

**INOVASI PRODUK DALAM UPAYA MERAHAIH  
KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Singosari, Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh  
Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya**

**Oleh :  
DYAH AYU WULANSARI  
0001030171-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN  
MALANG  
2007**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Inovasi Produk Dalam Upaya Meraih Keunggulan Bersaing.  
(Studi Kasus pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Singosari,  
Malang)

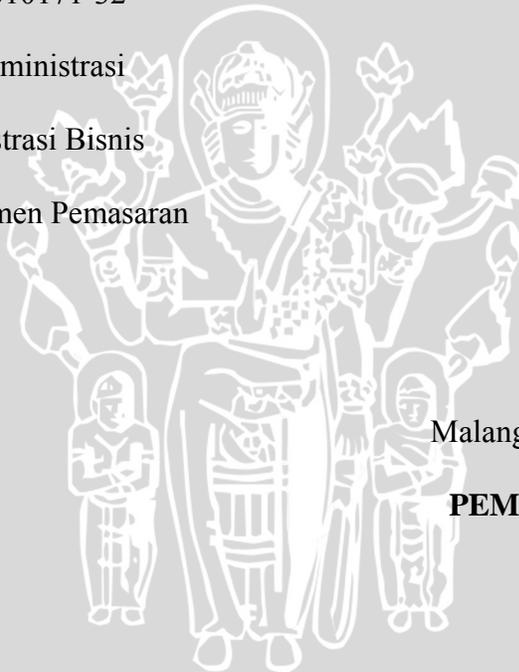
Disusun oleh : Dyah Ayu Wulansari

NIM : 000103010171-32

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran



Malang, November 2006

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBING II**

**Prof. Drs. Achmad Fauzi, MA**  
**NIP. 130 518 956**

**Sunarti, S.Sos, MAB**  
**NIP. 132 206 471**

**TANDA PENGESAHAN**

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA, PADA:

Hari : Kamis

Tanggal : 8 Februari 2007

Jam : 08.00 WIB

Judul : Inovasi Produk Dalam Upaya Meraih Keunggulan Bersaing (Studi  
Kasus pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Singosari,  
Malang)

**DAN DINYATAKAN LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Prof. Drs. Achmad Fauzi, MA  
KETUA

Sunarti, S. Sos. MAB  
ANGGOTA

Drs. Suharyono, MA  
ANGGOTA

Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si  
ANGGOTA

## Motto

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*

*(Alam Nasyrah: 6)*

*Sesungguhnya hanya kepada Tuhan-mulah kembali (mu)*

*(Al-'Alaq: 8)*



Kupersembahkan karya ini untuk yang tercinta,  
Ayahku H. Moch Mursid JW dan Ibuku Choirul Muawanah  
Suamiku Helmy Resza Perdana, anakku Rumaisha Naura Azhar  
dan adikku Elia Puspa Dewi  
untuk doa, cinta, perhatian, pengertian, dukungan, dan kehangatan  
dalam sebuah keluarga

## ABSTRAK

Inovasi Produk dalam Upaya Meraih  
Keunggulan Bersaing  
(Studi Kasus pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Singosari, Malang)

Oleh: Dyah Ayu Wulansari  
Dosen Pembimbing: 1. Prof. Drs. Achmad Fauzi, MA  
2. Sunarti, S. Sos, MAB

Semakin majunya teknologi dan tingkat persaingan yang tinggi dalam menawarkan produk mendorong perusahaan untuk dapat menciptakan produk baru yang inovatif yang mampu memberikan nilai lebih bagi kepuasan konsumen. Saat ini permasalahan tidak hanya bagaimana perusahaan mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana dapat menawarkan produk inovatif sehingga dapat meraih keunggulan bersaing dalam pasar yang penuh persaingan.

Inovasi produk adalah kebaruan yang ada pada produk yang dihasilkan dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Inovasi produk ini dilakukan dalam upaya meraih keunggulan bersaing. Perusahaan Indah Cemerlang melakukan inovasi produk pada produk *paving stone*, yaitu dari segi bahan pembuatnya yang memakai *fly ash*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi inovasi produk yang dilakukan perusahaan dan untuk mengetahui serta menjelaskan strategi inovasi yang dilakukan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi dan wawancara. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT).

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan pada Perusahaan Indah Cemerlang dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai bagi perusahaan, yaitu strategi inovasi dan strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Keunggulan bersaing Perusahaan Indah Cemerlang terlihat dari daerah pemasaran, ragam produk, dan harga yang terjangkau. Selain itu pangsa pasar yang dikuasai perusahaan sebesar 55 % dari seluruh *market share* industri sejenis yang berada di wilayah Malang.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah atas segala rahmat, berkah, dan nikmat Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi inovasi produk serta untuk mengetahui dan menjelaskan strategi inovasi yang dilakukan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing.

Namun demikian dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu segala saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan oleh penulis.

Banyak pihak yang sangat membantu dalam mengerjakan skripsi ini, sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Drs. Achmad Fauzi, MA selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu, pikiran, tenaga, dan saran- sarannya atas pembuatan skripsi ini.
3. Ibu Sunarti, S.Sos, MAB selaku dosen pembimbing atas saran dan masukan yang bermanfaat.
4. Bapak Abdul Rahman Zubaidi selaku Pimpinan Perusahaan Indah Cemerlang, Singosari, Malang atas ijinnya melakukan penelitian pada perusahaan beliau.
5. Seluruh staf dan karyawan Perusahaan Indah Cemerlang terutama Ibu Maryam dan Ibu Chusmaini atas waktu dan penjelasan yang sangat berharga bagi penelitian ini.
6. Ayahku H. Moch. Mursid JW dan Ibuku Choirul Muawanah atas semua doa dan pengorbanan selama ini, juga adikku Elia Puspa Dewi.

7. Helmy Resza Perdana, suami yang dengan penuh kesabaran memberikan semangat dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini, juga anakku Rumaisha Naura Azhar.
8. Teman- teman niaga ganjil dan teman- teman kost yang telah memberikan kebersamaan selama ini.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menambah pengetahuan di bidang pemasaran. Amin.



Malang, Desember 2006

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian .....	6
E. Sistematika Penelitian .....	7
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Hasil Penelitian Terdahulu .....	9
1. Agustin (2001) .....	9
2. Abror (2001) .....	11
B. Produk .....	12
1. Pengertian Produk .....	12
C. Klasifikasi Produk .....	13
D. Daur Hidup Produk .....	15
E. Inovasi Produk .....	17
1. Pengertian Inovasi Produk .....	17
2. Pentingnya Inovasi Produk .....	19
3. Karakteristik Inovasi .....	22
4. Hubungan Inovasi dengan <i>Product Life Cycle</i> (PLC) .....	22
5. Macam Inovasi .....	23
6. Strategi Untuk Inovasi .....	24
7. Mengorganisir Inovasi Produk .....	29
F. Produk Baru .....	32
1. Pengertian Inovasi Produk .....	32
2. Sumber Ide Produk Baru .....	33
3. Perencanaan Produk .....	35
4. Menciptakan Produk Baru .....	35

G. Keunggulan Bersaing .....	35
1. Pengertian Keunggulan Bersaing .....	35
2. Strategi Bersaing .....	36
3. Menciptakan Keunggulan Bersaing .....	39
4. Mempertahankan Keunggulan Bersaing .....	39
H. Hubungan Inovasi Produk dengan Keunggulan Bersaing .....	41
I. Analisis Lingkungan .....	43
1. Pengertian Analisis Lingkungan .....	43
2. Arti Penting Analisis Lingkungan .....	44
3. Macam Analisis Lingkungan .....	44
J. Alat Analisis Lingkungan .....	45
1. <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) .....	45
2. <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS) .....	46
3. <i>Analisis Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i> (SWOT) .....	48

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Rancangan Penelitian .....	51
B. Lokasi Penelitian .....	52
C. Obyek yang Diteliti .....	52
D. Sumber Data .....	52
E. Teknik pengumpulan Data .....	53
F. Instrumen Penelitian .....	54
G. Teknik Analisis Data .....	54

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Penyajian Data .....	56
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	56
2. Struktur Organisasi .....	58
3. Tujuan Perusahaan .....	62
4. Personalia .....	64
5. Proses Produksi dan Hasil Produksi .....	67
6. Sumber dan Penggunaan Dana .....	77
7. Pemasaran dan Hasil pemasaran .....	78
8. Keunggulan Bersaing yang Diperoleh Perusahaan .....	84
B. Analisis Lingkungan Eksternal .....	85
1. Faktor Sosial Budaya .....	86
2. Faktor Ekonomi .....	89
3. Faktor Politik/Pemerintah .....	96
4. Faktor Teknologi .....	97
5. Analisis Persaingan ( <i>Analisis Lingkungan Industri</i> ) .....	99

6. Analisis <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) Matrix .....	106
C. Analisis Lingkungan Internal .....	116
1. Sumber Daya Manusia/Personalialia .....	117
2. Keuangan .....	119
3. Produksi .....	123
4. Pemasaran .....	124
5. Analisis <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) Matrix .....	126
D. Kegiatan Inovasi Produk .....	137
1. Pelaksanaan Inovasi .....	137
2. Sumber Ide Produk Baru .....	137
3. Faktor yang Mendorong Inovasi Produk .....	137
E. Analisis SWOT Matriks .....	138
F. Pemilihan dan Penetapan Alternatif Strategi .....	140

**BAB V : PENUTUP**

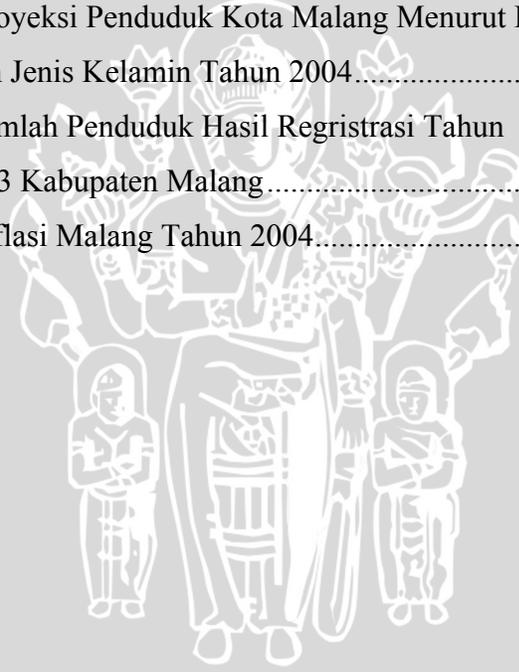
A. Kesimpulan .....	145
B. Saran .....	146

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1 : Siklus Kehidupan Usaha Produk .....	16
Gambar 2 : Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang.....	59
Gambar 3 : Proses Produksi Tegel Perusahaan Indah Cemerlang Malang.....	73
Gambar 4 : Proses Produksi <i>Paving Stone</i> Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang.....	75
Gambar 5 : Grafik <i>Market Share</i> .....	82
Gambar 6 : Grafik Proyeksi Penduduk Kota Malang Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2004.....	87
Gambar 7 : Grafik Jumlah Penduduk Hasil Registrasi Tahun 1981-2003 Kabupaten Malang.....	88
Gambar 8 : Grafik Inflasi Malang Tahun 2004.....	95



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Ciri Tahapan Siklus Kehidupan Usaha Produk.....	16
Tabel 2 : Matrik <i>Strength – Weakness – Opportunity – Threats</i> (SWOT).....	50
Tabel 3 : Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang Tahun 2005.....	65
Tabel 4 : Jam Kerja Karyawan Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang Tahun 2005 .....	67
Tabel 5 : Kondisi Mesin.....	71
Tabel 6 : Jenis Produk Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang.....	76
Tabel 7 : Harga Jual Produk Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang Tahun 2002 - 2005 .....	78
Tabel 8 : Volume Penjualan Tahun 2002 – 2005.....	79
Tabel 9 : Bahan Pembuat <i>Paving Stone</i> Tahun 2001 – 2005.....	83
Tabel 10 : Volume Penjualan <i>Paving Stone</i> 2001 – 2005.....	84
Tabel 11 : Prosentase Penduduk Usia 10 Tahun ke Atas Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan Tahun 2004 .....	89
Tabel 12 : Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang .....	90
Tabel 13 : Laju Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Malang .....	91
Tabel 14 : Kelompok Penyumbang Inflasi Malang .....	95
Tabel 15 : Analisis Matriks EFE.....	108
Tabel 16 : Analisis Rasio Keuangan Perusahaan Indah Cemerlang Malang .....	121
Tabel 17 : Analisis Matriks IFE.....	128
Tabel 18 : Analisis Matriks SWOT Perusahaan Indah Cemerlang.....	139

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Volume Penjualan Tahun 2002 – 2005
- Lampiran 2 : Neraca Per 31 Desember Tahun 2002 – 2005
- Lampiran 3 : Laporan Laba Rugi 31 Desember Tahun 2002 – 2005
- Lampiran 4 : A. Rasio Likuiditas  
B. Rasio Profitabilitas  
C. Rasio Aktivitas  
D. Rasio Utang



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Berkembangnya dunia usaha yang semakin pesat, membuat persaingan dalam dunia usaha semakin tajam. Memasuki milenium ketiga dimana pasar penjual bergerak ke pasar pembeli, peran inovasi menjadi lebih penting dan menentukan dalam memenangkan persaingan. Hal ini disebabkan karena perubahan kebutuhan dan selera konsumen, perkembangan teknologi baru dan semakin tingginya tingkat persaingan.

Pasar global tidak hanya menghasilkan persaingan yang lebih ketat, tetapi juga tidak dapat diprediksi, penuh dengan ketidakpastian serta diwarnai perkembangan teknologi yang demikian pesat. Kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen mengalami perubahan seiring dengan perkembangan jaman. Dengan semakin maraknya ragam dan bentuk produk yang ditawarkan di pasar, konsumen memiliki lebih banyak pilihan untuk dapat memuaskan segala kebutuhan dan keinginan sesuai dengan selernya.

Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan dalam berkompetisi dan beradaptasi dengan cepat adalah dengan melakukan inovasi yang secara umum didefinisikan sebagai usaha untuk melakukan perubahan-perubahan yang berarti

terhadap produk yang dihasilkan perusahaan sehingga dapat memenuhi selera konsumen dan permintaan pasar yang terus berkembang.

Salah satu faktor utama pendorong persaingan sekaligus solusi pemecahan untuk memenangkan persaingan adalah teknologi. Kemajuan teknologi membuat perusahaan harus berpikir untuk mengembangkan produknya, karena dengan kecanggihan teknologi, tuntutan konsumen terhadap manfaat produk akan meningkat.

