatan pabrik portabel.

c. Layanan Bisnis dan Pasokan (*supplies and business services*)

Layanan bisnis dan pasokan merupakan barang dan jasa jangka pendek yang memfasilitasi pengembangan atau pengelolaan produk jadi. Jasa bisnis meliputi *jasa pemeliharaan dan perbaikan* dan *jasa penasihat bisnis*. Sedangkan pasokan terdiri dari dua macam, yakni *barang pemeliharaan dan perbaikan* dan *pasokan operasi*.

2.6. 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.

2.6.1 Lingkungan Internal Perusahaan

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).

1. Pemasaran

Pemasaran adalah suatu kegiatan atau serangkaian usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan menawarkan produk dan jasa yang dihasilkannya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Untuk mencapai kepuasan konsumen, perusahaan harus peduli terutama pada posisi pasar dan bauran pemasarannya.

a. Posisi Pasar

Merupakan penentuan posisi yang kompetitif untuk produk atau suatu pasar. Produk berupa barang atau jasa ditempatkan pada posisi yang diinginkan oleh konsumen, sehingga dapat menarik konsumen untuk membeli barang atau jasa yang ditawarkan.

b. Produk

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

c. Harga

Merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan pemasaran. Pentingnya harga sebagai aspek yang diperhatikan karena harga sangat menentukan persaingan laku tidaknya produk yang ditawarkan di pasar.

d. Promosi

Merupakan sarana pengenalan dan menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen.

e. Citra Perusahaan

Merupakan nama baik perusahaan yang ditunjukkan melalui prestasi perusahaan yang dinilai melalui persepsi dibenak konsumen.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset, yang dimiliki oleh perusahaan. Sebagai aset, manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan yang memberikan peran signifikan bagi perusahaan. Selain itu SDM berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area pengelolaan staf atau manajemen SDM. Pengelolaan staf meliputi kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

3. Keuangan

Keuangan merupakan penentuan proses pengalokasian dana, penarikan dana dan analisis kinerja keuangan.

4. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan (R&D) merupakan komponen yang membantu menentukan posisi pasar dan jenis persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya R&D, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk dan menggunakan teknologi terbaik.

5. Operasional

Operasional merupakan proses mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk baik berupa barang ataupun jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang telah ditentukan pula dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

2.6.2. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel yang berada pada lingkungan eksternal terbagi dua, yaitu lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

1. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial, termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktifitas-aktifitas organisasi jangka pendek tetapi juga mempengaruhi jangka panjang. Faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan sosial ini meliputi :

a. Ekonomi

Lingkungan ekonomi yaitu keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran perusahaan dan berpengaruh juga pada daya beli dan pola pembelanjaan konsumen.

b. Teknologi

Lingkungan teknologi yaitu kekuatan-kekuatan yang menciptakan teknologi baru, menciptakan inovasi baru melalui pengembangan produk baru serta mampu menangkap peluang-peluang yang ada.

c. Hukum-Politik

Lingkungan politik dan hukum merupakan lembaga yang mengawasi perusahaan seperti badan pemerintah, kelompok yang mempengaruhi ruang gerak organisasi dalam suatu masyarakat.

d. Sosiokultural

Lingkungan sosial budaya yaitu kepercayaan dasar nilai-nilai dan norma-norma atau suatu pandangan yang

merumuskan hubungan mereka dengan sesamanya, dengan masyarakat dan dengan alam semesta. Seperti : persepsi, preferensi dan perilaku masyarakat terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan kerja ini meliputi :

a. Perantara

Perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan dalam promosi, penjualan dan distribusi (produk) barang-barangnya kepada para pembeli terakhir. Seperti : perusahaan distribusi dan biro jasa pemasaran.

b. Pelanggan

Pelanggan merupakan konsumen yang membeli atau menggunakan produk yang dijual atau ditawarkan oleh perusahaan. Ada lima jenis pelanggan, antara lain yaitu : pasar konsumen, pasar industri, pasar pemerintahan, pasar reseller dan pasar internasional.

c. Pesaing

Pesaing merupakan lawan perusahaan yang memproduksi atau menjual barang yang sejenis di wilayah tertentu. Seperti harga yang ditawarkan pesaing dan inovasi produk pesaing.

Setelah melakukan proses identifikasi untuk mengetahui data-data indikator tersebut, langkah selanjutnya adalah mengetahui data-data mana yang sesuai dan sangat berpengaruh dengan perusahaan. Kemudian

dalam perumusan dan penyusunan atau penetapan strategi adalah dengan melalui analisa kualitatif dan kuantitatif.

2.7. Matriks 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. Menurut Suwarsono Muhammad (2008), terdapat banyak model pendekatan dalam penentuan posisi perusahaan, salah satunya dengan model pendekatan General Electric (GE) atau dikenal juga dengan MDTI (Matriks Daya Tarik Industri).

Ditinjau dari konsep dan operasionalisasi MDTI, pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan MP3, karena pada dasarnya matriks MDTI adalah pengembangan lebih jauh dari matriks MP3. MDTI di desain untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan investasi pada berbagai portofolio bisnis yang dikelola, yang biasanya berada pada perusahaan besar yang terdiversifikasi.

MDTI tidak berbeda dengan MP3, yakni juga memiliki dua sumbu : vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang telah dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Jika sumbu ini bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

Selain memiliki kesamaan, MDTI juga memiliki perbedaan dengan MP3. MP3 hanya memiliki empat sel, sementara MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu kedalam tiga bagian dengan titik

pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing unit usaha strategi. Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang dipilih. MDTI dapat dilihat pada gambar berikut :

Diagram 2.1

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

Garis vertikal merupakan gambaran terhadap kondisi daya tarik industri yang terdiri atas 3 kolom, yaitu tinggi, sedang dan rendah. Adapun pada garis horizontal terdiri atas 3 kolom, yaitu tinggi, rata-rata dan lemah. Garis horizontal

ini menggambarkan kondisi dari kekuatan bisnis perusahaan. Diagram di atas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategy*

Strategi pertumbuhan merupakan strategi dari pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan sel 8). Strategi pertumbuhan dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aset profit maupun kombinasi dari ketiganya.

2. *Stability Strategy*

Strategi stabilitas adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Perusahaan mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan signifikan dalam arah strategis (sel 4 dan sel 5). Strategi ini paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja.

3. *Retrenchment Strategy*

Strategi pengurangan (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Strategi ini dilakukan ketika perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya.

Berikut penjelasan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

a. Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang araktif.

b. Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan sel 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Perusahaan memperluas kegiatan-kegiatan ke dalam lokasi geografi yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk dan jasa. Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

c. Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

d. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan mencapai tahap matang, perusahaan hanya memiliki *competitive position* rata-rata akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

e. Berhenti Sejenka atau Berlanjut Dengan Waspada (Sel 4)

Perusahaan berada pada *competitive position* yang kuat dalam industri yang berdaya tarik cukup, mungkin tidak akan mengejar perubahan signifikan dalam strategi perusahaannya. Strategi berhenti sejenak ini dapat digunakan sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industri, yang saat ini menghadapi masa depan yang tidak pasti. Perusahaan kemudian juga dapat melakukan strategi berlanjut dengan waspada ketika lingkungan kompetitif semakin meningkat.

f. Strategi Tidak Berubah atau Laba (Sel 5)

Perusahaan dapat mengejar strategi tidak berubah atau stabilitas laba apabila perusahaan beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki *competitive position* yang rata-rata. Perusahaan disini tidak menghadapi peluang atau ancaman yang jelas dan tidak memiliki kekuatan atau kelemahan signifikan. Perusahaan akan memotong beberapa biaya bebas jangka pendek seperti R&D, perawatan, dan periklanan untuk menstabilkan laba selama periode tersebut.

g. Strategi Berputar (Sel 3)

Strategi ini merupakan yang paling tepat untuk perusahaan yang berada pada industri yang sangat menarik dan masalah-masalah kecil perusahaan tidaklah terlalu kritis. Dasar strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi. Strategi ini menekankan peningkatan efisiensi operasional.

h. Jual Habis (Sel 6)

Perusahaan yang berada pada *competitive position* yang lemah pada industri berdaya tarik sedang (atau mungkin menurun) mungkin tidak akan mampu melakukan strategi berputar. Pada posisi ini, perusahaan mengalami penjualan yang menurun dan merugi, kecuali perusahaan melakukan suatu tindakan. Dimana biasanya perusahaan menawarkan dirinya kepada seseorang, bahwa perusahaannya sebagai perusahaan terikat (*captive company*) kepada salah satu pelanggan besarnya untuk menjamin eksistensi berkelanjutan perusahaan tersebut dengan kontrak jangka panjang.

i. Kebangkrutan atau Likuidasi

Sebuah perusahaan mendapati dirinya dalam situasi terburuk, dengan *competitive position* yang lemah dan daya tarik industri yang rendah, alternatif keputusan manajemen menjadi terbatas dan semuanya tidaklah menyenangkan. Sehingga jalan satu-satunya hanyalah keluar dari industri sebelum kerugian lebih lanjut menghabiskan kekayaan perusahaan. jadi, langkah yang diambil perusahaan adalah mengambil strategi kebangkrutan atau likuidasi.

2.9.1 Penyusunan 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.

Prakiraan penetapan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel penentu. Terdapat kemungkinan bahwa baik variabel internal maupun eksternal untuk kedua dimensi waktu tersebut terdapat perbedaan. Dalam prakteknya jika lebih banyak dijumpai kesamaan kemungkinan lebih banyak disebabkan oleh keinginan untuk mendapatkan kemudahan. Berikut gambaran prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI:

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Langkah awal dalam penyusunan MDTI yakni melakukan proses identifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal perusahaan, dan keunggulan dan kelemahan bisnis yang berasal dari variabel internal perusahaan. Penulis serta pihak manajemen perusahaan mengidentifikasi indikator variabel eksternal dan internal perusahaan dan riil berpengaruh pada perusahaan. Penggabungan kedua variabel internal dan eksternal, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Indikator variabel eksternal dan internal yang telah diketahui, kemudian langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Penilaian indikator tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap (pasar) daya tarik industri.

