

**PERANCANGAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
DENGAN METODE SWOT ANALYSIS
DI PERUSAHAAN ABON DIAMOND AMPEL BOYOLALI**

Skripsi



**ENI DEWI SAPUTRI
I 0304032**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2011**

commit to user

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan berkah dan hidayah-Nya selama melaksanakan penelitian maupun dalam penyelesaian laporan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Lobes Herdiman, M.T. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Bapak Ir. Murman Budijanto. selaku dosen pembimbing I atas bimbingan yang diberikan hingga terselesaikannya laporan skripsi ini.
3. Bapak Yusuf Priyandari, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing II atas bimbingan yang diberikan hingga terselesaikannya laporan skripsi ini.
4. Ibu Ir Munifah, MSIE, MT. selaku dosen penguji atas saran yang diberikan sehingga laporan skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Bapak Taufiq Rochman, STP., M.T. selaku dosen penguji atas saran yang diberikan sehingga laporan skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Ibu Noegroho Djarwanti, S.T., M.T. selaku Pembantu Dekan I Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta
7. Kedua orang tuaku dan seluruh keluarga besarku karena telah memberikan doa, semangat, serta dukungan.
8. Teman-teman Teknik Industri UNS angkatan 2004. Terima kasih atas semangat, dukungan, kekompakan dan segala kebersamaannya baik dalam suka maupun duka.
9. Rekan-rekan mahasiswa TI UNS atas kerjasama dan berbagai bantuan yang telah diberikan selama proses perkuliahan maupun selama proses penyusunan laporan skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

commit to user

Penulis berharap semoga laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa laporan skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan yang ada, oleh sebab itu dengan segenap kerendahan hati penulis menerima saran dan kritik untuk perbaikan atas kekurangan yang ada.

Surakarta, Januari 2011



Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------|
| ABSTRAK | xi |
| viii | |
| ABSTRACT | ix |
| ix | |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | I-1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | I-4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | I-4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | I-4 |
| 1.5 Pembatasan Masalah | I-5 |
| 1.6 Asumsi | I-5 |
| 1.7 Sistematika Penulisan | I-5 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| 2.1 Gambaran Umum Perusahaan | II-1 |
| 2.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan | II-2 |
| 2.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan | II-3 |
| 2.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan | II-5 |
| 2.1.4 | |
| Karyawan | II-5 |
| 2.1.5 Proses Produksi | |
| Abon | II-6 |
| 2.2 Strategi dan Analisis SWOT | II-8 |
| 2.2.1 Konsep Strategi | II-8 |
| 2.2.2 Proses Perumusan Strategi | II-9 |
| 2.2.3 Pengukuran Sikap | II-17 |
| 2.2.4 Skala | II-20 |

commit to user

| | |
|----------------------------------|-------|
| 2.2.5 Pengukuran Penskalaan..... | II- |
| 22 | |
| 2.2.6 SWOT Analysis..... | II- |
| 24 | |
| 2.3 Penelitian | II-30 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|---|-------|
| 3.1 Diagram Alir Penelitian | III-1 |
| 3.2 Penjelasan Diagram Alir Penelitian | III-3 |
| 3.2.1 Identifikasi Masalah..... | III-3 |
| 3.2.2 Studi Pustaka..... | III-3 |
| 3.2.3 Perumusan Masalah..... | III-3 |
| 3.2.4 Penetapan Tujuan Penelitian..... | III-3 |
| 3.2.5 Penetapan Model Penelitian..... | III-4 |
| 3.2.6 Penentuan Variabel Penelitian..... | III-4 |
| 3.2.7 Pengumpulan Data..... | III-4 |
| 3.2.8 Identifikasi Faktor Strategi..... | III-5 |
| 3.2.9 Menentukan Faktor Tingkat Kepentingan..... | III-8 |
| 3.2.10 Pembuatan Kuesioner Analisa Kekuatan & Kelemahan | III-9 |
| 3.2.11 Pembuatan Kuesioner Analisa Peluang & Ancaman..... | III-9 |
| 3.2.12 Pembuatan Forecasting Faktor Internal..... | III-9 |

commit to user

| | |
|--|--------|
| 3.2.13 Pembuatan Forecasting Faktor Eksternal..... | III-10 |
| 3.2.14 Penyebaran Kuesioner Sintesa Faktor Strategi..... | III-10 |
| 3.2.15 Sintesa Faktor Strategi..... | III-13 |
| 3.2.16 Pemetaan Hasil Matriks SWOT..... | III-15 |
| 3.2.17 Analisa dan Interpretasi Hasil..... | III-15 |
| 3.2.18 Kesimpulan dan Saran..... | III-16 |
| BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA | |
| 4.1 Pengumpulan Data | IV-1 |
| 4.1.1 Pengumpulan Data Primer..... | IV-1 |
| 4.1.2 Pengumpulan Data Sekunder | IV-1 |
| 4.2 Pengolahan Data | IV-4 |
| 4.2.1 Identifikasi Faktor Strategi | IV-4 |
| 4.2.2 Penyusunan Kuesioner Sintesa Faktor Strategi..... | IV-7 |
| 4.2.3 Sintesa Faktor Strategi | IV-22 |
| 4.2.4 Pemetaan Hasil Matrik SWOT | IV-29 |
| BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL | |
| 5.1 Analisis Matriks SWOT | V-1 |
| 5.1.1 Analisis Faktor Kekuatan | V-1 |
| 5.1.2 Analisis Faktor Kelemahan | V-3 |

commit to user

5.1.3 Analisis Faktor Peluang.....V-3

5.1.4 Analisis Faktor Ancaman.....V-4

5.2 Kemungkinan Implementasi StrategiV-6

5.3 Strategi Utama untuk Pengembangan Usaha.....V-10

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....VI-1

6.2 SaranVI-1

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran 1: Hasil Kuesioner Faktor Tingkat KepentinganL-1

Lampiran 2: Hasil Kuesioner Forecasting FaktorL-2

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, penentuan tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab ini juga membahas mengenai pembatasan masalah dalam penelitian, penetapan asumsi serta sistematika penulisan. Keseluruhan pokok bahasan dalam bab ini diharapkan memberikan gambaran umum tentang penelitian ini dan perlunya penelitian ini dilakukan.

1.1 Latar Belakang

Ketatnya kompetisi dalam dunia industri dewasa ini sebagai akibat dari perkembangan teknologi menuntut setiap perusahaan untuk lebih teliti dan terarah dalam menilai dan memfokuskan diri dalam persaingan produk maupun sistem industri. Penilaian sebuah perusahaan terhadap produknya dan sistemnya sendiri dan terhadap produk dan sistem dari para pesaingnya membuat perusahaan mengetahui yang harus dilakukannya untuk menghadapi para pesaingnya. Sedangkan fokus produk dan sistem sebuah perusahaan akan menentukan masa depan dari usaha tersebut (Rangkuti, 2002).

Rangkuti (2002) mengungkapkan bahwa Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman merupakan empat sisi utama yang penting dalam menilai posisi produk dan sistem yang ada dari sebuah perusahaan dalam persaingan dengan produk dan sistem dari perusahaan lainnya yang sejenis. Penilaian terhadap sisi kekuatan sebuah produk dan sistem dari sebuah perusahaan akan memicu perusahaan tersebut untuk menonjolkan sisi kekuatannya untuk memberikan nilai tambah dibandingkan produk dan sistem dari perusahaan lain. Penilaian terhadap sisi kelemahan dapat membuat perusahaan tersebut berusaha mengatasi kelemahan dari produk dan sistemnya tersebut. Penilaian terhadap sisi peluang akan membuat perusahaan tersebut berusaha menakhlikkan berbagai peluang yang ada. Penilaian terhadap sisi ancaman akan menyadarkan perusahaan tersebut untuk menanggulangi setiap ancaman yang datang.

commit to user

Perusahaan “Diamond” merupakan salah satu perusahaan abon yang memiliki skala usaha besar di kabupaten boyolali. Perusahaan “Diamond” berdiri pada tahun 1975 dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 25 orang dan rata-rata jumlah produksinya yaitu sebesar 100.000 kg pertahun. Jumlah tenaga kerja dan skala usaha yang cukup besar dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Jumlah produksi yang besar juga dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam menguasai pasar.

Semua kegiatan usaha yang dijalankan oleh perusahaan “Diamond” tidak pernah lepas dari pengaruh lingkungan usaha tempat dimana perusahaan beroperasi. Sebagai contoh jumlah perusahaan pesaing yang berkecimpung dalam bidang yang sama yaitu industri abon. Lingkungan usaha terkadang berubah sangat cepat dan terjadi secara terus-menerus, sehingga menuntut perusahaan untuk dapat memperkirakan dan mengelola lingkungan tersebut dengan baik agar tidak menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan “Diamond” dalam proses produksinya menggunakan kayu sebagai bahan bakar. Pada musim penghujan perusahaan kesulitan untuk memperoleh kayu bakar. Hal itu dikarenakan perusahaan tidak mempunyai tempat untuk menyimpan kayu bakar sehingga perusahaan tidak bisa menyimpan cadangan kayu bakar pada waktu musim kemarau. Kasus yang dapat dilihat adalah ketika terjadi kenaikan harga bahan baku dan bahan penolong, kapasitas produksi turun, dan harga jual abon meningkat. Pada saat yang bersamaan daya beli masyarakat menurun karena tingginya harga abon. Oleh karena itu perusahaan harus mampu melakukan analisis biaya, penerimaan, dan keuntungan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan strategi yang tepat.

Perusahaan “Diamond” dalam hal ini harus mampu menganalisa dan mengantisipasi perubahan lingkungan, baik itu dari lingkungan internal yang masih bisa dikendalikan maupun dari lingkungan eksternal yang sukar untuk dikendalikan. Pengaruh dari kedua analisis lingkungan ini sangat besar dalam proses perumusan dan pemilihan strategi yang tepat demi kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan “Diamond”. Analisis lingkungan internal dan eksternal memberikan identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan

commit to user

ancaman yang dimiliki, sehingga perusahaan “Diamond” memiliki daya saing dan berkembang dengan masih memperhatikan misi dan tujuan awal.

Selama ini perusahaan “Diamond” belum pernah melakukan analisis terhadap dampak lingkungan baik lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Sehingga perusahaan tidak bisa menentukan strategi apa yang harus dilakukan untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk yang diproduksi dan sistem yang dijalankan Perusahaan “Diamond” dapat dilakukan dengan *SWOT analysis*. *SWOT* menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusi masing-masing posisi konsumen produk di pasar. Kekuatan posisi produk di pasar sangat berpengaruh terhadap umur kelangsungan hidup dari sebuah produk di pasar. Dengan demikian dengan *SWOT* ini dapat diketahui hal-hal yang dapat dipertimbangkan untuk memperkuat posisi produk di pasar.

Selama ini penggunaan *SWOT* tergantung pada usaha sejenis yang digunakan sebagai pembanding atau menggunakan skala industri yang berasal dari sumber resmi. Apabila data pesaing belum terkumpul dan terpetakan maka *SWOT* dapat dilakukan tanpa pembanding atau skala industri dengan tetap tidak menghilangkan substansi kegunaannya akan tetapi ditambah fleksibilitasnya

SWOT tanpa skala industri ini digunakan bila sebuah perusahaan hingga pada saat dilakukan kajian situasi tidak memiliki data tentang pesaing atau pesaingnya belum terpetakan baik dalam skala industri (kumpulan perusahaan yang menghasilkan barang yang sama) maupun dari hasil inteligen perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempersiapkan rencana usaha strategis terutama dari segi pemasaran dan manajemen organisasi, maka dengan menggunakan analisis *SWOT* yang dimodifikasi sedemikian hingga menjadikan ia dapat digunakan oleh perusahaan tanpa harus mengetahui skala industri atau data inteligen mengenai pesaingnya (Putong, 2002).

Dengan adanya permasalahan diatas, maka untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan “Diamond” dilakukan dengan menggunakan Analisis *SWOT*.

commit to user

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Perusahaan “Diamond” memerlukan analisis terhadap pengaruh kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan SWOT perusahaan sebagai dasar penyusunan strategi selanjutnya.
2. Strategi apakah yang dapat diterapkan pada perusahaan “Diamond” dalam rangka mengembangkan usahanya untuk menghadapi persaingan antar perusahaan yang semakin ketat.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yakni kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan “Diamond”.
2. Menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan “Diamond” untuk mengembangkan usahanya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Perusahaan Abon “Diamond”.
2. Memberikan masukan solusi untuk strategi yang dapat diterapkan Perusahaan Abon “Diamond” untuk mengembangkan usahanya.

1.5 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dibawah ini dilakukan agar penelitian lebih terarah dan tidak meluas, yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan hanya untuk Perusahaan ”Diamond”,

2. Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2009.

1.6 Asumsi Penelitian

Adapun asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kondisi internal dan eksternal perusahaan tidak berubah selama penelitian.

1.7 Sstematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahami penelitian ini, maka peneliti menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan berbagai hal mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi-asumsi dan sistematika penulisan. Uraian bab ini dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang penelitian yang dilakukan sehingga dapat memberi masukan ke perusahaan sesuai dengan tujuan penelitian, batasan-batasan dan asumsi yang digunakan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum perusahaan, baik mengenai sejarah, lokasi, proses produksi, dan gambaran lainnya serta dasar teori *swot (strength, weakness, opportunity, and threat) analysis*.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan gambaran terstruktur tahap demi tahap proses pelaksanaan penelitian dalam bentuk *flow chart*, membahas tentang tahapan yang dilalui dalam penyelesaian masalah sesuai dengan permasalahan yang ada mulai dari identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, pengolahan data, sampai dengan kesimpulan dan pemberian saran terhadap perusahaan.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang penguraian pengumpulan data dalam rangka penyelesaian masalah dan juga pengolahan terhadap data-data tersebut. Dalam

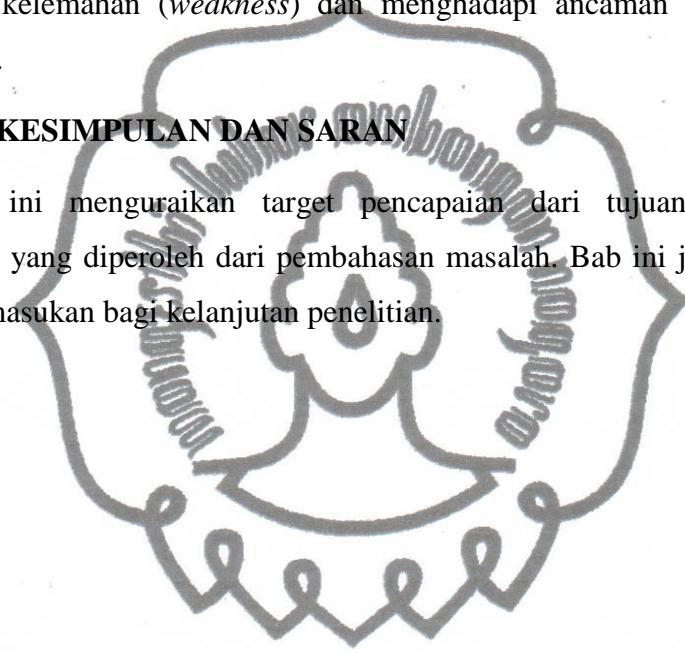
bab ini akan dijelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dapat berpengaruh terhadap produk-produk Perusahaan Abon “Diamond”.

BAB V : ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Bab ini menganalisis hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Dalam tahap ini dianalisis tindakan strategis apa saja yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kekuatan (*strength*) dan menangkap peluang (*opportunity*), serta mereduksi kelemahan (*weakness*) dan menghadapi ancaman (*threat*) terhadap perusahaan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan target pencapaian dari tujuan penelitian dan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan masalah. Bab ini juga menguraikan saran dan masukan bagi kelanjutan penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi dasar-dasar teori yang melandasi topik penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai profil Perusahaan “Diamond” dan landasan teori tentang *SWOT Analysis*.

2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan abon “Diamond” didirikan oleh Bapak Paryoko pada tahun 1975. Perusahaan “Diamond” didirikan untuk meneruskan usaha pembuatan abon yang telah dirintis oleh orang tua dari Bapak Paryoko. Modal awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini yaitu sebesar Rp.10.000.000,00 yang diperoleh dari modal sendiri dan bantuan dari orang tua. Pada awal usahanya perusahaan memproduksi abon dengan kapasitas produksi 60 ton per tahun.

Produk abon dari perusahaan “Diamond” pada awal pendiriannya hanya dipasarkan secara lokal di Kabupaten Boyolali serta pembeli dari luar kota yang merupakan pelanggan produk abon sejak masih ditangani oleh orang tua dari Bapak Paryoko. Produk abon yang diproduksi hanya produk abon super yaitu abon yang masih asli tanpa ada campuran. Namun seiring dengan meningkatnya harga bahan baku utama pembuatan abon yaitu daging dan daya beli masyarakat yang mulai menurun karena harga abon yang terus meningkat, maka perusahaan membuat tiga jenis abon. Klasifikasi abon tersebut didasarkan pada banyaknya campuran yang digunakan dalam pembuatan abon. Harga masing-masing jenis abon berbeda-beda tergantung pada banyaknya campuran yang digunakan dalam proses pembuatan abon.

Perusahaan “Diamond” dalam menjalankan proses produksinya telah memiliki izin operasi dan tercantum dalam Surat Izin Usaha Perdagangan (S.I.U.P) Nomor : 00138/11-32/PM/2003, dan H.O Nomor : 113355200874. Selain itu produk abon dari perusahaan “Diamond” ini telah mendapatkan nomor sertifikasi penyuluhan dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia dengan Nomor DEPKES RI SP. No. 198/1130/06, dengan didaptkannya surat sertifikasi tersebut maka produk abon milik perusahaan “Diamond” dinyatakan aman untuk

dikonsumsi masyarakat. Produk abon “Diamond” ini juga telah dinyatakan layak konsumsi serta memperoleh sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia Jawa Tengah No. 1502200305.

Perkembangan perusahaan “Diamond” dari tahun ke tahun sama seperti perusahaan lainnya mengalami fluktuasi. Pada krisis moneter tahun 1998 jumlah produksi abon mengalami penurunan. Hal itu dikarenakan daya beli masyarakat menurun karena tingginya harga kebutuhan pokok. Kemudian sekitar tahun 2003 perusahaan mulai bangkit kembali dengan adanya kerjasama dengan perusahaan INDOFOOD. Perusahaan INDOFOOD memberikan kepercayaan kepada perusahaan “Diamond” sebagai produsen abon untuk digunakan sebagai bahan baku dalam pembuatan mie goreng abon. Perusahaan INDOFOOD memberikan omset sebesar 3 ton per bulan bagi perusahaan “Diamond” untuk memasok abon. Namun, omset tersebut dapat berubah sewaktu-waktu seiring dengan kondisi permintaan masyarakat terhadap produk dari perusahaan INDOFOOD.

Selain dengan perusahaan INDOFOOD perusahaan juga bekerjasama dengan perusahaan CENTRAFOOD yang berada di Karawang dan Surabaya. Perusahaan CENTRAFOOD merupakan distributor, sehingga produk abon dari perusahaan “Diamond” dikemas lagi dengan merk dagang dari perusahaan CENTRAFOOD. Perusahaan “Diamond” juga bekerjasama dengan perusahaan Sarana Industri Pangan yang berada di Tangerang. Pendistribusian produk abon dari perusahaan “Diamond” dilakukan sendiri sehingga harga jual abon sudah termasuk biaya transportasi. Perusahaan tidak memasarkan produknya secara lokal, sehingga apabila ada masyarakat yang ingin membeli produk abon “Diamond” langsung datang ke perusahaan.

2.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan “Diamond”

Perusahaan “Diamond” dalam menjalankan usahanya telah memiliki visi, misi dan tujuan yang tercermin dalam arah pengembangan usahanya, walaupun ketiga hal tersebut belum dijabarkan secara jelas dan tersurat.

a. Visi Perusahaan

commit to user

Visi adalah suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang akan dilakukan untuk terwujud oleh seluruh personil perusahaan. Visi perusahaan "Diamond" adalah sebagai berikut :

- Menjadi perusahaan abon yang terkenal dengan keunggulan kualitas abon dan pelayanan terhadap konsumen.
- Menjadi perusahaan yang dapat memberikan dampak positif bagi lingkungan.

b. Misi Perusahaan

Misi adalah alasan untuk menetapkan prioritas, rencana, dan penugasan kerja. Misi perusahaan "Diamond" adalah sebagai berikut :

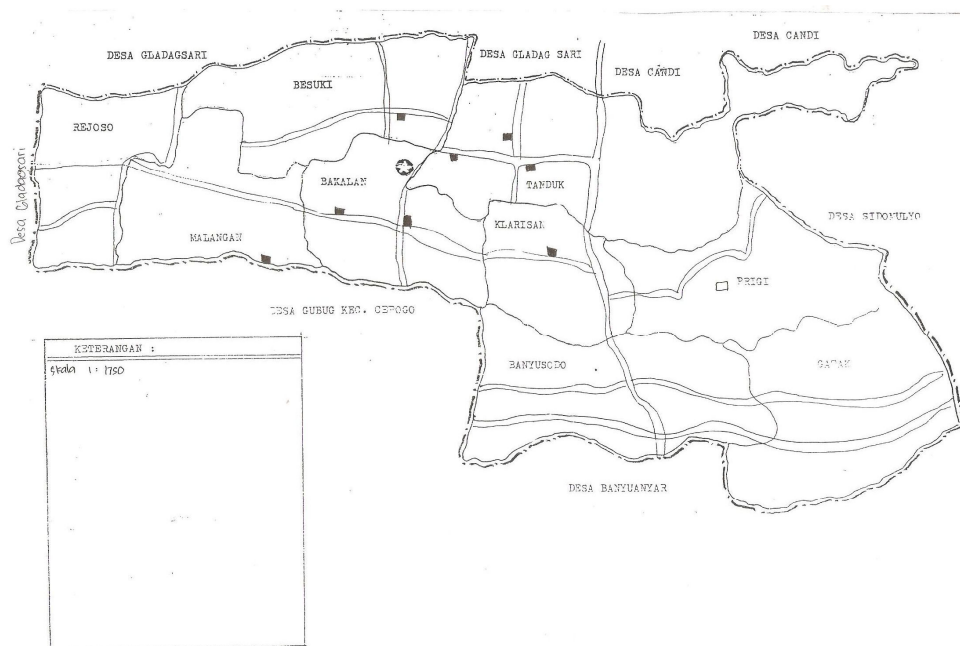
- Meningkatkan kualitas produk abon.
- Memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas terhadap semua pihak yang berhubungan dengan perusahaan.

c. Tujuan Perusahaan

Perusahaan "Diamond" mempunyai tujuan untuk terus mengembangkannya dan mengoptimalkan keuntungan perusahaan, memperluas daerah pemasaran, serta dapat menciptakan lapangan bagi masyarakat.