Perubahan teknologi juga menyebabkan bertambahnya jumlah pesaing baru yang memiliki teknologi lain sehingga memperketat tingkat persaingan dalam industri. Mengutip pendapat Nangoi (1994:51) bahwa “pengembangan inovasi dilatar belakangi oleh dua hal penting, yaitu kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar atau konsumen”. Oleh karena itu diperlukan suatu tantangan bagi perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi inovasi.

Hal ini mendorong perusahaan untuk secara proaktif terus mengembangkan produk yang dihasilkan melalui inovasi sehingga mampu meminimalisir sikap dan tindakan konsumen yang lebih tertarik pada produk pesaing. Dengan demikian, melalui inovasi produk baru secara tidak langsung membuka peluang bagi perusahaan untuk memasarkan produk baru tersebut pada segmen pasar baru.

Disamping itu, waktu juga merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing. Perusahaan yang dapat mengelola waktu dalam produksi, mengembangkan produk baru sekaligus memperkenalkan, menjual, mendistribusikan,

dan dapat bergerak lebih cepat akan dapat memenangkan persaingan. Perusahaan yang menduduki posisi pertama (*first to the market*) biasanya inovasi produknya menghasilkan keunikan yang digunakan untuk meraih keunggulan bersaing.

Inovasi dapat menjadi jalan yang sangat produktif, tetapi seringkali penuh resiko. Dalam kebanyakan industri saat ini perusahaan yang tidak secara agresif waspada terhadap kemungkinan inovatif berarti mengambil resiko bersaing terhadap perusahaan yang selalu melakukan inovasi produk.

Faktor-faktor yang antara lain : perubahan kebutuhan dan selera konsumen, perkembangan teknologi baru, siklus hidup produk yang semakin singkat, dan semakin tingginya tingkat persaingan membawa pengaruh bagi perusahaan untuk terus dan mampu memunculkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui inovasi tiada henti, bukan untuk satu waktu saja.

Dewasa ini pertumbuhan pembangunan fisik di negara Indonesia berkembang pesat. Salah satu penunjang kelancaran pembangunan tersebut adalah tersedianya bahan pembuat bangunan yang antara lain bisa didapatkan pada perusahaan yang memproduksi tegel, genteng, *paving stone*, dan lain sebagainya. Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang, tempat penulis melakukan penelitian adalah salah satu perusahaan yang memproduksi bahan pembuat bangunan tersebut. Di tengah banyaknya perusahaan sejenis, perusahaan ini mampu untuk tetap eksis bahkan

tingkat produksinya semakin meningkat. Hal ini disebabkan perusahaan melakukan inovasi produk agar tetap bisa memenuhi selera konsumen.

Dengan demikian permasalahan pada saat ini tidak hanya bagaimana perusahaan mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana perusahaan dapat menawarkan produk inovatif sehingga dapat meraih keunggulan bersaing dalam pasar yang penuh persaingan.

Dari latar belakang yang sudah dijelaskan di atas maka penulis mengadakan penelitian mengenai **“Inovasi Produk dalam Upaya Meraih Keunggulan Bersaing ( Studi Kasus pada Perusahaan Indah Cemerlang, Singosari, Malang )”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Semakin majunya teknologi dan tingkat persaingan yang tinggi dalam menawarkan produk mendorong perusahaan untuk dapat menciptakan produk baru yang inovatif yang mampu memberikan nilai lebih bagi kepuasan konsumen. Perusahaan dituntut untuk bisa menerapkan pemasaran inovatif yaitu “ suatu prinsip dari pemasaran yang sudah sadar dengan tuntutan agar perusahaan benar-benar berusaha memperbaiki produk dan pemasaran”(Kotler dan Armstrong,1996:315), Sehingga keunggulan bersaing dapat diraih. Dengan demikian permasalahan pada saat ini tidak hanya bagaimana perusahaan mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidupnya akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana perusahaan

dapat menawarkan produk inovatif sehingga dapat meraih keunggulan bersaing dalam pasar yang penuh persaingan.

Untuk dapat terus bersaing, perusahaan diharapkan mampu untuk selalu inovatif dalam setiap aspek strategi pemasarannya. Demikian pula dalam hal pengembangan terhadap produk yang dihasilkannya, perusahaan harus selalu terus inovatif dalam mengembangkan produk-produknya sehingga melalui inovasi produk perusahaan mampu memperluas pangsa pasarnya.

Dalam rangka menawarkan produknya ke pasar, perusahaan harus memiliki keunggulan diferensial yang mampu membedakannya dengan dengan produk lain. Adanya tawaran produk sejenis dari pesaing akan terus mendesak produsen untuk terus mengembangkan produknya. Alasan lain yang tidak kalah penting adalah siklus daur hidup produk yang harus selalu dipecahkan oleh perusahaan agar produknya tidak mengalami kejenuhan.

Berawal dari hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“ Bagaimana upaya inovasi produk yang dilakukan perusahaan dalam meraih keunggulan bersaing ?”**

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Mendeskripsikan strategi inovasi produk yang dilakukan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing.
2. Mengetahui dan menjelaskan strategi inovasi yang telah dilakukan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing.

### D. Kontribusi Penelitian

#### a. Kontribusi Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan inovasi produk untuk meraih keunggulan bersaing.

#### b. Kontribusi Akademis

Sebagai salah satu sumber pengetahuan atau informasi mengenai pelaksanaan inovasi produk dan diharapkan dapat dijadikan masukan untuk bahan penelitian selanjutnya dalam rangka pengembangan Ilmu Pemasaran.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dari penelitian ini serta untuk mengetahui sistem pembahasan masalahnya yaitu dengan maksud untuk memudahkan dalam usaha memahami seluruh isi materi dan permasalahan pokok dari penelitian ini, maka diadakan sistematika pembahasan yang digolongkan dalam bab-bab berikut ini:

### **Bab I : Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan antara lain latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan yang merupakan ringkasan dari masing-masing bab.

### **Bab II : Tinjauan Pustaka**

Dalam tinjauan pustaka ini dikemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, yaitu: tentang produk, klasifikasi produk, daur hidup produk, inovasi produk, produk baru, keunggulan bersaing, hubungan inovasi produk dengan keunggulan bersaing, analisis lingkungan, dan alat analisis lingkungan.

### **Bab III : Metode Penelitian**

Dalam bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian metode pengumpulan data, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, lingkungan internal dan eksternal organisasi, kegiatan inovasi produk yang dilakukan perusahaan, keunggulan bersaing perusahaan.

#### Bab V : Penutup

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dari keseluruhan pembahasan disertai saran-saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan penulisan yang dilakukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

##### 1. Agustin (2001)

Penelitian yang dilakukan dengan judul Inovasi Produk dalam Rangka Meraih Keunggulan Kompetitif ( Suatu Studi pada P.T. Surya Sakti Utama, Surabaya ) dilatar belakangi oleh semakin berkembangnya jaman yang menyebabkan kebutuhan dan keinginan konsumen mengalami transformasi atau perubahan. Semakin maraknya ragam dan bentuk produk yang ditawarkan di pasar, konsumen memiliki lebih banyak pilihan untuk dapat memuaskan segala kebutuhan dan keinginan sesuai dengan selera mereka. Hal ini mendorong perusahaan untuk secara proaktif terus mengembangkan produk yang dihasilkan melalui inovasi sehingga mampu meminimalisir sikap dan tindakan konsumen yang lebih tertarik pada produk pesaing.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya perusahaan dalam rangka meraih keunggulan kompetitif melalui inovasi produk. Penelitian ini bertujuan untuk memberi kontribusi berupa kerangka pemikiran tentang pentingnya strategi inovasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan juga sebagai alat yang efektif dalam meningkatkan daya saing di era globalisasi, khususnya produk sandal jepit pada P.T. Surya Sakti Utama, Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif

dengan metode pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, and Threats* (SWOT) yang dilakukan dalam rangka analisis kesempatan dan penentuan kebijakan perusahaan. Selain itu juga digunakan analisis kuantitatif yaitu analisis rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas, dan rasio hutang.

Dalam menganalisis kondisi persaingan yang dihadapi oleh P.T. Surya Sakti Utama untuk dapat merumuskan strategi yang tepat digunakan analisis SWOT. Dengan menggunakan analisis SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan sehingga dapat ditentukan strategi perusahaan yang sesuai bagi P.T. Surya Sakti Utama, yaitu strategi inovasi dan strategi pertumbuhan terkonsentrasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Untuk memecahkan masalah digunakan teori inovasi produk dengan memakai metode penelitian deskriptif dan di analisis secara kualitatif serta di dukung analisis kuantitatif untuk melengkapinya.

- b. Lingkungan perusahaan yang dinamis menghasilkan persaingan yang tajam, sehingga menuntut perusahaan untuk dapat menerapkan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan.
- c. Dengan melaksanakan strategi inovasi produk maka perusahaan dapat menyesuaikan produknya sesuai dengan keinginan konsumen sehingga keunggulan kompetitif dapat di raih.

## 2. Abror (2001)

Penelitian dengan judul Strategi Inovasi Produk dan Pengaruhnya terhadap Volume Penjualan (Suatu Studi pada Perusahaan Shuttlecocks Nasional, Kapanjen, Malang) dilatar belakangi adanya perilaku produsen yang mencerminkan adanya keyakinan yang sungguh besar atas Strategi Inovasi untuk Meningkatkan Penjualan.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan inovasi produk terhadap volume penjualan serta mengetahui pelaksanaan inovasi produk pada suatu perusahaan.

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif yang bersifat studi kasus. Variabel yang dimaksud adalah jumlah macam produk volume penjualan pertahun. Teknik analisis data yang dimaksudkan meliputi Analisis Koefisien Korelasi *Product Moment*, Uji Hipotesis Statistik untuk Koefisien Korelasi, Analisis Regresi Linier Sederhana, dan Uji Beda Rata-Rata Hitung.

Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Inovasi Produk pada Perusahaan Shuttlecocks Nasional Kepanjen Malang dengan penjualan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil analisis koefisien korelasi yang menunjukkan angka 0,84 yang berarti bahwa hubungan tersebut bersifat positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan inovasi produk mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap peningkatan penjualan.

## **B. Produk**

### **1. Pengertian Produk**

Menurut Jain (2001:3) “suatu produk dapat didefinisikan sebagai suatu ciri kelompok yang memuaskan kebutuhan konsumen. Ciri-ciri tersebut dapat diberikan dalam bentuk nyata, jasa, atau ide.” Keegan yang dikutip oleh Chandra, Tjiptono, Chandra (2004:294) mendefinisikan produk sebagai kumpulan berbagai atribut fisik, psikologis, jasa/layanan, dan simbolik yang secara kolektif membentuk kepuasan atau manfaat bagi para pembeli atau pemakai.

Menurut Kotler, Ang, Leong, Tan (2002:212) pengertian produk adalah “segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi, yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.” Sedangkan menurut Mc.Carthy dan Perreault (1995:262) “produk berarti penawaran pemuasan kebutuhan oleh suatu perusahaan.”

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa produk adalah segala sesuatu baik berupa barang atau jasa yang ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kepuasan konsumen akan barang atau jasa tersebut.

### C. Klasifikasi Produk

Secara tradisional, para pemasar mengelompokkan produk berdasarkan berbagai karakteristik produk. Dasar pemikirannya adalah bahwa setiap jenis produk memiliki seperangkat strategi bauran pemasaran yang sesuai untuk jenis produk tersebut. Kotler (2002:451-453) “mengklasifikasikan produk ke dalam tiga kelompok, yaitu: berdasarkan daya tahan dan keberwujudan, klasifikasi barang konsumen, klasifikasi barang industri.”

#### 1. Daya Tahan dan Keberwujudan

Produk dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok menurut daya tahan dan wujudnya, yaitu:

- a. Barang yang tidak tahan lama (*nondurable goods*): Barang yang tidak tahan lama adalah barang yang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan. Contohnya adalah bir dan sabun.
- b. Barang tahan lama (*durable goods*): Barang tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya dapat digunakan berkali-kali. Contohnya meliputi lemari es, peralatan mesin, dan pakaian.
- c. Jasa (*services*): Jasa bersifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, dan mudah habis. Akibatnya, jasa biasanya memerlukan lebih banyak pengendalian mutu, kredibilitas pemasok, dan kemampuan penyesuaian. Contohnya mencakup potongan rambut dan reparasi. (Kotler, 2002:451).

## 2. Klasifikasi Barang Konsumen

Banyaknya jenis barang yang di beli konsumen dapat diklasifikasikan berdasarkan kebiasaan berbelanja konsumen, yaitu:

- a. Barang *convenience* adalah barang-barang yang biasanya sering dibeli konsumen, segera, dan dengan usaha yang minimum. Contohnya meliputi produk tembakau, sabun, dan surat kabar.
- b. Barang *shopping* adalah barang-barang yang karakteristiknya dibandingkan berdasarkan kesesuaian, kualitas, harga, dan gaya dalam proses pemilihan, dan pembelian. Contohnya meliputi *furniture*, pakaian, mobil bekas, dan peralatan rumah tangga yang besar.
- c. Barang khusus ( *specialty goods* ) adalah barang-barang dengan karakteristik unik dan/ atau identifikasi merek dimana untuk memperoleh barang-barang itu sekelompok pembeli yang cukup besar bersedia melakukan usaha khusus untuk membelinya. Contohnya meliputi merek dan jenis barang mewah, mobil, komponen stereo, peralatan fotografi, dan jas pria tertentu.
- d. Barang *unsought* adalah barang-barang yang tidak diketahui konsumen atau diketahui namun secara normal konsumen tidak berpikir untuk membelinya. Produk baru seperti detektor asap, dan pengolah makanan, adalah barang *unsought* hingga konsumen diberitahu tentang produk itu melalui iklan. Contoh klasik barang yang dikenal tetapi yang tidak dicari adalah asuransi jiwa, tanah kuburan, batu nisan, dan ensiklopedia. (Kotler, 2002:451-452).