2. Penilaian Kualitatif

Pendekatan kualitatif dalam melakukan penilaian yakni mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan (*rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis hingga dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang usaha bisnis dengan pembagian nilai minimal 1 (sangat mengancam) sampai maksimal 5

(sangat berpeluang). Serta mengkategorikan indikator variabel internal dari yang paling lemah hingga paling kuat bagi perusahaan, yakni pembagian nilai 1 (sangat lemah) sampai maksimal 5 (sangat kuat). Penilaian ini diharapkan dapat diketahui seberapa tingkat prioritas masing-masing indikator eksternal dan internal dengan indikator lainnya.

3. Penilaian Kuantitatif

Pendekatan penilaian kuantitatif mencoba membangun analisis mendalam dengan melakukan kuantifikasi indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Perumusannya adalah dengan menentukan bobot pada masing-masing variabel dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot dalam pendekatan ini mencerminkan peran masing-masing variabel diberi nilai minimal 1 sampai maksimal 5 yang menunjukkan nilai penting masing-masing variabel. Untuk variabel eksternal terbagi atas pembagian nilai 1 (sangat mengancam) sampai maksimal 5 (sangat berpeluang). Dan pembagian nilai untuk variabel internal 1 (sangat lemah) hingga nilai maksimal 5 (sangat kuat).

4. Perhitungan Nilai Tertimbang

Perolehan dari hasil perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut kemudian disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. Pembagian nilai tertimbang variabel eksternal dan variabel internal sebagai berikut :

- a. Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah.
- b. Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium.
- c. Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi.

5. Penentuan Posisi Bisnis

Menentukan posisi bisnis unit usaha strategis, secara konseptual yakni menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

6. Formulasi Strategi

Tahap ini perusahaan memilih strategi berdasarkan posisi bisnis pada kolom atau sel matriks. Merupakan langkah lanjutan dari penentuan posisi unit usaha strategis berdasarkan prakiraan yang diperoleh. Secara teknis, tahapan ini dilakukan berdasarkan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan. Posisi yang diperoleh menggambarkan terhadap implikasi unit usaha, dalam hal ini pilihan strategi juga memiliki konsekuensi strategis.

7. Implikasi Strategis

Merupakan tahapan yang menjabarkan formulasi strategi oleh perusahaan agar dapat diimplementasikan di lapangan. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada posisi sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, mendapatkan prioritas tinggi. Terlebih jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah mendapatkan prioritas yang lebih belakangan. Apalagi jika unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing. Matriks ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna menetapkan posisi dan strategi unit usaha strategis. Objek penelitian pada penulisan ini adalah Penetapan Strategi Toko Teguh Mahakarya. Dimana penetapan strategi agar perusahaan dapat bersaing di tengah pasar kompetitif.

3.2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada tulisan ini adalah pihak yang memiliki kewenangan dan pengambil keputusan yang ada di dalam perusahaan, yaitu direktur utama atau pimpinan Toko Teguh Mahakarya..

3.3. 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. Penyusunan variabel didasarkan pada tinjauan teoritis yang ada dan ditentukan oleh pihak yang memiliki kewenangan sebagai pengambil keputusan di perusahaan.

1. Variabel Internal

Indikator variabel internal merupakan indikator-indikator potensial yang dipilih guna menentukan pengaruhnya terhadap variabel internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

1. Lokasi Pasar
 - a. Penetapan lokasi perusahaan atau posisi perusahaan.
2. Produk
 - a. Kualitas dan variasi produk
3. Pemasaran
 - a. Harga
Harga produk yang ditawarkan perusahaan
 - b. Citra Perusahaan
Image perusahaan sebagai minimarket bangunan
4. Pelayanan dan Operasional
 - a. Suasana Toko
 - b. Pelayanan dan kenyamanan

2. 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.

1. Ekonomi
 - a. Daya beli konsumen
2. Politik – Hukum
 - b. Regulasi pemerintah
3. Persaingan
 - c. Muncul toko-toko bangunan kompetitor
 - d. Iklan dan promosi pesaing

3.4. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Selanjutnya beberapa dan teknik pengumpulan data yang dipakai untuk memperoleh data tersebut, yaitu dengan melakukan proses kegiatan sebagai berikut :

1. Metode Wawancara (*Interview*)

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.

2. Metode 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.

3. Metode 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. Informasi data ini sangat penting guna melengkapi data-data yang dibutuhkan. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder.

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. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen berbentuk gambar misalnya foto, sketsa dan gambar. Dokumen yang berbentuk karya yaitu patung, film, dan lain-lain. Hasil penelitian akan menjadi kredibel apabila didukung oleh dokumentasi seperti sejarah, foto atau gambar.

3.5. Teknik Pengambilan Sampel

3.5.1. Sampel

Penentuan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *nonprobability sampling* adalah penentuan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang sumber datanya didasarkan dengan pertimbangan tertentu.

Pertimbangan dalam teknik *purposive sampling* didasarkan pada orang yang dianggap paling mengetahui tentang perusahaan dan tentang apa yang peneliti harapkan. Sehingga akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek yang diteliti. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada pimpinan yang memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan Toko Teguh Mahakarya.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. 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.

3.6.2. 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. Proses dari metode analisis kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya, dari bobot total yang didapat akan dibagikan pada setiap indikator. Memberi bobot dari masing-masing faktor, bobot ini dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Total bobot yang ada di sini harus sebesar 1 (satu) atau 100%. Bobot disini akan mengidentifikasi pengaruh tingkat keberhasilan perusahaan dalam suatu indsutri. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor posisi strategis perusahaan. Penilaian bobot dengan prosedur, sebagai berikut :
 - a. Penentuan skor masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan mengurutkan indikator variabel internal dan eksternal. Pengurutan variabel Internal dengan skala: 6 (Sangat Penting), 5 (penting), 4 (cukup penting), 3 (cukup tidak penting), 2 (kurang penting), 1 (sangat tidak penting). Pengurutan variabel eksternal dengan skala: 4 (sangat penting), 3 (Penting), 2 (Kurang Penting), 1 (Tidak Penting).
 - b. Penentuan total dari indikator variabel internal dan eksternal.
 - c. Penentuan proporsi bobot, membagi nilai atau skor masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan jumlah totalnya.

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. Pemberian nilai rating untuk faktor internal, semua variabel yang termasuk kategori kekuatan dan kelemahan diberi nilai 1 (sangat lemah) samapai dengan 5 (sangat kuat). Kemudian pemberian rating untuk faktor eksternal, semua variabel yang termasuk kategori peluang dan ancaman diberi nilai 5 (sangat berpeluang) dan diberi nilai 1 (sangat mengancam). Nilai atau rating dari faktor-faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

- a. ***Variabel Internal***

Nilai 1 = Sangat Lemah

Nilai 2 = Lemah

Nilai 3 = Seimbang

Nilai 4 = Kuat

Nilai 5 = Sangat Kuat

- b. ***Variabel Eksternal***

Nilai 1 = Sangat Mengancam

Nilai 2 = Mengancam

Nilai 3 = Seimbang

Nilai 4 = Berpeluang

Nilai 5 = Sangat Berpeluang

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.

3.6.3. Analisis MDTI

Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis yang kemudian mencoba memprakirakan posisi unit usaha bisnis. Posisi unit usaha bisnis dalam metode MDTI berdasarkan identifikasi dan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal. Proses analisis data yang diperoleh dalam penelitian menggunakan dua cara, yaitu dengan cara analisis kualitatif dan kuantitatif. Berikut adalah langkah-langkah dalam penyusunan MDTI :

1. Langkah Pertama, identifikasi variabel eksternal dan internal. Langkah awal dalam penyusunan MDTI yakni melakukan proses identifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal perusahaan, dan keunggulan dan kelemahan bisnis yang berasal dari variabel internal perusahaan.
2. Langkah Kedua, penilaian secara kualitatif. Merupakan langkah yang dilakukan untuk menganalisis atau menilai beberapa variabel yang masuk pada kategori pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) atau sering disingkat sebagai SWOT. Sedangkan penilaian bobot dengan memberikan urutan dengan pembagian dari penting hingga tidak penting dari indikator-indikator eksternal dan internal.
3. Langkah Ketiga, penilaian secara kuantitatif. Merupakan langkah lanjutan dari penilaian kualitatif. Proses penilaian kualitatif dalam bentuk nilai atau skor, dengan cara memberikan bobot dan nilai (*rating*) dari masing-masing indikator variabel yang ada pada faktor lingkungan eksternal dan internal.
4. Langkah Keempat, perhitungan nilai tertimbang. Merupakan proses perolehan dari hasil perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut kemudian diperoleh sebagai nilai tertimbang.

Kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang didapatkan sebagai hasil akhir bagi perusahaan.

5. Langkah Kelima, penentuan posisi bisnis. Proses penentuan posisi bisnis perusahaan dengan metode analisis MDTI. Tahapan ini yakni menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh baik dari variabel internal dan eksternal yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Di mana nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.
6. Langkah Keenam, formulasi strategi. Tahapan ini merupakan perusahaan memilih strategi berdasarkan posisi bisnis pada kolom atau sel matriks. Tahap ini adalah langkah lanjutan dari penentuan posisi bisnis unit usaha strategis berdasarkan prakiraan yang diperoleh. Secara teknis, penetapan strategi perusahaan dilakukan berdasarkan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan. Posisi yang diperoleh menggambarkan terhadap implikasi unit usaha, dalam hal ini pilihan strategi juga memiliki konsekuensi strategis.
7. Langkah Ketujuh, implikasi strategis. Merupakan tahapan yang menjabarkan formulasi strategi oleh perusahaan agar dapat diimplementasikan di lapangan. Langkah ini dapat dikatakan sebagai proses penerapan dimana perusahaan dapat memotivasi dan mengalokasikan sumber dayanya untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

BAB IV

DATA

Data berikut adalah data internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Data tersebut diperoleh atau didapatkan melalui wawancara bersama pimpinan perusahaan sebagai pihak pengambil keputusan di perusahaan.