2.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan "Diamond"

Perusahaan "Diamond" terletak di Dukuh Bakalan, Desa Tanduk, Kecamatan Ampel, Kabupaten Boyolali. Lokasi perusahaan cukup strategis karena berada di sentra usaha abon dan dekat dengan pemasok bahan baku yaitu Rumah Potong Hewan (RPH) Kabupaten Boyolali. Perusahaan "Diamond" didirikan di atas lahan tempat tinggal Bapak Paryono seluas 3000 m² yang terdiri dari dua bangunan. Bangunan yang pertama terletak di bagian depan yang merupakan tempat tinggal dari keluarga Bapak Paryoko dengan luas 2500 m². Dan bangunan yang kedua dengan luas 500 m² terletak di bagian belakang yang merupakan tempat produksi abon mulai dari kegiatan pembersihan daging, pembuatan abon, sampai pengemasan. Dari awal pendiriannya lokasi perusahaan tidak pernah berpindah tempat hanya dilakukan penyesuaian tempat produksi sesuai dengan perkembangan perusahaan. Lokasi perusahaan "Diamond" dapat dilihat pada gambar d bawah ini: *commit to user*



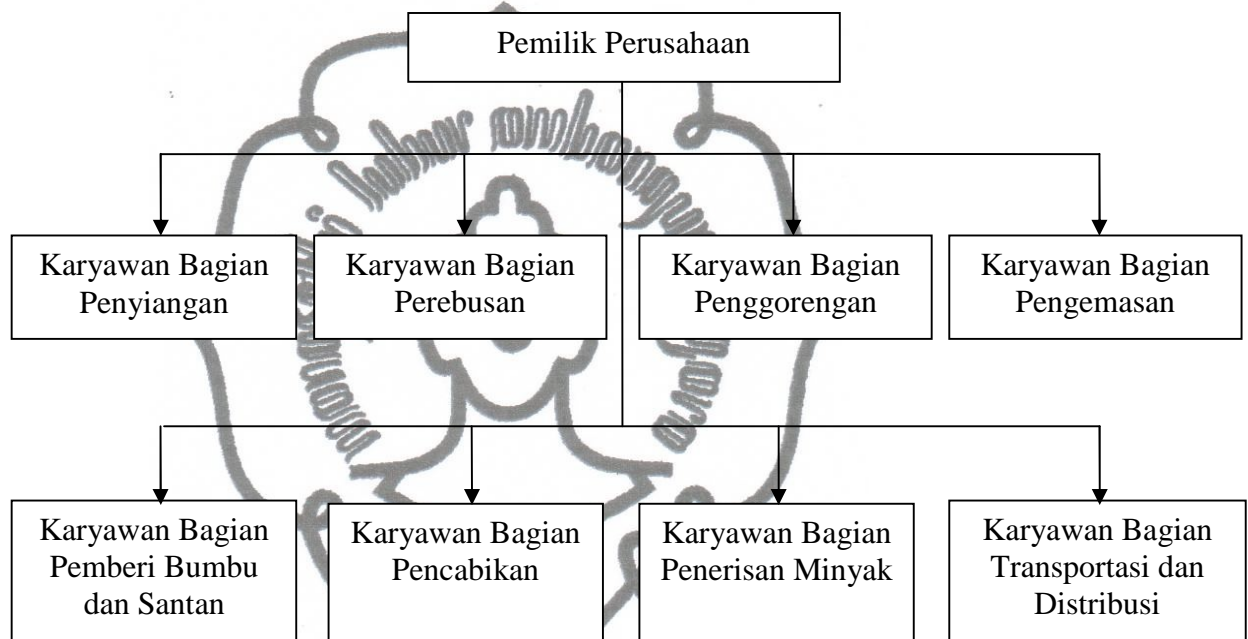
Gambar 2.1 Peta Lokasi perusahaan "Diamond"

2.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan "Diamond"

Perusahaan "Diamond" dikelola dan diawasi secara langsung oleh pemilik perusahaan. Hal itu dikarenakan perusahaan belum memiliki struktur organisasi yang jelas serta belum menerapkan sistem manajemen secara penuh dan terarah. Akan tetapi walaupun belum memiliki struktur organisasi yang jelas semua karyawan di perusahaan "Diamond" bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang masing-masing serta dapat menjalankan kewajibannya dengan baik.

Perusahaan "Diamond" memiliki tenaga kerja sebanyak 25 orang yang sudah terbagi kedalam tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Untuk dapat mengetahui kondisi karyawan dan mengawasi pelaksanaan tugas masing-masing karyawan, pemilik perusahaan memberikan kepercayaan kepada salah seorang karyawan. Karyawan tersebut dipilih secara langsung oleh pemilik perusahaan dan diberikan kepercayaan khusus untuk mengawasi dan memperhatikan semua karyawan dalam menjalankan kewajibannya. Untuk dapat menjalankan tugasnya secara efektif, maka karyawan yang lain tidak diberitahu bahwa karyawan tersebut telah diberikan kepercayaan untuk mengawasi dan memperhatikan semua karyawan di perusahaan "Diamond".

Hubungan yang terjalin antara pemilik perusahaan dan karyawan di perusahaan "Diamond" lebih mengarah pada hubungan persaudaraan. Pemilik perusahaan sangat memperhatikan kondisi dan kebutuhan karyawan. Selain itu, sebagian besar karyawan berasal dari daerah sekitar perusahaan sehingga pemilik perusahaan dapat mengetahui kebutuhan karyawan dan sebaliknya. Secara umum struktur organisasi perusahaan "Diamond" dapat digambarkan dalam bentuk yang sederhana sebagai berikut :



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Perusahaan "Diamond"

2.1.4 Karyawan

Karyawan Perusahaan "Diamond" bekerja selama 9 jam sehari, 6 hari seminggu, dan memiliki hari libur pada hari minggu, hari raya, dan libur nasional. Jam kerjanya antara pukul 08.00-17.00 WIB. Jam lembur diberlakukan jika jumlah permintaan abon meningkat.

Karyawan Perusahaan "Diamond" terdiri dari:

1. Karyawan Bagian Penyiangan = 2 orang
2. Karyawan Bagian Perebusan = 2 orang
3. Karyawan Bagian Pencabikan = 2 orang
4. Karyawan Bagian Pemberi Bumbu dan Santan = 4 orang

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| 5. Karyawan Bagian Penggorengan | = 6 orang |
| 6. Karyawan Bagian Penirisan Minyak | = 3 orang |
| 7. Karyawan Bagian Pengemasan | = 3 orang |
| 8. Karyawan Transportasi/Distribusi | = <u>3 orang</u> + |
| | = 25 orang |

2.1.5 Proses Produksi Abon

Proses produksi abon di perusahaan "Diamond" ada beberapa tahap yaitu :

1. Penyiangan

Tujuan dari tahap penyiangan ini adalah untuk membuang bagian-bagian dari daging yang tidak dapat digunakan dalam pembuatan abon. Tahap ini dilakukan dengan membuang lemak daging yang menggumpal dan urat-uratnya yang keras dengan menggunakan pisau yang tajam. Setelah itu daging dicuci sampai bersih sehingga tidak ada kotoran yang menempel. Bahan nabati yang digunakan sebagai campuran dalam proses pembuatan abon yaitu kacang tanah dan kacang koro. Bahan tersebut juga harus dicuci sampai bersih sebelum direbus.

2. Perebusan

Proses perebusan bertujuan untuk membuat daging menjadi empuk, sehingga daging tersebut mudah dicabik-cabik menjadi serat-serat yang halus. Suhu yang diperlukan untuk merebus tidak boleh berlebihan, cukup sampai titik didih saja. Sebaiknya sebelum direbus daging dipotong-potong dengan ukuran yang hampir sama supaya pengontrolan waktu perebusan lebih mudah dilakukan. Selain daging, kacang tanah dan kacang koro juga harus direbus sebelum dicampur dengan daging untuk dibuat abon.

3. Pencabikan

Tahap ini dilakukan untuk memisahkan daging yang sudah direbus menjadi serat-serat yang halus. Proses pencabikan di perusahaan "Diamond" masih dilakukan secara manual yaitu menggunakan sendok garpu atau langsung dengan tangan.

4. Pemberian Bumbu dan Santan

Bumbu-bumbu yang digunakan dalam proses pembuatan abon antara lain bawang merah, bawang putih, gula pasir, gula jawa, garam, ketumbar, penyedap rasa, dan kemiri. Bumbu-bumbu tersebut dihaluskan bersama bahan campuran abon yaitu kacang tanah dan kacang koro. Kacang koro hanya dicampurkan untuk abon dengan kualitas ketiga. Setelah dihaluskan campuran tersebut ditumis sebentar dalam wajan penggorengan. Kemudian, bumbu, kacang tanah, dan kacang koro yang telah ditumis dicampur dengan daging yang sudah dicabik-cabik dan dimasak dalam wajan penggorengan. Selanjutnya, ditambahkan santan agar abon memiliki rasa gurih. Bahan dipanaskan sambil diaduk-aduk hingga santan kering dan bumbunya meresap.

5. Penggorengan

Proses penggorengan ini bertujuan untuk menghilangkan kandungan air. Daging yang sudah diberi bumbu dan santan kemudian digoreng dengan minyak panas hingga berwarna coklat kekuning-kuningan. Api yang digunakan untuk menggoreng tidak boleh terlalu besar. Selama digoreng, bahan diaduk-aduk agar matang secara merata.

6. Penirisan Minyak

Bahan yang sudah digoreng biasanya masih mengandung minyak maka perlu dilakukan penirisan untuk mengurangi minyak yang diserap oleh bahan. Abon yang mengandung banyak minyak akan menurunkan kualitas karena kandungan lemaknya tinggi dan mudah menimbulkan ketengikan. Penirisan bahan di perusahaan "Diamond" menggunakan alat pengepress sehingga proses penirisan menjadi lebih mudah. Setelah ditiriskan, abon diangin-anginkan sampai dingin sambil dipisah-pisahkan dengan cara dipukul-pukul dengan menggunakan papan yang terbuat dari kayu supaya tidak menggumpal.

7. Pengemasan

Pengemasan abon bertujuan untuk mempertahankan kualitas, menghindari kerusakan, dan memudahkan dalam proses pengangkutan. Selain itu juga untuk mencegah terjadinya penguapan air, masuknya

oksigen, mencegah terjadinya penurunan berat, dan melindungi produk dari debu, kotoran, atau mikroba. Bahan yang digunakan untuk mengemas abon adalah plastik. Ukuran pengemasan berbeda-beda ada yang 1 kg, 2 kg, 5kg, dan 10 kg.

2.3 Strategi dan Analisis SWOT

Pada landasan teori akan dijelaskan tentang, konsep strategi, proses perumusan strategi, pengukuran sikap, dan *SWOT Analysis*.

2.2.1 Konsep Strategi

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi ialah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian (Jauch and Glueck, 1997).

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2004).

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive competence* yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya.
- b. *Competitive advantage* yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.(Rangkuti, 2001).

2.2.2 Proses Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (Hunger dan Wheelen, 2001). Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, *merger* atau membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengambilalihan oleh pesaing bisnis (David, 2004).

a. Lingkungan Eksternal

Siagian (2004) menyatakan bahwa lingkungan eksternal dapat digolongkan pada dua jenis yang saling berhubungan dan pengaruh-mempengaruhi, yaitu lingkungan eksternal "jauh" dan lingkungan industri.

1). Lingkungan eksternal "jauh"

Faktor-faktor lingkungan eksternal "jauh" meliputi faktor-faktor ekonomi, politik, sosial, dan teknologi. Faktor-faktor eksternal tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan) tersebut.

a). Pertimbangan-pertimbangan ekonomi

Pertimbangan-pertimbangan ekonomi yang dimaksud ialah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi. Tanpa memasuki berbagai teori ekonomi secara mendalam, mudah memahami bahwa sungguh banyak segi-segi perekonomian yang mau tidak mau harus dipertimbangkan dan diperhitungkan. Hal-hal yang akan disoroti mencakup

perkembangan global di bidang ekonomi, pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan, kehadiran korporasi multinasional, kejutan di bidang energi, dan pendanaan.

b). Faktor-faktor politik

Salah satu definisi klasik tentang politik mengatakan bahwa politik adalah kiat untuk mengetahui "siapa dapat apa dan bilamana". Menggunakan definisi tersebut sebagai titik tolak untuk memahami faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti bahwa para pengambil keputusan strategis perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan.

c). Faktor-faktor sosial

Berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, pentingnya dampak faktor-faktor sosial sangat penting pula disadari oleh para pengambil keputusan strategis. Berbagai faktor seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini, dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Pengenalan demikian tidak mudah karena kenyataan menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut selalu berubah, adakalanya dengan intensitas yang sangat tinggi. Di samping itu para anggota masyarakat dengan siapa perusahaan melakukan interaksi tersebut tidak pernah "konsisten" dalam perilakunya. Dikatakan demikian karena faktor-faktor tersebut tumbuh sebagai akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika, ekologis, dan demografikal yang juga selalu mengalami pergeseran, baik yang mengarah pada "kondisi lebih kuat", tetapi juga mungkin ke arah yang "lebih lemah".

d). Faktor teknologi

Ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini berkembang demikian pesatnya sehingga dapat dikatakan bahwa umat manusia belum pernah

mengalami perkembangan secepat itu. Perkembangan yang amat pesat itu berakibat antara lain pada "lahirnya" berbagai ilmu yang baru dan aneka ragam temuan dan terobosan terjadi dalam bidang teknologi. Berbagai temuan dan terobosan tersebut sudah sedemikian rupa sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada lagi segi-segi dan proses pengelolaan bisnis yang tidak "disentuh" oleh teknologi tersebut. Dikatakan demikian karena ternyata bahwa berbagai temuan dan terobosan di bidang perangkat keras dibarengi pula oleh perkembangan di bidang perangkat lunak yang mendukung aplikasinya yang semakin beraneka ragam oleh para "pekerja pengetahuan". Oleh karena itu setiap pengambil keputusan strategis mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang, dan akan terjadi karena dengan demikian ia mengetahui untuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan diterapkan.

2). Lingkungan industri

Siagian (2004) mengikhtisarkan bahwa manajemen strategis dalam suatu organisasi mutlak mengenali industri dalam bidang mana perusahaan bergerak sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh terhadap jalannya roda perusahaan yang bersangkutan. Pentingnya pengenalan industri itu lebih jelas lagi apabila diingat bahwa situasi industri sebagai lingkungan eksternal yang "jauh", tetapi juga sebagai lingkungan yang "dekat". Dikatakan sebagai faktor eksternal yang jauh karena perkembangan yang terjadi di dalamnya berada di luar kendali suatu perusahaan tertentu, tetapi mempunyai dampak langsung atau tidak langsung pada keberadaan organisasi. Kondisi industri juga dapat dikatakan sebagai faktor eksternal yang dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.

a). Ancaman dari pendatang baru

Kehadiran para pendatang baru dikatakan sebagai ancaman karena para pendatang baru tersebut membawa berbagai hal ke dalam industri seperti kemampuan baru, keinginan merebut pangsa pasar tertentu,

teknologi yang mutakhir, sarana dan prasarana yang lengkap, dan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih.

b). Faktor pemasok

Faktor pemasok secara kategorial dapat dinyatakan bahwa tidak ada pimpinan perusahaan yang boleh mengabaikan peranan para pemasok sebagai mitra kerjanya. Seperti diketahui tidak banyak perusahaan yang menguasai sendiri sumber-sumber suplai bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut dalam proses produksi. Berarti terdapat ketergantungan antara satu perusahaan yang menghasilkan produk tertentu dengan para pemasoknya.

c). Faktor pembeli

Keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan sesungguhnya merupakan manifestasi adanya kepercayaan para pengguna produknya, bukan hanya pada mutu produk yang dihasilkan, akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaya manajerial yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam memperlakukan karyawannya, proses produksi yang ramah lingkungan, ketaatan pada norma-norma moral dan etika dalam pengelolaan bisnis (misalnya dalam menghadapi persaingan), kejujuran dalam pemasaran, dan pengiklanan serta kesediaan perusahaan memberikan imbalan yang adil dan wajar kepada para karyawannya. Untuk kepentingan itulah perlakuan para pelanggan dan nasabah sebagai "raja" tetap relevan untuk diperhatikan dan diterapkan.

d). Faktor produk substitusi

Perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini membuat semakin banyak produk yang peranan dan manfaatnya dalam kehidupan manusia dapat diganti oleh produk substitusi atau pengganti. Kepekaan terhadap hal ini harus dimiliki para pengambil keputusan strategis dan tidak hanya terpukau pada masalah harga dan mutu produk. Tidak adanya atau tipisnya kepekaan tersebut dapat berakibat pada menurunnya tingkat perolehan keuntungan yang pada gilirannya

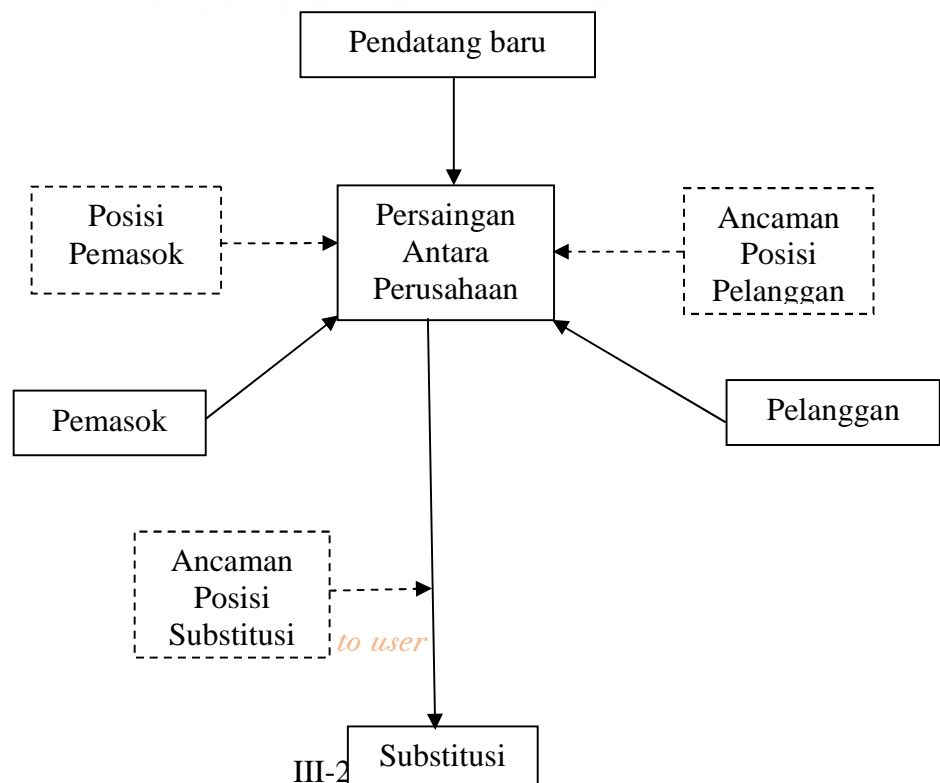
commit to user

mengurangi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya.

e). Faktor persaingan

Persaingan merupakan salah satu kenyataan hidup dalam dunia bisnis. Faktor-faktor yang menyebabkan persaingan antara lain: semakin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk yang serupa atau sejenis, semakin banyak perusahaan yang mampu menawarkan produk substitusi kepada para konsumen dengan manfaat yang relatif sama, semakin langkanya bahan mentah atau bahan baku untuk diproses lebih lanjut, masuknya produk yang sedang "trendy" ke pasaran, terjadinya pergeseran dalam perilaku para konsumen dalam memilih dan membeli produk tertentu, dan terjadi peningkatan kemampuan ekonomi para pelanggan atau pemakai produk sehingga orientasi mereka bergeser dari harga ke mutu pelayanan, termasuk pelayanan purna jual.

Secara skematik, faktor-faktor pendorong terjadinya persaingan dapat diilustrasikan dalam bagan berikut :



Gambar 2.3 Faktor-faktor pendorong persaingan (Siagian 2004)

b. Lingkungan Internal

Analisis internal merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan (Jauch and Glueck, 1997).

1). Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan

Menurut Jauch and Glueck (1997) faktor sumber daya merupakan faktor yang paling penting karena manusia berperan dalam setiap proses pengambilan keputusan untuk semua fungsi. Serangkaian faktor sumber daya dan karyawan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan yaitu :

- a). Citra dan *prestise* perusahaan
- b). Struktur organisasi dan suasana yang efektif
- c). Ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan industri
- d). Sejarah perusahaan dalam mencapai tujuan, pengaruh terhadap pemerintah
- e). Sistem dukungan staf perusahaan yang efektif
- f). Karyawan berkualitas tinggi
- g). Pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang seimbang
- h). Hubungan yang efektif dengan pekerja
- i). Kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif
- j). Biaya pekerja yang rendah
- k). Informasi manajemen dan sistem komputer yang efektif

commit to user

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah: langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas, dan sistem imbalan (Umar, 2002).

2). Faktor keuangan

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi, dan sistem akunting yang andal (Umar, 2002).

Jauch dan Glueck (1997), menyatakan bahwa tujuan dari analisis faktor ini adalah untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat daripada pesaingnya. Faktor-faktor keunggulan strategis yang perlu dianalisa antara lain :

- a). Total sumber daya keuangan dan kekuatannya
- b). Struktur modal yang efektif
- c). Perencanaan keuangan, modal kerja, dan prosedur penganggaran modal yang efektif dan efisien
- d). Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, laba, dan prosedur audit yang efisien dan efektif
- e). Kebijakan penilaian persediaan

3). Faktor manajemen produksi dan operasi

Kegiatan produksi-operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah: hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang andal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif,

kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, dan pengendalian mutu (Umar, 2002).

4). Faktor pemasaran dan distribusi

Pemasaran dan distribusi berarti memindahkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Ini dimulai dengan mencari hal-hal yang diinginkan konsumen dan dapat tidaknya produk dan jasa dapat dijual dengan laba. Hal ini memerlukan riset pasar, pengidentifikasian pasar, pengembangan produk, pengujian reaksi konsumen, perhitungan produksi dan biayanya, penentuan keperluan distribusi dan pelayanan, dan memutuskan cara pengiklanan dan promosi (Jauch and Glueck, 1997).

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan, dan kebijakan produk baru (Umar, 2002).

2.2.3 Pengukuran Sikap

Salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah pengungkapan (*assesment*) dan pengukuran (*measurement*) sikap. Sikap didefinisikan sebagai respon evaluatif yang dapat berbentuk positif atau negatif, sehingga dalam sikap terkandung adanya preferensi atau rasa suka-tidak suka terhadap sesuatu sebagai obyek sikap. Ada beberapa karakteristik (dimensi) sikap yang dapat diukur yaitu arah, intensitas, keluasan, konsistensi, dan spontanitas.

Sikap mempunyai arah, artinya sikap terpilah pada dua arah kesetujuan yaitu setuju atau tidak setuju, mendukung atau tidak mendukung, memihak atau tidak memihak terhadap suatu obyek sikap. Seseorang yang setuju, mendukung, dan memihak dikatakan memiliki arah positif, sebaliknya dikatakan memiliki arah sikap negatif.

Sikap memiliki intensitas, artinya kedalaman atau kekuatan sikap terhadap sesuatu belum tentu sama walaupun arahnya mungkin sama. Seseorang yang

sama-sama setuju terhadap suatu hal (arah positif), tapi berbeda intensitas dimana yang seorang sangat setuju dan yang lainnya hanya biasa-biasa saja.

Sikap memiliki keluasan, artinya kesetujuan atau ketidak setujuan terhadap suatu obyek sikap dapat mengenai aspek yang sedikit dan sangat spesifik atau dapat pula pada banyak sekali aspek dari suatu obyek sikap.

Sikap memiliki konsistensi, artinya adalah adanya kesesuaian antar waktu antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responnya terhadap suatu obyek sikap. Suatu sikap yang cepat berubah dikatakan sebagai sikap yang inkonsisten. Sikap yang konsisten dapat tidak memihak (netral) dan dikatakan arahnya nol (tidak positif dan tidak negatif).

Karakteristik yang terakhir adalah sikap yang memiliki spontanitas, yaitu menyangkut sejauh mana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan. Sikap dikatakan memiliki spontanitas yang tinggi apabila dapat dinyatakan secara terbuka tanpa harus melakukan pengungkapan atau desakan lebih dahulu.

Dalam proses pengukuran sikap yang ideal seharusnya menyertakan semua dimensi sikap di atas. Akan tetapi hal itu sangatlah sukar untuk dilakukan. Umumnya skala sikap yang digunakan dalam penelitian hanya meliputi dimensi arah dan dimensi intensitas saja, yaitu hanya menunjukkan kecenderungan sikap positif atau negatif dan memberikan tafsiran mengenai derajat kesetujuan atau ketidak setujuan terhadap respon individu.

1. Metode Pengungkapan Sikap

Untuk menganalisis sikap seseorang terhadap suatu obyek sikap perlu dilakukan pengumpulan data sikap. Pengumpulan data sikap tersebut dapat dilakukan dengan observasi perilaku, penanyaan langsung, dan pengungkapan langsung.

- a. Observasi langsung, dalam observasi perilaku diasumsikan bahwa sikap adalah bentuk perilaku yang tampak atau dengan kata lain sikap seseorang terhadap suatu obyek dapat diketahui dari perilakunya. Dalam metode observasi langsung ini hanya dilakukan pengamatan terhadap sikap individu saja. Kelemahan dari asumsi metode ini adalah penyimpangan

commit to user

yang mungkin terjadi karena perilaku yang ditampakkan oleh seseorang justru dilakukan untuk menyembunyikan sikap yang sebenarnya.

- b. Penanyaan langsung, metode yang lebih baik daripada observasi perilaku adalah dengan penanyaan langsung. Dalam metode ini, untuk mengetahui sikap seseorang terhadap suatu obyek sikap dilakukan dengan menanyakan langsung (*direct question*) kepada yang bersangkutan. Asumsi yang mendasari metode ini adalah individu merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya sendiri dan manusia akan mengemukakan secara terbuka apa yang dirasakannya. Akan tetapi kelemahan dari metode ini adalah kenyataan bahwa sebagian besar individu mau menyatakan secara terbuka tentang perasaannya hanya pada situasi dan kondisi yang memungkinkan yang dirasanya tidak akan menimbulkan kesulitan bagi dirinya sendiri.
- c. Pengungkapan langsung, metode lain yang dapat digunakan adalah metode pengungkapan langsung (*direct assesment*) secara tertulis. Dalam metode ini seseorang diberi pertanyaan dan memberikan jawaban secara tertulis, sehingga bagian yang paling penting dari metode ini adalah susunan pertanyaan yang diajukan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Bentuk pertanyaan yang umum digunakan adalah pertanyaan terbuka (*open questions*) dan pertanyaan tertutup (*closed questions*).
 - a). Pertanyaan terbuka, pertanyaan-pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden (penjawab) untuk menjawab pertanyaan itu dengan bebas menurut logikanya dan pengertiannya sendiri. Kelemahan utama dalam pertanyaan terbuka ini adalah kesulitan dalam menganalisa jawaban responden. Hal ini dikarenakan jawaban dapat berupa kalimat pendek atau sebuah cerita yang dapat mencapai beberapa ratus kata, sehingga membutuhkan waktu dan tenaga yang sangat besar jika responden yang diteliti berjumlah besar. Selain itu kesulitan lain adalah terjadinya tumpang tindih (*over lap*) jawaban antar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Dalam penelitian sebaiknya jumlah pertanyaan jenis ini dibatasi sehingga tidak menimbulkan kesulitan.

commit to user

- b). Pertanyaan tertutup, berbeda dengan pertanyaan terbuka, dalam pertanyaan tertutup tidak memberikan kemungkinan bagi responden untuk memberikan jawaban panjang lebar menurut jalan pikirannya. Suatu pertanyaan tertutup dirumuskan sedemikian rupa sehingga kemungkinan jawaban yang diberikan menjadi sangat terbatas, bahkan telah disediakan dalam pilihan berganda (*multiple choice*) sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai. Dimensi jawaban yang biasa ditampilkan dalam bentuk pertanyaan tertutup ini biasanya menggunakan sepasang kata sifat yang bertentangan satu sama lain. Contoh untuk dimensi evaluatif dapat digunakan baik-buruk, bermutu-tidak bermutu, untuk dimensi aktivitas dapat digunakan cepat-lambat dsb.
- c). Pertanyaan setengah tertutup, pertanyaan setengah tertutup ini menggabungkan dua metode di atas yaitu dengan memberikan sebagian pertanyaan dalam bentuk terbuka dan sebagian dalam bentuk tertutup. Metode ini diharapkan dapat menggabungkan kelebihan masing-masing metode di atas.

2. Skala Sikap

Dari pertanyaan –pertanyaan di atas kemudian disusun skala sikap. Skala sikap (*attitudes scale*) berupa kumpulan pernyataan-pernyataan mengenai suatu obyek sikap yang dapat digunakan untuk menentukan arah dan intensitas sikap terhadap obyek tersebut.

2.2.4 Skala

Skala (*scale*) adalah suatu instrument atau mekanisme untuk membedakan individu dalam hal terkait variabel minat yang kita pelajari. Skala atau instrument bisa menjadi sesuatu yang mentah (*gross*) dalam pengertian bahwa hal tersebut hanya akan mengategorikan individu secara luas pada variabel tertentu, atau menjadi instrument yang disetel dengan baik yang akan membedakan individu variabel dengan tingkat kerumitan yang bervariasi. Empat tipe skal dasar yaitu sebagai berikut (Sekaran, 2006). *commit to user*

1. Skala Nominal

Skala nominal (*nominal scale*) adalah skala yang memungkinkan peneliti untuk menempatkan subjek pada kategori atau kelompok tertentu. Skala nominal mengategorikan individu atau objek ke dalam kelompok yang saling eksklusif dan lengkap secara kolektif. Informasi yang dapat dihasilkan dari skala nominal adalah untuk menghitung presentase (atau frekuensi) dan dalam sampel responden. Dengan demikian skala nominal memberikan suatu informasi yang bersifat dasar, kategorial dan mentah. Skala nominal digunakan untuk memperoleh data pribadi seperti gender atau departemen tempat seseorang bekerja, dimana pengelompokan individu atau objek adalah berguna.

2. Skala Ordinal

Skala ordinal (*ordinal scale*) tidak hanya mengategorikan variabel-variabel untuk menunjukkan perbedaan diantara berbagai kategori, tetapi juga mengurutkannya ke dalam beberapa cara. Dengan banyaknya variabel untuk berbagai kategori yang digunakan berdasarkan beberapa pilihan, maka digunakanlah skala ordinal. Skala ordinal membantu peneliti untuk menentukan presentase responden yang menganggap interaksi dengan orang lain sebagai yang lebih penting, mereka yang menganggap menggunakan sejumlah keterampilan berbeda sebagai yang terpenting dan seterusnya. Skala ordinal menyediakan lebih banyak informasi dibanding skala nominal. Skala ordinal melangkah lebih jauh dari sekedar membedakan kategori untuk memperoleh informasi tentang bagaimana responden membedakan dengan mengurutkan tingkatannya. Tetapi, skala ordinal tidak memberi petunjuk apa pun mengenai besaran (*magnitude*) perbedaan antartingkatan. Skala ordinal digunakan untuk meringkat preferensi atau kegunaan beragam jenis produk oleh konsumen dan untuk mengurutkan tingkatan individu, objek atau peristiwa.

3. Skala Interval

Skala interval (*interval scale*) memungkinkan kita melakukan operasi aritmetika tertentu terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Skala interval memungkinkan kita mengukur jarak antara setiap dua titik pada skala.

Hal ini membantu kita untuk menghitung *mean* (rerata hitung) dan standar deviasi (simpangan baku --- *standard deviation*) respons terhadap variabel. Dengan kata lain, skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok, namun juga mengukur besaran (*magnitude*) perbedaan preferensi antarindividu. Jadi, skala interval menentukan perbedaan, urutan dan kesamaan besaran perbedaan dalam variabel. Karena itu, skal interval lebih kuat dibanding skala nominal dan ordinal, dan bisa diukur tendensi sentralnya (*central tendency*) dengan rata-rata aritmetik. Ukuran dispersinya adalah kisaran (*range*), standar deviasi (*standard deviation*) dan varians (*variance*). Skala interval digunakan jika respons untuk beragam *item* yang mengukur suatu variabel bisa dihasilkan dengan skala lima poin (tujuh poin atau lainnya), yang kemudian dapat diterapkan pada seluruh *item*.

4. Skala Rasio

Skala rasio (*ratio scale*) mengatasi kekurangan titik permulaan yang berubah-ubah pada skala interval, yaitu skala ratio memiliki titik nol absolut absolut---absolute (berlawanan dengan *berubah-ubah---arbitrary*), yang merupakan titik pengukuran yang berarti. Jadi, skala ratio tidak hanya mengukur besaran perbedaan antar titik pada skala, namun juga menunjukkan proporsi dalam perbedaan. ini merupakan yang tertinggi diantara keempat skala karena memiliki titik awal nol yang khas (bukan titik awal yang berubah-ubah) dan mencakup semua sifat dari ketiga skala lainnya. Ukuran tendensi sentral skala ratio, bisa *mean* aritmetik atau geometrik dan ukuran dispersi, bisa standar deviasi, varians, atau koefisien variasi. Beberapa contoh skala ratio adalah hal yang berkaitan dengan usis aktual, penghasilan, dan jumlah organisasi dimana individu pernah bekerja. Skala rasio digunakan dalam penelitian operasional ketika angka pasti dari faktor-faktor objektif (sebagai lawan subjektif) diperlukan.

Tingkat kerumitan dimana skala ditentukan dengan baik meningkat secara progresif seiring mereka bergerak dari skala nominal ke rasio. Yaitu, informasi mengenai variabel bisa diperoleh secara lebih rinci jika menggunakan skala interval atau rasio dibanding dua skala lainnya. Saat kalibrasi atau level skala

meningkat dalam kerumitannya, kekuatan skala pun meningkat. Dengan skala yang lebih kuat, peningkatan analisis data yang rumit dapat dilakukan, pada gilirannya, berarti bahwa jawaban yang lebih tepat bisa ditemukan untuk pertanyaan penelitian. Tetapi, variabel tertentu lebih mudah diteliti dengan skala yang lebih kuat dibanding lainnya.

2.2.5 Pengukuran Penskalaan

Terdapat dua kategori utama skala sikap yaitu skala peringkat dan skala ranking. Skala peringkat (*rating scale*) memiliki beberapa kategori respons dan digunakan untuk mendapatkan respons yang terkait dengan objek, peristiwa, atau orang yang dipelajari. Skala ranking (*ranking scale*) membuat perbandingan antarobjek, peristiwa atau orang, dan mengungkapkan pilihan yang lebih disukai dan merangkingnya.

1. Skala Peringkat

a. Skala dikotomi

Skala dikotomi (*dichotomous scale*) digunakan untuk memperoleh jawaban Ya atau Tidak.

b. Skala kategori

Skala kategori (*category scale*) menggunakan banyak *item* untuk mendapatkan respons tunggal.

c. Skala Likert

Skala Likert (*Likert scale*) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik.

d. Skala numerikal

Skala numerikal (*numerical scale*) mirip dengan skala deferensial semantik, dengan perbedaan dalam hal nomor skala titik 5 atau titik 7 disediakan, dengan kata sifat ber kutub dua pada ujung keduanya.

e. Skala diferensial Semantik

Skala diferensial semantik (*semantic differential scale*) dipakai untuk menilai sikap responden terhadap merek, iklan, objek, atau orang tertentu.

f. Skala peringkat terperinci

commit to user

Skala peringkat terperinci (*itemized rating scale*) skala 5 titik atau 7 titik dengan titik panduan atau jangkar (*anchor*), sesuai keperluan, disediakan untuk tiap *item* dan responden menyatakan nomor yang tepat disebelah masing-masing *item*, atau melingkari nomor relevan untuk tiap *item*.

g. Skala peringkat jumlah konstan atau tetap

Skala peringkat jumlah konstan atau tetap lebih bersifat skala ordinal. Di sini responden diminta untuk mendistribusikan sejumlah poin yang diberikan ke berbagai *item*.

h. Skala stapel

Skala stapel (*staple scale*) secara simultan mengukur arah dan intensitas sikap terhadap *item* yang dipelajari. Skala ini memberikan ide mengenai seberapa dekat atau jauh respons individu terhadap stimulus.

i. Skala peringkat grafik

Skala peringkat grafik (*grafik rating scale*) membantu responden untuk menunjukkan pertanyaan tertentu dengan menempatkan tanda pada titik yang tepat pada garis.

j. Skala konsensus

Skala dibuat berdasarkan konsensus, dimana panel juri memilih *item* tertentu, mengukur konsep yang menurut mereka relevan. *Item* dipilih terutama berdasarkan ketepatan atau relevansinya dengan konsep. Skala konsensus tersebut dibuat setelah *item* terpilih diperiksa dan diuji validitas dan keandalannya.

2. Skala Ranking

a. Perbandingan berpasangan

Skala perbandingan berpasangan (*paired comparison*) digunakan ketika di antara sejumlah kecil objek, responden diminta untuk memilih antara dua objek pada suatu waktu.

b. Pilihan yang diharuskan

Pilihan yang diharuskan (*forced choice*) memungkinkan responden untuk meranking objek secara relative satu sama lain, diantara alternative yang disediakan.

c. Skala Komparatif

commit to user

Skala komparatif (*comparative scale*) memberikan standar atau referensi untuk menilai sikap terhadap objek, kejadian, atau situasi saat yang diteliti.

2.2.6 SWOT Analysis

SWOT Analysis adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal harus dapat dijadikan masukan bagi perusahaan guna menentukan rencana strategis dalam menyusun sistem pemasaran yang relatif berdaya guna dan tepat guna. Model yang hingga saat ini banyak digunakan untuk menganalisis situasi bagi perencanaan strategis perusahaan adalah *SWOT Analysis*.

1. Penilaian dengan *SWOT Analysis*

Dalam penilaian dengan menggunakan *SWOT Analysis*, terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu pengumpulan data, analisis, dan penentuan tindakan strategis yang dapat dilakukan.

- a. Pengumpulan data, tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti :

1. Analisis faktor ekonomi
2. Analisis faktor politik
3. Analisis faktor teknologi
4. Analisis faktor sosial
5. Analisis faktor pemasok

6. Analisis faktor pembeli
7. Analisis faktor produk substitusi
8. Analisis faktor persaingan
9. Analisis ancaman pendatang baru

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti :

1. Sumber daya manusia dan karyawan perusahaan
2. Distribusi dan pemasaran
3. Manajemen produksi dan operasi
4. Keuangan

Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari tiga model, yaitu Matrik Faktor Strategi Eksternal, Matrik Faktor Strategi Internal, dan Matrik Profil Kompetitif.

- a). Matrik Faktor Strategi Eksternal, sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal yang kemudian diidentifikasi dalam tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencanaan strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin akan dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti ekstrapolasi, *brainstorming*, *statistical modelling*, riset operasi, dan sebagainya.
- b). Matrik Faktor Strategi Internal, setelah perencanaan strategi menyelesaikan analisis faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan). Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan.

commit to user

Keunggulan perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing (*distinctive competencies*) harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan lain tidak mudah menirunya. Misalnya, faktor kunci sukses Walt Disney adalah memaksa setiap individu bekerja secara spesifik dan sempurna. Ini sudah merupakan budaya perusahaan. Meskipun Walt Disney memperluas usahanya dari pembuatan film kartun menjadi taman hiburan dan perhotelan, perusahaan itu selalu mengacu kepada animasi Mickey Mouse (hasil kreasi spesifik).

Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan, manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

- Struktur Perusahaan, pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan tersebut menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan.
- Budaya Perusahaan, merupakan kumpulan nilai, harapan, serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Manajemen puncak harus ekstra hati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan ini saat menganalisis faktor strategis internal karena kadang-kadang faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan yang ada sehingga kurang mendapat dorongan dan dukungan dari para karyawan.

- Sumber Daya Perusahaan, di sini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian,

analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan sistem informasi).

- c). Matrik Profil Kompetitif, dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada dua perusahaan pesaing. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan nilai tertinggi 4, diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Selanjutnya, untuk masing-masing perusahaan, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan.
- b. Analisis, setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya di beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dipergunakan adalah Matrik TOWS atau Matrik SWOT. Kelebihan matrik ini adalah menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

| | | |
|--|---|---|
| IFAS | STRENGTHS (S) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal | WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal |
| EFAS | | |
| OPPORTUNITIES (O) • Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| TREATHS (T) • Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 2.4 Matrik *SWOT Analysis*

Sumber : Freddy Ranguti, 2002

- a. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dengan kata lain dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Para manajer tidak akan meninggalkan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatannya manajer peluang yang dimaksud.
 - b. Strategi ST, ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar.
 - c. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
 - d. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman
- c. Penentuan tindakan strategis, penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam *SWOT Analysis*. *SWOT Analysis* akan menilai berdasarkan lingkungan *Internal Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan *Eksternal Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. *SWOT Analysis* membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weakness*).



Gambar 2.5 Diagram *SWOT Analysis*

Sumber : Freddy Rangkuti, 2002

Keterangan :

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada *kuadran 3* ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang

dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal.