## 3. Klasifikasi Barang Industri

Organisasi membeli berbagai barang dan jasa. Barang industri dapat diklasifikasikan berdasarkan cara barang itu memasuki proses produksi dan harga relatifnya, yaitu:

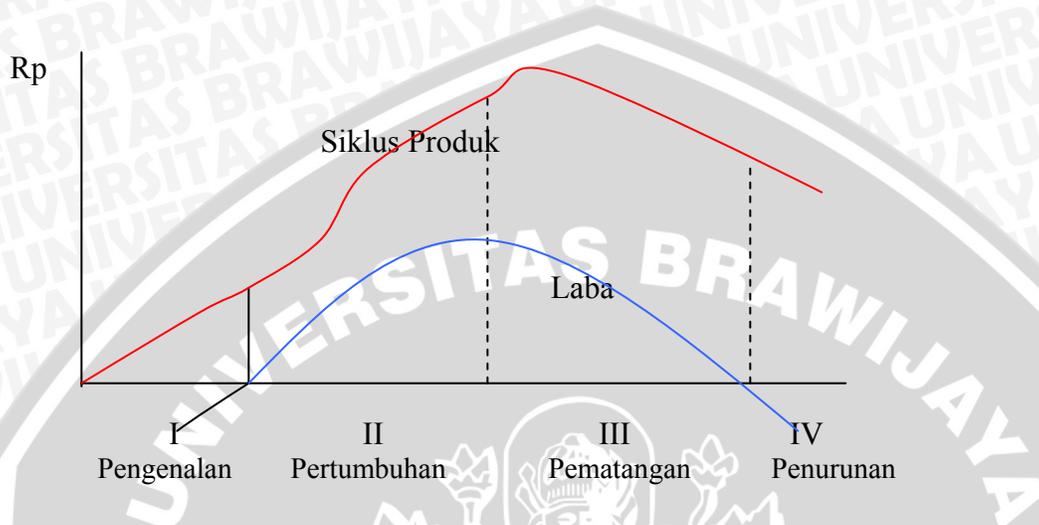
- a. Bahan baku dan suku cadang ( *materials and parts* ) adalah barang-barang yang sepenuhnya memasuki produk yang dihasilkan. Barang-barang itu terbagi menjadi dua kelas: bahan mentah serta bahan baku dan suku cadang hasil manufaktur.
- b. Barang modal ( *capital items* ) adalah barang-barang tahan lama yang memudahkan pengembangan dan/ atau pengelolaan produk akhir. Barang modal meliputi dua kelompok: instalasi dan peralatan.
- c. Perlengkapan dan jasa bisnis adalah barang dan jasa yang tidak tahan lama yang membantu pengembangan dan / atau pengelolaan produk akhir (Kotler, 2002: 451-453 ).

#### D. Daur Hidup Produk

Oleh karena dalam pemasaran produk pada akhir-akhir ini peranan konsep pemasaran semakin penting, maka setiap produsen atau pengusaha akan mencari strategi pemasaran yang tepat bagi produknya, sehingga sasaran pasar dan tujuan bidang pemasarannya dapat tercapai. Dalam rangka ini, perlu diperhatikan salah satu faktor yang penting bagi keberhasilan strategi pemasaran yang dijalankan adalah tahapan kehidupan usaha produk (*product life cycle*). Menurut pernyataan Assauri (1987 : 262) :

Umumnya pemasaran setiap produk melalui tahapan yang terdapat dalam siklus kehidupan usaha produk, yang terdiri dari tahapan pengenalan (*introduction*), tahapan pengembangan (*growth*), tahapan pematangan (*maturity*) dan tahapan penuaan/penurunan (*decline*). Gambaran siklus kehidupan usaha pemasaran suatu produk dapat dilihat pada gambar 1. Panjangnya waktu suatu siklus kehidupan usaha produk tidak sama antara satu produk dengan produk lain. Suatu produk mungkin mempunyai siklus kehidupan usahanya relatif lebih panjang seperti garam, gas industri, gula, tepung, terigu dan jasa asuransi jiwa. Produk yang mempunyai siklus kehidupan usaha yang relatif pendek adalah pakaian wanita, topi, sepatu, obat-obatan, kacamata, dan barang elektronik. Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya siklus usaha produk yang relatif pendek, antara lain adalah perubahan nilai dan cita rasa masyarakat.

Gambar 1  
Siklus Kehidupan Usaha Produk



Sumber: Assauri (1987:262)

Masing-masing tahapan siklus kehidupan usaha produk mempunyai ciri yang berbeda dengan tahapan lainnya. Ciri tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Ciri Tahapan Siklus Kehidupan Usaha Produk**

No.	Tahapan	Jumlah Laba	Jumlah Perusahaan	Tingkat Persaingan	Usaha Perusahaan
1	Pengenalan	Belum ada	Sangat kecil	Hampir tidak ada	Membangun <i>market share</i>
2	Pertumbuhan	Meningkat	Bertambah banyak	Meningkat tajam	Membina <i>market share</i>
3	Pematangan	Menurun	Berkurang	Menurun sedikit	Mempertahankan <i>market share</i>
4	Penurunan	Tidak ada	Sedikit sekali	Sangat berkurang	Memaksimalisasikan <i>cash flow</i>

Sumber: Assauri (1987:263)

Sedangkan menurut Davey & Jacks (2001:15) ciri dari tahapan siklus daur hidup produk adalah sebagai berikut :

- Pengenalan : produk itu pada awalnya mungkin berjalan lambat, bergantung pada harga dan permintaan, dan mungkin memerlukan investasi cukup besar untuk melancarkannya.
- Pertumbuhan : pengetahuan pasar dan pembelian meningkat, keuntungan bertambah, dan rencana jangka panjang dibuat untuk produk itu.
- Kematangan : pertumbuhan penjualan menjadi lamban, tetapi inilah mungkin waktu yang paling menguntungkan bagi produk itu. Kerja akan dibutuhkan untuk menjaga produk pada tahap ini, dan selalu ada ancaman penurunan di masa mendatang.
- Penurunan : hal ini tidak dapat dihindari. Legislasi dapat membunuhnya, seperti yang terjadi dengan produk sepatu asbes. Walaupun dengan sebagian besar barang terjadi penurunan pendapatan, dengan keahlian pemasaran, kurva itu menjadi tidak dalam, dan semua biaya tertentu terbayar, profit yang baik dapat diperpanjang.
- Penarikan : produk itu mati atau diubah menjadi sesuatu yang lain. Biaya untuk melanjutkannya akan lebih banyak daripada profitnya.

## **E. Inovasi Produk**

### **1. Pengertian Inovasi Produk**

Pada awalnya karena diperuntukkan bagi komunikasi pertanian, Rogers yang dikutip oleh Simamora (2003:235) mengatakan “inovasi sebagai ide baru.” Sekarang konsep ini sudah diadopsi pada pemasaran. Oleh karena itu pengertiannya juga berkembang sesuai dengan keperluan bidang pemasaran. Secara umum, inovasi dapat dilihat sedikitnya dari dua sudut yang menguntungkan, yaitu :

- a. Kebaruan dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan sebelumnya.
- b. Kebaruan dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan oleh industri atau oleh perusahaan yang kini melaksanakannya.

“Dalam arti yang lebih sempit, inovasi hanya terjadi bilamana sesuatu itu samasekali baru, tidak pernah dikerjakan sebelumnya” (Levitt,1987:172). Menurut Keegan (1996:111) “inovasi adalah sesuatu yang baru atau berbeda dalam arti absolut atau dalam arti situasional.” Dalam arti absolut, setelah produk diperkenalkan ke mana-mana maka produk itu tidak lagi merupakan inovasi karena bukan merupakan sesuatu yang baru lagi. Akan tetapi suatu produk yang sudah dikenal di suatu tempat mungkin disebut inovatif dipasar lain, karena barang itu baru dan merupakan produk yang berbeda untuk pasar yang baru. Peter Drucker yang dikutip oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2002:216) menyatakan bahwa inovasi adalah cara-cara yang digunakan pengusaha untuk menciptakan sumber daya baru yang memproduksi kekayaan atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan potensinya untuk menghasilkan kekayaan. Doyle (1994:189) mengartikan inovasi sebagai “*developing and delivering product or services that offer benefits which customers perceive as new and superior.*” Menurut Lancaster dan Massingham (1993:130) pengertian inovasi adalah “*the bringing in of novelties* “ or “*making change in.*” Sedangkan menurut Kuczmariski (1988:4) inovasi didefinisikan sebagai “*that which is newly introduced; a change.*” Suatu perusahaan yang menawarkan sesuatu yang baru berarti menawarkan inovasi. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan umum mengenai pengertian inovasi produk, yaitu suatu

kebaruan yang ada pada produk yang dihasilkan perusahaan dan belum pernah dilakukan sebelumnya.

## 2. Pentingnya Inovasi Produk

Sebuah perusahaan memenuhi tanggungjawab dasarnya kepada masyarakat melalui produknya dan perusahaan tidak akan dapat mempertahankan terus penjualan produk yang cacat. Stanton dan Futrell (1987:199-200) mengemukakan pentingnya inovasi produk karena:

- a. *Products Have Life Cycles.*  
*Two points related to the life-cycle concept help to explain why product innovation is so important. First, every company's present products will eventually become absolute as their sales volume and market share are reduced by competitive products. Second, as a product ages, its profit generally declines. If those products are not changed or replaced, the company's sales volume and profit will be reduced.*
- b. *Product Is a Basic Profit Determinant*  
*New products are essential for sustaining a company's expected rate of profit. The introduction of a new product at the proper time will help to maintain the company's desired level of profits.*
- c. *New Product Are Essential to Growth*  
*A usefull watchword for management is to "innovate or die." Trully, an innovating attitude is a philosophy almost paralleling that of the marketing concept. Various studies have shown that growth industries are those that are oriented o new products.*
- d. *Increased Consumer Selectivity*  
*In recent years consumers has become more selective in their choice of products. As consumers' disposable income has increased, and as an abundance of products has become available, consumers have fulfilled many of their wants. While consumer is being increasingly selective, the market is being deluged with products that are imitations or that offer only marginal competitive advantages. This situation maybe leading to "product indigestion." The cure is to develop really new products innovate, and not just imitate.*
- e. *Resources And Environmental Considerations*

*We are finally realizing that the supply of many of our natural resources is limited and irreplaceable. These two conditions clearly point up the importance of careful new-product planning. Environmental factors will increasingly influence product decisions because we simply cannot afford to waste our natural resources or pollute our environment. As a corollary, business must make effective use of its human resources-particularly its scarce scientific and technical talent.*

Terjemahan bebas dari kutipan di atas adalah:

a. Produk mempunyai daur hidup

Ada dua hal yang berkaitan dengan konsep daur hidup yang membantu menjelaskan mengapa inovasi produk sangat penting. Pertama, setiap produk yang ada dalam perusahaan akhirnya tidak akan terpakai lagi karena pangsa pasar dan volume penjualan berkurang oleh produk saingan. Kedua, keuntungan pada umumnya akan menurun karena usia produk semakin menua. Jika produk-produk itu diubah atau diganti laba, pangsa pasar dan volume penjualan perusahaan akan berkurang. Dan pada akhirnya perusahaan itu sendiri akan bangkrut.

b. Produk akan menentukan laba

Produk baru sangat penting untuk mempertahankan laba yang telah direncanakan. Jadi memperkenalkan produk baru pada waktunya akan membantu perusahaan mempertahankan tingkat laba yang diinginkan.

c. Produk baru sangat penting bagi pertumbuhan

Kata-kata pegangan untuk manajemen harus “inovasi atau mati,” dan sikap inovatif seperti ini dapat menjadi filsafat perusahaan yang sejajar dengan konsep pemasaran. Pelbagai studi telah membuktikan bahwa industri yang tumbuh berkembang adalah industri yang berorientasi pada produk baru

d. Konsumen yang makin selektif.

Selama beberapa tahun ini konsumen menjadi semakin selektif dalam memilih produk. Karena pendapatan konsumen semakin meningkat dan juga makin banyaknya produk, keinginan konsumen hampir terpuaskan seluruhnya. Jika kejenuhan pasar dalam kuantitas timbul, konsumen akan lebih selektif dalam produk baru. Bila konsumen mulai selektif, pasar yang mulai dibanjiri dengan produk berkualitas imitasi atau produk yang hampir serupa dengan yang lain. Situasi seperti ini akan menimbulkan keadaan dimana “produk tidak dapat diserap” pasar. Penyembuhannya adalah dengan mengembangkan produk yang benar-benar baru atau inovasi dan bukan hanya imitasi atau meniru saja.

e. Pertimbangan lingkungan dan sumberdaya

Kita sekarang menyadari bahwa suplai sumberdaya alam kita terbatas dan tidak mungkin diganti. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan yang

cermat dari produk baru. Faktor-faktor lingkungan akan meningkat pengaruhnya pada keputusan produk karena kita tidak bisa begitu saja membuang limbah atau mencemari lingkungan. Seperti halnya sumberdaya alam, bisnis juga harus dikelola secara efektif dalam pengelolaan sumberdaya manusia terutama bakat-bakat teknis dan ilmiah yang langka.

### 3. Karakteristik Inovasi

Menurut Keegan (1996:112) ada lima karakteristik inovasi, yaitu :

1. Keunggulan relatif.  
Bagaimana produk baru tersebut dibandingkan dengan produk atau metode yang sudah ada di mata pelanggan. Bila suatu produk mempunyai keunggulan relatif mencolok dibanding pesaingnya, produk tadi akan memperoleh keunggulan bersaing dipasar.
2. Kecocokan.  
Sejarah kegagalan produk dalam pemasaran dikarenakan oleh ketidakcocokan produk baru tersebut di pasar target.
3. Kompleksitas.  
Mencakup sejauhmana tingkat kesulitan suatu inovasi atau produk baru untuk dipahami dan digunakan.
4. Dapat dibagi.  
Mencakup sejauhmana suatu produk dapat dicoba dan digunakan secara terbatas.
5. Dapat dikomunikasikan.  
Mencakup sejauhmana tingkat hasil inovasi atau nilai dari produk yang dapat dikomunikasikan kepada pasar potensial.

### 4. Hubungan Inovasi dan *Product Life Cycle* (PLC)

Bila berdasarkan penampilan *Product Life Cycle* dan kemudian perusahaan akan melakukan inovasi, maka inovasi ini perlu dihubungkan dengan:

- a. Inovasi produk adalah memerlukan pasar baru sehingga perlu penetrasi pasar.
- b. Inovasi produk harus mampu menumbuhkan pasar.
- c. Inovasi produk perlu melihat pasar.
- d. Inovasi produk perlu ditinjau kembali bila penjualan produk tersebut sudah mengalami penurunan.(Soekartawi:1993:78)

## 5. Macam Inovasi

Schumpeter yang dikutip oleh Enke (1963:97) menggolongkan lima macam inovasi, yaitu:

*First, producing a new good, or one of different quality. Second, producing a new good in a new way, which has not yet been tried by anyone. Third, entering a new market, which a particular industry has never previously penetrated. Fourth, taking raw or partly processed materials from an existing source not formerly used by an industry. Fifth, organizing production in a new form, such as creating or breaking a monopoly.*

Dari pendapat di atas diterjemahkan sebagai berikut:

1. Memproduksi suatu produk baru atau produk dengan kualitas yang berbeda dengan yang lain.
2. Memproduksi barang dengan cara baru, yang belum pernah dicoba oleh siapapun.
3. Memasuki pasar baru, yang belum pernah dimasuki oleh industri lain.
4. Memakai bahan baku atau sebagian bahan baku dari sumber yang ada namun belum pernah digunakan industri lain.
5. Mengorganisir produksi dengan format baru, seperti menciptakan atau menghilangkan monopoli.