4.1. Penilaian

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*).

4.1.1. Lingkungan Internal

1. Lokasi

Lokasi usaha merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup suatu usaha. Kelangsungan hidup usaha ini berkaitan erat dengan masalah efisiensi, transportasi, distribusi dan jangkauan terhadap konsumen. Lokasi usaha secara langsung memiliki keterkaitan dalam proses interaksi transaksi dari penjual dan pembeli. Perusahaan menetapkan lokasi usahanya di Jl. Gurameh Raya, Perum Minomartani, Sleman, Yogyakarta. Lokasi perusahaan berada di tengah-tengah perumahan maupun daerah kost-kostan yang bisa dikatakan strategis untuk menjangkau calon konsumen. Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap konsumen adalah melalui interaksi sosial, dimana dalam proses interaksi ini para konsumen yang dituju adalah penghuni perumahan dan warga sekitar. Sehingga lokasi perusahaan dapat diakses dengan mudah bagi konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara menurut pimpinan perusahaan, dalam penempatan lokasi perusahaan merupakan kekuatan yang dimiliki. Lokasi perusahaan dinilai strategis oleh perusahaan. Karena melalui lokasi yang strategis maka secara langsung mempermudah akses konsumen. Melalui akses lokasi yang baik, kemudahan proses jual beli dapat terpenuhi. 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. Dalam penempatan posisi lokasi perusahaan berada di tengah masyarakat yang potensial menjadi konsumen.

2. Produk

Toko Teguh Mahakarya menyediakan berbagai macam produk material dalam proses penjualannya. Produk sebagai suatu hal yang memberikan nilai manfaat baik untuk pemenuhan kebutuhan ataupun keinginan dari konsumen direspon dengan baik oleh perusahaan. Sejak awal berdirinya, perusahaan menyadari produk yang ditawarkan haruslah memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang menjadi target dalam penjualannya, hal ini kemudian membuat perusahaan terus melakukan peningkatan terhadap variasi dan kualitas 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. Sehingga produk haruslah mampu menjawab keinginan dan kebutuhan

konsumen terutama dari segi kualitas suatu produk tertentu. Variasi jenis produk dinilai penting dan merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

3. Harga Produk

Harga sebagai salah satu aspek penting dalam proses kegiatan jual beli menjadi perhatian bagi perusahaan. Harga adalah suatu nilai tukar yang bisa disamakan dengan uang atau barang lain untuk manfaat yang diperoleh dari suatu barang atau jasa bagi seseorang atau kelompok pada waktu dan tempat tertentu. Istilah harga digunakan untuk memberikan nilai finansial pada suatu produk barang atau jasa. Biasanya penggunaan kata harga berupa digit nominal besaran angka terhadap nilai tukar mata uang yang menunjukkan tinggi rendahnya nilai suatu kualitas barang atau jasa. Dalam ilmu ekonomi harga dapat dikaitkan dengan nilai jual atau beli suatu produk barang atau jasa sekaligus sebagai variabel yang menentukan komparasi produk atau barang sejenis.

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.

4. Citra Perusahaan

Toko Teguh Mahakarya sebagai unit usaha yang menjual produk material, dalam proses usahanya menarik konsumen berusaha membangun atau mencitrakan perusahaannya sebagai perusahaan yang

membantu masyarakat atau konsumen yang membutuhkan berbagai macam kebutuhan atau alat material secara langsung dan serba ada. Hal ini bertujuan memuaskan keinginan serta kebutuhan konsumen dan sekaligus bertujuan untuk membangun semangat konsumen dalam berbelanja terhadap barang-barang atau produk produk material. Diistilahkan oleh pimpinan, perusahaan berusaha mewujudkan “apa yang dicari ada”. Perusahaan membangun citranya melalui pendekatan penyediaan barang yang serba ada dan proses pembelian yang mudah serta interaksi yang akrab dan ramah.

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.

5. Suasana Toko

Suasana toko merupakan salah satu unsur yang membangun kenyamanan ketika konsumen melakukan transaksi jual beli ataupun ketika mengunjungi toko. Suasana toko juga menjadi salah satu pembeda antara satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Dalam penyusunan suasana toko memuat kombinasi antara lain yang berupa arsitektur, tata letak dan pemajangan produk yang kemudian membentuk citra dan memberikan pengaruh emosional bagi konsumen. Masing-masing perusahaan memiliki cara tersendiri dalam melakukan penyusunan suasana 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. Hal ini kemudian membentuk kenyamanan konsumen dan mendorong perilaku untuk datang dan melakukan pembelian produk.

6. Pelayanan dan Kenyamanan

Pelayanan dan kenyamanan dapat dikatakan merupakan hal yang menunjang keberlangsungan dari proses interaksi dan transaksi antara penjual dan pembeli. Pelayanan dan kenyamanan yang baik, bersinggungan secara langsung terhadap proses pembelian produk ketika melakukan transaksi. Toko Teguh Mahakarya sebagai toko yang menyediakan perlengkapan dan kebutuhan material memperhatikan bahwa pelayanan dan kenyamanan berpengaruh besar dalam proses yang terjadi ketika konsumen datang hingga melakukan pembelian produk di toko. Dengan adanya pelayanan dan kenyamanan yang baik tentu akan berbanding lurus terhadap penjualan produk yang ditawarkan oleh perusahaan..

Perusahaan dalam proses pelayanannya memberikan ruang interaksi yang ramah antara pihak perusahaan dan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pimpinan perusahaan, pelayanan dan kenyamanan 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.

4.1.2. Lingkungan Eksternal

1. Daya Beli Masyarakat

Daya beli dapat dikatakan merupakan kemampuan seseorang atau konsumen untuk memperoleh barang yang dikehendaki atau diperlukan. Kemampuan daya beli berkaitan erat dengan tingkat konsumsi dan permintaan. Semakin lemahnya tingkat kemampuan daya beli masyarakat, maka hal ini bersinggungan dengan pola konsumsi produk yang dalam proses pemenuhan konsumsinya, konsumen cenderung mencari harga relatif lebih murah dengan jumlah yang lebih minim.

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.

2. Regulasi Pemerintah

Regulasi merupakan seperangkat aturan yang digunakan untuk mengendalikan suatu kelompok atau masyarakat. Secara umum regulasi adalah suatu cara yang digunakan untuk mengendalikan masyarakat tertentu. Pada proses ekonomi, regulasi yang bersinggungan langsung dengan perusahaan adalah mengenai peraturan perpajakan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu.

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.

3. Muncul Toko Pesaing

Persaingan merupakan implikasi logis yang muncul sebagai akibat dari sebuah proses dalam perkembangan ekonomi. Semakin berkembang dan tumbuhnya kondisi persaingan akan memiliki dampak terhadap suatu perusahaan. Persaingan dalam industri material saat ini semakin berkembang secara pesat, hal ini beriringan dengan semakin tumbuhnya kondisi pembangunan dan perekonomian. Suatu persaingan dapat berdampak positif terhadap suatu organisasi atau kelompok jika dapat dikelola secara baik, artinya persaingan tersebut secara efektif dikelola menjadi pendorong agar munculnya inovasi untuk kemajuan suatu organisasi atau kelompok tersebut.

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.

4. Iklan atau Promosi Pesaing

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang muncul dewasa ini semakin ketat dan berdampak terhadap persaingan antar perusahaan. Dampak persaingan tersebut menuntut perusahaan untuk semakin peka terhadap aspek pemasaran dalam persaingannya. Kemampuan perusahaan menyediakan daya pikat pada produk-produk yang ditawarkan, melakukan promosi yang gencar dan penyediaan pelayanan yang memberikan kenyamanan terhadap konsumen menjadi hal yang harus mendapat perhatian tinggi bagi perusahaan. Daya pikat dalam promosi atau iklan diharapkan mampu menggiring pola perilaku konsumen untuk melakukan pembelian atau suatu tindakan yang diharapkan oleh perusahaan.

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.

4.2. Pembobotan

Penilaian bobot dilakukan dengan mengurutkan masing-masing variabel dari yang paling penting hingga paling tidak penting. Untuk variabel internal penilaian bobot yaitu: sangat penting, penting, cukup penting, cukup tidak penting, kurang penting, tidak penting. Selanjutnya untuk penilaian bobot variabel eksternal yaitu: sangat penting, penting, kurang penting, tidak penting.

4.2.1. Lingkungan Internal

1. Lokasi

Penempatan atau penentuan lokasi perusahaan yang terletak pada wilayah strategis memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen secara luas. Sebagai salah satu aspek penentu terhadap keberlangsungan hidup perusahaan, lokasi menjadi hal utama yang harus dimaksimalkan oleh perusahaan. Melalui lokasi yang telah dipilih perusahaan saat ini menunjukkan perusahaan ingin memberikan kemudahan akses dan mobilisasi bagi konsumen untuk melakukan pembelian secara langsung di lokasi unit usaha.

Lokasi strategis yang dimiliki oleh perusahaan merupakan hal yang penting. Lokasi unit usaha strategis terletak pada pasar potensial, yakni terletak pada daerah pemukiman masyarakat umum, kost-kostan pelajar dan mahasiswa serta pekerja. Sehingga pemilihan lokasi perusahaan adalah hal penting yang harus menjadi perhatian perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pimpinan perusahaan menempatkan lokasi unit usaha pada urutan 5 (lima).

2. Produk

Perusahaan Teguh Mahakarya menempatkan produk sebagai salah satu orientasi utama yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan melakukan penawaran produknya dengan memberikan perhatian terhadap kualitas, jenis dan variasi produk yang ada. Penyesuaian produk terkait dengan keinginan dan kebutuhan produk untuk konsumen. Beragam produk yang ditawarkan oleh perusahaan memberikan keleluasaan sehingga konsumen bisa menyesuaikan keinginan dan kebutuhan melalui ketersediaan produk baik dari jenis, kualitas dan variasi yang ditawarkan perusahaan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, perusahaan menempatkan bahwa produk merupakan hal cukup penting. Sehingga, produk diurutkan pada peringkat 4 (empat). Artinya produk yang ditawarkan mendapat

perhatian cukup serius bagi perusahaan agar perusahaan mampu untuk menjaga kondisi perusahaan.