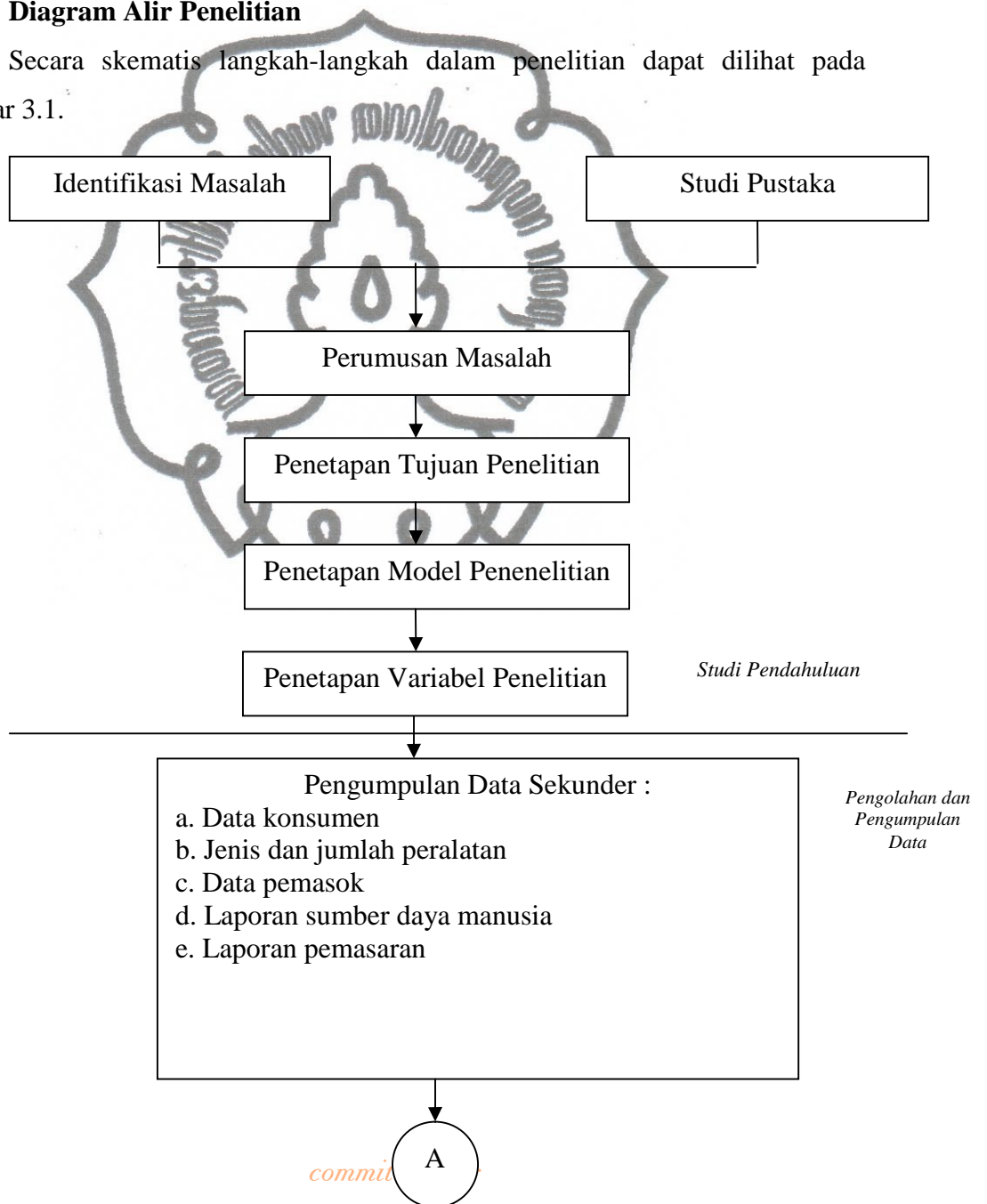
commit to user

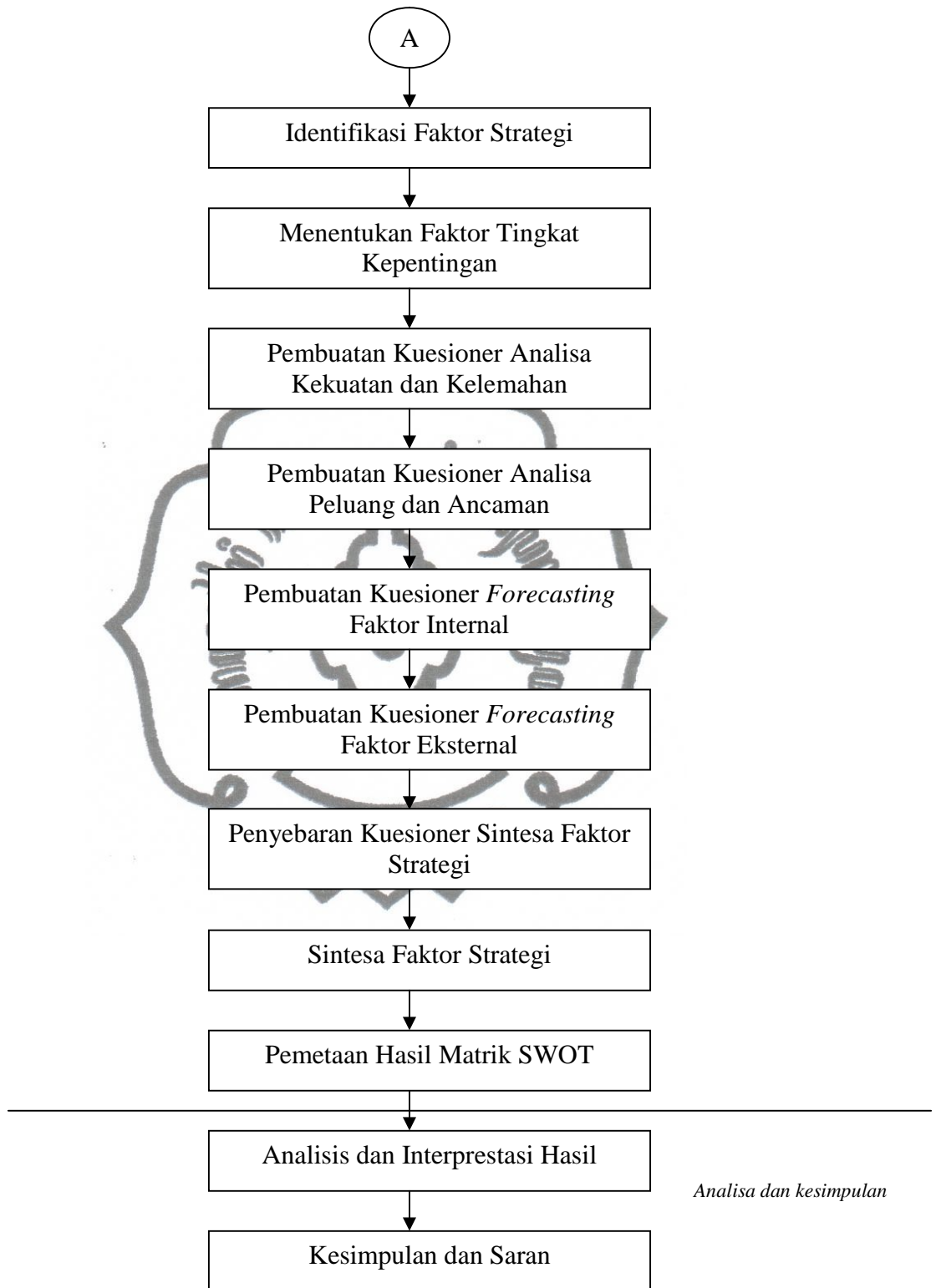
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian digunakan untuk memudahkan pemahaman mengenai permasalahan dan mengupayakan penyelesaian masalah menjadi lebih sistematis dan terarah sehingga dapat memenuhi tujuan yang akan dicapai.

3.1 Diagram Alir Penelitian

Secara skematis langkah-langkah dalam penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.





Gambar 3.1 Diagram alir metodologi penelitian

commit to user

3.2 Penjelasan Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian yang digambarkan di atas, setiap tahapannya akan dijelaskan secara lebih lengkap dalam bagian berikut ini.

3.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk mengetahui gambaran permasalahan yang terjadi di tempat penelitian yang selanjutnya menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Proses identifikasi dilakukan dengan cara pengamatan dan wawancara dengan karyawan di perusahaan “Diamond”

3.2.2 Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan membaca dan memahami literatur-literatur yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Studi pustaka dilakukan agar diperoleh bekal dan gambaran mengenai konsep-konsep yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan sehingga dapat diberikan alternatif solusi secara ilmiah.

3.2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1). Perusahaan “Diamond” memerlukan analisis terhadap pengaruh kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan SWOT perusahaan sebagai dasar penyusunan strategi selanjutnya.
- 2). Strategi apakah yang dapat diterapkan pada perusahaan “Diamond” dalam rangka mengembangkan usahanya untuk menghadapi persaingan antar perusahaan yang semakin ketat.

3.2.4 Penetapan Tujuan Penelitian

Setelah permasalahan dirumuskan, kemudian ditetapkan tujuan untuk mengetahui apa saja yang ingin dicapai dalam penelitian tersebut. Tujuan ini kemudian dijadikan acuan dalam pembahasan sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk penelitian ini, tujuannya adalah Sebagai berikut :

commit to user

- 1). Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yakni kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan “Diamond”.
- 2). Menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan “Diamond” untuk mengembangkan usahanya.

3.2.5 Penetapan Model Penelitian

Model penelitian dimaksudkan untuk membuat batasan yang jelas dari penelitian yang akan dilakukan. Evaluasi konsumen terhadap jasa/layanan merupakan perbandingan antara harapan konsumen dengan tafsiran atau persepsi mengenai jasa yang diterima (Schiffman dan Kanuk 2000). Matriks SWOT menghasilkan strategi SO yaitu ekspansi pasar melalui promosi yang efektif kepada konsumen target, mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kepada konsumen, dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk melakukan perbaikan pada proses produksi maupun lini produknya. Strategi ST yang dihasilkan yaitu meningkatkan daya saing produk baik pada tataran ilmiah maupun bisnis kepada konsumen, melakukan konsolidasi internal untuk mengoptimalkan segala kekuatan dan tanggap terhadap segala peluang yang ada, dan meningkatkan akses ke saluran distribusi sampai pada tingkat retail. Strategi WT yaitu menjalin kerjasama dengan pemasok (bahan baku dan produksi) untuk mempertahankan mutu dan kontinuitas produksi serta menerapkan sistem pengawasan dan evaluasi yang ketat terhadap keseluruhan proses produksi.

3.2.6 Penentuan Variabel Penelitian

Sebelum variabel ditentukan maka perlu dilakukan identifikasi awal variabel. Proses identifikasi awal ini dilakukan dengan wawancara dan penggunaan studi literatur seperti jurnal, buku, dan lain-lain.

3.2.7 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber yang berhubungan dengan penelitian, dengan mengumpulkan data-data yang sebelumnya telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder dari penelitian ini

commit to user

adalah berupa data konsumen, jenis dan jumlah peralatan yang digunakan, data pemasok, laporan sumber daya manusia, dan laporan pemasaran.

3.2.8 Identifikasi Faktor Strategi

Setelah data sekunder, kemudian dilakukan identifikasi faktor strategi. Identifikasi faktor strategi dilakukan dengan menganalisa data-data sekunder untuk kemudian mencari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan data-data yang ada. Keseluruhan data-data yang ada, baik yang berupa angka maupun yang berupa informasi, diterjemahkan dalam bentuk penjelasan yang singkat, padat, jelas, dan logis. Identifikasi ini bersumber dari buku Philip Kotler edisi 12, rinciannya sebagai berikut :

1). Identifikasi faktor-faktor internal

Identifikasi faktor-faktor internal merupakan proses dimana perencana strategi mengkaji mengenai pemasaran, keuangan, manufaktur dan organisasi. Dimana dengan analisis lingkungan internal perusahaan dapat meningkatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan untuk dapat memanfaatkan peluang dan dapat menangani ancaman dalam suatu lingkungan usaha.

2). Identifikasi faktor-faktor eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar perusahaan sehingga sulit dikendalikan oleh perusahaan. Perkembangan perusahaan sedikit banyak dipengaruhi oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi di lingkungannya. Lingkungan eksternal digolongkan menjadi dua jenis yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat atau lingkungan industri.

a. Lingkungan eksternal jauh

Lingkungan eksternal jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan eksternal jauh memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk maju dan berkembang, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman bagi perkembangan perusahaan.

b. Lingkungan industri

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Kondisi lingkungan industri dikatakan

sebagai faktor eksternal dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung dan secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.



commit to user

Tabel 3.1. Penjelasan Atribut Faktor Internal

| | Faktor | Penjelasan |
|----------------------|---|---|
| 1. Pemasaran | a. Reputasi perusahaan b. Pangsa pasar c. Keputusan pelanggan d. Ketahanan pelanggan e. Kualitas produk f. Kualitas pelayanan g. Efektivitas penetapan harga h. Efektivitas distribusi i. Efektivitas promosi j. Efektivitas kekuatan penjualan k. Efektivitas inovasi l. Cakupan geografi | Seberapa baik citra perusahaan/produk dimata konsumen Volume penjualan dipasaran akan produk yang dipasarkan Pelanggan merasa senang/kecewa akan produk yang dihasilkan perusahaan Minat dan kegairahan pelanggan akan produk yang dihasilkan perusahaan Mutu produk yang ditawarkan perusahaan guna menarik minat konsumen untuk membeli. Kinerja perusahaan dalam melayani konsumen Harga jual produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen Ketepatan perusahaan dalam mengirimkan produk ke konsumen Kegiatan perusahaan dalam memperkenalkan produknya kepada konsumen. Seberapa efektif perusahaan dalam penjualan produk untuk meningkatkan pendapatan Inovasi yang berkaitan dengan produk baru Lokasi dan tata letak perusahaan |
| 2. Faktor keuangan | a. Biaya/ketersediaan modal b. Arus kas c. Stabilitas keuangan | Biaya yang digunakan untuk operasional perusahaan Catatan keluar masuknya uang Kemampuan perusahaan mengatsai masalah keuangan |
| 3. Faktor manufaktur | a. Fasilitas b. Skala ekonomi c. Kapasitas produksi d. Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi e. Kemampuan berproduksi tepat waktu f. Keahlian manufaktur | Sarana dan prasarana perusahaan terkait dengan kegiatan produksi Kapasitas perusahaan dalam berproduksi dibanding indutri sejenis |
| 4. Faktor organisasi | a. Kepemimpinan yang cakap dan berpandangan ke depan b. Pegawai yang berdedikasi c. Orientasi perusahaan d. Fleksibel atau responsive | |



commit to user

Tabel 3.2 Penjelasan Atribut Lingkungan Eksternal Jauh

| | Faktor | Penjelasan |
|--------------------------------------|--|--|
| 1. Pertimbangan-pertimbangan ekonomi | <ul style="list-style-type: none"> a. Perkembangan global b. Tingkat bunga c. Tingkat inflasi d. Tingkat upah minimum e. Kenaikan nilai tukar mata uang asing f. Tingkat pengangguran g. Pertumbuhan ekonomi h. Kenaikan tarif listrik dan BBM | <p>Pengaruh krisis global dunia terhadap perusahaan</p> <p>Pengaruh tingkat inflasi terhadap perusahaan</p> <p>memberikan keuntungan perusahaan untuk menjaring tenaga kerja yang handal</p> |
| 2. Faktor-faktor politik | <ul style="list-style-type: none"> a. Stabilitas politik nasional b. Peraturan-peraturan pemerintah c. Undang-undang perpajakan d. Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri | <p>Situasi politik yang kondusif akan berdampak positif bagi perusahaan begitu juga sebaliknya</p> <p>Potensi perusahaan dalam mengembangkan market share yang telah ada</p> |
| 3. Faktor-faktor sosial | <ul style="list-style-type: none"> a. Perubahan gaya hidup masyarakat b. Laju pertumbuhan penduduk c. Tingkat urbanisasi | <p>Gaya hidup masyarakat yang semakin meningkat di karenakan banyaknya produk baru yang masuk dipasaran</p> <p>Bertambahnya jumlah penduduk</p> |
| 4. Faktor-faktor teknologi | <ul style="list-style-type: none"> a. Perbaikan produktivitas b. Teknologi baru | <p>Memperbaiki mutu produk dan kehandalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen</p> <p>Pemanfaatan teknologi baru dalam meningkatkan kualitas produk dan pengadaan produk tepat waktu</p> |



commit to user

Tabel 3.3 Penjelasan Atribut Lingkungan Industri

| | Faktor | Penjelasan |
|---|---|--|
| 1. Intensitas persaingan dalam perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah perusahaan b. Pangsa pasar pesaing c. Struktur biaya produksi dan administrasi d. Kecenderungan konsumen untuk beralih | <p>Mewaspadaikan akan banyaknya jumlah perusahaan pesaing Luasnya daerah pemasaran perusahaan pesaing</p> <p>Perubahan kondisi sosial masyarakat</p> |
| 2. Ancaman peserta bisnis baru | <ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat kesulitan masuk pasar b. Ketersediaan sumber daya | Berkaitan dengan banyaknya pesaing dari perusahaan sejenis |
| 3. Ancaman produk pengganti | <ul style="list-style-type: none"> a. Jenis produk baru/pengganti b. Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti c. kecenderungan perubahan perilaku konsumen | Banyaknya produk baru/pengganti yang masuk pasar |
| 4. Kekuatan tawar-menawar dari supplier | Jumlah dan perusahaan supplier | Mempengaruhi pasokan bahan baku perusahaan |

3.2.9 Menentukan Faktor Tingkat Kepentingan

Kuesioner ini dibuat untuk menentukan tingkat kepentingan setiap komponen berdasarkan kondisi perusahaan. Dari setiap sub pada kuesioner kemudian diambil komponen yang memiliki nilai tertinggi yang kemudian hasilnya akan digunakan dalam sintesa faktor strategi. Penilaian kuesioner ini dilakukan di 10 perusahaan besar di Jawa Tengah.

Dalam penilaian dengan kuesioner digunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek dengan pernyataan pada skala 5 titik. Respons terhadap sejumlah item yang berkaitan dengan konsep atau variabel tertentu kemudian disajikan kepada tiap responden. Skala Likert digunakan dalam kuesioner ini untuk menentukan faktor mana yang paling kuat untuk selanjutnya bisa masuk ke dalam sintesa faktor strategi. Pada kuesioner faktor tingkat kepentingan faktor diberikan skala 1-5 (tidak penting-sangat penting). Dalam menentukan faktor tingkat kepentingan ini diberikan kepada 5 perusahaan besar yang bergerak dibidang industri pangan. Setiap pihak akan memberikan nilai 1-5 untuk memberikan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal. Semakin kuat posisi perusahaan, nilainya akan mendekati 5.

3.2.10 Pembuatan Kuesioner Analisa Kekuatan dan Kelemahan

Setelah dilakukan kuesioner faktor tingkat kepentingan untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap penting oleh perusahaan kemudian dilakukan kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan. Analisa kekuatan dan kelemahan ini berisi tentang berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini dibuat berdasarkan hasil dari penilaian faktor tingkat kepentingan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan “Diamond” Boyolali. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian terhadap Faktor mana yang termasuk kekuatan, netral atau kelemahan.

commit to user

3.2.11 Pembuatan Kuesioner Analisa Peluang dan Ancaman

Setelah dilakukan kuesioner faktor tingkat kepentingan untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap penting oleh perusahaan kemudian dilakukan kuesioner analisa peluang dan ancaman. Analisa peluang dan ancaman ini berisi tentang berbagai faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini dibuat berdasarkan hasil dari penilaian faktor tingkat kepentingan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan “Diamond” Boyolali. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian terhadap Faktor mana yang termasuk peluang, netral dan ancaman.

3.2.12 Pembuatan *Forecasting* Faktor internal

Setelah dilakukan kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan, selanjutnya dilakukan kuesioner *Forecasting* faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Kuesioner *forecasting* faktor diberikan nilai bobot pada masing-masing faktor mulai 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0), untuk nilai rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan Abon “Diamond” Boyolali.

3.2.13 Pembuatan *Forecasting* Faktor Eksternal

Setelah dilakukan kuesioner analisa peluang dan ancaman, selanjutnya dilakukan kuesioner *Forecasting* faktor eksternal (peluang dan ancaman). Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Kuesioner *forecasting*

faktor diberikan nilai bobot pada masing-masing faktor mulai 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0), untuk nilai rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan Abon “Diamond” Boyolali.

3.2.14 Penyebaran Kuesioner Sintesa Faktor Strategi

Berdasarkan konsep Michael E. Porter (Porter, 1993) mengenai kekuatan persaingan dalam industri, terdapat beberapa pihak yang berkepentingan dan terlibat dengan perusahaan, yaitu pemegang saham, karyawan, pemasok, pelanggan, pemerintah, masyarakat, pesaing, keuangan, dan lembaga pendidikan. Setiap pihak memiliki pengaruh yang berbeda-beda dalam perkembangan perusahaan tersebut. Setiap pihak memiliki berbagai karakteristik tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, namun di sisi lain pihak-pihak tersebut memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

A. Karyawan

Karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki andil yang sangat besar untuk tetap berlangsungnya suatu kegiatan produksi. Keharmonisan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja akan sangat menunjang dalam perkembangan perusahaan.

1. Gaji dan kesejahteraan karyawan yang layak dan memadai.
2. Terjaminnya keselamatan kerja.
3. Terjaminnya kesejahteraan sosial, kesehatan, dan hari tua.
4. Pendidikan dan pelatihan yang baik.
5. Terbukanya kesempatan pengembangan karier.
6. Suasana kerja yang menyenangkan.
7. Hubungan ketenagakerjaan yang baik.

B. Pemasok

Pemasok sebagai penyuplai bahan baku merupakan komponen penting dalam kemajuan perusahaan. Dengan pasokan bahan baku yang berkualitas baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dapat meningkatkan kualitas perusahaan di mata pelanggan.