## 6. Strategi untuk Inovasi

Syarat utama dalam pengembangan dan peluncuran produk baru adalah mengurangi pendekatan strategi secara keseluruhan pada inovasi dan ini digunakan dengan strategi korporasi. Lancaster dan Massingham (1993:135-137) mengutip pendapat Twiss yang membedakan strategi untuk inovasi sebagai berikut :

### a. *Offensive Strategy*

*This strategy is usually high risk, but with a high potential pay-off, and requires an effective research and developing department with a high degree of innovation, a strong marketing element which can recognize new market opportunities, and an effective production element which can rapidly change these new product ideas into actual commercial products. This type of strategy is usually undertaken by larger companies, and occurs most often in an industry dominated by a small number of major company.*

### b. *Defensive Strategy*

*This is, in effect, the opposite of the offensive strategy : it is a low risk, low pay-off strategy. The company offering it needs an establish market share, and has to be able to maintain profit levels, even when involved in heavy price competition, through low manufacturing costs. At the same time, enough technological ability must be available to react to swift technological advances by the competition.*

*The defensive strategy is best suited to companies whose strengths are in marketing and production rather than research and development.*

### c. *Lisencing Strategy*

*A lisencing strategy is known as 'absorbitive strategy', and allows the company to make profit by buying the technological innovations of another company, so reducing the need for an effective in-house research and development department. As Twiss suggests: "There is little gain from rediscovering what can be obtained from another source more cheaply". Much advantage can be gained by not relying wholly on in-house research and development. Lisencing out your own technology to competing companies also has its advantages. It may reduce the company's market share in the long run, but large lisencing fees can be obtained from the sale of an innovations which the competition would develop and match itself eventually in any case.*

d. *Interstitial Strategy*

*An interstitial strategy aims to avoid direct competition confrontations. Instead, the company analysis existing market leaders in order to discover their strengths and weaknesses and related gaps in the market. This technological strategy fits in with more general 'niche marketing' corporate strategy, and it is usually smaller companies in a large and expanding market which apply it.*

e. *Market Creation Strategy*

*The company maybe in the position to create a completely new market because of technological advances facilitating the development of entirely new products. This strategy has the advantage of there being little initial competition and hence it can be very profitable for the company. However, as Twiss observes, these opportunities are comparatively rare.*

f. *Maverick Strategy*

*A 'maverick strategy' is one which is applied to a product which, owing to technological advances, will reduce the total market size for the old product. A maverick strategy, therefore, allows a company to apply new technology to someone else's market, so benefiting their own company but harming others in the market with a subsequent reduction in total market size. This type of strategy will succeed in the long run only if the company follows its maverick strategy with an offensive strategy to retain its technological lead over the competition.*

g. *Acquisition of Personnel*

*Rather than lisencing to gain a competitor's innovations, a company could instead try to 'poach' the opposition's personnel. This strategy is not regarded as being wholly ethical by many companies, even though it is relatively low cost method of acquiring technology an can prove to be very fruitful. A company cannot, however, base its whole strategy on being able to acquire personnel from the opposition. A further problem, if one reflects upon this approach, is the fact that such personnel will tend to rate low on loyalty and will probably be equally likely to leave your company if they are given a better offer to go elsewhere.*

h. *Acquisition of Company*

*An alternative to acquiring personnel is to acquire the whole company, through either a takeover or a merger. Small companies tend to be highly creative, entrepreneurial and strategically offensive. The takeover of an already established small company is also much less of a risk to the large company than trying to develop the technology itself.*

Dari kutipan di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut:

a. *Offensive Strategy* (Strategi Menyerang)

Strategi ini biasanya beresiko tinggi, tetapi membawa hasil yang potensial, dan membutuhkan departemen penelitian dan pengembangan yang efektif dengan tingkat inovasi tinggi, unsur pemasaran yang kuat yang dapat mengenali peluang pasar baru, dan unsur produksi yang efektif yang dapat menambah ide atau gagasan produk baru menjadi produk komersial secara nyata. Tipe strategi ini biasanya digunakan oleh perusahaan besar, dan seringkali terjadi pada industri yang didominasi oleh sebagian kecil perusahaan –perusahaan besar.

b. *Defensive Strategy* (Strategi Bertahan)

Merupakan lawan dari strategi menyerang: yaitu strategi dengan resiko rendah, hasil atau pengembalian rendah. Perusahaan memenuhi kebutuhan pasar yang ada, dan harus mampu menjaga tingkat keuntungan, bahkan dalam keadaan perang harga sekalipun, melalui biaya produksi rendah. Pada saat yang sama, kemampuan teknologi yang cukup harus tersedia untuk memberikan reaksi terhadap kemajuan kecepatan teknologi dari persaingan yang ada. Strategi bertahan ini cocok bagi perusahaan yang kuat dalam pemasaran dan produksi daripada penelitian dan pengembangannya.

c. *Licensing Strategy* (Strategi Lisensi )

Strategi lisensi juga dikenal sebagai strategi absorpsi, dan memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan dengan membeli inovasi teknologi dari perusahaan lain, jadi mengurangi kebutuhan departemen penelitian dan pengembangan secara efektif. Seperti yang dikatakan Twiss: “Keuntungan yang dapat diperoleh dari sumber lain yang lebih murah.” Banyak keunggulan dapat diperoleh tidak hanya dari penelitian dan pengembangan”. Lisensi di luar teknologi sendiri untuk bersaing dengan perusahaan lain juga menghasilkan keuntungan. Ini dapat mengurangi *market share* perusahaan dalam jangka panjang, tetapi biaya lisensi yang besar dapat ditutup dari penjualan inovasi.

d. *Interstitial Strategy*

*Interstitial* strategi bertujuan untuk menghindari konfrontasi persaingan secara langsung. Malahan, perusahaan menganalisis keberadaan pemimpin pasar untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan gap-gap (perbedaan) dalam pasar. Strategi teknologi cocok dengan kebanyakan strategi korporasi ‘ceruk pemasaran’, dan biasanya digunakan oleh perusahaan kecil dalam pasar yang luas.

e. *Market Creation Strategy* (Strategi Menciptakan Pasar)

Perusahaan mungkin dalam posisi menciptakan pasar baru karena kemajuan teknologi yang memfasilitasi pengembangan produk baru. Strategi ini memiliki keuntungan bila perusahaan dapat memasuki pasar lebih dulu daripada pesaingnya dan keadaan ini sangat menguntungkan bagi perusahaan. Bagaimanapun juga, menurut pengamatan Twiss, peluang ini sangat jarang.

f. *Maverick Strategy*

*Maverick* strategi dikenakan pada produk yang menggunakan kemajuan teknologi yang akan mengurangi total ukuran pasar untuk produk lama. *Maverick* strategi memungkinkan perusahaan menggunakan teknologi baru pada pasar orang lain, sehingga bermanfaat bagi perusahaan sendiri tetapi merugikan perusahaan lain dengan pengurangan dalam total ukuran pasar. Tipe strategi ini akan sukses dalam jangka panjang jika saja perusahaan menjalankannya dengan strategi menyerang untuk menguasai kepemimpinan teknologi atas persaingan.

g. *Acquisition of Personnel*

Daripada lisensi untuk memperoleh inovasi pesaing, perusahaan dapat mencoba mengambil personel pesaing. Strategi ini dianggap tidak etis oleh kebanyakan perusahaan, walaupun ini merupakan metode berbiaya rendah

dan dapat berhasil. Bagaimanapun juga, perusahaan tidak dapat mendasarkan seluruh strategi pada kemampuan mendapatkan personel dari pihak lawan. Masalah berikutnya adalah kenyataan bahwa personel akan cenderung memiliki loyalitas rendah dan mungkin akan meninggalkan perusahaan jika ada penawaran lebih baik dari pihak lain.

#### h. *Acquisition of Companies*

Alternatif dari *acquisition of personnel* adalah mendapatkan seluruh perusahaan, melalui pengambilalihan atau *merger*. Perusahaan kecil cenderung menjadi kreatif, berjiwa *entrepreneur* dan menyerang secara strategik. Karena perusahaan kecil lebih kreatif maka diambil alih daripada menyulitkan perusahaan.

### 7. Mengorganisir Inovasi Produk

Agar program-program produk baru dapat berhasil, manajemen puncak harus mendukung secara terus-menerus dan bertanggung jawab atas program ini. Agar ketertarikan ini bisa berjalan efektif, program produk baru harus terorganisir secara efektif (Stanton, 1978:188-189) yaitu dengan jalan :

#### a. *Product-planning Committee*

*A committee, with heavy representation from top management, is widely used to guide new product planning and development activities. The members usually include the company president and executives from major departments—marketing, production, finance, engineering, and research.*

#### b. *New-Product Department*

*Usually, the department head reports to the president. These departments are responsible for setting up new-product programs and guiding new*

product through the various departmental stages. When a product is ready for full-scale commercial marketing, it is turned over to the appropriate operating department.

c. *Product Manager*

A product manager is the organizational unit responsible for product planning related to new products as well as to established ones. His responsibilities include setting the marketing goals, preparing the budgets, and developing the plans for the advertising and field selling activities. At the other extreme, some companies limit product managers' activities essentially to areas of selling and sales promotion.

d. *Venture Team*

The venture Team is a relatively new, rapidly growing organizational concept for managing product innovation from idea stage to full-scale marketing. A venture team is a small, multidisciplinary group. It is composed of representatives from engineering-production, finance, and marketing research. Typically the group reports directly to top management and has one goal-to enter a new market profitably.

Dari pendapat di atas bila diterjemahkan adalah:

a. *Komite Perencanaan Produk*

Sebuah komite, dengan wakil-wakil manajemen puncak, untuk membimbing kegiatan perencanaan dan pengembangan produk baru. Anggotanya biasanya mencakup direktur utama perusahaan dan para direktur eksekutif departemen-departemen penting yaitu pemasaran, produksi, keuangan, rekayasa, dan riset.

b. *Departemen produk baru*

Departemen ini melapor langsung ke Direktur Utama perusahaan. Departemen ini seperti biasanya bertanggungjawab membuat program produk baru dan mengarahkannya melewati tahap-tahap pengembangan.

Bila produk siap untuk dipasarkan dalam skala penuh, maka tanggung jawab diserahkan kepada departemen-departemen lain yang berwenang.

c. Manajer produk

Adalah eksekutif yang bertanggungjawab merencanakan produk baru dan sekaligus juga produk yang telah berjalan. Tanggungjawabnya mencakup menentukan tujuan pemasaran, mempersiapkan budget dan mengembangkan rencana periklanan dan kegiatan penjualan di lapangan. Namun di beberapa perusahaan ada juga manajer produk yang hanya bertanggungjawab atas promosi dan penjualan saja.

d. Tim usaha baru

Tim usaha baru atau *venture team* merupakan konsep organisasi yang relatif baru, konsep organisasi yang cepat berkembang untuk mengelola inovasi produk mulai dari tahap ide sampai dengan pemasaran skala penuh. *Venture team* ini adalah suatu tim yang anggotanya relatif kecil dan multi disiplin. Terdiri atas wakil-wakil dari produksi, keuangan, dan riset pemasaran. Tipe dari kelompok ini adalah melapor langsung ke manajemen puncak dengan satu sasaran yaitu masuk ke pasar yang menguntungkan.

## F. Produk Baru

### 1. Pengertian Produk Baru

Setiap produk yang oleh konsumen diperlakukan sebagai tambahan bagi pilihan yang telah tersedia dapat dianggap sebagai produk baru. Produk baru dapat merupakan modifikasi, inovasi kecil atau besar. Inovasi besar adalah produk yang belum pernah dijual oleh perusahaan atau organisasi lain.

Menurut Hiam dan Schewe ( 1994 : 277 ) yang mengutip pendapat dari Booz, Allen dan Hamilton yang mengelompokkan produk-produk baru dalam enam kategori, yaitu :

1. Produk baru bagi dunia yaitu produk yang menciptakan pasar yang benar-benar baru.
2. Lini produk baru adalah kategori produk baru yang memungkinkan upaya masuk ke pasar baru.
3. Tambahan pada lini produk yang sudah ada yaitu dengan menggunakan lini produk yang sudah mapan dan menambah produk atau merek baru ke dalamnya.
4. Menyempurnakan atau memperbaiki produk lama yaitu dengan menambah nilai atau kepuasan atau mengganti produk lama dengan produk yang lebih baik.
5. *Positioning*-ulang, yaitu dengan mengubah persepsi terhadap produk yang sudah ada.
6. Penekanan biaya, yaitu dengan menawarkan produk yang sama dengan biaya yang lebih rendah.

Sedangkan menurut Swastha (1998:104) yang dimaksud dengan produk baru adalah :

1. Produk yang benar-benar baru, tidak ada produk substitusi.
2. Produk yang sama jenisnya, dengan model baru.
3. Produk tiruan yang baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar.

Dengan demikian, pengertian produk baru tidak hanya penemuan baru atau dengan penampilan produk saja, tetapi juga barang yang baru bagi perusahaan. Bagi konsumen, produk baru dianggap dan diperlakukan sebagai tambahan bagi pemiliknya. Tetapi dari sudut pandang perusahaan, produk-produk baru adalah produk yang baru dari perusahaan dan meliputi modifikasi produk yang sudah ada, duplikasi dari produk pesaing, ataupun produk-produk inovatif. Diharapkan dengan adanya produk baru dapat memberikan andil yang besar terhadap pertumbuhan penjualan dan merupakan penyumbang utama bagi laba perusahaan secara keseluruhan.