3. Harga

Harga merupakan faktor utama yang menjadi perhatian perusahaan. Perusahaan dalam penentuan harga yang ditawarkan, melakukan penyesuaian terhadap kualitas, jenis dan variasi produk yang ada. Penetapan harga yang relatif mudah dijangkau oleh konsumen merupakan kemampuan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada pihak pimpinan perusahaan, harga produk mendapatkan penilaian yang sangat penting. Untuk penilaian harga, pihak pimpinan perusahaan menempatkan pada urutan 6 (enam).

4. Citra Perusahaan

Citra atau image perusahaan merupakan persepsi yang pada dasarnya melekat pada benak konsumen sebagai konsekuensi logis atas hal-hal apa saja yang dilihat, dirasakan, ataupun aspek-aspek lainnya yang terdapat pada perusahaan. Implikasi atas kondisi perusahaan yang ditunjukkan oleh perusahaan berbanding lurus terhadap pandangan konsumen atas perusahaan. pandangan yang melekat pada konsumen inilah yang diinginkan oleh perusahaan agar konsumen merasa terdorong untuk merasakan kenyamanan sehingga ingin melakukan pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

Perusahaan berupaya melakukan pembangunan citra atau image perusahaan sejalan dengan harapan agar konsumen merasakan keakraban, kenyamanan, dan kedekatan dengan perusahaan, pihak perusahaan membangun nuansa yang penuh keramahan dalam pelayanannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pihak pimpinan perusahaan memberikan urutan terakhir, yakni 1 (satu) terhadap citra perusahaan.

5. Suasana Toko

Dalam menjalankan operasionalnya, pihak perusahaan berusaha melakukan upaya untuk memberikan suasana yang nyaman bagi konsumen. Upaya perusahaan dalam membangun suasana toko dengan membangun kombinasi desain, tata letak dan pemajangan produk melalui pendekatan model minimarket. Penempatan produk disesuaikan dengan jenis-jenis produk yang ada, variasi berbagai produk dan penyusunan dibuat dengan memperhatikan kerapihan peletakan atas produk yang ditawarkan perusahaan. Pihak perusahaan berdasarkan wawancara yang dilakukan memberikan penilaian bobot dengan menempatkan suasana toko pada urutan ke 2 (kedua).

6. Layanan

Sebagai unit usaha yang memberikan perhatiannya terhadap produk, maka sejalan dengan hal tersebut pihak perusahaan melakukan proses pelayanan yang ramah dan akrab terhadap konsumen. Pelayanan yang baik akan memberikan kenyamanan bai konsumen dalam melakukan pembelian saat bertransaksi di perusahaan. Sehingga untuk menunjang pelayanannya, perusahaan melakukan komunikasi dengan penuh keramahan dan keakraban ketika konsumen melakukan proses pembelian produk di lokasi unit usaha. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap pihak perusahaan, pimpinan perusahaan memberikan penilaian bobot pada urutan 3 (tiga). Interaksi yang terjalin antara pihak perusahaan dan konsumen diharapkan mamppu memberikan kenyamanan sehingga hal tersebut memberikan implikasi positif bagi penjualan produk perusahaan.

4.2.2. Lingkungan Eksternal

1. Daya Beli Konsumen

Kemampuan masyarakat dalam melakukan pemenuhan keningan dan kebutuhannya mempengaruhi konsumsi produk sekaligus berdampak langsung terhadap penjualan produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Atas dasar kemampuan pemenuhan yang baik dari konsumen maka daya beli berkontribusi pada transaksi jual beli yang ada pada unit usaha. Wawancara yang dilakukan pada pihak perusahaan, pimpinan memberikan penilaian bahwa daya beli konsumen adalah hal yang penting bagi perusahaan. Hal ini berkaitan erat dengan proses pemenuhan konsumsi dari konsumen dan penjualan produk perusahaan. pihak pimpinan perusahaan memberikan penilaian daya beli dengan menempatkan daya beli konsumen pada urutan ke 3 (tiga).

2. Regulasi Pemerintah

Peraturan yang berkaitan dan bersentuhan langsung dengan perusahaan adalah dengan adanya peraturan pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Peraturan ini mengharuskan perusahaan melakukan wajib pajak yang bersifat final dalam satu tahun sebesar 1% (satu persen). Peraturan yang diterbitkan oleh pemerintah terkait wajib pajak perusahaan dinilai memberikan dampak bagi perusahaan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, pihak pimpinan perusahaan memberikan penilaian mengenai regulasi sebagai hal yang penting. Hal ini kemudian menempatkan regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah pada urutan 1 (satu).

3. Muncul Toko-toko Kompetitor

kemunculan pesaing yang semakin gencar merupakan hal yang tak bisa dihindari sebagai akibat dari kemajuan dan berkembangnya lingkungan persaingan suatu perusahaan. persaingan yang berlangsung

secara positif akan berdampak produktif jika perusahaan mampu mengelola lingkungan persaingan untuk menghasilkan berbagai inovasi dan strategi untuk memenangkan persaingan. Perusahaan yang telah cukup dikenal pada lingkungan pasarnya, melihat bahwa persaingan yang ada merupakan sebuah hal yang alami. Persaingan dipandang sebagai sebuah hal yang wajar. Namun meskipun perusahaan tidak terkena dampak persaingan secara langsung, perusahaan tetap memberikan perhatian terhadap kemunculan kompetitor yang ada. Eksistensi perusahaan dinilai stabil ditengah persaingan yang ada saat ini. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pihak perusahaan, pimpinan menilai munculnya toko-toko pesaing sebagai hal yang kurang penting. Pihak perusahaan menempatkan munculnya toko-toko pesaing pada urutan ke 2 (dua).

4. Iklan dan Promosi Pesaing

Semakin berkembang dan majunya persaingan diiringi juga oleh semakin gencarnya aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh kompetitor perusahaan. Persaingan yang ketat memunculkan beragam model pemasaran yang menarik, dimana hal ini bertujuan agar konsumen tertarik untuk melakukan pembelian produk yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan. Pemasaran dilakukan dengan menampilkan berbagai aspek yang merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan agar mampu memancing minat beli calon konsumen.

Perusahaan melihat aktivitas pemasaran seperti iklan dan promosi dari pesaing relatif tidak berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Minimnya kegiatan pemasaran oleh pihak pesaing di lingkungan ataupun wilayah pasar perusahaan dinilai tidak berdampak signifikan terhadap dinamika persaingan perusahaan. Sehingga pemasaran yang ada bukan merupakan sebuah hal yang penting bagi perusahaan. Pimpinan perusahaan menempatkan mengenai munculnya iklan dan promosi dari pesaing pada urutan 1 (satu)

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Data yang telah dikumpulkan dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan, kemudian dilakukan proses analisis berdasarkan data tersebut. Dari proses analisis tersebut akan didapat hasil yang memperlihatkan posisi perusahaan serta implikasi strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Dalam proses menganalisis data yang telah diperoleh menggunakan dua cara, yaitu dengan cara analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

5.1. Analisis Data

5.1.1. Penilaian Kualitatif

Penilaian kualitatif dilakukan melalui proses analisa atau penilaian variabel internal dan variabel eksternal. Muatan variabel tersebut meliputi hal-hal berikut : kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Selanjutnya penilaian bobot yaitu sangat penting, penting, cukup penting, kurang penting dan tidak penting dari masing-masing indikator variabel internal dan eksternal. Kemudian proses penilaian penting dan tidak penting didapat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak pengambil keputusan di perusahaan serta pendapat dari peneliti.

A. Variabel Internal

1. Lokasi

a) Lokasi Perusahaan

Penilaian lokasi perusahaan, menurut pimpinan perusahaan merupakan komponen yang penting. Dalam pandangan peneliti, penempatan lokasi unit usaha merupakan hal penting. Lokasi perusahaan yang tepat memberikan kemudahan mobilisasi

menuju perusahaan dalam proses kegiatan ekonomi, merupakan nilai tambah bagi konsumen. Hal ini berkaitan dengan distribusi produk, kemudahan transportasi menuju toko serta jangkauan wilayah untuk menjaring konsumen. Sehingga lokasi perusahaan merupakan hal yang penting bagi proses jual beli antara konsumen dan pihak perusahaan. Lokasi toko yang terletak di pinggir jalan utama Gurameh Raya, Perum Minomartani menjadikan perusahaan dikenal secara luas bagi masyarakat sekitar.

Penentuan lokasi toko yang berada di lingkungan masyarakat sekitar menjadikan perusahaan sangat dekat dengan target pasar, khususnya dalam membangun jangkauan terhadap konsumen potensial. Lokasi toko yang berada di tengah-tengah pemukiman masyarakat umum serta berada di sekitar daerah kost-kostan pelajar dan pekerja memberikan kemudahan akses ataupun mobilisasi menuju lokasi. Melalui penyesuaian model layanan yang ramah dan akrab terhadap konsumen serta interaksi sosial yang dekat dengan masyarakat sekitar, menjadikan lokasi toko sebagai salah satu kekuatan penting bagi perusahaan. Penentuan lokasi toko mendapat nilai 4 (empat) dimana lokasi unit usaha menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk membangun jangkauan pasar, interaksi dan transaksi jual beli terhadap konsumen.