1. Spesifikasi pesanan yang jelas dan mudah dimengerti, serta waktu pesanan yang realistis.
2. Penyederhanaan prosedur pengadaan, penerimaan barang, dan kecepatan pembayaran.
3. Merupakan pelanggan tetap.

C. Pelanggan

Pelanggan ini sebagai komponen yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Dengan adanya pelanggan, maka kelangsungan perusahaan ini dapat terus terjaga.

1. Mutu yang baik dan harga yang sesuai.
2. Kesenambungan dan tersedianya produk.
3. Pelayanan dan purna jual yang baik.

D. Pemerintah

Pemerintah memiliki andil yang cukup besar dalam menstabilkan perekonomian negara dan penetapan kebijakan yang tidak hanya menguntungkan satu pihak, namun juga semua pihak, sehingga perusahaan dapat berkembang secara signifikan.

1. Terjaminnya kesejahteraan dan keselamatan kerja karyawan.
2. Ikut menciptakan lapangan kerja.
3. Pembayaran pajak yang benar.
4. Penanggulangan pencemaran lingkungan.
5. Berpartisipasi dalam pembangunan daerah sekitar, koperasi, dan pembinaan industri kecil.
6. Alih teknologi dan pengembangan yang tepat guna.

E. Masyarakat

Masyarakat dapat menikmati beberapa hal dari keberadaan perusahaan. Namun di samping itu masyarakat sebagai pendukung dari keberadaan perusahaan memiliki peran yang cukup besar dalam perkembangan perusahaan yang ada.

1. Memperoleh manfaat dari keberadaan perusahaan.
2. Menunjang pembangunan sarana sosial.
3. Tidak menimbulkan pencemaran lingkungan.
4. Ikut menciptakan lapangan kerja.

F. Pesaing

Pesaing merupakan pihak yang melakukan usaha yang sejenis dengan perusahaan. Pesaing dapat menghambat maupun membuat perusahaan semakin berkembang dengan keberadaannya.

1. Beralihnya konsumen.
2. Terjadinya persaingan harga.
3. Dapat memasuki dan menguasai daerah pemasaran.

G. Keuangan

Keadaan keuangan di suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan keadaan perusahaan. Semakin baik kondisi keuangan di suatu perusahaan, maka stabilitas perusahaan akan dapat terjaga. Namun jika kondisi keuangan di suatu perusahaan tidak baik, maka stabilitas perusahaan dapat terganggu.

1. Likuiditas dan arus kas yang sehat/kurang sehat.
2. Profitabilitas baik/kurang baik.
3. Solvabilitas yang baik/kurang baik.
4. Profesionalisme pengelolaan perusahaan.
5. Karakter manajer yang baik/kurang baik.

Berdasarkan hal tersebut, maka penyebaran kuesioner ini ditujukan kepada pemilik perusahaan dan semua karyawan di perusahaan tersebut. Hasil dari penyebaran kuesioner ini akan diketahui nilai dari setiap faktor. Nilai-nilai yang ada akan digunakan untuk menentukan faktor-faktor mana saja yang akan digunakan dalam sintesa faktor strategi. Untuk setiap faktor yang memiliki nilai yang sama akan digabungkan pada posisi yang sama pada sintesa faktor strategi.

3.2.15 Sintesa Faktor Strategi

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner identifikasi faktor strategi, semua hal yang telah diidentifikasi akan diperoleh faktor-faktor dengan nilai tertinggi. Hasil tersebut kemudian akan dilakukan sintesa lebih lanjut yang disebut sintesa faktor strategi. Dalam sintesa faktor strategi akan dilakukan dua pengelompokan terhadap identifikasi faktor strategi yang ada. Pengelompokan yang pertama adalah sintesa faktor strategi internal, yaitu sintesa terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan. Pengelompokan yang kedua adalah sintesa faktor strategi eksternal, yaitu sintesa terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman.

Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian sasaran menurut Freddy Ranguti ada sembilan hal. Kesembilan hal tersebut secara bertingkat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan secara signifikan. Sembilan faktor tersebut adalah :

1. Kontinuitas produksi
2. Mutu produk
3. Energi (listrik/bahan bakar)
4. Harga jual
5. Sistem distribusi
6. Profitabilitas
7. Likuiditas
8. Solvabilitas
9. Produktivitas sumber daya manusia.

Sembilan faktor kunci tersebut merupakan faktor-faktor yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Keseluruhan faktor akan saling mempengaruhi satu dengan yang lain karena keterikatan setiap faktor yang tidak dapat dipisahkan.

Hasil sintesa faktor strategi ini akan diplotkan dalam bentuk kolom. Terdapat 5 kolom dalam hasil sintesa faktor strategi, yaitu kolom faktor-faktor strategi, kolom skala prioritas (SP), kolom konstanta (K), kolom hasil perkalian antara skala prioritas dengan konstanta (SPxK), dan kolom bobot.

Kolom faktor-faktor strategi berisi faktor-faktor yang merupakan hasil kuesioner sintesa faktor strategi. Semua faktor-faktor tersebut dimasukkan ke dalam tabel pada kolom faktor-faktor strategi.

Pada kolom skala prioritas, nilai skala prioritas yang ada didasarkan pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Skala Prioritas akan menempatkan faktor-faktor dengan nilai tertinggi menjadi empat tingkatan prioritas sesuai dengan faktor-faktor kunci. Skala prioritas akan menempatkan hal-hal yang berhubungan dengan produktivitas sumber daya manusia pada tingkat yang paling kecil dengan nilai skala prioritas yang paling kecil. Sedangkan untuk hal-hal yang berhubungan dengan kontinuitas produksi akan ditempatkan pada skala prioritas yang paling besar dengan nilai yang terbesar.

Kolom konstanta (K) berisi nilai tertinggi yang ada pada nilai skala prioritas yang akan digunakan sebagai nilai tetapan untuk pengkali nilai pada pembobotan. Hal ini untuk memastikan kesetaraan posisi setiap nilai yang ada pada semua faktor. Bila pada skala prioritas, nilai yang tertinggi diperoleh adalah 4, maka nilai K untuk semua faktor adalah 4.

Kolom $SP \times K$ berisi nilai skala prioritas yang diperoleh dan nilai konstanta yang dikalikan. Kolom ini digunakan untuk mendapatkan nilai sebelum menjadi bobot.

Pada kolom bobot berisi setiap nilai $SP \times K$ yang dibagi dengan keseluruhan nilai $SP \times K$. Nilai bobot ini nantinya akan digunakan pada penentuan skor untuk menentukan skor dari setiap faktor.

Tabel 3.1. Sintesa Faktor Strategi Internal

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL | SP | K | SP X K | BOBOT |
|---------------------------------|----|---|--------|-------|
| Kekuatan (S) | | | | |
| 1 Faktor Kekuatan 1 | | | | |
| 2 Faktor Kekuatan 2 | | | | |
| 3 Faktor Kekuatan 3 | | | | |
| 4 Faktor Kekuatan 4 | | | | |
| TOTAL | | | | |
| Kelemahan (W) | | | | |
| 1 Faktor Kelemahan 1 | | | | |
| 2 Faktor Kelemahan 2 | | | | |
| 3 Faktor Kelemahan 3 | | | | |
| 4 Faktor Kelemahan 4 | | | | |
| TOTAL | | | | |

Sumber : Iskandar Putong, 2002

Tabel 3.2. Sintesa Faktor Strategi Eksternal

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL | SP | K | SP X K | BOBOT |
|----------------------------------|----|---|--------|-------|
| Peluang (O) | | | | |
| 1 Faktor Peluang 1 | | | | |
| 2 Faktor Peluang 2 | | | | |
| 3 Faktor Peluang 3 | | | | |
| 4 Faktor Peluang 4 | | | | |
| TOTAL | | | | |
| Ancaman (T) | | | | |
| 1 Faktor Ancaman 1 | | | | |
| 2 Faktor Ancaman 2 | | | | |
| 3 Faktor Ancaman 3 | | | | |
| 4 Faktor Ancaman 4 | | | | |
| TOTAL | | | | |

Sumber : Iskandar Putong, 2002

3.2.16 Pemetaan Hasil Matriks Swot

Setelah diperoleh hasil dari rating dan pembobotan tersebut, hasilnya kemudian dipetakan pada Matriks SWOT untuk mengetahui langkah-langkah dan strategi-strategi yang perlu dilakukan. Matriks SWOT adalah tabel yang berisi pemetaan hasil posisi setiap faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Melalui Matriks SWOT ini akan diketahui posisi perusahaan dalam analisis SWOT dan hal yang perlu dilakukan..

3.2.17 Analisis dan Interpretasi Hasil

Setelah data tersebut diolah maka dari matriks *SWOT* dapat diketahui dan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Dalam tahap ini dianalisis tindakan strategis apa saja yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kekuatan (*strength*) dan menangkap peluang (*opportunity*), serta mereduksi kelemahan (*weakness*) dan menghadapi ancaman (*threat*) produksi.

3.2.18 Kesimpulan dan Saran

Langkah akhir adalah menarik kesimpulan berdasar hasil pengolahan dan analisis data, serta memberikan saran-saran yang dapat dijadikan masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, yaitu Perusahaan Abon “Diamond”.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini membahas mengenai proses pengumpulan data dan proses pengolahan data sesuai dengan metodologi penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Pada awal bab ini akan dibahas proses penumpulan data yaitu pengumpulan data primer dan pengumpulan data sekunder. Data primer yang dikumpulkan adalah data dari hasil wawancara. Sedangkan data sekunder yang dikumpulkan adalah data jenis produk, data konsumen, data jenis dan jumlah mesin, data pemasok, daftar bahan baku produksi, laporan sumber daya manusia, dan laporan pemasaran.

Setelah proses pengumpulan data ini selesai kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai proses pengolahan data yang diawali dengan identifikasi faktor strategi, kemudian dilanjutkan sintesa faktor strategi. Setelah diperoleh hasil sintesa faktor strategi, kemudian dilakukan penentuan skor. Setelah diadakan penentuan skor kemudian hasil yang diperoleh akan dipetakan pada matriks SWOT. Hal ini dilakukan untuk mengetahui langkah-langkah dan strategi-strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer yang dikumpulkan adalah data yang berasal dari hasil wawancara dan kuesioner. Data wawancara akan bersama-sama diolah dengan data sekunder untuk menentukan faktor-faktor strategi. Sedangkan data sekunder dilakukan untuk mendapatkan hasil sintesa faktor strategi.

4.1.1 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder yang dikumpulkan adalah data jenis produk, data konsumen, data jenis dan jumlah mesin, data pemasok, daftar bahan baku produksi, laporan sumber daya manusia, laporan operasional, dan laporan pemasaran. Data-data tersebut penting untuk diketahui yang nantinya akan diperoleh keseluruhan keadaan

perusahaan secara nyata pada saat ini. Data ini akan memudahkan dalam melakukan analisa dan sinkronisasi terhadap strategi yang akan diterapkan.

1. Data Konsumen

Data konsumen berisi data-data pelanggan di Perusahaan Abon "Diamond" yang membeli dan memesan produk-produknya. Pelanggan Perusahaan Abon "Diamond" terbagi atas dua kelompok, yaitu pelanggan perusahaan dan pelanggan perorangan. Pelanggan perusahaan adalah pelanggan yang memiliki badan hukum yang jelas sebagai sebuah perusahaan. Sedang pelanggan perorangan adalah pelanggan yang tidak memiliki badan hukum yang jelas, sehingga pembelian dilakukan atas nama perorangan dengan tanggung jawab perorangan juga. Pelanggan Perusahaan Abon "Diamond" yaitu Perusahaan INDOFOOD, Perusahaan CENTRAFOOD dan bekerjasama dengan Sarana Industri Pangan.

2. Data jenis dan Jumlah Peralatan

Data jenis dan jumlah peralatan adalah data yang menunjukkan jenis peralatan yang digunakan dalam proses produksi, dan juga spesifikasi dari peralatan-peralatan tersebut. Jenis peralatan yang digunakan, yaitu *wajan, solet, pengupas kulit kacang, gilingan kacang, tempat adonan, tempat merebus daging, tempat merebus bumbu, tungku, eksalator, alat pengemas*. Setiap jenis peralatan ini memiliki fungsi yang berbeda-beda. Jumlah dari setiap peralatan juga berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan perusahaan.

3. Data Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan melalui kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk. Sehingga terdapat hubungan saling ketergantungan antara perusahaan dan pemasok bahan baku. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak menguasai sendiri sumber-sumber suplai bahan baku. Pemasok bahan baku daging Perusahaan Abon "Diamond" adalah Rumah Potong Hewan (RPH) Kabupaten Boyolali yang dikelola oleh Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Boyolali.

4. Daftar Bahan Baku Produksi

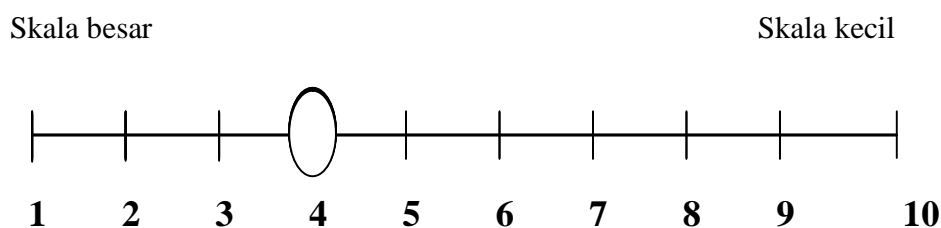
Daftar bahan baku produksi adalah daftar yang menunjukkan bahan yang dipergunakan untuk memproduksi produk. Bahan baku yang digunakan untuk produksi abon adalah daging sapi dan bahan nabati yang digunakan untuk campuran pembuatan abon yaitu kacang tanah dan kacang koro. Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan abon merupakan bahan-bahan yang berkualitas baik.

5. Laporan Sumber Daya Manusia

Laporan kegiatan sumber daya manusia adalah laporan yang menunjukkan usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Laporan kegiatan sumber daya manusia meliputi laporan-laporan kegiatan training, dan pelatihan. Berbagai kegiatan yang diadakan untuk pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menangani berbagai kendala yang dihadapi oleh perusahaan tersebut.

6. Laporan Pemasaran

Laporan kegiatan pemasaran adalah laporan yang menunjukkan tujuan pemasaran dan jumlah produk yang dipesan oleh pelanggan, dalam hal ini dapat berupa pelanggan perusahaan maupun pelanggan perorangan. Berdasarkan skala pemasarannya dibawah ini adalah peta persaingan industri abon di Jawa Tengah.



Gambar 4.1 Peta Persaingan indutri abon berdasarkan skala pemasaran

Tabel 4.1 Jumlah Produksi Produsen Abon di Boyolali Tahun 2009

| Perusahaan | Jumlah Produksi (kg/tahun) |
|--|----------------------------|
| 1. Perusahaan Abon Juara | 500.000 |
| 2. Perusahaan Abon Sapi Abadi | 300.000 |
| 3. Perusahaan Abon Damar Mulya Santosa | 200.000 |
| 4. Perusahaan Abon Diamond | 100.000 |
| 5. Perusahaan Abon Tiga Dua | 96.000 |
| 6. Perusahaan Abon Gajah Mas | 72.000 |
| 7. Perusahaan Abon Pada Suka | 45.000 |
| 8. Perusahaan Abon Tegal | 18.500 |
| 9. Perusahaan Abon Utomo | 15.000 |
| 10. Perusahaan Abon Merak Bewangi | 12.000 |

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Identifikasi Faktor Strategi

Berdasarkan ringkasan Philip Kotler (Kotler, 2008) diperoleh informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam identifikasi faktor strategi dilakukan identifikasi terhadap setiap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara mendetail terhadap perusahaan berdasarkan informasi yang ada. Keseluruhan data-data yang ada, baik yang berupa angka maupun yang berupa informasi, diterjemahkan dengan penjelasan yang singkat, padat, jelas, dan logis.

1. Identifikasi Faktor-faktor Internal

Identifikasi faktor-faktor internal merupakan proses dimana perencana strategi mengkaji mengenai pemasaran, keuangan, manufaktur dan organisasi. Dimana dengan analisis lingkungan internal perusahaan dapat meningkatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan untuk dapat memanfaatkan peluang dan dapat menangani ancaman dalam suatu lingkungan usaha.

- a. Faktor Pemasaran
 - o Reputasi perusahaan

- Pangsa pasar
- Keputusan pelanggan
- Ketahanan pelanggan
- Kualitas produk
- Kualitas pelayanan
- Efektivitas penetapan harga
- Efektivitas distribusi
- Efektivitas promosi
- Efektivitas kekuatan penjualan
- Efektivitas inovasi
- Cakupan geografi
- b. Faktor Keuangan
 - Biaya/ketersediaan modal
 - Arus kas
 - Stabilitas keuangan
- c. Faktor Manufaktur
 - Fasilitas
 - Skala Ekonomi
 - Kapasitas
 - Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi
 - Kemampuan berproduksi tepat waktu
 - Keahlian manufaktur
- d. Faktor Organisasi
 - Kepemimpinan yang cakap dan berpandangan ke depan
 - Pegawai yang berdedikasi
 - Orientasi perusahaan
 - Fleksibel atau responsif

2. Identifikasi Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar perusahaan sehingga sulit dikendalikan oleh perusahaan. Perkembangan perusahaan sedikit

banyak dipengaruhi oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi di lingkungannya. Lingkungan eksternal digolongkan menjadi dua jenis yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat atau lingkungan industri.

c. Lingkungan eksternal jauh

Lingkungan eksternal jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan eksternal jauh memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk maju dan berkembang, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman bagi perkembangan perusahaan.

- Pertimbangan-pertimbangan ekonomi
 - Perkembangan global
 - Tingkat bunga
 - Tingkat inflasi
 - Tingkat upah minimum
 - Kenaikan nilai tukar mata uang asing
 - Tingkat pengangguran
 - Pertumbuhan ekonomi
 - Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM
- Faktor-faktor politik
 - Stabilitas politik nasional
 - Peraturan-peraturan pemerintah
 - Undang-undang perpajakan
 - Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri
- Faktor-faktor sosial
 - Perubahan gaya hidup masyarakat
 - Laju pertumbuhan penduduk
 - Tingkat urbanisasi
- Faktor-faktor teknologi

- Perbaiki produktivitas
 - Teknologi baru
- d. Lingkungan industri
- Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Kondisi lingkungan industri dikatakan sebagai faktor eksternal dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung dan secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.
- o Intesitas persaingan dalam perusahaan
 - Jumlah perusahaan
 - Pangsa pasar pesaing
 - Struktur biaya produksi dan administrasi
 - Kecenderungan konsumen untuk beralih
 - o Ancaman peserta bisnis baru
 - Tingkat kesulitan masuk pasar
 - Ketersediaan sumber daya
 - o Ancaman produk pengganti
 - Jenis produk baru/pengganti
 - Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti
 - Kecenderungan perubahan perilaku konsumen
 - o Kekuatan tawar-menawar dari supplier
 - Jumlah dan ukuran perusahaan supplier

4.2.2 Penyusunan Kuesioner Sintesa Faktor Strategi

Kuesioner ini dibuat untuk menentukan tingkat kepentingan setiap komponen berdasarkan kondisi perusahaan. Dari setiap sub pada kuesioner kemudian diambil komponen yang memiliki nilai tertinggi yang kemudian hasilnya akan digunakan dalam sintesa faktor strategi. Hasil dari kuesiner pada akhirnya ditetapkan masing-masing sub memiliki empat komponen.

1. Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan

Kuesioner faktor tingkat kepentingan adalah kuesioner yang berisi tentang berbagai macam faktor kepentingan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini diberikan kepada pimpinan perusahaan atau bagian pemasaran di sebuah perusahaan yang sudah mempunyai skala industri besar. Dalam kuesioner ini faktor yang diidentifikasi adalah faktor internal dan faktor eksternal. Setiap pihak akan memberikan nilai 1-5 untuk memberikan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal. Semakin kuat posisi perusahaan, nilainya akan mendekati 5.

Tabel 4.2 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Internal

| No | Faktor-Faktor Internal | C1 | C4 | C7 | C2 | C5 | Jumlah |
|----|---|----|----|----|----|----|--------|
| | PEMASARAN | | | | | | |
| 1 | Reputasi perusahaan | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 22 |
| 2 | Pangsa pasar | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 3 | Keputusan pelanggan | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 4 | Ketahanan pelanggan | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 20 |
| 5 | Kualitas produk | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 6 | Kualitas pelayanan | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 7 | Efektivitas penetapan harga | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 8 | Efektivitas distribusi | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 9 | Efektivitas promosi | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 10 | Efektivitas kekuatan penjualan | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 11 | Efektivitas inovasi | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 12 | Cakupan geografi | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| | KEUANGAN | | | | | | |
| 13 | Biaya/ketersediaan modal | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| 14 | Arus kas | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 15 | Stabilitas keuangan | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| | MANUFAKTUR | | | | | | |
| 16 | Fasilitas | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 18 |
| 17 | Skala ekonomi | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 18 | Kapasitas | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 19 | Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 20 | Kemampuan memproduksi tepat waktu | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 21 | Keahlian manufaktur | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| | ORGANISASI | | | | | | |
| 22 | Kepemimpinan yang cakap dan berpandangan ke depan | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 23 | Pegawai yang berdedikasi | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 24 | Orientasi Perusahaan | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 25 | Fleksiber atau reponsif | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |

Setelah diperoleh hasil kuesioner faktor tingkat kepentingan internal, maka ditentukan faktor mana yang nilainya diatas rata-rata. Apabila nilai tersebut dibawah rata-rata maka faktor tersebut akan tereliminasi. Dari hasil penilaian tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,0. Jadi faktor yang nilainya dibawah 4,0 akan di eliminasi karena tidak memenuhi nilai rata-rata yang telah ditentukan. Dari 25 faktor internal tersebut setelah dilakukan penilaian hasilnya ada 9 faktor internal tereliminasi sehingga faktor yang masih tersisa 16 faktor .

Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Eksternal

| No | Faktor-Faktor Eksternal | C1 | C4 | C7 | C2 | C5 | Jumlah |
|----|---|----|----|----|----|----|--------|
| | LINGKUNGAN EKSTERNAL JAUH | | | | | | |
| | Pertimbangan-pertimbangan ekonomi | | | | | | |
| 1 | Perkembangan global | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 2 | Tingkat bunga | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 17 |
| 3 | Tingkat inflasi | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 4 | Tingkat upah minimum | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 17 |
| 5 | Kenaikan nilai tukar mata uang asing | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 6 | Tingkat pengangguran | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 19 |
| 7 | Pertumbuhan ekonomi | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 8 | Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| | Faktor-Faktor politik | | | | | | |
| 9 | Stabilitas politik nasional | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 10 | Peraturan-peraturan pemerintah | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 11 | Undang-undang perpajakan | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 12 | Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 |
| | Faktor-faktor sosial | | | | | | |
| 13 | Perubahan gaya hidup masyarakat | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 14 | Laju pertumbuhan penduduk | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 19 |
| 15 | Tingkat urbanisasi | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| | Faktor-faktor teknologi | | | | | | |
| 16 | Perbaikan produktivitas | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 17 | Teknologi baru | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| | LINGKUNGAN INDUSTRI | | | | | | |
| | Intensitas Persaingan dalam Industri | | | | | | |
| 18 | Jumlah perusahaan | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 19 | Pangas pasar pesaing | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 20 | Struktur biaya produksi & administrasi | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 21 | Kecenderungan konsumen untuk beralih | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 |
| | Ancaman Peserta Bisnis Baru | | | | | | |
| 22 | Tingkat kesulitan masuk pasar | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 |
| 23 | Ketersediaan sumber daya | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 |

Lanjutan Tabel 4.3

| No | Faktor-Faktor Eksternal | C1 | C4 | C7 | C2 | C5 | Jumlah |
|----|---|----|----|----|----|----|--------|
| | Ancaman Produk Pengganti | | | | | | |
| 24 | Jenis produk baru/pengganti | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 25 | Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 14 |
| 26 | Kecenderungan perubahan perilaku konsumen | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| | Kekuatan Tawar-menawar dari Supplier | | | | | | |
| 27 | Jumlah & ukuran perusahaan supplier | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 28 | Jumlah pelanggan dari supplier tersebut | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 29 | Kemudahan substitusi dengan bahan baku lain | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| | Kekuatan Tawar-menawar dari Pembeli | | | | | | |
| 30 | Posisi produk dalam pandangan pembeli | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 31 | Jumlah & ukuran perusahaan pembeli | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |

Setelah diperoleh hasil kuesioner faktor tingkat kepentingan eksternal, maka ditentukan faktor mana yang nilainya diatas rata-rata. Apabila nilai tersebut dibawah rata-rata maka faktor tersebut akan tereliminasi. Dari hasil penilaian tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,4. Jadi faktor yang nilainya dibawah 3,4 akan di eliminasi karena tidak memenuhi nilai rata-rata yang telah ditentukan. Dari tigapuluhsatu faktor eksternal tersebut setelah dilakukan penilaian hasilnya ada sebelas faktor eksternal yang tereliminasi sehingga faktor yang masih tersisa duapuluh faktor eksternal.

2. Kuesioner Analisa Kekuatan dan Kelemahan

Kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan adalah kuesioner yang berisi berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan "Diamond" Boyolali. Dalam kuesioner ini enambelas faktor strategi kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi akan diberikan nilai berdasarkan tingkat kekuatan dan kelemahannya oleh

pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian faktor mana yang masuk faktor kekuatan, netral atau faktor kelemahan.

Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan

| No | Faktor-Faktor Internal | Kekuatan Utama | Kekuatan Kecil | Netral | Kelemahan Utama | Kelemahan Kecil |
|----|---|----------------|----------------|--------|-----------------|-----------------|
| 1 | Reputasi perusahaan | v | | | | |
| 2 | Pangsa pasar | | | | v | |
| 3 | Keputusan pelanggan | v | | | | |
| 4 | Ketahanan pelanggan | | | | v | |
| 5 | Kualitas produk | v | | | | |
| 6 | Kualitas pelayanan | v | | | | |
| 7 | Biaya/ketersediaan modal | | | | v | |
| 8 | Arus kas | | v | | | |
| 9 | Stabilitas keuangan | | | | v | |
| 10 | Angkatan kerja yang cakap & berdedikasi | v | | | | |
| 11 | Kemampuan berproduksi tepat waktu | v | | | | |
| 12 | Keahlian manufaktur | | | | v | |
| 13 | Keahlian yang cakap & berpandangan ke depan | v | | | | |
| 14 | Pegawai yang berdedikasi | | v | | | |
| 15 | Orientasi perusahaan | | | | v | |
| 16 | Fleksibel dan responsif | | | | | v |

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat di kelompokkan faktor mana yang termasuk kekuatan atau kelemahan. Dari enambelas faktor yang ada, sembilan faktor termasuk faktor kekuatan yaitu reputasi perusahaan, keputusan pelanggan, kualitas produk, kualitas pelayanan, arus kas, angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dan pegawai yang berdedikasi. Sedangkan tujuh faktor termasuk faktor kelemahan yaitu pangsa pasar, ketahanan pelanggan, biaya/ketersediaan modal, stabilitas keuangan, keahlian manufaktur, orientasi pasar, dan fleksibel atau responsif

3. Kuesioner Analisa Peluang dan Ancaman

Kuesioner analisa peluang dan ancaman adalah kuesioner yang berisi berbagai faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan Abon "Diamond" Boyolali. Dalam kuesioner ini duapuluh faktor strategi peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi akan diberikan nilai berdasarkan tingkat peluang dan ancaman oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan akan memberikan penilaian faktor mana yang masuk faktor peluang, netral atau ancaman bagi perusahaan.

Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman

| No | Faktor-Faktor Eksternal | Peluang Utama | Peluang Kecil | Netral | Ancaman Utama | Ancaman Kecil |
|----|--|---------------|---------------|--------|---------------|---------------|
| 1 | Perkembangan global | | | | v | |
| 2 | Tingkat bunga | | | | v | |
| 3 | Tingkat upah minimum | | | N | | |
| 4 | Kenaikan nilai tukar mata uang asing | | | | v | |
| 5 | Tingkat pengangguran | v | | | | |
| 6 | Pertumbuhan ekonomi | | v | | | |
| 7 | Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM | | | | v | |
| 8 | Undang-undang perpajakan | | | | | v |
| 9 | Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri | v | | | | |
| 10 | Perubahan gaya hidup masyarakat | | | | v | |
| 11 | Perbaikan produktivitas | v | | | | |
| 12 | Teknologi baru | v | | | | |
| 13 | Jumlah perusahaan | | | | v | |
| 14 | Pangsa pasar pesaing | | | | v | |
| 15 | Struktur biaya dan administrasi | | | | | v |
| 16 | Kecenderungan perubahan perilaku konsumen | | | N | | |
| 17 | Jumlah & ukuran perusahaan supplier | v | | | | |
| 18 | Jumlah pelanggan dari supplier tersebut | | v | | | |
| 19 | Posisi produk dalam pandangan pembeli | v | | | | |
| 20 | Jumlah & ukuran perusahaan pembeli | v | | | | |

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor peluang dan ancaman, maka dapat di kelompokkan faktor mana yang termasuk peluang atau ancaman. Dari duapuluh faktor yang ada, sembilan faktor termasuk faktor peluang, dua

faktor netral dan sembilan faktor ancaman. Sembilan faktor peluang yaitu tingkat pengangguran, pertumbuhan ekonomi, regulasi perdagangan dalam dan luar negeri, perbaikan produktivitas, teknologi baru, jumlah dan ukuran perusahaan supplier, posisi produk dalam pandangan pembeli, serta jumlah dan ukuran perusahaan pembeli. Dua faktor netral meliputi tingkat upah minimum dan kecenderungan perubahan perilaku konsumen. Sembilan faktor ancaman yaitu perkembangan global, tingkat bunga, kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM, undang-undang perpajakan, perubahan gaya hidup masyarakat, jumlah perusahaan, pangsa pasar pesaing, serta struktur biaya produksi dan administrasi. Dalam hal ini dua faktor netral yang ada tidak digunakan karena tidak termasuk dalam faktor peluang atau faktor ancaman.

4. Kuesioner *Forecasting* Faktor Internal

Kuesioner *forecasting* faktor internal adalah kuesioner untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan Abon "Diamond" Boyolali. Dalam kuesioner ini terdapat enam belas faktor yang sudah dikelompokkan mana yang termasuk kekuatan atau kelemahan berdasarkan kuesioner analisa faktor kekuatan dan kelemahan. Pimpinan perusahaan akan memberikan nilai bobot pada masing-masing faktor, mulai 1,0 (sangat penting) samapai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Sedangkan untuk nilai rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif semua yang masuk kategori kekuatan) diberikan nilai mulai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Setelah mendapatkan nilai bobot dan nilai rating, nilai bobot dikalikan dengan nilai rating (bobot x rating) untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya

berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*). Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan

| Faktor-Faktor Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|---|--------------|---------------|-----------------------|---|
| Kekuatan/ Strength (S): | | | | |
| 1. Reputasi perusahaan | 0,1 | 4 | 0,4 | Harus selalu ditingkatkan |
| 2. Keputusan pelanggan | 0,1 | 4 | 0,4 | Melakukan inovasi dalam kemasan produk |
| 3. Kualitas produk | 0,1 | 3 | 0,3 | Diprioritaskan |
| 4. Kualitas pelayanan | 0,05 | 3 | 0,15 | Harus selalu dijaga dan ditingkatkan |
| 5. Arus kas | 0,05 | 3 | 0,15 | Tertib |
| 6. Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi | 0,05 | 2 | 0,1 | Harus selalu ditingkatkan |
| 7. Kemampuan memproduksi tepat waktu | 0,05 | 2 | 0,1 | Harus selalu dijaga |
| 8. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan | 0,1 | 2 | 0,2 | Selalu menjaga kualitas dan menciptakan inovasi atau terobosan-terobosan baru |
| 9. Pegawai yang berdedikasi | 0,1 | 3 | 0,3 | |
| Kelemahan/ Weaknesses (W): | | | | |
| 1. Pangsa Pasar | 0,08 | 1 | 0,08 | Ditingkatkan pengembangannya |
| 2. Ketahanan pelanggan | 0,08 | 2 | 0,16 | Selalu membuat inovasi baru |
| 3. Biaya/ ketersediaan modal | 0,03 | 2 | 0,06 | Penambahan atau mencari investor |
| 4. Stabilitas keuangan | 0,04 | 2 | 0,08 | Perbaiki manajemen |
| 5. Keahlian manufaktur | 0,02 | 2 | 0,04 | Ditingkatkan |
| 6. Orientasi pasar | 0,02 | 3 | 0,06 | Dikembangkan |
| 7. Fleksibel atau responsif | 0,03 | 2 | 0,06 | Ditingkatkan |
| Total | 1,0 | | 2,64 | |

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat dilihat faktor mana yang nilai bobot dan ratingnya tinggi. Pada faktor kekuatan ada lima faktor yang mempunyai nilai bobot dan ratingnya tinggi yaitu, reputasi pasar, keputusan pelanggan, kualitas produk, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dan pegawai yang berdedikasi. Faktor

kekuatan yang pertama (reputasi pasar) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 4. Faktor kekuatan yang kedua (keputusan pelanggan) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 4. Faktor kekuatan yang ketiga (kualitas produk) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 3. Faktor kekuatan yang keempat (keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 2. Faktor kekuatan yang kelima (pegawai yang berdedikasi) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 3. Sedangkan pada faktor kelemahan ada 2 faktor yang mempunyai nilai bobot dan ratingnya tinggi yaitu, pangsa pasar dan ketahanan pelanggan. Faktor kelemahan yang pertama (pangsa pasar) nilai bobot 0,08 dan nilai rating 1. faktor kelemahan yang kedua (ketahanan pelanggan) nilai bobot 0,08 dan nilai rating 2.

Dari nilai bobot yang diperoleh kemudian dikalikan dengan nilai rating. Nilai hasil dari perkalian tersebut akan masuk dalam tabel bobot x rating. Pada faktor strategi kekuatan yang pertama nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 3, maka nilai bobot x rating adalah 0,3. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,2. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,2. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai bobot adalah 0,08 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,08. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai bobot adalah 0,08 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,16. Setelah diperoleh nilai bobot x rating, maka diberikan komentar pada masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan sesuai dengan nilai bobot dan ratingnya.

Pada faktor kekuatan posisi paling tinggi berada pada reputasi pasar dan ketahanan pelanggan karena dua faktor tersebut mempunyai nilai bobot x rating sama yaitu 0,4. Untuk reputasi pasar sendiri mempunyai nilai bobot dan rating

tinggi karena reputasi pasar berkaitan dengan produk yang dipasarkan, sehingga dapat diketahui seberapa jauh masyarakat mengetahui dan mengenal produk tersebut. Dibandingkan dengan faktor-faktor kekuatan yang lain reputasi pasar sangat penting bagi kelangsungan hidup produk dipasaran, karena konsumen menilai produk dari kualitas dan harga jual. Pada faktor kelemahan posisi paling mempengaruhi perusahaan adalah ketahanan pelanggan dibandingkan dengan faktor-faktor kelemahan yang lain. Hal ini disebabkan kecenderungan konsumen untuk berpindah ke produk yang lain lebih tinggi. Karena perusahaan pesaing gencar melakukan promosi baik media cetak maupun elektronik.

Reputasi pasar adalah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, reputasi atau image suatu produk dipasaran menunjukkan sejauhmana kualitas dari produk tersebut dikenal oleh konsumen. Keputusan pelanggan merupakan tujuan utama dari penjualan atas produk yang dikeluarkan perusahaan, semakin tinggi atau baik suatu produk dalam menarik minat pelanggan untuk mengambil keputusan pembelian akan semakin meningkatkan kuantitas produk yang terjual. Kualitas produk adalah hal utama yang sangat diperhatikan dewasa ini oleh konsumen, dimana konsumen semakin cerdas dalam memilih produk yang akan dibeli kebanyakan berdasarkan pilihan dari kualitas yang ditawarkan oleh produk tersebut. Baik buruk arus kas suatu perusahaan mencerminkan sejauhmana kualitas (profesionalitas) perusahaan dalam mengelola manajemen keuangan yang ada diperusahaan itu sendiri, semakin tertib manajemen keuangan perusahaan maka akan semakin eksis perusahaan itu berdiri dalam menghadapi segala kendala yang ada. SDM (sumber daya manusia) merupakan hal yang tidak kalah pentingnya, angkatan kerja yang cakap dan terampil (berdedikasi) merupakan modal tersendiri bagi suatu perusahaan dalam menjaga kualitas atas produk yang dihasilkan. Kemampuan produksi tepat waktu suatu perusahaan atas produk yang dikeluarkan memiliki pengaruh yang tidak kalah pentingnya demi memenuhi keinginan pelanggan, ketidak tepatan produksi akan menyebabkan peralihan (*switching*) keputusan pelanggan terhadap produk yang serupa dari

kompetitor (pesaing). Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dari segenap komponen yang ada dalam perusahaan (dari pimpinan sampai karyawan) akan memberikan keunggulan tersendiri bagi perusahaan untuk selalu menjada kualitas dan inovasi produk yang dikeluarkan.

Luasnya area pangsa pasar akan memerlukan biaya operasional yang semakin tinggi, peningkatan efisiensi atas biaya operasional harus selalu ditingkatkan untuk menekan *cost* atas biaya operasional tersebut. Ketahanan pelanggan dewasa ini akan semakin rapuh dimana kecenderungan konsumen dalam berpindah terhadap produk lain lebih tinggi, iklan yang gencar dilakukan oleh pesaing akan sangat berpengaruh terhadap berkurangnya ketahanan pelanggan (loyalitas) terhadap produk yang ada. Biaya dan ketersediaan modal sering menjadi suatu kendala utama pada setiap perusahaan, dengan keterbatasan biaya atau ketersediaan modal dapat menghambat inovasi serta peningkatan mutu produksi. Stabilitas keuangan suatu perusahaan menunjukkan sejauhmana kekuatan sebuah perusahaan dalam hal ketersediaan modal serta profesionalitas suatu perusahaan dalam mengelola keuangan. Keahlian manufaktur akan memberikan kekuatan tersendiri bagi perusahaan untuk selalu eksis. Orientasi pasar akan menjadi kendala tersendiri apabila tidak ditunjang oleh stabilitas keuangan yang baik bagi perusahaan apabila perusahaan tidak dapat memanfaatkan orientasi pasar tersebut. Kurangnya fleksibilitas dan respon perusahaan dalam menyimak segala kondisi yang ada akan menyebabkan daya saing yang rendah serta reputasi yang buruk dari perusahaan itu sendiri.

5. Kuesioner *Forecasting* Faktor Eksternal

Kuesioner *forecasting* faktor eksternal adalah kuesioner untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Paryoko selaku pimpinan perusahaan Abon "Diamond" Boyolali. Dalam kuesioner ini terdapat delapan belas faktor yang sudah dikelompokkan mana yang termasuk peluang atau ancaman berdasarkan kuesioner analisa faktor peluang dan ancaman. Pimpinan perusahaan akan memberikan nilai bobot pada

masing-masing faktor, mulai 1,0 (sangat penting) samapai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Sedangkan untuk nilai rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi nilai rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi nilai +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikkannya (ancaman yang semakin besar diberi nilai rating +1, tetapi jika ancamannya kecil, diberi nilai rating +4). Setelah mendapatkan nilai bobot dan nilai rating, nilai bobot dikalikan dengan nilai rating (bobot x rating) untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*). Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya terhitung.

Tabel 4.7 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman

| Faktor-Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|---|--------------|---------------|-----------------------|---|
| Peluang/ Opportunities (O): | | | | |
| 1. Tingkat pengangguran | 0,05 | 3 | 0,15 | Potensi untuk mencari tenaga terampil lebih besar |
| 2. Pertumbuhan ekonomi | 0,05 | 2 | 0,1 | Pemanfaatan situasi |
| 3. Regulasi perdagangan luar dan dalam negeri | 0,05 | 2 | 0,1 | Potensi besar |
| 4. Perbaikan produktivitas | 0,1 | 4 | 0,4 | Ditingkatkan |
| 5. Teknologi baru | 0,1 | 3 | 0,3 | Membeli |
| 6. Jumlah dan ukuran perusahaan supplier | 0,05 | 4 | 0,2 | Mengembangkan |
| 7. Jumlah pelanggan dari supplier tersebut | 0,05 | 4 | 0,2 | Perluasan |
| 8. Posisi produk dalam pandangan pembeli | 0,1 | 4 | 0,4 | Selalu ditingkatkan |
| 9. Jumlah dan ukuran perusahaan pembeli | 0,05 | 4 | 0,2 | Diperluas |

Lanjutan Tabel 4.7

| Faktor-Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|---|--------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
| Ancaman/ Treats (T): | | | | |
| 1. Perkembangan global | 0,03 | 2 | 0,06 | Perlu diwaspadai |
| 2. Tingkat bunga | 0,02 | 2 | 0,04 | Pengurangan jumlah pinjaman |
| 3. Kenaikan nilai tukar mata uang asing | 0,08 | 1 | 0,08 | Perlu diwaspadai |
| 4. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM | 0,05 | 1 | 0,05 | Perlu diwaspadai |
| 5. Undang perpajakan | 0,04 | 2 | 0,08 | Perlu diwaspadai |
| 6. Perubahan gaya hidup masyarakat | 0,05 | 1 | 0,05 | Perlu diwaspadai |
| 7. Jumlah perusahaan | 0,03 | 1 | 0,03 | Perlu diwaspadai |
| 8. Pangsa pasar pesaing | 0,05 | 1 | 0,05 | Perlu diwaspadai |
| 9. Struktur biaya produksi dan administrasi | 0,05 | 1 | 0,05 | Diminimalisir |
| Total | 1,00 | | 2,54 | |

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor peluang dan ancaman, maka dapat dilihat faktor mana yang nilai bobot dan ratingnya tinggi. Pada faktor peluang ada tiga faktor yang mempunyai nilai bobot dan ratingnya tinggi yaitu, perbaikan produktivitas, teknologi baru dan posisi produk dalam pandangan pembeli . Faktor peluang yang pertama (perbaikan produktivitas) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 4. Faktor peluang yang kedua (teknologi baru) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 3. Faktor peluang yang ketiga (posisi produk dalam pandangan pembeli) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 4. Sedangkan pada faktor ancaman ada 5 faktor yang mempunyai nilai bobot dan ratingnya tinggi yaitu, kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM, perubahan gaya hidup masyarakat, pangsa pasar pesaing dan struktur biaya produksi dan administrasi. Faktor ancaman yang pertama (kenaikan nilai tukar mata uang asing) nilai bobot 0,08 dan nilai rating 1. Faktor ancaman yang kedua (kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM) nilai bobot 0,05 dan nilai rating 1. Faktor ancaman yang ketiga (perubahan gaya

hidup masyarakat) nilai bobot 0,05 dan nilai rating 1. Faktor ancaman yang keempat (pangsa pasar pesaing) nilai bobot 0,05 dan nilai rating 1. Faktor ancaman yang kelima (struktur biaya produksi dan administrasi) nilai bobot 0,05 dan nilai rating 1.