## 2. Sumber Ide Produk Baru

Proses inovasi produk baru dimulai dengan pencarian ide. Manajemen puncak harus mendefinisikan produk dan pasarnya yang diutamakan. Handoko (1991:38) mengemukakan bahwa :

Sumber utama gagasan ( ide ) produk baru adalah dari pasar, atau teknologi yang telah ada. Ide-ide dari pasar yang merupakan berbagai kebutuhan dan keinginan para konsumen (langganan) yang belum terpenuhi. Identifikasi kebutuhan-kebutuhan pasar ini dapat mengarahkan pengembangan teknologi dan produk baru untuk memenuhinya. Disamping itu ide produk baru dapat juga berasal dari observasi terhadap produk-produk sekarang, pendapat penyalur, para ahli, pesaing, dan manajemen puncak.

Sedangkan menurut Kotler, Ang, Leong, Tan (2002:42-44), ide produk berasal dari :

1. Kebutuhan dan keinginan pelanggan.  
Perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan keinginan pelanggan melalui survei pelanggan, pengujian proyektif, diskusi kelompok, dan surat keluhan dan saran dari pelanggan.
2. Ilmuwan, insinyur, perancang, dan karyawan.  
Perusahaan yang berhasil membangun budaya perusahaan yang mendorong setiap karyawan untuk mencari ide-ide baru untuk mengembangkan produksi, produk, dan layanan perusahaan.
3. Pesaing  
Perusahaan dapat menemukan ide-ide yang baik dengan menguji produk-produk dan layanan pesaing mereka. Mereka dapat belajar dari penyalur, pemasok, dan agen-agen penjualan tentang apa yang dilakukan oleh pesaing-pesaing mereka.
4. Agen Penjualan dan perantara.  
Merupakan sumber-sumber ide produk baru yang baik. Mereka mempunyai pengamatan pertama tentang kebutuhan dan keluhan pelanggan. Mereka sering kali merupakan orang pertama yang mempelajari pengembangan kompetitif.
5. Manajemen Puncak.  
Manajemen puncak dapat menjadi sumber utama lain untuk ide produk baru. Beberapa pimpinan perusahaan mengambil tanggung jawab pribadi untuk inovasi teknologi di dalam perusahaan mereka.

Ide produk tersebut bagi perusahaan dapat meliputi penciptaan produk-produk baru guna memenuhi kebutuhan lama dan kebutuhan baru, perubahan pada produk lain guna membuatnya sesuai dengan perubahan, perubahan dalam permintaan konsumen dan penambahan produk dalam usaha mencari laba lebih besar.

Dari beberapa ide di atas dapat disimpulkan bahwa sumber ide produk baru dapat berasal dari berbagai pihak yang masing-masing mempunyai hubungan saling berkepentingan dalam memenuhi kebutuhannya.

### 3. Perencanaan Produk

Menurut Soekartawi (1993:79) tahap perencanaan produk yaitu :

1. Tahap pertama, menyangkut kreasi ide tentang produk baru. Segala perhatian perlu ditujukan pada beragam kreasi ide tentang produk yang akan diproduksi.
2. Tahap kedua, menyangkut apakah produk baru yang direncanakan pada tahap pertama tersebut mempunyai pasar dan mampu berkompetisi.
3. Tahap ketiga, menyangkut *follow up* dari tahap dua yaitu memproduksi barang yang mampu berproduksi tersebut.

### 4. Menciptakan Produk Baru

Keegan yang dikutip oleh Kotler (1984:83) penemuan produk mencakup pengertian menciptakan sesuatu yang baru. Dalam menciptakan sesuatu yang baru ini ada dua cara,yaitu :

1. Mengenalkan kembali bentuk produk semula yang pernah berhasil di negara tertentu.
2. Menciptakan produk baru unuk memenuhi negara tertentu. Cara ini merupakan strategi yang mahal namun imbalannya sangat memuaskan.

## G. Keunggulan Bersaing

### 1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya (Porter, 1994:1).

Menurut Kotler dan Armstrong (1998:211) keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah suatu keunggulan yang didapat suatu perusahaan atas nilai produk yang dihasilkannya.

## 2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi (Porter,1994) Menurut Ulrich dan Eppinger (2001:39) strategi bersaing perusahaan merupakan sebuah pendekatan pasar dan produk yang mendasar dengan memperhatikan para pesaing. Strategi ini digunakan untuk memilih peluang. Pada umumnya perusahaan melakukan diskusi pada tingkat manajemen dan merupakan sebuah kompetensi strategi dan membantu dalam bersaing. Beberapa strategi yang mungkin antara lain:

### a. Kepemimpinan teknologi

Untuk menerapkan strategi ini, perusahaan menekankan pada penelitian dan pengembangan teknologi baru baru dan memanfaatkan teknologi ini untuk pengembangan produk.

### b. Kepemimpinan biaya.

Strategi ini membutuhkan persaingan perusahaan dalam hal efisiensi produksi, atau skala ekonomis yang lain, penggunaan metode manufaktur yang unggul, tenaga kerja dengan upah yang rendah, atau manajemen sistem produksi yang lebih baik. Dalam strategi ini, perancangan dengan memperhatikan metode-metode manufaktur menekankan pada kegiatan pengembangan produk.

c. Fokus pelanggan

Untuk mengikuti strategi ini, perusahaan berhubungan erat dengan pelanggan baru dan pelanggan yang sudah ada untuk memperkirakan perubahan kebutuhan dan pilihan konsumen. Platform produk dirancang dengan memfasilitasi pengembangan produk turunan atau fungsi baru sebuah produk sesuai keinginan pelanggan. Strategi ini mungkin memberikan hasil lini produk yang luas yang mencirikan variasi produk yang tinggi dalam menyampaikan kebutuhan segmen pelanggan yang heterogen.

d. Tiruan

Strategi ini melibatkan kecenderungan pasar yang memungkinkan para pesaing untuk mengetahui produk-produk baru yang berhasil di setiap segmen. Ketika peluang-peluang potensial telah diidentifikasi, perusahaan dengan cepat meluncurkan produk baru untuk meniru produk dari pesaing yang telah berhasil. Proses pengembangan produk yang cepat merupakan hal yang penting untuk menerapkan strategi ini secara efektif. (Ulrich dan Eppinger, 2001:39).

Treacy dan Wiersma yang dikutip oleh Kotler dan Armstrong (1998:219-220) menawarkan klasifikasi baru untuk strategi pemasaran bersaing. Mereka menawarkan bahwa perusahaan dapat memperoleh kepemimpinan posisi- dengan memberikan nilai superior kepada pelanggan mereka. Perusahaan dapat mengikuti satu dari tiga strategi -yang disebut disiplin nilai- untuk memberikan nilai superior kepada pelanggan. Strategi itu adalah :

1. Keunggulan operasional ( *operational excellence* )

Perusahaan memberikan nilai superior dengan memimpin industri dalam harga dan kemudahan. Perusahaan berusaha keras untuk mengurangi biaya dan menciptakan sistem penyerahan nilai yang sehat dan efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang dapat diandalkan dan bermutu baik, tetapi secara mudah dan murah.

2. Keakraban dengan pelanggan ( *customer intimacy* )

Perusahaan memberikan nilai superior dengan membuat segmen pasar secara tepat dan kemudian menyesuaikan produk atau jasanya agar cocok dengan kebutuhan pelanggan sasaran.

3. Kepemimpinan produk ( *product leadership* )

Perusahaan memberikan nilai superior dengan terus-menerus menawarkan produk atau jasa unggul yang membuat produknya sendiri dan produk pesaing ketinggalan jaman. Perusahaan ini terbuka untuk ide baru, dan berusaha untuk mengurangi siklus waktu sehingga dapat melempar produk baru ke pasar dengan cepat. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk dan jasa tercanggih, tidak peduli berapapun biayanya dilihat dari segi harga dan tingkat kesulitan.

Porter yang dikutip oleh David (2002:62) mengemukakan tiga strategi pemosisian bersaing ( *competitive positioning strategy* ) mendasar yang dapat diikuti perusahaan, yaitu:

1. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi ini menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit amat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak peka terhadap perubahan harga.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan kelompok kecil konsumen.

Strategi Porter (Strategi Generik) ini menyiratkan susunan organisasi, prosedur pengendalian, dan sistem insentif yang berbeda. Semakin besar perusahaan semakin besar akses pada sumber daya, pada umumnya bersaing dengan dasar keunggulan biaya dan/ atau diferensiasi, sedangkan perusahaan yang lebih kecil sering bersaing dengan dasar fokus.

### 3. Menciptakan Keunggulan Bersaing

Cravens (1996:18) menguraikan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen melalui:

- a. Harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing untuk manfaat yang sama.
- b. Keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi.

Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan pada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing adalah :

- a. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
- b. Analisis kebutuhan hendaknya dilakukan dengan melihat segmen pasar.
- c. Peluang untuk memperpoleh manfaat, dimana terdapat kesenjangan antara apa yang diinginkan konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
- d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa yang khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
- e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

### 4. Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Apabila suatu perusahaan ingin tetap menikmati keunggulan bersaing dipasar, maka perbedaan produknya dengan produk pesaing harus jelas dapat dirasakan oleh konsumen. Perusahaan harus mampu merefleksikan atau mewujudkan perbedaan tersebut pada beberapa produk atau atribut yang akan disampaikan, yang merupakan kriteria pokok pembelian pasar.

Kesenjangan kapasitas (*capability gap*) adalah perbedaan antara posisi perusahaan dan pesaing terkuat untuk kriteria pembelian (Cravens,1996:34).

Keunggulan bersaing ini dapat diraih perusahaan bila kemampuannya melebihi kemampuan pesaing dalam hal kriteria pokok pembelian. Hal ini dapat dicapai dengan mencari aspek- aspek diferensiasi produk dan sulit untuk diduplikasi oleh pesaingnya.

Kesenjangan kapasitas ini terdiri atas beberapa kategori :

- a. Kesenjangan sistem bisnis merupakan hasil dari pembentukan fungsi-fungsi individu yang lebih baik ketimbang pesaing-pesaingnya, dan kesulitan pesaing untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.
- b. Kesenjangan posisi terjadi karena keputusan, tindakan, atau keadaan sebelumnya.
- c. Kesenjangan hukum atau peraturan terjadi karena adanya perlakuan yang istimewa dari pemerintah terhadap sebuah perusahaan.
- d. Kesenjangan kualitas organisasional atau manajerial merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi terhadap inovasi yang konsisten, dan adaptasi yang lebih cepat serta lebih efektif dibanding pesaing (Cravens,1996:34).

Para pesaing tentu akan selalu berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan kapasitas tersebut, oleh karena itu perusahaan harus berusaha keras untuk mempertahankan keunggulan dengan mengadakan perbaikan produk secara terus menerus. Cravens mengatakan bahwa produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen lebih baik ketimbang produk yang sudah ada menciptakan keunggulan (Cravens, 1996:34).

## H. Hubungan Inovasi Produk dengan Keunggulan Bersaing

Menurut Febrianto (2003:26) inovasi adalah kata kunci yang telah membuka pintu kesuksesan banyak perusahaan kelas dunia dalam memenangkan persaingan. Dengan melakukan inovasi secara berkesinambungan, perusahaan-perusahaan tersebut telah mampu meninggalkan pesaing-pesaingnya dalam mendapatkan tempat di hati pelanggannya.

Menurut Pettigrew dan Whipp (1996:301-301) kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung pada : pertama, kemampuan perusahaan tersebut untuk mengenal dan memahami kekuatan persaingan yang terlibat; kedua, kejelian bisnis dalam menjalankan dan menyusun sumberdaya-sumberdaya yang penting untuk menanggapi persaingan tertentu terlepas dari tanggapan persaingan dan strategi tertentu, kemampuan untuk melaksanakan perubahan adalah penting.

Dalam hal ini, perubahan yang dimaksudkan oleh Pettigrew dan Whipp adalah inovasi.

Menurut pendapat Lancaster dan Massingham (1993:128) :

*....some of the arguments we have developed which serve to illustrate the importance of innovation in corporate and marketing strategy.*

*Firstly, the pace of technological, market, sosial, and economic change is accelerating. One of the most important implications of this accelerating change for successful products stay successful for shorter periods of time.marketing management is the shortening of product life cycles. Simply stated,*

*An additional factor contributing to the shortening of product life cycles, and indeed the pace of change itself, is increasingly aggressive competitive*

*behaviour. Successful new products are quickly copied and/or improved upon by competitors in order to retain their competitive edge in market.*

*Taken together, all these factors illustrate the need for continuous innovation. Today, most organizations must either innovate or go out of business. Clearly then, innovation and the new product development which such innovation gives rise to is not just desirable but is essential to long-term market an competitive success.*

Terjemahan dari pendapat di atas adalah ; Beberapa pendapat yang kita kembangkan menyajikan ilustrasi tentang pentingnya inovasi pada perusahaan dan pentingnya strategi pemasaran.

Pertama, kecepatan perubahan teknologi, pasar, sosial, ekonomi. Salah satu implikasi penting dari perubahan kecepatan pada manajemen pemasaran adalah pendeknya daur hidup produk. Produk-produk yang sukses tetap sukses di pasar dalam jangka waktu yang sebentar.

Faktor lain dengan semakin pendeknya daur hidup produk dan cepatnya perubahan adalah semakin meningkatnya persaingan yang agresif. Produk baru yang sukses cepat ditiru dan atau disempurnakan oleh pesaing agar pesaing tetap dapat mempertahankan persaingan di pasar. Mengutip pendapat Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2002:230) bahwa sebuah perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif ketika perusahaan itu mampu mengembangkan barang-barang dan jasa yang inovatif dan mentransfer mereka ke pasar dengan lebih cepat dibandingkan para pesaingnya.

Semua faktor yang diilustrasikan di atas memerlukan inovasi yang berkelanjutan. Saat ini, kebanyakan organisasi harus menentukan apakah berinovasi

atau mati dalam bisnis. Jelasnya, inovasi dan pengembangan produk baru dimana inovasi tidak hanya memberikan peningkatan yang diharapkan tetapi juga penting untuk pasar jangka panjang dan agar sukses dalam persaingan.

Dari berbagai pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi sangat diperlukan bagi perusahaan agar produknya tetap sukses di pasar dan agar dapat memenangkan persaingan. Inovasi yang berkelanjutan diperlukan karena semakin cepatnya perkembangan teknologi, perubahan selera masyarakat, dan perubahan ekonomi. Masyarakat akan dihadapkan pada banyak pilihan produk sehingga yang memenuhi selernya yang akan dibeli. Untuk itu perusahaan dituntut menyesuaikan produknya secara dinamis dengan melakukan inovasi produk agar dapat meraih keunggulan bersaing.