2. Produk

b) Produk

Teguh Mahakarya sebagai toko material yang menyandarkan orientasinya pada ketersediaan produk ataupun barang-barang material, secara langsung menempatkan produk sebagai komponen yang mendapat perhatian cukup tinggi. Semakin berkualitas produk yang ditawarkan akan terbangun pula kualitas kekuatan yang ada pada perusahaan. Produk-produk yang ditawarkan perusahaan merupakan komponen yang penting bagi

perusahaan. Tersedianya produk yang diinginkan oleh konsumen, jenis produk dan kualitas produk yang dijual memiliki dampak yang besar bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Penilaian yang diperoleh, produk mendapat nilai 4 (empat). Dapat dikatakan bahwa produk yang ditawarkan perusahaan, memberikan berbagai macam pilihan yang luas bagi konsumen. Melalui ketersediaan produk yang beragam, baik dari jenis dan variasinya, maka hal ini dapat menarik minat belanja konsumen sesuai dengan produk yang diinginkan. Ketersediaan produk yang bervariasi dan disesuaikan dengan kualitas yang ditawarkan menjadikan perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sehingga hal tersebut menjadi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

3. Pemasaran

c) Harga Produk

Harga sebagai tolak ukur terhadap nilai tukar suatu produk atau barang dalam bertransaksi merupakan aspek yang penting bagi konsumen ataupun pihak perusahaan. Melalui penetapan harga yang bersaing, maka volume penjualan bisa terjaga bahkan dapat terus ditingkatkan ditengah banyaknya kemunculan toko-toko sejenis yang menjual produk serupa. Penentuan harga yang dilakukan oleh perusahaan Teguh Mahakarya berorientasi pada penyesuaian terhadap kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan ke pasar.

Perusahaan dalam proses penyediaan kebutuhan produk material melakukan penyesuaian terhadap kualitas produk yang tersedia dan harga yang ditawarkan kepada konsumen. Penetapan harga yang relatif mudah dijangkau oleh konsumen dinilai sebagai kemampuan kompetitif oleh perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh, perusahaan memberikan penilaian harga produk sebesar 4 (empat). Harga produk yang ditawarkan menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam proses penjualan produk.

d) Citra Perusahaan

Penilaian citra atau image perusahaan dikatakan sebagai suatu hal yang cukup penting. Peneliti berpendapat bahwa citra merupakan aspek yang cukup penting, citra berdampak terhadap pembangunan identitas atau karakteristik toko serta berpengaruh terhadap penjualan produk pada perusahaan. Citra atau image yang baik, memberikan persepsi yang akan melekat pada benak konsumen. Persepsi ini kemudian memberikan kontribusi dalam mendorong atau menstimulus konsumen untuk melakukan pembelian produk pada perusahaan. Persepsi yang melekat pada benak konsumen memberikan nilai tambah sehingga perusahaan memiliki ciri yang berbeda dibandingkan dengan pesaing.

Perusahaan dalam proses membangun image toko memberikan proses pelayanan yang ramah dan akrab agar terbangunnya interaksi yang baik antara penjual dan pembeli. Sejalan dengan upaya yang dilakukan perusahaan dalam membangun imagenya sebagai toko yang ramah terhadap konsumen sehingga pimpinan perusahaan memberikan penilaian sebesar 3 (tiga). Berdasarkan penilaian perusahaan, citra perusahaan dinilai seimbang. Komunikasi berbasis keramahan yang terjalin antara pihak perusahaan dan konsumen, relatif berpengaruh baik terhadap persepsi yang melekat pada benak konsumen.

Sehingga perusahaan dapat menarik perhatian konsumen secara emosional, maka hal ini dinilai seimbang antara proses yang dilakukan dan citra yang diharapkan oleh pihak perusahaan.

4. Operasional

e) Suasana Toko

Suasana toko merupakan unsur pendukung yang memuat kombinasi yang terdapat pada perusahaan dan tampak serta dapat dirasakan oleh konsumen. Kombinasi ini antara lain meliputi desain, tata letak dan pemajangan produk yang ditawarkan selanjutnya meliputi arsitektur toko ataupun hal-hal penunjang lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan pengaruh atau stimulus untuk mendorong calon konsumen melakukan pembelian di toko. Dalam hal ini, perusahaan berupaya mendesain suasana toko sejalan dengan citra atau image yang ingin dibangun oleh perusahaan sebagai penyedia produk material dengan konsep interaksi yang ramah dan serba ada.

Selain itu suasana toko juga didesain untuk memberikan kenyamanan dengan dilakukannya penempatan tata letak dan pemajangan produk seperti minimarket sesuai dengan kategori produk atau jenis produk beserta variasi produk yang dijual. Konsep toko yang diupayakan oleh perusahaan adalah memaksimalkan lokasi tata letak dan pemajangan produk serta ketersediaan produk sesuai kategori dan kualitas yang disediakan. Hal ini bertujuan untuk semakin menguatkan persepsi yang diinginkan perusahaan bahwa Teguh Mahakarya merupakan toko material yang hadir untuk memenuhi kebutuhan konsumen melalui interaksi yang ramah, akrab dan nyaman. Berdasarkan suasana toko yang dibangun perusahaan, pimpinan memberikan penilaian sebesar 4 (empat). Suasana toko menjadi kekuatan bagi perusahaan

untuk menunjang proses penjualan dan pembelian yang dilakukan oleh konsumen di lokasi unit usaha.

f) Pelayanan

Aspek ataupun faktor yang membuat konsumen ingin melakukan proses pembelian secara berulang-ulang salah satunya adalah adanya pelayanan yang baik. Pelayanan yang baik, akan memberikan kenyamanan kepada konsumen ketika melakukan proses pembelian di toko. Pada pelayanannya, pihak perusahaan membangun komunikasi dengan ramah terhadap konsumen. Upaya perusahaan dalam membangun kualitas pelayanannya yakni dilakukannya komunikasi dengan penuh keakraban, bentuk umum keramahan selama proses pembelian di toko adalah konsumen betah untuk bercengkrama bersama pihak perusahaan ketika melakukan pembelian.

Keramahan yang diberikan selama proses transaksi jual beli akan memberikan nuansa keakraban dan kesempatan bagi konsumen untuk dapat menikmati waktu berbelanja yang dilakukan. Penilaian terhadap pelayanan yang dilakukan perusahaan kepada konsumen menurut pimpinan perusahaan adalah hal yang penting. Peneliti turut berpendapat bahwa pelayanan merupakan aspek penting pada kegiatan jual beli di perusahaan. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian terhadap pelayanan adalah sebesar 4 (empat). Kualitas pelayanan yang diberikan pihak perusahaan kepada konsumen adalah kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

B. Variabel Eksternal

1. Ekonomi

a) Daya Beli Konsumen

Kemampuan konsumen untuk memenuhi kebutuhannya terhadap suatu produk, baik itu barang ataupun jasa dikatakan sebagai kemampuan daya beli konsumen. Kemampuan daya beli yang dimiliki oleh masyarakat umumnya akan mempengaruhi pola konsumsi terhadap suatu produk. Pada perusahaan, daya beli konsumen dalam melakukan pembelian produk material yang ditawarkan, memberikan kontribusi langsung terhadap penjualan produk dan transaksi jual beli pada unit usaha.

Melalui daya beli konsumen yang relatif stabil berdampak positif terhadap konsumsi produk yang ditawarkan perusahaan. Pimpinan perusahaan menilai bahwa daya beli konsumen adalah hal yang penting, melalui kemampuan pemenuhan yang mapan dari konsumen tentu akan memberikan peluang terhadap penjualan produk yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan memberikan penilaian daya beli konsumen sebesar 4 (empat). Kemampuan daya beli konsumen dalam memenuhi kebutuhan produk material yang ditawarkan oleh perusahaan dinilai berpeluang bagi perusahaan.

2. Politik-Hukum

b) Regulasi Pemerintah

Regulasi yang berkaitan erat dengan kehidupan perusahaan adalah adanya peraturan mengenai perpajakan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 tentang pajak penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Regulasi yang diterbitkan

pemerintah mengharuskan perusahaan melakukan wajib pajak yang bersifat final dalam satu tahun sebesar 1 % (satu persen).

Peraturan perpajakan yang diterbitkan oleh pemerintah, dinilai oleh perusahaan sebesar 4 (empat). Regulasi ini dipandang sebagai peluang bagi perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa peraturan wajib pajak merupakan kontribusi bagi perusahaan untuk memenuhi amanat regulasi sekaligus mendorong kesadaran perusahaan dalam menjaga kesehatan perusahaannya. Secara umum bahwa wajib pajak yang bersifat final sebesar 1 % (satu persen) untuk perusahaan dalam satu tahun memberikan perusahaan peluang untuk terus mampu bertahan dalam persaingan yang terus berkembang ditengah banyaknya kemunculan kompetitor.

3. Persaingan

c) Muncul Toko Pesaing

Konsekuensi logis sebagai akibat dari kemajuan dan berkembangnya kondisi lingkungan perusahaan adalah munculnya persaingan. Persaingan yang positif akan berakibat produktif jika mampu dikelola dengan baik yang kemudian memunculkan berbagai macam inovasi dan strategi, sehingga berdampak terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dampak kemajuan ini dalam perusahaan akan memunculkan berbagai peningkatan baik dari segi promosi, kualitas, jenis dan variasi produk hingga peningkatan layanan ataupun aspek lainnya.

Teguh Mahakarya sebagai perusahaan yang telah dikenal pada lingkungannya, melihat munculnya kompetitor sebagai hal yang alami namun tetap memberikan perhatian bahwa kemunculan kompetitor suatu saat akan memberikan dampak kepada perusahaan. pihak pimpinan perusahaan memberikan penilaian

terhadap munculnya toko pesaing sebesar 3 (tiga). Eksistensi perusahaan Teguh Mahakarya dinilai stabil ditengah kemunculan kompetitor yang ada. Hubungan yang telah terjalin dari perusahaan ke konsumen dan lingkungan masyarakat disekitar perusahaan memberikan peluang bagi perusahaan dalam menekan potensi persaingan serta memberi ruang bagi perusahaan untuk berkembang.

d) Iklan atau Promosi Pesaing

Tumbuhnya persaingan ditandai dengan semakin banyaknya kompetitor yang muncul, kemunculan kompetitor secara umum diiringi dengan semakin gencarnya kegiatan pemasaran yang dilakukan. Berbagai perusahaan berlomba melakukan promosi dengan memberikan berbagai macam tawaran menarik. Promosi juga menampilkan keunggulan perusahaan dan produk ataupun membangun komunikasi yang intens untuk membentuk perilaku konsumen agar tertarik pada produk sehingga terdorong untuk melakukan pembelian.