Dari nilai bobot yang diperoleh kemudian dikalikan dengan nilai rating. Nilai hasil dari perkalian tersebut akan masuk dalam tabel bobot x rating. Pada faktor strategi peluang yang pertama nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi peluang yang kedua nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 3, maka nilai bobot x rating adalah 0,3. Pada faktor strategi peluang yang ketiga nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi ancaman yang pertama nilai bobot adalah 0,08 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,08. Pada faktor strategi ancaman yang kedua nilai bobot adalah 0,05 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,05. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga nilai bobot adalah 0,05 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,05. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai bobot adalah 0,05 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,05. Pada faktor strategi ancaman yang kelima nilai bobot adalah 0,05 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,05. Setelah diperoleh nilai bobot x rating, maka diberikan komentar pada masing-masing faktor peluang dan ancaman sesuai dengan nilai bobot dan ratingnya.

Pada faktor peluang yang mempunyai peluang cukup besar salah satunya perbaikan produktivitas. Dibandingkan dengan faktor-faktor peluang yang lain perbaikan produktivitas merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu produk dan kehandalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen saat ini. Karena konsumen sekarang sangat selektif dalam memilih produk yang akan dikonsumsi, apalagi abon merupakan makanan yang langsung dikonsumsi dan tahan lama sehingga sesuai dengan gaya hidup konsumen sekarang yang memilih makanan yang langsung bisa dikonsumsi. Untuk faktor ancaman yang

mempengaruhi perusahaan adalah kenaikan nilai tukar mata uang asing. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kenaikan nilai harga beli bahan baku produksi serta berpengaruh juga pada kapasitas produksi dan harga jual produk. Semakin tinggi biaya bahan baku maka akan semakin tinggi harga jual produk dipasaran.

Tingkat pengangguran yang tinggi, akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan dalam menjaring tenaga kerja yang handal sebagai karyawan. Pertumbuhan ekonomi yang semakin baik akan memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan untuk selalu meningkatkan stabilitas ekonomi perusahaan. Regulasi perdagangan luar dan dalam negeri merupakan suatu potensi yang harus menjadi pertimbangan perusahaan untuk selalu mengembangkan *market share* yang telah ada. Perbaikan produktivitas dari karyawan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu produk dan kehandalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Pemanfaatan teknologi baru akan membantu perusahaan dalam menjaga kualitas produk dan pengadaan produk tepat waktu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Peningkatan jumlah dan ukuran perusahaan suplier akan membantu perusahaan dalam mengembangkan *market share* yang telah ada saat ini. Jumlah pelanggan dari suplier tersebut juga akan berpengaruh terhadap pengembangan *market share* yang telah ada. Peningkatan kualitas produk akan meningkatkan citra produk dimata para pembeli atau konsumen. Semakin banyak jumlah dan ukuran perusahaan pembeli akan mempengaruhi kuantitas produk yang terjual, dimana semakin banyak permintaan pasar akan semakin memenuhi pencapaian target penjualan yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

Perkembangan global yang semakin kompetitif, banyak bermunculannya produk yang sejenis menuntut perusahaan untuk semakin cermat dan mengambil kesempatan segala potensi yang ada. Tingkat suku bunga yang tinggi harus diperhatikan dengan seksama bagi perusahaan untuk tidak mengambil atau mengurangi jumlah pinjaman. Kenaikan nilai tukar mata uang asing akan berpengaruh terhadap tingginya biaya bahan (biaya produksi), dimana hal tersebut harus menjadi bahan pertimbangan yang perlu diwaspadai

oleh perusahaan. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM, hal inipun dapat mengakibatkan kenaikan biaya produksi dan operasional yang semakin meningkat, sehingga perusahaan harus selalu mewaspadaai hal tersebut dan dapat mengantisipasi apabila hal tersebut terjadi. Undang-undang perpajakan yang memberatkan bagi pengusaha/ perusahaan akan menyebabkan biaya operasional yang meningkat sehingga hal tersebut harus dicermati sedemikian rupa agar pengeluaran dan pendapatan tidak pincang dengan cara dibebankan pada kenaikan harga penjualan. Perubahan gaya hidup masyarakat atas makanan cepat saji merupakan ancaman yang tidak kalah pentingnya bagi perusahaan untuk selalu dapat bersaing dan menghadapi segala kemungkinan yang ada. Jumlah perusahaan pesaing adalah hal yang sangat harus menjadi perhatian penting dan perlu diwaspadai, dimana perusahaan harus selalu mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing tersebut. Struktur biaya produksi dan administrasi harus diminimalisir agar tidak terlalu banyak, sehingga dapat lebih efisien.

4.2.3 Sintesa Faktor Strategi

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner faktor strategi, semua hal yang telah diidentifikasi akan diperoleh faktor-faktor dengan nilai tertinggi. Hasil tersebut kemudian akan dilakukan sintesa lebih lanjut yang disebut sintesa faktor strategi. Dalam sintesa faktor strategi akan dilakukan dua pengelompokan terhadap identifikasi faktor strategi yang ada. Pengelompokan yang pertama adalah sintesa faktor strategi internal, dimana identifikasi kekuatan dan kelemahan disintesa lagi untuk kemudian ditentukan faktor-faktornya. Pengelompokan yang kedua adalah sintesa faktor strategi eksternal, dimana identifikasi peluang dan ancaman disintesa lagi untuk kemudian ditentukan faktor-faktornya. Skala prioritas yang ada didasarkan pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

1. Sintesa Faktor Strategi Internal

Sintesa faktor strategi internal dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan. Dalam aplikasi *SWOT Analysis* Tanpa Skala Industri (TSI) jumlah faktor untuk kekuatan dan kelemahan harus disintesa dalam jumlah yang sama, sehingga hasilnya menjadi berimbang antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian sasaran menurut Freddy Rangkuti, maka dilakukan penentuan skala prioritas (SP) terhadap setiap faktor pada kolom sintesa faktor strategi. Untuk setiap faktor strategi yang posisinya berhubungan dengan faktor kunci yang lebih tinggi, maka nilainya pada skala prioritasnya akan semakin tinggi.

Tabel 4.8 Faktor Kunci

| No. | FAKTOR KUNCI |
|-----|-----------------------------------|
| 1 | Kontinuitas produksi |
| 2 | Mutu produk |
| 3 | Energi |
| 4 | Harga jual |
| 5 | Sistem distribusi |
| 6 | Profitabilitas |
| 7 | Likuiditas |
| 8 | Solvabilitas |
| 9 | Produktivitas sumber daya manusia |

Sumber : Freddy Rangkuti, 2002

Pada faktor strategi kekuatan yang pertama, yaitu reputasi pasar sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi. Faktor strategi kekuatan yang kedua, yaitu keputusan pelanggan sangat berhubungan dengan mutu produk. Faktor strategi kekuatan yang ketiga, yaitu kualitas produk sangat berhubungan dengan mutu produk dan harga jual. Faktor strategi kekuatan yang keempat, yaitu keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi dan mutu produk. Faktor strategi kekuatan yang kelima, yaitu pegawai yang berrdediksi sangat berhubungan dengan produktivitas sumber daya manusia. Dari keseluruhan hubungan tersebut faktor strategi kekuatan dengan faktor kunci maka ditentukanlah urutan skala prioritasnya.

Semakin kecil nilai faktor kunci, maka semakin besar nilai skala prioritasnya.
Semakin besar nilai faktor kunci, maka semakin kecil nilai skala prioritasnya.

Tabel 4.9 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kekuatan

| Kekuatan (S) | Faktor Kunci | Skala Prioritas |
|---|--|-----------------|
| 1. Reputasi perusahaan | Kontinuitas produksi (1) | 5 |
| 2. Keputusan pelanggan | Mutu produk (2) | 4 |
| 3. Kualitas produk | Mutu produk (2) dan harga jual (4) | 2 |
| 4. Keahlian yang cakap & berpandangan kedepan | Kontinuitas produksi (1) dan mutu produk (2) | 3 |
| 5. Pegawai yang berdedikasi | Produktivitas SDM (9) | 1 |

Pada faktor strategi kelemahan yang pertama, yaitu pangsa pasar sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua, yaitu ketahanan pelanggan sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi dan mutu produk.

Tabel 4.10 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kelemahan

| Kelemahan (W) | Faktor Kunci | Skala Prioritas |
|------------------------|--|-----------------|
| 1. Pangsa pasar | Kontinuitas produksi (1) | 2 |
| 2. Ketahanan pelanggan | Kontinuitas produksi (1) dan mutu produk (2) | 1 |

Setelah dilakukan penetapan skala prioritas, kemudian dilakukan dalam tahap sintesa faktor strategi adalah penentuan nilai konstanta. Nilai konstanta bernilai sama untuk semua faktor strategi yang ada. Penentuan nilai konstanta diambil dari nilai tertinggi dari skala prioritas dari setiap faktor strategi. Untuk faktor strategi kekuatan nilai konstanta adalah 5 dan untuk faktor strategi kelemahan juga 2. Nilai konstanta untuk semua faktor strategi internal adalah tidak sama karena untuk jumlah faktor strategi kekuatan dan kelemahan tidak sama, hal ini dikarenakan faktor strategi kekuatan lebih banyak. Dari

skala prioritas yang diperoleh kemudian dikalikan dengan konstanta. Nilai dari hasil perkalian tersebut akan masuk ke dalam tabel SPxK.

Tabel 4.11 Sintesa Faktor Strategi Internal

| Faktor-faktor Strategi Internal | SP | K | SP X K | Bobot |
|---|----|---|-----------|---------|
| Kekuatan (S) | | | | |
| 1. Reputasi perusahaan | 5 | 5 | 25 | 0,33333 |
| 2. Keputusan pelanggan | 4 | 5 | 20 | 0,26667 |
| 3. Kualitas produk | 2 | 5 | 10 | 0,13333 |
| 4. Keahlian yang cakap & berpandangan kedepan | 3 | 5 | 15 | 0,2 |
| 5. Pegawai yang berdedikasi | 1 | 5 | 5 | 0,06667 |
| Total | | | 75 | |
| Kelemahan (W) | | | | |
| 1. Pangsa pasar | 2 | 2 | 4 | 0,66667 |
| 2. Ketahanan pelanggan | 1 | 2 | 2 | 0,33333 |
| Total | | | 6 | |

Dari skala prioritas yang diperoleh kemudian dikalikan dengan konstanta. Nilai dari hasil perkalian tersebut akan masuk ke dalam tabel SPxK. Pada faktor strategi kekuatan yang pertama nilai SP adalah 5 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 25. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai SP adalah 4 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 20. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 10. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 15. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 5. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 2, maka nilai SPxK adalah 4. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 2, maka nilai SPxK adalah 2.

Setelah diperoleh nilai SPxK, maka dilakukan penetapan nilai bobot dari setiap faktor strategi. Nilai bobot diperoleh dari nilai SPxK dibagi dengan total

jumlah nilai SPxK. Total jumlah nilai SPxK untuk faktor strategi kekuatan sebesar 75, dan untuk faktor strategi kelemahan adalah 6. Pada faktor strategi kekuatan yang pertama nilai SPxK adalah 25, maka nilai bobot adalah 0,33. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai SPxK adalah 20, maka nilai bobot adalah 0,26. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai SPxK adalah 10, maka nilai bobot adalah 0,13. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai SPxK adalah 15, maka nilai bobot adalah 0,2. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai SPxK adalah 5, maka nilai bobot adalah 0,06. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai SPxK adalah 4, maka nilai bobot adalah 0,67. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai SPxK adalah 2, maka nilai bobot adalah 0,33.

2. Sintesa Faktor Strategi Eksternal

Sintesa faktor strategi eksternal dilakukan terhadap peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Dalam aplikasi *SWOT Analysis* Tanpa Skala Industri (TSI) jumlah faktor untuk peluang dan ancaman harus disintesa dalam jumlah yang sama, sehingga hasilnya menjadi berimbang antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian sasaran menurut Freddy Rangkuti, maka dilakukan penentuan skala prioritas (SP) terhadap setiap faktor pada kolom sintesa faktor strategi. Untuk setiap faktor strategi yang posisinya berhubungan dengan faktor kunci yang lebih tinggi, maka nilainya pada skala prioritasnya akan semakin tinggi.

Pada faktor strategi peluang yang pertama, yaitu perbaikan produktivitas sangat berhubungan dengan mutu produk dan harga jual. Pada faktor strategi peluang yang kedua, yaitu teknologi baru sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi dan mutu produk. Pada faktor strategi peluang yang ketiga, yaitu posisi produk dalam pandangan pembeli sangat berhubungan dengan mutu produk

Tabel 4.12 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Peluang

| Peluang (O) | Faktor kunci | Skala prioritas |
|--|---|-----------------|
| 1. Perbaikan produktivitas | Mutu produk (2) dan harga jual (4) | 1 |
| 2. Teknologi baru | Kontinuitas produksi(1) dan mutu produk (2) | 3 |
| 3. Posisi produk dalam pandangan pembeli | Mutu produk (2) | 2 |

Pada faktor strategi ancaman yang pertama, yaitu kenaikan nilai tukar mata uang asing sangat berhubungan dengan harga jual dan sistem distribusi. Pada faktor strategi ancaman yang kedua, yaitu kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM sangat berhubungan dengan likuiditas. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga, yaitu perubahan gaya hidup masyarakat sangat berhubungan mutu produk. Pada faktor strategi ancaman yang keempat, yaitu pangsa pasar pesaing sangat berhubungan dengan profitabilitas. Pada faktor strategi ancaman yang kelima, yaitu struktur biaya produksi dan administrasi sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi.

Tabel 4.13 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Ancaman

| Ancaman (T) | Faktor kunci | Skala prioritas |
|---|--|-----------------|
| 1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing | harga jual (4) dan sistem distribusi (5) | 3 |
| 2. Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM | likuiditas (7) | 1 |
| 3. Perubahan gaya hidup masyarakat | mutu produk (2) | 4 |
| 4. Pangsa pasar pesaing | profitabilitas (6) | 2 |
| 5. Struktur biaya produksi dan administrasi | kontinuitas produksi (1) | 5 |

Setelah dilakukan penetapan skala prioritas, kemudian dilakukan dalam tahap sintesa faktor strategi adalah penentuan nilai konstanta. Nilai konstanta bernilai sama untuk semua faktor strategi yang ada. Penentuan nilai konstanta

diambil dari nilai tertinggi dari skala prioritas dari setiap faktor strategi. Untuk faktor strategi peluang nilai konstanta adalah 3 dan untuk faktor strategi kelemahan juga 5. Nilai konstanta untuk semua faktor strategi eksternal adalah tidak sama karena untuk jumlah faktor strategi peluang dan ancaman tidak sama, hal ini dikarenakan faktor strategi ancaman lebih banyak. Dari skala prioritas yang diperoleh kemudian dikalikan dengan konstanta. Nilai dari hasil perkalian tersebut akan masuk ke dalam tabel SPxK.

Tabel 4.14 Sintesa Faktor Strategi Eksternal

| Faktor-faktor Strategi Eksternal | SP | K | SP X K | Bobot |
|---|----|---|-----------|----------|
| Peluang (O) | | | | |
| 1. Perbaikan produktivitas | 1 | 3 | 3 | 0,166667 |
| 2. Teknologi baru | 3 | 3 | 9 | 0,5 |
| 3. Posisi produk dalam pandangan pembeli | 2 | 3 | 6 | 0,333333 |
| Total | | | 18 | |
| Ancaman (T) | | | | |
| 1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing | 3 | 5 | 15 | 0,2 |
| 2. Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM | 1 | 5 | 5 | 0,066667 |
| 3. Perubahan gaya hidup masyarakat | 4 | 5 | 20 | 0,266667 |
| 4. Pangsa pasar pesaing | 2 | 5 | 10 | 0,133333 |
| 5. Struktur biaya produksi dan administrasi | 5 | 5 | 25 | 0,333333 |
| Total | | | 75 | |

Dari skala prioritas yang diperoleh kemudian dikalikan dengan konstanta. Nilai dari hasil perkalian tersebut akan masuk ke dalam tabel SPxK. Pada faktor strategi peluang yang pertama nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 3. Pada faktor strategi peluang yang kedua nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 9. Pada faktor strategi peluang yang ketiga nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 6. Pada faktor strategi ancaman yang pertama nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 15. Pada faktor strategi ancaman yang kedua nilai SP

adalah 1 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 5. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga nilai SP adalah 4 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 20. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 10. Pada faktor strategi ancaman yang kelima nilai SP adalah 5 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 25

Setelah diperoleh nilai SPxK, maka dilakukan penetapan nilai bobot dari setiap faktor strategi. Nilai bobot diperoleh dari nilai SPxK dibagi dengan total jumlah nilai SPxK. Total jumlah nilai SPxK untuk faktor strategi peluang sebesar 18, dan untuk faktor strategi ancaman adalah 75. Pada faktor strategi peluang yang pertama nilai SPxK adalah 3, maka nilai bobot adalah 0,16. Pada faktor strategi peluang yang kedua nilai SPxK adalah 9, maka nilai bobot adalah 0,5. Pada faktor strategi peluang yang ketiga nilai SPxK adalah 6, maka nilai bobot adalah 0,33. Pada faktor strategi ancaman yang pertama nilai SPxK adalah 15, maka nilai bobot adalah 0,2. Pada faktor strategi ancaman yang kedua nilai SPxK adalah 5, maka nilai bobot adalah 0,06. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga nilai SPxK adalah 20, maka nilai bobot adalah 0,26. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai SPxK adalah 10, maka nilai bobot adalah 0,13. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai SPxK adalah 25, maka nilai bobot adalah 0,33.

4.2.4 Pemetaan Hasil Matrik SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menentukan strategi pemasaran dengan memformulasikan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada suatu perusahaan.

Berdasarkan matrik strategi eksternal (matrik EFAS) dan matrik strategi internal (matrik IFAS) diketahui bahwa penerapan SWOT pada Perusahaan Abon "Diamond" adalah sebagai berikut.

1. Faktor SWOT

a. Faktor Kekuatan/ *Strenght* (S):

- 1) Reputasi perusahaan

- 2) Keputusan pelanggan
- 3) Kualitas produk
- 4) Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan
- 5) Pegawai yang berdedikasi

b. Faktor Kelemahan/ Weaknesses (W):

- 1) Pangsa pasar
- 2) Ketahanan pelanggan

c. Faktor Peluang/ Opportunities (O):

- 1) Perbaikan produktivitas
- 2) Teknologi baru
- 3) Posisi produk dalam pandangan pembeli

d. Faktor Ancaman/ Treats (T):

- 1) Kenaikan nilai tukar mata uang asing
- 2) Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM
- 3) Perubahan gaya hidup masyarakat
- 4) Pangsa pasar pesaing
- 5) Struktur biaya produksi dan administrasi

Berdasarkan matrik faktor strategi internal dan eksternal (IFAS dan EFAS) maka dapat diambil langkah-langkah dari strategi SO, WO, ST, dan WT yang akan diuraikan sebagai berikut:

Strategi SO (*Strenght-Opportunity*):

- a. Reputasi perusahaan, keputusan pelanggan dan kualitas produk merupakan kekuatan untuk menangkap peluang perbaikan produktivitas dan posisi produk dalam pandangan pembeli (S1,2; O1,3).
- b. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan serta pegawai yang berdedikasi merupakan kekuatan yang diharapkan mampu untuk menangkap peluang perbaikan produktivitas dan teknologi baru (S4,5; O1,2).

Strategi WO (*Weakness - Opportunity*):

- a. Perbaiki lemahnya pangsa pasar untuk menangkap peluang atas perbaikan produktivitas dan posisi produk dalam pandangan pembeli (W1; O1,3).
- b. Mempertahankan ketahanan pelanggan diharapkan dapat menangkap peluang perbaikan produktivitas, pemanfaatan teknologi baru dan posisi produk dalam pandangan pembeli (W2; O1,2,3).

Strategi ST (*Strenght - Threat*):

- a. Reputasi perusahaan, keputusan pelanggan, dan kualitas produk, merupakan kekuatan untuk memperkecil ancaman atas naiknya nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM, dan struktur biaya produksi dan administrasi (S1,2,3; T1,2,5).
- b. Keahlian yang cakap dan berpandangan ke depan serta pegawai yang berdedikasi diharapkan kekuatan tersebut mampu untuk menghadapi ancaman perubahan gaya hidup masyarakat dan pangsa pasar pesaing (S4,5; T3,4).

Strategi WT (*Weakness - Threat*):

- a. Perbaiki dan penguatan pangsa pasar diharapkan mampu memperkecil ancaman berupa perubahan gaya hidup masyarakat dan pangsa pasar pesaing (W1; T3,4).
- b. Mempertahankan ketahanan pelanggan untuk memperkecil ancaman kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM, dan struktur biaya produksi dan administrasi (W2; T1,2,5).

| | | |
|---|--|---|
| FAKTOR EKSTERNAL | Faktor Peluang/ Opportunities (O): 1. Perbaikan produktivitas 2. Teknologi baru 3. Posisi produk dalam pandangan pembeli | Faktor Ancaman/ Treats (T): 1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing 2. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM 3. Perubahan gaya hidup masyarakat 4. Pangsa pasar pesaing 5. Struktur biaya produksi dan administrasi |
| FAKTOR INTERNAL | | |
| Faktor Kekuatan/ Strength (S): 1. Reputasi perusahaan 2. Keputusan pelanggan 3. Kualitas produk 4. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan 5. Pegawai yang berdedikasi | Strategi SO: <ul style="list-style-type: none"> • (S1,S2,S3; O1,O3) • (S4,S5; O1,O2) | Strategi ST: <ul style="list-style-type: none"> • (S1,S2,S3; T1,T2,T5) • (S4,S5; T3,T4) |
| Faktor Kelemahan/ Weaknesses (W): 1. Pangsa Pasar 2. Ketahanan pelanggan | Strategi WO: <ul style="list-style-type: none"> • (W1; O1,O3) • (W2; O1,O2,O3) | Strategi WT: <ul style="list-style-type: none"> • (W1; T3,T4) • (W2; T1,T2,T5) |

Gambar 4.2 Matrik SWOT

1. Strategi yang Dipilih

a. Strategi Arah Pengelolaan Perusahaan

1. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik (strategi S1,2,3; O1,3).
2. Mengembangkan dan meningkatkan citra perusahaan (strategi S1,2,3; O1,3).
3. Mempertahankan citra merek (strategi W2; O1,2,3).
4. Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama (strategi W1; O1,3).

5. Maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi (stratrgi S1,2,3; O1,3).
6. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama (strategi W2; T1,2,5).
7. Melanjutkan pembinaan tenaga kerja dan tenaga pemasaran (strategi S4,5; O1,2).
8. Meningkatkan pengelolaan manajemen perusahaan (strategi S4,5; O1,2)

b. Strategi Pengelolaan Perusahaan

1. Mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan perkembangan global maupun perkembangan perusahaan sendiri (strategi W2; T1,2,5).
2. Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas (strategi W1;T3,4).

2. Strategi Fungsional

a. Strategi Pemasaran

1. Menetapkan produk berdasarkan *grade/* kelas I sebagai produk utama dan produk *grade/* kelas lain sebagai penunjang dan sarana pemasaran yang ofensif (strategi S1,2,3; T1,2,5).
2. Menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur (strategi S1,2,3; T1,2,5).
3. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar (strategi W1; O1,3).

b. Strategi Organisasi dan Sumber Daya Manusia

1. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja (strategi S4,5; O1,2).
2. Mengadakan penyesuaian imbalan jasa bagi karyawan (strategi S4,5; T3,4).

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Hasil yang diperoleh dalam pengolahan data, selanjutnya akan dianalisis untuk menentukan strategi yang harus dilakukan. Dari pengolahan data diperoleh matriks

SWOT yang menunjukkan gambaran keseluruhan dari kondisi internal dan eksternal perusahaan. Matriks SWOT tersebut yang akan dijadikan pedoman dalam menentukan setiap strategi yang harus dilakukan.

5.1 Analisis Matrik SWOT

Matriks SWOT yang diperoleh dari pengolahan data menunjukkan hasil yang tergambar secara menyeluruh. Gambaran ini selanjutnya akan menunjukkan setiap strategi yang kemungkinan dapat dilakukan oleh pihak perusahaan.

5.1.1 Analisis Faktor Kekuatan

1. Reputasi pasar atau perusahaan

Reputasi pasar perusahaan “Diamond” selama ini sudah sangat baik. Karena perusahaan selalu menjaga kualitas abon serta menetapkan harga abon sesuai dengan kualitas abon yang dihasilkan. Selain itu perusahaan juga selalu berusaha memenuhi permintaan konsumen dan mendistribusikannya dengan tepat waktu. Hal ini yang menjadikan kekuatan perusahaan sehingga kecenderungan konsumen untuk berpindah sangat kecil.

2. Keputusan pelanggan

Pembeli dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan “Diamond” berasal dari berbagai kalangan, baik kalangan menengah ke bawah maupun menengah keatas karena perusahaan menghasilkan tiga jenis abon dengan harga yang berbeda-beda. Kepercayaan pembeli terhadap produk abon yang dihasilkan perusahaan “Diamond” cukup tinggi. Sampai saat ini perusahaan belum pernah menerima komplain dari konsumen mengenai produk yang dijual. Selain itu, dari pihak konsumen juga merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

3. Kualitas produk

Selama ini perusahaan “Diamond” selalu menjaga kualitas produknya dengan cara memproduksi abon dengan daya simpan yang tahan lama yaitu sekitar enam bulan atau satu tahun. Lamanya daya simpan abon dipengaruhi

oleh kualitas abon yang dihasilkan. Semakin banyak campuran yang digunakan dalam proses pembuatan abon semakin berkurang daya simpannya. Perusahaan Abon “Diamond” hanya menggunakan kacang tanah dan kacang koro sebagai campuran sehingga abon yang dihasilkan mempunyai daya simpan yang cukup lama. Daya simpan abon yang tahan lama dapat mengurangi resiko pengembalian produk yang tidak terjual. Hal itu dapat mengurangi resiko kerugian bagi perusahaan.

4. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan

Perusahaan “Diamond” didirikan pada tahun 1975, sehingga perusahaan sudah menjalankan produksinya selama 33 tahun. Dengan pengalaman selama 33 tahun perusahaan sudah menghadapi berbagai macam perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal. Selain itu, perusahaan ini merupakan perusahaan turun temurun sehingga pemilik atau pimpinan perusahaan sudah mengetahui banyak hal mengenai usaha pembuatan abon baik dari pengalamannya sendiri maupun informasi dari orang tuanya. Banyaknya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki pemilik perusahaan merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan usaha.

5. Pegawai yang berdedikasi

Tenaga kerja perusahaan “Diamond” sudah menguasai teknologi pembuatan abon dengan baik. Hal itu dikarenakan pemilik maupun karyawan perusahaan mempunyai pengalaman yang cukup lama dalam proses pembuatan abon. Selain itu proses pembuatan abon sangat sederhana dan tidak rumit, sehingga resiko kegagalan dalam pembuatan abon sangat kecil atau hampir tidak ada. Kecilnya resiko kegagalan dalam pembuatan abon dapat mengurangi resiko kerugian perusahaan.

5.1.2 Analisis Faktor Kelemahan

1. Pangsa pasar

Perusahaan “Diamond” sampai saat ini hanya memasarkan produknya ke daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Pesaing yang berasal dari perusahaan lain sudah memperluas pemasaran tidak hanya daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya tetapi juga ke daerah Kediri, Pekalongan, Tegal, dan mulai merambah ke luar Jawa. Hal ini yang menjadi kelemahan bagi perusahaan untuk dapat memperluas daerah pemasaran.

2. Ketahanan pelanggan

Selama ini perusahaan “Diamond” tidak menjual produknya secara lokal sehingga masyarakat disekitar perusahaan lebih mengenal merk perusahaan pesaing dibandingkan dengan merk dari perusahaan “Diamond”. Karena pesaing yang berasal dari perusahaan lain mempunyai merk yang lebih terkenal di Kabupaten Boyolali. Dengan hal ini perusahaan “Diamond” lemah dalam mempertahankan konsumen lokal, padahal dengan masuknya konsumen lokal untuk membeli produk “Diamond” dapat membantu perkembangan produk dan mempertahankan produk “Diamond” dikalangan konsumen lokal sehingga dapat meningkatkan daya beli abon.

5.1.3 Analisis Faktor Peluang

1. Perbaiki produktivitas

Adanya teknologi yang semakin berkembang dewasa ini dapat di manfaatkan perusahaan dalam memperbaiki produktivitasnya dengan cara meningkatkan kualitas produk dan kehandalan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

2. Teknologi baru

Perkembangan teknologi yang terus mengalami kemajuan membawa dampak yang cukup besar pada perkembangan perusahaan. Kemajuan teknologi dapat meningkatkan perkembangan perusahaan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga sangat berpengaruh pada perkembangan

perusahaan. Adanya teknologi internet membawa kemudahan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Persaingan dunia usaha yang cukup tinggi membuat beberapa perusahaan abon menggunakan fasilitas internet sebagai media promosi untuk meningkatkan volume penjualan.

3. Posisi produk dalam pandangan pembeli

Perusahaan “Diamond” mempunyai pelanggan tetap yaitu dari perusahaan INDOFOOD, CENTRAFOOD, dan Sarana Industri Pangan. Selain perusahaan-perusahaan tersebut perusahaan juga mempunyai konsumen tetap yang biasanya langsung datang ke perusahaan untuk membeli abon. Kapasitas produksi abon perusahaan yang cukup besar dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperluas area pemasaran. Perusahaan mempunyai peluang untuk meningkatkan jumlah konsumen dengan mengadakan kerjasama dengan toko makanan, swalayan, atau restoran yang ada di Kabupaten Boyolali. Kepercayaan pembeli terhadap produk abon yang dihasilkan perusahaan “Diamond” cukup tinggi. Sampai saat ini perusahaan belum pernah menerima komplain dari pembeli mengenai produk yang dijual. Karena pembeli cukup merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

5.1.4 Analisis Faktor Ancaman

1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing

Kenaikan nilai tukar mata uang asing akhir-akhir ini sangat fluktuatif. Hal ini dapat mempengaruhi kegiatan produksi perusahaan. Kenaikan nilai tukar mata uang asing dapat berpengaruh juga pada kenaikan harga bahan baku pembuatan abon. Ini disebabkan pada waktu harga bahan baku naik, kapasitas produksi menurun dan harga jual abon meningkat. Padahal disatu sisi konsumen menuntut harga abon rendah. Kenaikan nilai tukar mata uang asing dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas konsumen.

2. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM

Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM sangat berpengaruh terhadap perkembangan jangka panjang perusahaan. Kenaikan tarif telepon, listrik dan

BBM akan berakibat pada meningkatnya biaya produksi dan distribusi yang pada akhirnya akan meningkatkan harga jual abon. Kenaikan harga jual abon apabila tidak diikuti oleh meningkatnya daya beli masyarakat akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

3. Perubahan gaya hidup masyarakat

Kondisi sosial masyarakat terus mengalami perkembangan dan cenderung berubah-ubah. Pada masa sekarang ini gaya hidup masyarakat yang serba cepat menuntut konsumsi produk yang cepat saji dan instan. Perusahaan harus mampu melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap tuntutan sosial yang selalu berubah. Produk abon merupakan produk yang dapat langsung dikonsumsi dan tahan lama sehingga gaya hidup masyarakat yang serba cepat dan instan dapat menjadi peluang perusahaan untuk terus meningkatkan penjualan produknya.

4. Pangsa pasar pesaing

Perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk sejenis semakin banyak, hal ini terjadi karena pergeseran dalam hal perilaku konsumen, serta peningkatan kemampuan ekonomi pelanggan yang mengubah orientasi mereka dari harga ke kualitas produk dan pelayanan. Ini yang menjadi ancaman bagi perusahaan “Diamond” karena perusahaan “Diamond” sampai saat ini hanya memasarkan produknya ke daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Pesaing yang berasal dari perusahaan lain sudah memperluas pemasaran tidak hanya daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya tetapi juga ke daerah Kediri, Pekalongan, Tegal, dan mulai merambah ke luar Jawa. Hal itu dapat menjadi ancaman bagi perusahaan untuk dapat memperluas daerah pemasaran.

5. Struktur biaya produksi dan administrasi

Sampai saat ini perusahaan “Diamond” belum memiliki catatan struktur biaya produksi dan administrasi karena pengelolaan manajemen dan keuangan perusahaan “Diamond” dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan hanya melakukan pencatatan keuangan secara sederhana dan belum

menggunakan sistem akuntansi keuangan secara teratur. Pencatatan keuangan hanya dilakukan seperlunya saja sehingga proses keluar masuknya modal perusahaan tidak dicatat secara teratur dan berkala.

5.2 Kemungkinan Implementasi Strategi

1. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik.

Dalam hal ini perusahaan "Diamond" selalu meningkatkan kualitas produksinya dengan memperhatikan mutu produk. Untuk menjaga kualitas produk perusahaan selalu memperhatikan bahan baku seperti kualitas daging yang akan digunakan dalam produksi abon serta bahan-bahan yang digunakan dalam campuran pembuatan abon. Selain itu perusahaan juga selalu menjaga higienitas tempat dan proses produksi dan peningkatan pengawasan dan pengendalian kualitas bahan-bahan yang digunakan dalam proses pembuatan abon. Kendalanya adalah perusahaan belum bisa memanfaatkan teknologi yang ada untuk meningkatkan kualitas produk.

2. Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama dan memaksimalkan volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi.

Selama ini perusahaan "Diamond" belum pernah melakukan promosi baik melalui media cetak, elektronik, maupun internet untuk memperluas pangsa pasar. Promosi hanya dilakukan dari mulut ke mulut atau perusahaan menawarkan langsung ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan. Untuk itu perusahaan "Diamond" harus meningkatkan dan memperkuat promosi baik lingkup lokal, regional, maupun nasional dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yang ada sekarang ini sehingga perusahaan terus dapat bersaing dengan perusahaan abon lainnya. Kendala yang harus dihadapi adalah kurangnya ketersediaan modal untuk memperluas daerah pemasaran dan kurangnya tenaga pemasaran yang ada di perusahaan.

3. Memaksimalkan harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama dan menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta

memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur. Kenaikan dan fluktuasi bahan baku membuat produksi dan harga abon menjadi tidak menentu, sehingga perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi yang tepat untuk mengatasi hal tersebut. Untuk itu perusahaan “Diamond” mengatasinya dengan selalu mempertahankan kualitas produk. Selain itu pelayanan konsumen juga harus ditingkatkan oleh perusahaan untuk mempertahankan loyalitas konsumen terhadap produk abon yang dihasilkan perusahaan. Karena dengan peningkatan kualitas produk dan pelayanan konsumen yang diberikan perusahaan akan memberikan kepuasan kepada konsumen. Kepuasan konsumen terhadap apa yang diberikan perusahaan akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sehingga ketika harga bahan baku naik dan kapasitas produksi tidak menentu, konsumen akan mengerti dan menerima keputusan perusahaan. Kendala yang harus dihadapi adalah berubahnya harga bahan baku sewaktu-waktu sehingga membuat kesulitan bagi perusahaan untuk menentukan harga.

- 4. Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas.** Perusahaan “Diamond” bekerja sama dengan Rumah Potong Hewan (RPH) Kabupaten Boyolali sebagai penyuplai daging. Karena selain kontinuitas terjamin, kualitas daging yang dihasilkan oleh RPH juga dijamin oleh Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Boyolali. Pasokan bahan baku dilakukan setiap hari dengan cara disetor ke perusahaan karena lokasi perusahaan yang berdekatan. Kendalanya adalah pasokan bahan baku daging hanya bergantung pada Rumah Potong Hewan (RPH).
- 5. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar.** Perusahaan “Diamond” tidak pernah menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa luar. Selama ini hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan yang menjadi pelanggan tetap. Seharusnya perusahaan bisa memanfaatkan kelebihan produksi untuk memperluas jaringan pemasaran sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dan pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk terus berkembang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara bekerjasama dengan perusahaan yang menggunakan abon dalam usahanya, seperti perusahaan roti atau rumah makan. Kendalanya

adalah kurangnya kegiatan promosi dan pemasaran yang baik yang dilakukan oleh perusahaan.

- 6. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja.** Selama ini perusahaan “Diamond” tidak pernah memperhatikan jenjang karir bagi tenaga kerja. Sehingga keterampilan dan pengetahuan karyawan kurang. Untuk itu perusahaan harus melakukan pelatihan dan training bagi setiap karyawan supaya ketrampilan dan pengetahuan karyawan menjadi lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan lembaga pemerintahan dalam melakukan pelatihan dan training bagi karyawan. Kendalanya adalah tidak adanya biaya dari perusahaan untuk melakukan pelatihan dan training bagi karyawan.

Tabel 5.1 Strategi Perusahaan

| Strategi | Keterangan |
|---|---|
| Strategi yang dipilih | |
| a. Strategi arah pengelolaan perusahaan | 1. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik (strategi S1,2,3;O1,3) |
| | 2. Mengembangkan dan meningkatkan citra perusahaan (strategi S1,2,3; O1,3) |
| | 3. Mempertahankan citra merek (strategi W2; O1,2,3) |
| | 4. Meningkatkan pangsa pasar (<i>market share</i>) di pasar utama (strategi W1; O1,3) |
| | 5. Maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi (stratrgi S1,2,3; O1,3) |
| | 6. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama (strategi W2; T1,2,5) |
| | 7. Melanjutkan pembinaan tenaga kerja dan tenaga pemasaran (strategi S4,5; O1,2) |
| | 8. Meningkatkan pengelolaan manajemen perusahaan (strategi S4,5; O1,2) |
| b. Strategi Pengelolaan perusahaan | 1. Mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan perkembangan global maupun perkembangan perusahaan sendiri (strategi W2; T1,2,5) |
| | 2. Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas (strategi W1;T3,4) |
| Strategi Fungsional | |
| a. Strategi pemasaran | 1. Menetapkan produk berdasarkan <i>grade/</i> kelas I sebagai produk utama dan produk <i>grade/</i> kelas lain sebagai penunjang dan sarana pemasaran yang ofensif (strategi S1,2,3; T1,2,5) |
| | 2. Menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur (strategi S1,2,3; T1,2,5) |
| | 3. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar (strategi W1; O1,3) |
| b. Strategi Organisasi dan SDM | 1. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja (strategi S4,5; O1,2) |
| | 2. Mengadakan penyesuaian imbalan jasa bagi karyawan (strategi S4,5; T3,4) |

5.3 Strategi Utama untuk Pengembangan Usaha

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa perusahaan Abon “Diamond” setidaknya masih mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan abon lainnya. Karena perusahaan sudah mempunyai pelanggan tetap sehingga kegiatan produksi masih berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kebutuhan abon di Indonesia sangat besar, tercatat tiap tahun setidaknya 4000 ton abon yang dibutuhkan (bersumber dari Badan Pusat Statistik). Dengan hal ini perusahaan Abon “Diamond” layak untuk memperluas daerah pemasaran baik lokal, nasional maupun regional. Karena semakin luas area pemasarannya akan memberikan keuntungan yang banyak bagi perusahaan serta perusahaan juga menjadi semakin berkembang.

Untuk perluasan daerah pemasaran lokal yaitu di daerah Jawa Tengah dan DIY, karena daerah tersebut yang dekat dengan perusahaan Abon “Diamond”. Setelah perluasan daerah lokal bisa berkembang dengan baik, perusahaan bisa memperluas daerah pemasaran ke wilayah nasional maupun regional. Tetapi untuk melakukan perluasan daerah pemasaran banyak kendala yang harus dihadapi oleh perusahaan diantaranya dibutuhkan modal yang besar untuk biaya produksi, sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan distribusi. Dengan adanya daerah perluasan pemasaran ini secara tidak langsung akan meningkatkan kapasitas produksi bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus bisa mengatasi masalah tersebut dengan cara memperbaiki sumber daya manusia yang ada serta menambah tenaga kerja dan menambah jam kerja bagi karyawan.

Dari hasil penelitian di atas strategi yang dihasilkan dalam pengembangan usaha adalah perusahaan ingin meningkatkan kualitas produk dan mengembangkan daerah pemasarannya ke pangsa pasar luar yang lebih luas. Dengan memperluas daerah pemasaran maka akan semakin meningkat juga perkembangan perusahaan. Dalam hal ini visi dan misi perusahaan “Diamond” sudah sesuai dengan strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini. Sehingga perusahaan sekarang ini hanya berusaha mempertahankan visi dan misi perusahaan untuk meningkatkan perkembangan perusahaan.

Bentuk perusahaan “Diamond” sekarang ini merupakan perusahaan perorangan karena pengelola perusahaan hanya pemilik perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusianya kurang tertata dengan baik. Seiring berjalannya waktu perusahaan “Diamond” dapat berkembang menjadi perusahaan yang lebih terorganisasi, sehingga manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusianya bisa tertata dengan baik.

Kaitannya dengan strategi pengembangan usaha perusahaan harus meningkatkan kinerja perusahaan karena hal ini berpengaruh pada perkembangan perusahaan kedepannya. Untuk mengatasinya dapat dilakukan dengan cara selalu meningkatkan kualitas produknya sehingga kepercayaan konsumen akan produk abon “Diamond” semakin meningkat. Kepercayaan pemasok juga menjadi penting karena kegiatan produksi tergantung pada pemasok dalam pendistribusian bahan baku. Begitu juga dengan kepercayaan bank peminjam modal, apabila perusahaan dapat bekerja sama dengan baik kepada peminjam modal maka perusahaan akan mendapat kepercayaan dari peminjam modal dalam membantu permodalan di perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah proses analisis, berikut ini dibuat kesimpulan mengenai pencapaian dalam penelitian ini dan kemudian diberikan saran yang dapat digunakan dalam pelaksanaan strategi yang dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perancangan strategi pengembangan usaha dengan metode SWOT Analysis di Perusahaan “Diamond” Ampel Boyolali, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hal-hal yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) pada produk dan sistem yang ada di perusahaan “Diamond” adalah sebagai berikut :
 - a. Kekuatan : reputasi pasar, keputusan pelanggan, kualitas produk, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan, pegawai yang berdedikasi.
 - b. Kelemahan : pangsa pasar, petahanan pelanggan.
 - c. Peluang : perbaikan produktivitas, teknologi baru, posisi produk dalam pandangan pembeli.
 - d. Ancaman : kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM, perubahan gaya hidup masyarakat, pangsa pasar pesaing, struktur biaya produksi dan administrasi.
2. Strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikannya adalah sebagai berikut :
 - a. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik.
 - b. Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama dan maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi.
 - c. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama dan menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur.

- d. Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas.
- e. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar.
- f. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja.

6.2 Saran

1. Perusahaan “Diamond” hendaknya memperluas pangsa pasar baik pasar lokal, nasional maupun regional dengan cara memanfaatkan kemajuan di bidang teknologi informasi (baik melalui media cetak atau media elektronik). Sehingga produk abon “Diamond” bisa dikenal oleh kalangan masyarakat luas.
2. Perusahaan “Diamond” hendaknya memperbaiki sistem manajemen baik manajemen sumber daya manusia maupun manajemen keuangan untuk meningkatkan loyalitas.