## **I. Analisis Lingkungan**

### **1. Pengertian Analisis Lingkungan**

Menurut Jauch dan Glueck (1998:87), analisis lingkungan adalah “suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap suatu perusahaan”. Sedangkan menurut tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat

yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa dengan analisis lingkungan maka akan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini yang membantu perencana strategi untuk mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

## 2. Arti Penting Analisis Lingkungan

Jauch dan Glueck (1998:91) mengemukakan bahwa manajer perlu menyimak lingkungan untuk:

- a. Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan merupakan kendala terhadap pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan yang sekarang
- b. Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan memberi peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikannya dengan strategi perusahaan.

## 3. Macam Analisis Lingkungan

### a. Analisis Lingkungan Eksternal

Suwarsono (2002:22) mengemukakan bahwa analisis lingkungan eksternal/bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadap (*uncontrollable*) sehingga yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi semua kinerja perusahaan dalam industri tersebut.

#### b. Analisis Lingkungan Internal.

Lingkungan internal adalah lebih menekankan pada analisis internal perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Menurut Suwarsono (2002:5), lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari fungsi bisnis di dalam perusahaan itu sendiri yang meliputi :

1. Pemasaran.
2. Keuangan.
3. Operasi dan produksi
4. Sumber daya manusia.
5. Riset dan pengembangan
6. Sistem informasi manajemen.

#### J. Alat Analisis Lingkungan.

##### 1. *External Factor Analysis Summary* (EFAS).

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik faktor strategi eksternal (EFAS). Faktor lingkungan yang

dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri.

Menurut Rangkuti (2005:22-23), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matrik faktor strategi internal (EFAS), antara lain:

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit *rating*-nya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

## 2. Internal Factor Analysis Summary (IFAS).

*Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) merupakan cara untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya

bagi perusahaan dalam lingkungan. Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan.

Langkah-Langkah untuk menemukan faktor strategi internal ( IFAS ) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2005:24-26); yaitu :

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- 3) Hitung *rating* (dalam kolom 3) 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 variabel yang masuk kategori kekuatan ) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk , masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### 3. Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT).

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka.

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Lebih lanjut Pearce dan Robinson (1997:230) menjelaskan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut :

1. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
2. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
3. Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.
4. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

Salah satu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan.

Keempat set kemungkinan alternatif strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi SO.  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesarnya-besarnya.
2. Strategi ST  
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT  
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Sebelum menggunakan matrik ini harus diketahui terlebih dahulu mengenai faktor-faktor strategis eksternal maupun faktor-faktor strategis internal perusahaan. Faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dapat diketahui dari analisis EFAS yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dapat diketahui dari analisis IFAS yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 2

**Matrik *Strength – Weakness – Opportunity – Threats* (SWOT)**

<b>IFAS</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>EFAS</b>	- Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	- Tentukan 5-10 kekuatan internal
<b>Opportunity (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
- Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
- Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2005:31)



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan metode pendekatan studi kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan atas fenomena yang diteliti (Nazir,1988:63).

Penelitian kasus adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisme, lembaga atau gejala-gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit tapi lebih mendalam (Arikunto,1993:115).

Disamping itu tujuan dari penelitian kasus atau studi kasus menurut Nazir (1988:66), dikatakan tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat di atas akan dijadikan suatu yang bersifat umum.

Nazir (1988:67) juga menyebutkan keunggulan dari studi kasus, yaitu:

1. Untuk mendukung studi yang besar di kemudian hari.
2. Dapat memberikan hipotesis-hipotesis untuk penelitian lanjutan.

3. Dari segi edukatif, dapat digunakan sebagai contoh ilustrasi baik dalam perumusan masalah, penggunaan statistik dalam menganalisis data serta cara-cara perumusan generalisasi dan kesimpulan.

### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah pada perusahaan tegel, genteng, dan *paving stone* “ Indah Cemerlang “ yang berada di jalan Rogonoto No. 261 Singosari Malang. Alasan dipilihnya lokasi ini karena pada perusahaan terdapat upaya inovasi produk, sehingga diharapkan data yang ada dapat digunakan dalam mendukung penelitian.

### **C. Obyek yang Diteliti**

Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah kegiatan inovasi produk, yaitu produk *paving stone* dari segi bahan pembuatnya yang dilakukan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing.

### **D. Sumber Data**

Seluruh informasi tentang penelitian ini diperoleh melalui :

1. Data Primer.

Data primer merupakan data yang dikumpulkan dari pengamatan langsung yang dilakukan langsung dari sumber data (informan kunci) dalam hal ini diperoleh dari pimpinan perusahaan dan staf-staf perusahaan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh sudah dalam bentuk jadi atau berupa data yang sudah diolah. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Dari pihak internal berupa laporan-laporan dan catatan-catatan perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dari pihak eksternal berupa informasi yang diperoleh dari luar perusahaan yang mendukung dan melengkapi data yang diperoleh berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

#### 1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dan mencatat dokumen – dokumen yang ada di perusahaan. Dilaksanakan pada bagian pemasaran, produksi, keuangan, dan umum untuk memperoleh catatan perusahaan seperti: produk, harga, pemasaran, dan lain-lain yang berkaitan dengan produk sebelum inovasi dan setelah dilakukan inovasi produk.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan organisasi yang berwenang dalam bidangnya.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data adalah:

1. Dokumentasi, berupa dokumen – dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.
2. Untuk wawancara digunakan pedoman wawancara yaitu garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

## **G. Teknik Analisis Data**

Metode analisis adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mengolah data baik data primer maupun data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif, yaitu dengan cara membandingkan dan menganalisis data non angka, yaitu berupa teori-teori yang ada, untuk memperoleh kesimpulan tertentu dari suatu keadaan. Dengan analisis kualitatif ini pengamatan dilakukan terhadap data yang telah tersedia kemudian mengurutkan, mendeskripsikan, serta menafsirkannya.

Langkah-langkah dalam analisis data:

1. Menyajikan data tentang inovasi yang telah dilakukan perusahaan.
2. Menyajikan data lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan.

3. Menggambarkan langkah-langkah analisis yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT).
4. Menarik kesimpulan dari pengumpulan dan penyajian data terkait dengan keunggulan bersaing yang dapat dicapai perusahaan melalui inovasi produknya.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan tegel, genteng, *paving stone*, kanstin, dan batako. Perusahaan ini memproduksi untuk keperluan pendirian berbagai macam bangunan. Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang merupakan perusahaan perseorangan yang dipimpin oleh H. Abdul Rahman Zubaidi sebagai Direktur Perusahaan. Perusahaan tersebut didirikan pada tahun 1981, dengan ijin usaha Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang pada tanggal 6 Juli 1981 no. 151/86. Tujuan dari pendirian perusahaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan para pemborong atau pribadi yang akan mendirikan bangunan secara individu.

Sebelum mendirikan Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang, H. Abdul Rahman Zubaidi telah bekerja pada perusahaan tegel beton yaitu perusahaan Agung selama kurang lebih 13 tahun, yang maksudnya untuk mencari pengalaman di bidang tegel dan beton. Biaya yang dibutuhkan pada awal pendirian perusahaan dibiayai H. Abdul Rahman Zubaidi yang merupakan modal awal dari pendirian perusahaan, dan

mesin-mesin serta bangunan juga sudah tersedia, yang semuanya itu sudah dimiliki oleh H. Abdul Rahman Zubaidi sebelumnya.

Sejak awal pendiriannya perusahaan ini terus mengalami kemajuan, hal ini terbukti adanya perluasan usaha dimana pada awal berdirinya hanya membuka pada bidang tegel dan beton kemudian juga bergerak dalam bidang pembuatan *paving stone*, genteng, kanstin, dan batako. Sampai dengan sekarang perusahaan telah mempunyai pelanggan tetap, baik dari wilayah Malang maupun wilayah luar Malang, dan ini merupakan kemajuan yang cukup berarti walaupun masih terdapat hambatan, namun kerjasama antara pemilik perusahaan dan karyawan tetap terjaga.

Letak perusahaan ini juga sangat strategis yaitu letaknya dekat dengan kota, serta mudah dijangkau sarana transportasi dan mudah untuk menyalurkan hasil produksinya serta mudah dikenal masyarakat. Tenaga kerja yang diserap sebagian besar adalah tenaga kerja laki-laki. Langkah ini diambil karena dengan beberapa pertimbangan yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga kerja yang ada. Dalam hal ini dilakukan karena tenaga kerja laki-laki sangat dibutuhkan di dalam pekerjaan itu dibanding dengan tenaga kerja wanita. Aktivitas kerja pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang dalam satu minggu adalah enam hari kerja, dan waktu istirahat satu jam per hari. Sedangkan Lokasi Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang terletak di Jalan Rogonoto no. 261 Singosari Malang.

## 2. Struktur Organisasi.

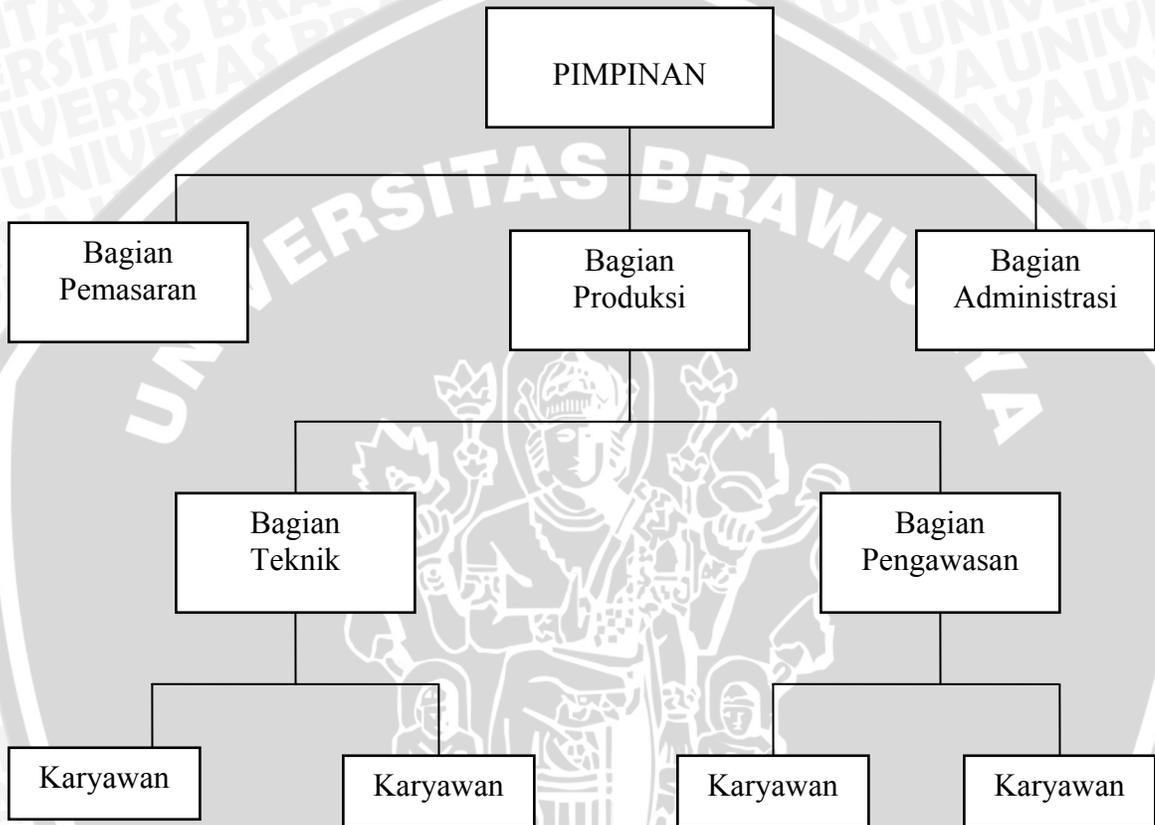
Untuk menjamin keselarasan aktivitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya dengan baik, diperlukan koordinasi yaitu kontak dan keselarasan antara orang-orang maupun kegiatan-kegiatan secara tertib untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga kekacauan dan kekosongan kegiatan dapat dihindarkan karena koordinasi yang baik dalam perusahaan dapat dilihat dari bentuk struktur organisasinya.

Struktur organisasi yang digunakan Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang adalah struktur organisasi yang berbentuk garis atau lini yaitu wewenang dari atas ke bawah dan tanggung jawab bergerak dari atas melalui garis lurus. Dengan menggunakan struktur organisasi garis, maka pimpinan dapat lebih tepat dalam memberikan perintah sebab perintah tersebut dapat diberikan langsung kepada bawahan.

Untuk lebih jelasnya, maka bagan struktur organisasi yang terdapat pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang sebagai berikut:

Gambar 2

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
PERUSAHAAN TEGEL INDAH CEMERLANG MALANG**



Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

Sedangkan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan tata hubungan kerja organisasi di Perusahaan Tegel Indah Cemerlang adalah sebagai berikut :

**a. Pimpinan**

- 1) Memimpin dan mengkoordinasi seluruh kegiatan di perusahaan
- 2) Menentukan kebijakan baik yang bersifat umum maupun khusus mengenai bidang pemasaran, produksi, dan administrasi
- 3) Menetapkan rencana kerja atau aktivitas perusahaan
- 4) Bertindak atas nama perusahaan dalam kegiatan yang menyangkut keperluan perusahaan
- 5) Mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing bagian.

**b. Bagian Produksi**

- 1) Mengawasi pelaksanaan proses produksi mulai dari awal sampai akhir, sehingga sesuai dengan apa yang diharapkan
- 2) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi
- 3) Bertanggung jawab atas kualitas dan kuantitas dari barang yang dihasilkan.

**c. Bagian Administrasi**

- 1) Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan
- 2) Melakukan penyediaan, perencanaan, dan pengeluaran keuangan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan

- 3) Melaksanakan administrasi perusahaan berdasarkan ketentuan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan
- 4) Mempersiapkan dan mengatur masalah pegawai meliputi pemberian gaji dan semua yang ada hubungannya dengan pegawai
- 5) Membuat laporan baik untuk kegiatan intern maupun untuk kepentingan ekstern perusahaan.

**d. Bagian Pengawasan**

- 1) Mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan
- 2) Bertanggung jawab kepada bagian produksi atas wewenang yang diberikan.

**e. Bagian Teknik**

- 1) Mengadakan pengawasan terhadap mesin-mesin dan peralatan pada waktu menjalankan proses produksi
- 2) Mengadakan perawatan dan perbaikan terhadap mesin-mesin yang telah ada, jika mesin-mesin dan peralatan tersebut mengalami kerusakan
- 3) Bertanggung jawab terhadap mesin-mesin yang mengalami kerusakan
- 4) Bertanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan kepadanya dari bagian produksi.