Toko Teguh Mahakarya berdasarkan penilaian pimpinan perusahaan tidak terkena dampak secara langsung dari akibat munculnya iklan atau promosi yang dilakukan pesaing. Hal ini disebabkan oleh minimnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh kompetitor di wilayah atau daerah lokasi toko berada. Sehingga minimnya kegiatan promosi dari pesaing tersebut dinilai sebagai hal yang biasa bagi perusahaan. Sehingga perusahaan memberikan penilaian sebesar 3 (tiga). Meskipun promosi atau iklan tidak dirasakan langsung dampaknya oleh perusahaan, namun iklim persaingan tetap mendapat perhatian dari pihak perusahaan.

5.1.2. Penilaian Kuantitatif

Penilaian kuantitatif dilakukan sebagai tindakan lanjutan dari penilaian kualitatif. Dalam penilaian ini dilakukan dengan pemberian nilai atau skor, yakni dengan cara memberikan bobot dan nilai (rating) dari setiap indikator variabel yang ada berdasarkan pada faktor lingkungan internal dan eksternal Toko Teguh Mahakarya. Hal ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian bobot dari masing-masing faktor, bobot ini dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Total bobot yang ada dari faktor-faktor yang tersedia harus sebesar 1 (satu) atau 100%. Prosedur penilaian bobot adalah sebagai berikut :
 - a. Penentuan skor masing-masing indikator variabel internal dan eksternal dengan mengurutkan indikator variabel internal dan eksternal. Pengurutan variabel Internal dengan skala: 6 (Sangat Penting), 5 (penting), 4 (cukup penting), 3 (cukup tidak penting), 2 (kurang penting), 1 (sangat tidak penting). Pengurutan variabel eksternal dengan skala: 4 (sangat penting), 3 (Penting), 2 (Kurang Penting), 1 (Tidak Penting).
 - b. Penentuan total dari indikator variabel internal dan variabel eksternal.
 - c. Penentuan proporsi bobot, membagi nilai atau skor masing - masing indikator variabel internal dan eksternal dengan jumlah totalnya.

2. Melakukan penghitungan rating atau nilai untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) berdasarkan pengaruh variabel tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor internal, semua

variabel yang termasuk kategori kekuatan dan kelemahan diberi nilai 1 (sangat lemah) sampai dengan 5 (sangat kuat). Adapaun pemberian nilai rating untuk faktor eksternal, semua variabel yang termasuk kategori peluang dan ancaman diberi nilai 1 (sangat mengancam) sampai dengan 5 (sangat berpeluang). Nilai atau rating dari faktor-faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

a. Variabel Internal

Nilai 1 = Sangat Lemah

Nilai 2 = Lemah

Nilai 3 = Seimbang

Nilai 4 = Kuat

Nilai 5 = Sangat Kuat

b. Variabel Eksternal

Nilai 1 = Sangat Mengancam

Nilai 2 = Mengancam

Nilai 3 = Seimbang

Nilai 4 = Berpeluang

Nilai 5 = Sangat Berpeluang

Tabel 5.1

Pembobotan

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

1. TP = Tidak Penting
2. KP = Kurang Penting
3. CKP = Cukup Kurang Penting
4. CP = Cukup Penting
5. P = Penting
6. SP = Sangat Penting

Indikator Eksternal:

1. TP = Tidak Penting
2. KP = Kurang Penting
3. P = Penting
4. SP = Sangat Penting

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa terdapat faktor-faktor yang memiliki pengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada Toko Teguh Mahakarya terlihat memiliki beberapa faktor penting. 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.

Langkah berikutnya setelah diketahui bobot masing-masing dari indikator pada lingkungan perusahaan, selanjutnya indikator yang tersedia dinilai baik itu dari faktor internal ataupun faktor eksternal. Pembobotan dari indikator dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.2**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 :

1 = (SL) Sangat Lemah	1 = (SM) Sangat Mengancam
2 = (L) Lemah	2 = (M) Mengancam
3 = (S) Seimbang	3 = (S) Seimbang
4 = (K) Kekuatan	4 = (B) Berpeluang
5 = (SK) Sangat Kuat	5 = (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. Adapun 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.

5.1.3 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:

Tabel 5.3.

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
	TOTAL INTERNAL			4,33
	Kondisi Eksternal			
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
	TOTAL EKSTERNAL			3

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.

5.2. PEMBAHASAN

5.2.1. Penetapan 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.

Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui nilai tertimbang perusahaan didasarkan pada asumsi penempatan sel Matrik Daya Tarik Industri. Untuk menentukan posisi perusahaan pada sumbu yang tepat pada diagram MDTI, dapat diketahui berdasarkan nilai tertimbang yang diletakkan pada sumbu sel yang tepat. Penempatan sel matrik diketahui atas dasar kategori nilai interval yang ada. Nilai interval merupakan jarak yang terletak antara dua nilai yang diketahui.

Pada diagram MDTI terdapat pembagian dari kategori rendah, sedang hingga kategori tinggi. Untuk mengetahui pembagian kategori tersebut didasarkan pada skala penilaian 1 (satu) paling rendah hingga 5 (paling tinggi). Dari skala penilaian tersebut terdapat jumlah interval sebanyak 4 interval. Nilai interval yang ada pada sel MDTI tersebut pada skala interval berjumlah 4 kemudian total interval dibagi dengan 3 sesuai pembagian kategori skala sel matrik. Hasil pembagian jarak interval dan sel kategori pada matrik yaitu sebesar 1,33. Sehingga sel yang terbagi dapat dijabarkan pada skala sebagai berikut:

1. Jumlah nilai tertimbang 1 – 2,33 kategori rendah
2. Jumlah nilai tertimbang 2,33 – 3,67 kategori sedang
3. Jumlah nilai tertimbang 3,67 – 5 kategori tinggi

Diagram 5.2

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
	Sedang (2.33-3.67)	4 STABILITY Hati-hati	3 RETRENCHMENT Turnaround
	Rendah (1-2.33)	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	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. Perusahaan Teguh Mahakarya dari kondisi internal menggambarkan aspek kekuatan dan kelemahannya memiliki nilai tertimbang 4,33 hal ini menunjukkan perusahaan berada pada posisi yang tinggi.

Sedangkan berdasarkan kondisi eksternal perusahaan yang menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan Teguh Mahakarya memiliki nilai tertimbang sebesar 3. Hal ini menunjukkan bahwa Teguh Mahakarya berada pada posisi sedang yakni perusahaan berada pada kondisi stability.

5.2.2. Penetapan Strategi Perusahaan

Posisi perusahaan yang telah diketahui, selanjutnya dilakukan langkah penetapan strategi perusahaan. Penetapan strategi perusahaan merupakan implikasi atas posisi perusahaan yang terdapat pada diagram MDTI. Implikasi Strategi yang ada nantinya dapat dipakai dan diterapkan oleh perusahaan Teguh Mahakarya dalam melakukan operasional perusahaannya. Khususnya dalam pengambilan keputusan untuk menetapkan langkah strategis dalam pengelolaan kekuatan internal dan langkah strategis menghadapi lingkungan eksternal. Bagi perusahaan, hal ini menjadi komponen pertimbangan implementasi untuk memaksimalkan potensi kekuatan dari dalam sekaligus membangun kesiapan dalam menghadapi berbagai tantangan dari luar 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.

Kondisi perusahaan pada matrik daya tarik industri berada pada posisi sedang, maka perusahaan harus hati-hati dalam menetapkan strateginya. Pada strategi stabilitas, perusahaan perlu untuk

mempertahankan kekuatan-kekuatan internal yang sudah ada. Selain itu perusahaan juga harus melakukan strategi lanjutan untuk menjaga posisinya yakni dengan menerapkan strategi waspada. Pada persaingan kompetitif, kondisi lingkungan yang ada sangat mudah berubah serta memiliki tingkat perkiraan yang sulit untuk diprediksi. Kondisi yang seperti ini memberikan ruang bagi pesaing untuk tumbuh semakin banyak serta meningkatnya ancaman-ancaman secara simultan dan berkelanjutan bagi perusahaan.

Penerapan strategi waspada mengharuskan perusahaan untuk tampil dengan berbagai persiapan dalam menghadapi berbagai perubahan pada lingkungan kompetitif. Hal ini bermaksud bahwa kondisi lingkungan kompetitif menuntut perusahaan untuk peka terhadap dinamika persaingan. Artinya perusahaan harus mampu melihat perkembangan lingkungan dan melakukan strategi berkelanjutan dengan melakukan perubahan dan penguatan program-program yang terdapat pada lingkungan unit usaha. Sehingga perusahaan diharapkan mampu menghadapi berbagai perubahan kondisi daya tarik industri ditengah pertumbuhan industri material sekaligus menghadapi dinamika persaingan.

5.2.3. Rencana Implementasi Strategi

Perencanaan implementasi dilakukan untuk menyusun langkah strategis bagi perusahaan. Dimana strategi ini menggambarkan arah gerak yang dilakukan untuk meminimalisir atau mengatasi kelemahan unit usaha dan untuk menghindari berbagai potensi ancaman yang muncul dengan memaksimalkan atau menggunakan kekuatan-kekuatan serta peluang-peluang yang ada. Perencanaan implementasi strategi ini dilakukan berdasarkan pada analisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Berikut hasil dari rencana implementasi strategi stability, yaitu:

1. Kekuatan

a. Lokasi Perusahaan

Penempatan lokasi perusahaan berada pada lingkungan target konsumen potensial. Pilihan lokasi unit usaha strategis dekat dengan jalan utama menempatkan posisi unit usaha mudah dijangkau dan diakses oleh konsumen. Sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan lokasi perusahaan saat ini.

b. Kualitas dan Variasi Produk

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan sangat variatif. Variasi produk disesuaikan terhadap kebutuhan produk material untuk konsumen. Variasi produk diimbangi dengan kualitas produk yang ditawarkan memberikan ruang bagi konsumen untuk memilih berbagai produk dengan berbagai pilihan beragam. Sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan dan dapat melakukan peningkatan terhadap produk yang ditawarkan.

c. Harga

Perusahaan menawarkan harga yang disesuaikan dengan jenis kualitas dan variasi produk. Penawaran harga sesuai dengan pilihan dan variasi serta kualitas harus dapat dipertahankan. Harga yang kompetitif menjadi dasar keputusan belanja bagi konsumen untuk memenuhi perilaku pembelian produk material yang ditawarkan perusahaan.

d. Pelayanan

Pelayanan oleh perusahaan memberikan rasa nyaman sehingga konsumen dapat menikmati proses pembelian produk yang dilakukan. Kualitas pelayanan dengan membangun interaksi kepada konsumen secara ramah dan akrab harus dapat dipertahankan dan ditingkatkan oleh perusahaan.