#### f. Pekerja Pabrik atau Karyawan

- 1) Bertanggung jawab pada masing-masing bagian tugas yang dilakukan
- 2) Melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah ditentukan oleh bidangnya.

#### 3. Tujuan Perusahaan

##### a. Tujuan Jangka Pendek

Yang dimaksud jangka pendek adalah tujuan yang hendak dicapai dalam waktu tidak lebih satu tahun. Pencapaian tujuan jangka pendek merupakan titik tolak untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Adapun tujuan jangka pendek Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang adalah :

##### 1) Meningkatnya penjualan

Mengupayakan jumlah penjualan lebih ditingkatkan dari pada yang telah dicapai sebelumnya, minimal perusahaan mencapai tingkat penjualan yang sama dengan periode sebelumnya agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjaga.

##### 2) Menjaga kontinuitas perusahaan

Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan agar tetap *survive*, diperlukan kesanggupan yang tinggi dan kemampuan yang besar untuk memperoleh pendapatan guna membiayai aktivitas selanjutnya. Dengan

adanya peningkatan penjualan berarti pendapatan bertambah serta usaha akan tetap berjalan terus atau *survive* dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu dapat menjaga kontinuitas sehingga akan lebih mudah dalam mencapai tujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan serta posisi perusahaan dalam persaingan akan tetap terjaga.

### 3) Mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan

Pada persaingan pasar di sini terdapat persaingan ketat, dimana satu sama lain saling berebut pasar. Untuk itu diperlukan keuletan dan ketrampilan dalam mempertahankan diri dari persaingan yang sangat ketat ini. Perusahaan harus dapat meningkatkan mutu produk yang dihasilkan, citra yang baik, dan sebaliknya pelayanan yang buruk akan menghasilkan citra yang buruk pula.

#### b. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang akan dapat dilaksanakan apabila tujuan jangka pendek tercapai sesuai dengan rencana perusahaan karena tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek. Adapun tujuan jangka panjang perusahaan yang ingin dicapai adalah :

### 1) Mencapai *optimum profit*

Untuk mencapai keuntungan yang maksimum adalah hal yang selalu ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Untuk hal itu terlebih dahulu perusahaan harus mampu mencapai atau merealisasikan tujuan jangka pendek. Dengan peningkatan penjualan berarti meningkat pula pendapatan yang diterima perusahaan, hal ini akan menyebabkan bertambahnya laba atau *optimum profit*.

### 2) Menjaga reputasi perusahaan

Dengan meningkatkan tingkat penjualan berarti pendapatan akan bertambah, sehingga usaha akan tetap meningkat dan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih menguntungkan.

## 4. Personalia

### a. Jumlah karyawan

Jumlah karyawan keseluruhan pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang adalah sebanyak 60 orang yang terdiri dari :

#### 1) Karyawan bulanan yang digaji secara tetap tiap bulannya, yaitu :

- |                        |           |
|------------------------|-----------|
| a) Pimpinan            | : 1 orang |
| b) Bagian produksi     | : 2 orang |
| c) Bagian pemasaran    | : 1 orang |
| d) Bagian administrasi | : 2 orang |

e) Bagian pengawasan : 2 orang

f) Karyawan harian : 2 orang

2) Karyawan harian

Karyawan harian adalah karyawan tetap yang mendapatkan upah dengan perhitungan per hari berdasarkan hadir tidaknya karyawan tersebut dalam melaksanakan aktivitasnya. Jumlah karyawan sebanyak 30 orang.

3) Karyawan borongan

Karyawan borongan adalah karyawan yang mendapatkan upah berdasarkan jumlah hasil pekerjaan yang diperoleh. Jumlah sebanyak 20 orang.

b. Tingkat pendidikan karyawan

Tingkat pendidikan karyawan perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang dapat dilihat dalam tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3

**JUMLAH DAN TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN  
PERUSAHAAN TEGEL INDAH CEMERLANG MALANG  
TAHUN 2005  
(orang)**

Keterangan	Pendidikan				Jumlah
	SD	SMP	SMA	Sarjana	
Pimpinan	-	-	-	1	1
Bagian Pemasaran	-	-	-	1	1
Bagian Administrasi	-	-	1	1	2
Bagian Teknik	-	-	2	-	2
Bagian Pengawasan	-	-	2	-	2
Bagian Produksi	28	18	5	1	52
	28	18	10	4	60

Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang, 2005

### c. Upah dan sistem penggajian

Sistem penggajian pada perusahaan ini didasarkan menurut status masing masing karyawan, yaitu:

#### 1) Karyawan bulanan atau karyawan staf

Gaji yang diberikan untuk karyawan bulanan atau karyawan staf antara Rp. 350.000,- sampai dengan Rp. 600.000,-

#### 2) Karyawan harian

Upah yang diberikan pada karyawan harian, yaitu yang dibayarkan setiap hari Sabtu dan besarnya perhari Rp. 10.000,-

#### 3) Karyawan borongan

Besarnya upah yang diterima oleh karyawan borongan adalah berdasarkan hasil yang diperoleh dan pembayaran dilakukan setiap hari Sabtu sebesar Rp. 10.000,- sampai dengan Rp. 15.000,-

Disamping pemberian upah dan gaji tersebut, perusahaan juga memberikan tunjangan karyawannya, baik untuk karyawan staf, karyawan harian, dan karyawan borongan. Tunjangan yang diberikan tersebut berupa:

#### 1) Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya

#### 2) Tunjangan kematian

Dengan adanya tunjangan tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja lebih giat karena telah terjamin.

d. Pembagian jam kerja karyawan

Hari kerja dalam satu minggu adalah enam hari, mulai hari Senin sampai dengan hari Sabtu, sedangkan untuk hari Minggu dan hari besar atau nasional karyawan libur. Bagi karyawan yang tidak libur pada hari Minggu atau hari besar, maka jam kerjanya dimasukkan menjadi jam lembur.

Jam kerja berlaku pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang bagi semua karyawan dalam menjalankan aktivitasnya diatur sebagai berikut :

Tabel 4

**JAM KERJA KARYAWAN  
PERUSAHAAN INDAH CEMERLANG MALANG  
TAHUN 2005**

HARI	JAM KERJA	ISTIRAHAT
Senin – Kamis	08.00 - 16.00 WIB	12.00 -13.00 WIB
Jum'at	08.00 – 16.00 WIB	11.00 – 13.00 WIB
Sabtu	08.00 – 16.00 WIB	12.00 -13.00 WIB

Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang, 2005

5. Proses Produksi dan Hasil Produksi

a. Proses produksi

Sifat proses produksi perusahaan ini untuk produksi massal, yaitu produksi yang berdasarkan permintaan dalam jumlah besar. Pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang lebih dominan dalam memproduksi tegel dan *paving stone* kemudian mereka melakukan diversifikasi produk dengan menambah produk baru yaitu batako.

Suatu proses produksi memerlukan bahan baku untuk membuat suatu produk jadi, sehingga diperlukan bahan-bahan yang dapat menunjang pembuatan produk tersebut. Adapun bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi dapat digolongkan ke dalam bahan pokok dan bahan pembantu. Adapun jenis bahan tersebut adalah :

1) Bahan pokok

a) Semen

Merupakan bahan baku utama dalam proses produksi. Semen yang digunakan adalah semen putih dan semen abu-abu

b) Pasir halus

Merupakan bahan baku yang berfungsi sebagai penyerap air setelah proses pencampuran bahan dan semen.

c) *Mill stone*

Berfungsi sebagai perekat dan pendingin setelah bahan mentah dicampur. Disamping sebagai perekat, *mill stone* juga berfungsi sebagai bahan penghalus dalam proses produksi sehingga menjadikan produk tersebut lebih baik lagi.

d) Batu kerikil

e) Air

f) Batu traso

Batu ini berasal dari pecahan marmer yang berfungsi sebagai penghias pada permukaan tegel disamping sebagai penghias pada permukaan tegel disamping sebagai penimbul corak.

- 2) Bahan pembantu
  - a) Obat poles
  - b) Oli atau solar diesel
  - c) Zat pewarna

Adapun mesin-mesin yang digunakan yaitu :

- 1) Mesin yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas dalam memproduksi

- a) Alat cetak

Adalah alat yang digunakan untuk mencetak tegel yang hendak diproduksi. Adapun ukurannya bermacam-macam sesuai dengan ukuran tegel. Jumlah alat ini sebanyak 2 unit.

- b) Mesin press

Merupakan alat yang digunakan untuk mengepress bahan-bahan yang telah berada dalam mesin cetak. Cara kerja mesin ini secara hidrolis yang digerakkan oleh sebuah motor. Mesin press akan memberikan tekanan terhadap alat cetak dengan daya tekan yang tinggi. Jumlah mesin press yang ada dalam perusahaan ada 2 buah.

## c) Mesin selep

Berfungsi untuk mengelupas bagian muka tegel. Mesin ini ada sebanyak 3 unit.

d) Mesin campur atau *mullen*

Berfungsi sebagai pencampur bahan. Mesin ini ada sebanyak 3 unit.

## e) Mesin potong

Berfungsi sebagai pemotong tegel apabila dalam pemasangan tegel diperlukan ukuran yang lebih kecil. Mesin ini ada sebanyak 3 unit.

## f) Mesin multi blok SB. 306

Adalah mesin pencetak yang dapat menghasilkan produk-produk yang bermacam dari Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang. Mesin ini ada 2 unit.

## 2) Peralatan yang digunakan yaitu :

a) Bak perendam : 4 unit

b) Rak pengeringan : 4 unit

c) Ayakan : 4 unit

d) Sekop : 3 unit

e) Matres : 3 unit

f) Cangkul : 3 unit

Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5  
KONDISI MESIN

No.	Jenis mesin dan peralatan yang ada dan dipakai	JUMLAH (buah)	Keterangan kondisi
1.	Alat cetak	2	80 %
2.	Mesin press	2	90 %
3.	Mesin selep	3	85 %
4.	Mesin campur	3	75 %
5.	Mesin potong tegel	3	75 %
6.	Mesin multi blok SB-306	2	90 %
7.	Bak perendam	4	60 %
8.	Bak pengeringan	4	75%
9.	Ayakan	4	80 %
10.	Sekop	3	75 %
11.	Matres	3	70 %
12.	Cangkul	3	65 %

Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

### 3) Proses produksi tegel

Dalam pembuatan tegel yang dilakukan oleh Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang ini secara garis besar ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

Tahap I : Pembuatan campuran lapisan tegel

- a) Lapisan permukaan terdiri dari campuran *mill stone* dan semen
- b) Lapisan tengah yang disebut beberan menggunakan campuran semen dan *mill stone* hitam dengan perbandingan 2 : 3
- c) Lapisan bawah yang disebut lapisan kaki menggunakan bahan semen dan pasir dengan perbandingan 1 : 4.

#### Tahap II : Proses press (cetak)

Dalam tahap ini disediakan alat cetak sesuai dengan ukuran yang diperlukan. Lapisan pertama dimasukkan kemudian lapisan kedua dan lapisan ketiga, setelah itu dipress dengan mesin cetak.

#### Tahap III : Proses pengeringan

Tegel yang sudah dikeluarkan dari cetakan diletakkan pada rak pengeringan dalam posisi tidur atau merapat agar tegel tidak melengkung.

#### Tahap IV : Proses perendaman

Tegel yang sudah kering kemudian direndam selama kurang lebih satu hari agar tegel menjadi kuat dan keras serta untuk menghilangkan noda yang terdapat pada tegel.

#### Tahap V : Proses selep

Pada proses ini, tegel diselep dan digosok agar permukaan rata sehingga timbul motifnya.

#### Tahap VI : Proses penambalan

Pada proses ini permukaan tegel yang belum rata atau berlubang ditambal dengan semen putih dan cat pewarna kemudian dikeringkan.

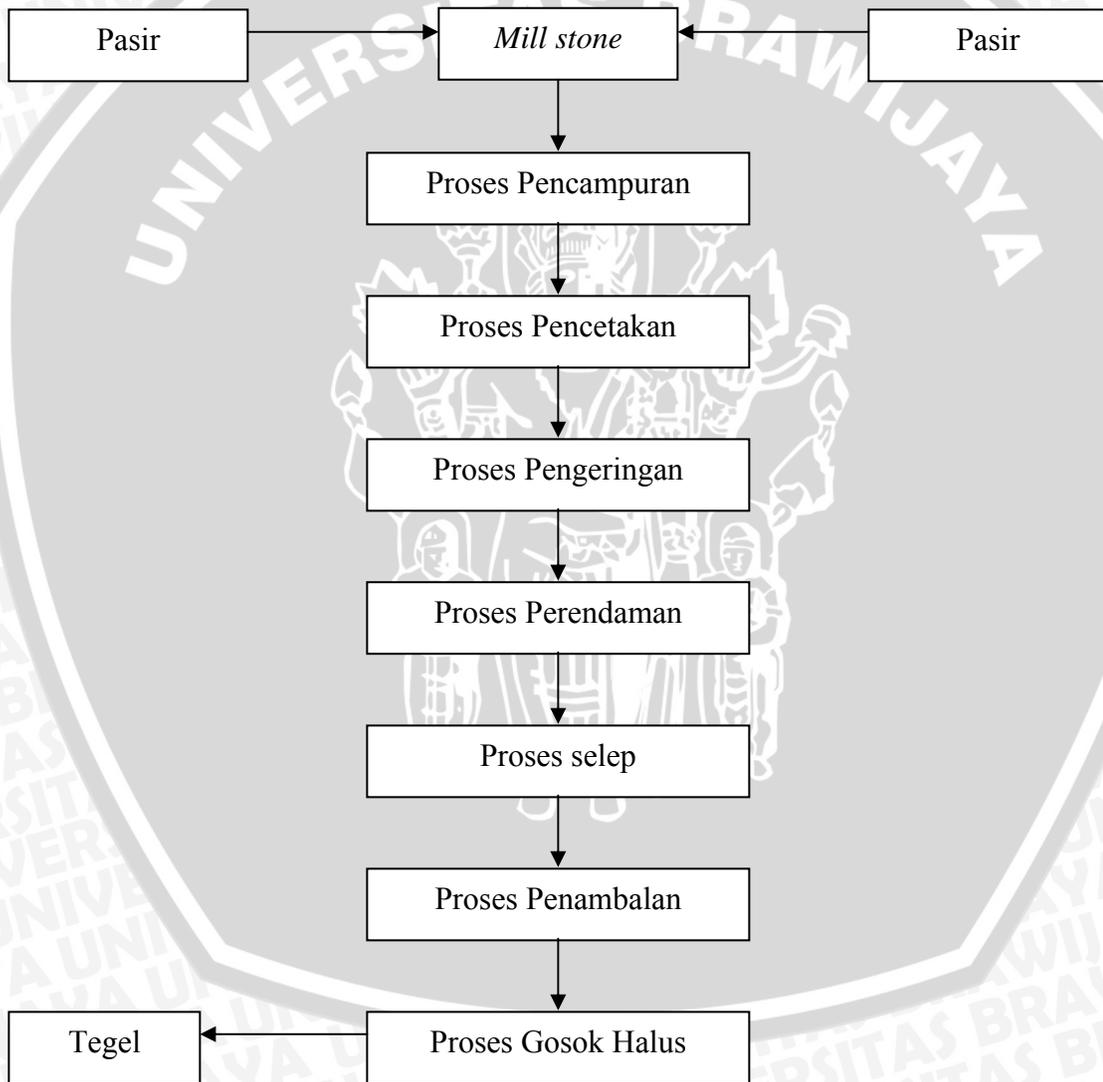
#### Tahap VII : Proses gosok halus

Proses pengerjaan terakhir yaitu digosok halus untuk mengelupas tambalan yang lebih agar tegel rata dan mengkilat. Setelah tahap ke tujuh

ini tegel siap dipasarkan. Untuk lebih jelasnya urutan proses produksi tegel dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 3

**PROSES PRODUKSI TEGEL  
PERUSAHAAN INDAH CEMERLANG MALANG**



Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

#### 4) Proses produksi *paving stone*

Cara kerja untuk mendapatkan hasil produk *paving stone* adalah sebagai berikut :

##### Tahap I : Proses pencampuran

Dalam proses pembuatan adonan untuk *paving stone* perbandingan antara semen dan pasir sebagai berikut :

- a) Untuk lapisan muka mempunyai perbandingan 3 : 2
- b) Untuk lapisan kaki mempunyai perbandingan 2 : 3
- c) Perbandingan tersebut ditambahkan air secukupnya dan cat pewarna jika diperlukan.