2. Kelemahan

a. Citra Perusahaan

Citra perusahaan memiliki kondisi yang seimbang, namun pada matrik daya tarik industri maka perusahaan perlu waspada dan bergerak secara hati-hati dalam pengambilan keputusan. Perusahaan harus dapat meningkatkan citra atau image perusahaan sehingga perusahaan harus semakin gencar melakukan peningkatan ciri atau program unggulan perusahaan.

b. Suasana Toko

Perusahaan membentuk suasana toko melalui desain, tata letak dan pemajangan produk seperti minimarket dengan menempatkan produk-produk sesuai jenis dan variasinya. Suasana toko yang sudah ada harus dapat dipertahankan serta perlu ditingkatkan. Peningkatan diupayakan dapat meningkatkan keunggulan sehingga memberikan pengalaman berbelanja yang berkesan bagi konsumen ketika melakukan pembelian produk pada perusahaan.

3. Peluang

a. Daya Beli Konsumen

Kemampuan pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap produk-produk material berpeluang besar terhadap penjualan perusahaan. perusahaan harus terus memantau perubahan perilaku konsumen terhadap pemenuhan dan pembelian produk yang ditawarkan.

b. Regulasi Pemerintah

Peraturan pemerintah (PP) mengenai peraturan perpajakan sangat memberikan ruang bagi perusahaan untuk menjalankan usahanya. Regulasi yang ada dapat menjadi peluang perusahaan untuk memperbesar pangsa pasarnya.

4. Ancaman

a. Muncul Toko-toko Kompetitor

Kemunculan toko-toko pesaing meskipun dinilai seimbang, namun perusahaan harus menjalankan strateginya secara hati-hati untuk menekan potensi ancaman yang dihadapi perusahaan. Kemunculan pesaing harus mendapat perhatian bagi perusahaan. Persaingan yang tidak berdampak langsung menyentuh unit usaha harus dapat dipantau oleh perusahaan agar perusahaan dapat menjaga kestabilan pasarnya. Dengan kondisi tersebut, maka perusahaan dapat melakukan ekspansi pasar dan memperluas jangkauan konsumen.

b. Iklan dan Promosi pesaing

Dampak persaingan, munculnya iklan dan promosi dari pesaing berpotensi menjadi ancaman bagi perusahaan. perusahaan harus dapat melakukan agenda promosi dengan lebih masif.

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, seperti:

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.

Implementasi dari perencanaan untuk strategi berlanjut diatas dapat diterapkan sebagai berikut:

1. Menambah skema jaringan operasional

Strategi berlanjut dilakukan dengan melakukan penambahan atau membuka jaringan operasional yang baru. Hal ini perlu dilakukan dengan membuka toko baru di luar wilayah yang ada saat ini. Untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan memperlebar ekspansi pasar dapat dilakukan oleh perusahaan sehingga mampu menyentuh masyarakat luas. Menambah jaringan operasional juga dilakukan dalam upaya menghadang potensi kompetitor atau kemunculan toko material yang akan dihadapi.

Penambahan jaringan operasional baru unit usaha, perusahaan harus mempertimbangkan estimasi anggaran yang dibutuhkan. Anggaran yang dipersiapkan harus disesuaikan dengan kemampuan finansial perusahaan. Selain estimasi anggaran yang diperhatikan, perusahaan harus mampu mengambil keputusan pemilihan lokasi penempatan jaringan baru secara tepat. Lokasi yang dipilih harus mampu menjangkau konsumen baru sesuai dengan orientasi strategi penambahan jaringan operasional yakni mencapai perluasan pasar, menekan potensi persaingan dan memenuhi kebutuhan produk material bagi konsumen.

2. Meningkatkan jenis, kualitas dan variasi produk

Perusahaan Teguh Mahakarya adalah perusahaan yang memiliki orientasi utama pada produk, sehingga upaya peningkatan terhadap jenis, kualitas dan variasi produk harus diperhatikan dengan seksama.

Penambahan jenis produk harus tetap sejalan dengan kualitas dan variasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Ketersediaan produk dengan berbagai jenis atau macamnya memberikan pilihan bagi konsumen, jenis produk yang meningkat memberikan dampak terhadap perilaku konsumen dalam berbelanja. Peningkatan dan variasi produk menjadi aspek pembeda diantara pesaing yang ada, sehingga kepuasan terhadap kebutuhan produk material yang diinginkan oleh konsumen dapat tercapai.

3. Menjaga harga kompetitif produk

Harga bagi konsumen adalah salah satu aspek yang dapat menarik minat dan keinginan konsumen untuk berbelanja. Perusahaan harus dapat menjaga harga yang ditawarkan konsumen, harga kompetitif mampu menjaga kondisi penjualan produk bagi perusahaan. Penetapan harga oleh perusahaan dilakukan dengan melakukan penyesuaian antara kualitas dan variasi produk yang ditawarkan. Sehingga harga kompetitif yang diterapkan oleh perusahaan harus dapat dijaga agar unit usaha terus mampu menghadapi persaingan dinamis.

4. Meningkatkan kualitas suasana toko

Suasana toko meliputi desain, arsitektur dan tata letak atau layout harus dapat dipertahankan oleh perusahaan. Dalam proses transaksi produk terhadap konsumen perusahaan sudah memiliki suasana yang baik, namun upaya peningkatan harus selalu dilakukan. Perusahaan dapat meningkatkan desain dan tata letak yang lebih nyaman, teratur dan komplit sesuai dengan jenis produk. Hal ini seiring dengan peningkatan kualitas dan variasi produk maka diimbangi melalui peningkatan suasana pada toko Teguh Mahakarya.

5. Mempertahankan kualitas interaksi sosial dan pelayanan.

Interaksi sosial terhadap konsumen yang sudah diterapkan oleh perusahaan harus dapat dipertahankan. Karena proses pelayanan komunikatif yang dibangun pihak perusahaan melalui keramahan dan keakraban kepada konsumen akan menumbuhkan kenyamanan ketika melakukan pembelian produk. Proses pelayanan yang diterapkan oleh perusahaan berdampak terhadap perilaku konsumen yang akan melakukan transaksi berulang pada unit usaha. Kualitas layanan yang diberikan terkait dengan komunikasi antara karyawan dan pembeli sehingga koordinasi antar karyawan perusahaan harus dapat dijaga dengan baik dan senantiasa ditingkatkan.

Perusahaan juga perlu memperhatikan bahwa interaksi yang dibangun harus mampu memberikan pemahaman terhadap produk yang ada. Dampaknya konsumen tidak hanya menikmati proses transaksi pembelian namun juga mendapatkan informasi mengenai produk-produk material yang ditawarkan perusahaan. Proses atau pola komunikasi yang informatif perlu dibangun pihak perusahaan, hal ini menjadikan pelayanan yang diterapkan memiliki muatan keramahan dan kenyamanan sekaligus mengedukasi konsumen.

6. Melakukan efektifitas pemasaran yang masif

Pendekatan pemasaran telah dilakukan oleh perusahaan Teguh Mahakarya dengan melakukan personal selling, dimana perusahaan melibatkan interaksi terhadap konsumen khususnya kepada masyarakat sekitar unit usaha perlu dipertahankan. Meskipun pemasaran atau promosi dari pesaing memiliki posisi seimbang, perusahaan harus dapat melakukan promosi secara lebih masif sehingga penyebaran promosi dapat terjadi lebih luas menyentuh calon konsumen.

Kegiatan promosi dengan cara melakukan agenda pemasaran berupa publisitas dan sponsorship kegiatan dari perusahaan dapat diterapkan. Kegiatan promosi tersebut dapat diaplikasikan melalui

pemasangan promosi di media terbuka berupa pamflet ataupun baliho dan poster ataupun media lainnya. Selain itu melakukan agenda sponsorship dapat dilakukan melalui pendekatan terhadap kegiatan kemasyarakatan atau sosial. Agenda pemasaran tersebut akan membangun pola pendekatan yang dapat dilihat dan dirasakan oleh konsumen.

Pendekatan promosi melalui publisitas dengan berbagai media, baik itu media massa atau elektronik serta kegiatan sponsorship yang diterapkan dapat mengenalkan nama perusahaan lebih luas serta mengenalkan produk-produk yang ditawarkan perusahaan secara lebih mendalam. Hal ini menumbuhkan eksistensi perusahaan ditengah wilayah pemasaran yang dilakukan. Efektifitas pemasaran yang masif berdampak terhadap terwujudnya perluasan menjangkau konsumen.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. KESIMPULAN

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

1. Berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), perusahaan Teguh Mahakarya Yogyakarta memiliki kekuatan berupa lokasi perusahaan, produk yang ditawarkan, harga kompetitif ditawarkan, suasana took dan pelayanan yang diberikan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki cenderung seimbang adalah citra perusahaan dimata konsumen. Peluang yang dimiliki perusahaan yakni berupa regulasi mengenai perpajakan dan daya beli pada masyarakat. Ancaman yang dihadapi perusahaan adalah cenderung seimbang, yaitu munculnya pesaing (kompetitor) dan adanya iklan dan promosi pesaing.
2. Diketahui analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) menunjukkan bahwa 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.
3. 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. Adanya lingkungan persaingan yang dinamis, maka perusahaan Teguh Mahakarya

4. dapat melakukan strategi berlanjut dengan fokus meningkatkan produktifitas dan mempertahankan kekuatan pada perusahaan terhadap perubahan-perubahan lingkungan perusahaan.

6.2. 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. Artinya perusahaan secara berkelanjutan melakukan penguatan terhadap berbagai kondisi lingkungan internal yang sudah ada. 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.
- Reksohadiprodo, 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.
- Syafruddin, Muchamad. (1999). *Manajemen Strategi dalam Lingkungan Bisnis Baru*. *Jurnal Bisnis Strategi*, 3 (2), hal: 50-62.

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 Ofset: Yogyakarta.

Wibowo, D. H., Arifin, Z., Sunarti. (2015). Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 29 (1), hal: 59-66.

LAMPIRAN

ANGKET PENELITIAN

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA DENGAN METODE ANALISIS MDTI

Nama :

Jabatan :

Pada kolom dibawah ini terdapat beberapa pertanyaan. Dimohon bapak/ibu sebagai pihak pengambil keputusan untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Diisi dengan memberikan penilaian faktor-faktor lingkungan perusahaan pada kolom yang telah disediakan. Pengisian angket berikut, bapak/ibu mengurutkan faktor-faktor lingkungan perusahaan dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting. Semakin besar angka yang diurutkan, maka faktor tersebut semakin penting.

Keterangan:

Faktor Internal:

6 = Sangat Penting

5 = Penting

4 = Cukup Penting

3 = Cukup Kurang Penting

2 = Kurang Penting

1 = Tidak Penting

Faktor Eksternal:

4 = Sangat Penting

3 = Penting

2 = Cukup Penting

1 = Tidak Penting

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN	PENILAIAN
Lokasi	
1. Lokasi perusahaan atau penempatan lokasi perusahaan, lingkungan wilayah masyarakat berpotensi besar menjadi konsumen	
Produk	
2. Kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan atau kebutuhan konsumen.	
Pemasaran	
3. Harga yang ditawarkan atau penetapan harga produk sesuai dengan kualitas.	
4. Toko Teguh Mahakarya dikenal sebagai toko yang menjual produk material lengkap dengan ramah dan dekat terhadap konsumen.	
Operasional	
5. Penempatan tata letak atau pemajangan kategori produk memberikan kemudahan dan kenyamanan konsumen berbelanja.	
6. Proses komunikasi dan prosedur pelayanan yang ramah dalam transaksi berbelanja.	
FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL PERUSAHAN	
Ekonomi	
1. Daya beli masyarakat pada umumnya berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan.	
Politik-Hukum	
2. Regulasi atau kebijakan yang dikeluarkan pemerintah terhadap kondisi perusahaan Teguh Mahakarya.	
Persaingan	
3. Munculnya toko material pesaing yang saat ini mengancam pangsa pasar perusahaan.	
4. Promosi intensif yang dilakukan pesaing mempengaruhi kondisi pasar perusahaan.	

ANGKET PENELITIAN

ANALISIS STRATEGI

PERUSAHAAN TEGUH MAHAKARYA

DENGAN METODE ANALISIS MDTI

Nama :

Jabatan :

Pada kolom dibawah ini ada beberapa pertanyaan. Dimohon bapak/ibu sebagai pihak pengambil keputusan untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Diisi dengan tanda silang pada kotak yang telah disediakan pada pilihan yang dianggap paling tepat.

Keterangan:

- Rating 5 = Sangat Setuju, atau = Sangat Baik, atau = Sangat Banyak, atau = Sangat Tinggi, atau = Sangat Mahal, atau = Sangat Cepat, atau = Sangat Kondusif.
- Rating 4 = Setuju, atau = Baik, atau = Banyak, atau = Tinggi, atau = Mahal, atau = Cepat, atau = Kondusif
- Rating 3 = Netral, atau Cukup Baik.
- Rating 2 = Tidak Setuju, atau = Tidak Baik, atau = Sedikit, atau = Rendah, atau = Murah, atau = Lambat, atau = Tidak Kondusif.
- Rating 1 = Sangat Tidak Setuju, atau = Sangat Tidak Baik, atau = Sangat Sedikit, atau = Sangat Rendah, atau Sangat Murah, atau = Sangat Lambat, atau = Sangat Tidak Kondusif.

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN	1	2	3	4	5
Lokasi					
1. Lokasi perusahaan atau penempatan lokasi perusahaan, lingkungan wilayah masyarakat berpotensi besar menjadi konsumen					
Produk					
2. Kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan atau kebutuhan konsumen.					
Pemasaran					
3. Harga yang ditawarkan atau penetapan harga produk sesuai dengan kualitas.					
4. Toko Teguh Mahakarya dikenal sebagai toko yang menjual produk material lengkap dengan ramah dan dekat terhadap konsumen.					
Operasional					
5. Penempatan tata letak atau pemajangan kategori produk memberikan kemudahan dan kenyamanan konsumen berbelanja.					
6. Proses komunikasi dan prosedur pelayanan yang ramah dalam transaksi berbelanja.					
FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL PERUSAHAAN					
Ekonomi					
7. Daya beli masyarakat pada umumnya berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan.					
Politik-Hukum					
8. Regulasi atau kebijakan yang dikeluarkan pemerintah terhadap kondisi perusahaan Teguh Mahakarya.					
Persaingan					
9. Munculnya toko material pesaing yang saat ini mengancam pangsa pasar perusahaan.					
10. Promosi intensif yang dilakukan pesaing mempengaruhi kondisi pasar perusahaan.					

Naskah Pertanyaan Wawancara

Variabel Internal
Lokasi
1. Dari pertimbangan Bapak, kenapa bapak memilih lokasi di tempat saat ini?
2. Menurut Bapak pentingkah pemilihan lokasi perusahaan?
3. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai lokasi perusahaan? Strategiskah lokasi perusahaan saat ini?
Produk
4. Bagaimana perkembangan jenis dan variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan?
5. Bagaimana dengan kualitas produk yang ditawarkan?
6. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan?
Pemasaran
7. Bagaimana pandangan Bapak mengenai harga yang ditawarkan perusahaan? Apakah kompetitif bagi pasar?
8. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai harga yang ditawarkan oleh perusahaan?
9. Citra atau image seperti apa yang dibangun dan diinginkan oleh perusahaan?
10. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai citra atau image perusahaan?
Operasional
11. Bagaimana model suasana toko, pemajangan produk, penyusunan dan tata letak produk?
12. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai suasana toko, baik itu pemajangan, penyusunan dan penempatan tata letak produk?
Pelayanan
13. Bagaimanakah prosedur pelayanan yang diberikan perusahaan?
14. Seperti apakah proses interaksi dan komunikasi yang diberikan terhadap konsumen?
15. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan?

Variabel Eksternal
Ekonomi
1. Bagaimanakah pandangan Bapak mengenai kemampuan daya beli masyarakat terhadap harga produk yang ditawarkan perusahaan?
2. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai daya beli konsumen?
Politik-Hukum
3. Bagaimanakah pengaruh regulasi yang ada terhadap keberlangsungan perusahaan?
4. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak terhadap pengaruh regulasi bagi perusahaan?
Persaingan
5. Bagaimana tanggapan Bapak mengenai munculnya toko pesaing?
6. Bagaimanakah pengaruh munculnya pesaing terhadap perusahaan?
7. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak mengenai kemunculan toko pesaing?
8. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap promosi atau aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh pesaing?
9. Bagaimana pemasaran yang dilakukan perusahaan? Aktivitas pemasaran apa saja yang telah dilakukan?
10. Dari skala angka satu hingga lima, berapakah penilaian Bapak terhadap promosi atau aktivitas pemasaran yang dilakukan pesaing?

Hasil Penilaian Pengurutan Pihak Pengambil Keputusan di Perusahaan

Variabel Internal	Penilaian
Lokasi	
1. Lokasi perusahaan atau penempatan lokasi perusahaan.	5
Produk	
2. Kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan.	4
Pemasaran	
3. Harga atau penetapan harga produk yang ditawarkan.	6
4. Image Teguh Mahakarya sebagai toko material bangunan.	1
Operasional	
5. Penyusunan, pemajangan atau penempatan tata letak produk	2
6. Proses komunikasi dan prosedur pelayanan yang diberikan.	3
Variabel Eksternal	
Ekonomi	
7. Daya Beli masyarakat terhadap penjualan produk.	3
Politik-Hukum	
8. Regulasi atau kebijakan yang diterbitkan pemerintah.	4
Persaingan	
9. Munculnya pesaing sejenis.	2
10. Pengaruh promosi pesaing terhadap perusahaan.	1

Proses Hasil Penilaian Pembobotan Penting, Tidak Penting

Variabel Internal	Hasil Penilaian
Lokasi	
1. Lokasi perusahaan atau penempatan lokasi perusahaan.	P
Produk	
2. Kualitas, jenis dan variasi produk yang ditawarkan.	CP
Pemasaran	
3. Harga atau penetapan harga produk yang ditawarkan.	SP
4. Image Teguh Mahakarya sebagai toko material bangunan.	TP
Operasional	
5. Penyusunan, pemajangan atau penempatan tata letak produk	KP
6. Proses komunikasi dan prosedur pelayanan yang diberikan.	CKP
Variabel Eksternal	
Ekonomi	
7. Daya Beli masyarakat terhadap penjualan produk.	P
Politik-Hukum	
8. Regulasi atau kebijakan yang diterbitkan pemerintah.	SP
Persaingan	
9. Munculnya pesaing sejenis.	KP
10. Pengaruh promosi pesaing terhadap perusahaan.	TP

Penilaian Kuantitatif

Internal	Keterangan	Skor atau nilai	Bobot
1. Lokasi Toko	P	5	0,238
2. Kualitas dan Variasi Produk	CP	4	0,19
3. Harga	SP	6	0,286
4. Citra Perusahaan	TP	1	0,047
5. Suasana Toko	KP	2	0,095
6. Layanan	CKP	3	0,143
	Total	21	1
Eksternal			
7. Daya Beli Konsumen	P	3	0,3
8. Regulasi Pemerintah	SP	4	0,4
9. Muncul Toko-toko Kompetitor	KP	2	0,2
10. Iklan dan Promosi Pesaing	TP	1	0,1
	Total	10	1

Penilaian SWOT

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	Layanan	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

Penilaian Nilai Tertimbang

No	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
	TOTAL	21	1	4,755
	Eksternal			
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
	TOTAL	10	1	3