##### Tahap II : Proses pencetakan

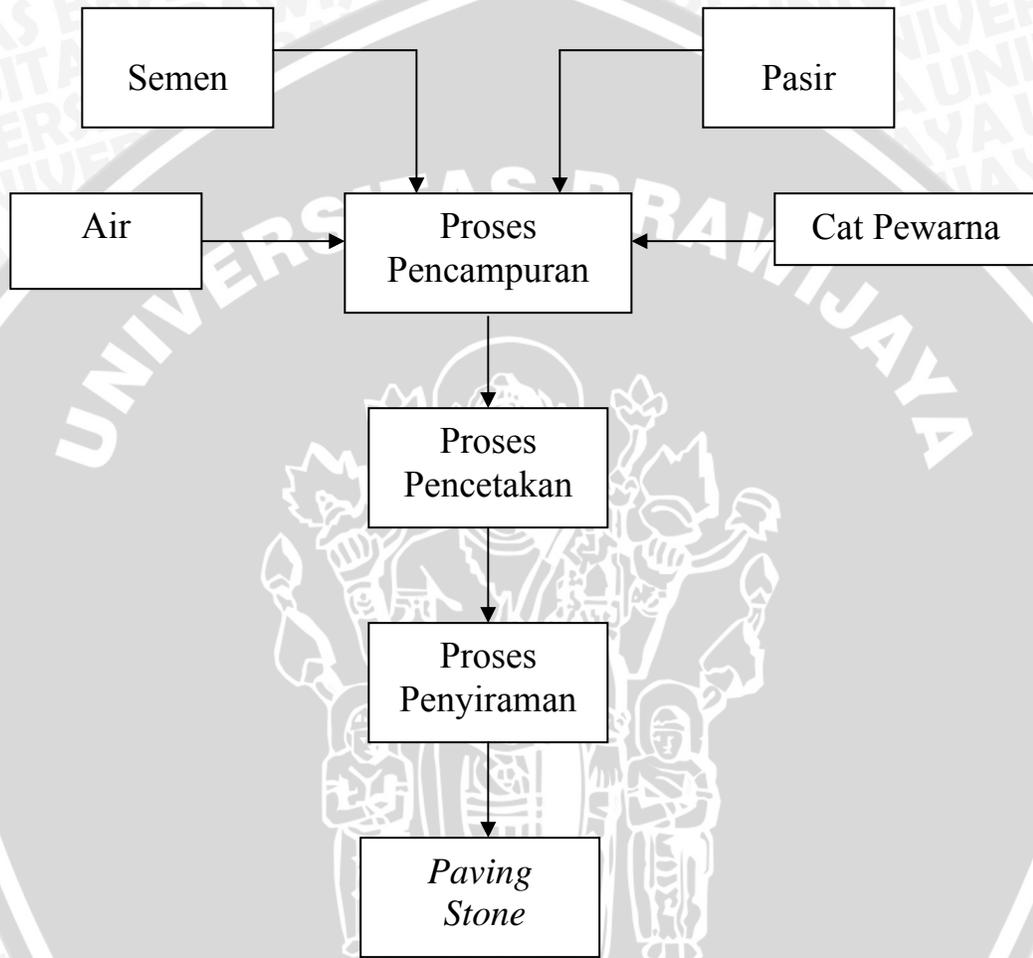
Dalam tahap ini setelah adonan tercampur secara merata, maka adonan campuran tersebut dicetak atau dituangkan ke dalam alat cetak yang dikehendaki dilanjutkan dengan pengepresan.

##### Tahap III : Proses penyiraman

Pada tahap ini cetakan yang sudah ditata rapi, dilakukan penyiraman selama kurang lebih 7 hari, dengan tujuan untuk menjadikan produk tersebut kuat dan keras. Kemudian setelah tahap ini selesai, maka produk siap untuk dipasarkan. Untuk lebih jelasnya urutan proses produksi *paving stone* dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 4

**PROSES PRODUKSI PAVING STONE  
PERUSAHAAN TEGEL INDAH CEMERLANG MALANG**



Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

b. Hasil produksi

Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang mempunyai ragam atau jenis produknya relatif sama dengan pesaing, maka dengan diadakannya penambahan ragam produk atau jenis produk sebelumnya. Adapun hasil

produksi selama tahun 2000 sampai tahun 2005 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6

**TABEL JENIS PRODUK  
PERUSAHAAN TEGEL INDAH CEMERLANG MALANG**

Produk	Tahun					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1. Tegel	√	√	√	√	√	√
2. Genteng	√	√	√	√	√	√
3. <i>Paving Stone</i>	√	√	√	√	√	√
4. Kanstin	√	√	√	√	√	√
5. Batako	-	√	√	√	√	√
6. <i>Loster</i>	√	√	√	√	√	√

Sumber data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

Berdasarkan dari tabel 6 di atas, maka perkembangan produksi dari tahun 2000 ada lima macam produk yaitu tegel, genteng, *paving stone*, *Loster*, dan kanstin. Sedangkan pada tahun 2001 perusahaan menambah produk baru yaitu batako. Adapun ukurannya adalah 10x20x40 cm dan memiliki satu warna yaitu abu-abu. Pada tahun 2003 perusahaan mengadakan inovasi produk yaitu menambahkan *fly ash* pada proses produksi produk *paving stone*, penambahan *fly ash* dimaksudkan untuk lebih merekatkan dan menghaluskan produk tersebut. *Fly ash* ini adalah limbah pembuangan dari batu bara berbentuk debu halus berwarna seperti tanah. Bahan baku ini diperoleh dari Paiton. Untuk saat ini belum

ada perusahaan pesaing yang memakai bahan *fly ash* ini, sehingga dalam hal ini produk perusahaan mempunyai keunggulan.

## 6. Sumber dan Penggunaan Dana

### a. Sumber dana

Adapun sumber dana yang dimiliki oleh Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang berasal dari sumber dana intern dan ekstern.

Dana intern yaitu :

- 1) Sumber dana yang diperoleh dari modal sendiri.
- 2) Sumber dana yang diperoleh dari penjualan produksi selama ini.

Kemudian sumber dana ekstern diperoleh dari pinjaman bank.

### b. Cara penggunaan dana

Dana yang ada dalam perusahaan digunakan untuk keperluan biaya operasi dan biaya memproduksi barang, dimana dana ini dipergunakan untuk keperluan proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Selain untuk keperluan pembelian bahan baku, peralatan, mesin, dan kendaraan, juga digunakan untuk keperluan pembayaran upah dan gaji para karyawan pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang.

## 7. Pemasaran dan Hasil Pemasaran

### a. Harga jual

Dalam menentukan harga, perusahaan menetapkan bahwa keuntungan yang diharapkan adalah biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam produksi ditambah biaya lain. Harga produk yang terdapat pada Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang dapat dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 7

**HARGA JUAL PRODUK PERUSAHAAN  
TEGEL INDAH CEMERLANG MALANG  
TAHUN 2002-2005  
(Dalam Rupiah/m<sup>2</sup>)**

Tahun	Macam Produk					
	Tegel	Genteng Per biji	Paving Stone	Kanstin	Batako Per biji	Loster Per biji
2002	13.000	1.600	17.500	17.500	1.750	2.000
2003	15.000	1.800	20.000	20.000	1.900	3.000
2004	17.000	1.900	22.500	22.500	2.000	4.000
2005	20.000	2.000	25.000	25.000	2.250	5.000

Sumber Data : Perusahaan Tegel Indah Cemerlang, Malang, 2005

### b. Volume Penjualan

Produk-produk perusahaan Indah Cemerlang dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan. Target penjualan produk adalah 80.000 m<sup>2</sup> per tahun untuk semua produk. Setelah tercapai target yang diharapkan, maka perusahaan akan menaikkan target penjualan

untuk tahun berikutnya. Volume penjualan dari tahun 2002 sampai dengan 2005 dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 8

**VOLUME PENJUALAN  
TAHUN 2002-2005**

No.	Macam Produk	2002		2003		2004		2005	
		Volume Jual (m <sup>2</sup> )	Volume Jual (Rp.)	Volume Jual (m <sup>2</sup> )	Volume Jual (Rp.)	Volume Jual (m <sup>2</sup> )	Volume Jual (Rp.)	Volume Jual (m <sup>2</sup> )	Volume Jual (Rp.)
1.	Tegel	2.825	36.725.000	3.139	47.085.000	3.375	57.375.000	3.750	75.000.000
2.	<i>Paving Stone</i>	33.899	593.232.500	37.665	753.300.000	40.500	911.250.000	45.000	1.125.000.000
3.	Kanstin	5.650	58.875.000	6.277	125.540.000	6.750	151.875.000	7.500	187.000.000
4.	Batako	5.648	9.884.000	6.279	11.930.100	6.750	13.500.000	7.500	16.875.000
5.	Genteng	5.646	9.033.600	6.276	11.296.800	6.750	12.825.000	7.500	15.000.000
6.	Loster	2.824	5.648.000	3.138	9.414.000	3.375	13.500.000	3.750	18.750.000
	Jumlah	56.492	75.339.810	62.774	958.565.900	67.500	1.160.325.000	75.000	1.437.625.000

Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang Malang Tahun 2006

c. Pemasaran

1) Daerah Pemasaran

Pada awal berdirinya, Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang menjual hasil produksinya hanya di sekitar daerah Singosari. Namun karena perkembangan usahanya mulai menampakkan hasil yang cukup memuaskan, maka perusahaan ini mengembangkan daerah pemasarannya keluar Kota Malang. Adapun daerah pemasaran produk Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang meliputi daerah Jawa

Timur, yaitu : sekitar Malang, Blitar, Lumajang, Pasuruan, Pandaan dan Surabaya.

2) Saluran distribusi merupakan struktur yang menggambarkan sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyalurkan produknya. Apabila di dalam penggunaannya saluran distribusi kurang tepat maka akan mengganggu kelancaran penyaluran hasil produksinya, hal ini tentunya sangat merugikan perusahaan mengingat semakin kuatnya persaingan yang muncul dari perusahaan-perusahaan sejenis. Adapun saluran distribusi yang digunakan oleh Perusahaan Indah Cemerlang Malang sebagai berikut :

- a) Produsen → Konsumen
- b) Produsen → Agen → Konsumen

Tujuan saluran distribusi adalah mengusahakan agar barang-barang selalu tersedia dan dapat dibeli dengan mudah oleh konsumen atau pembeli dimana mereka memerlukan. Adapun jumlah agen yang dipakai Perusahaan Indah Cemerlang ada dua yaitu pada daerah Singosari dan daerah Kebonsari Sukun.

d. Perusahaan-perusahaan pesaing

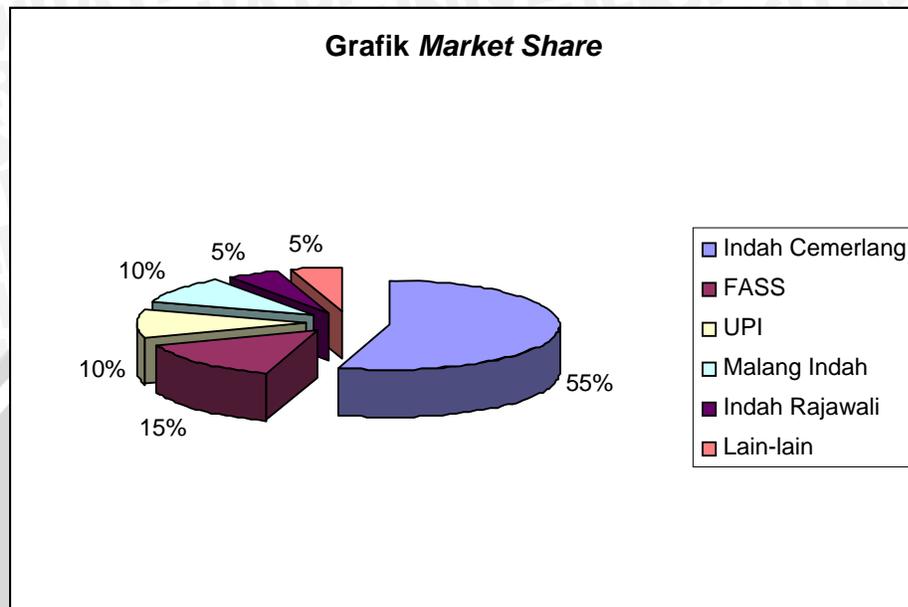
Dalam rangka menjalankan proses produksinya, Perusahaan Tegel Indah Cemerlang Malang menghadapi persaingan, terutama dari perusahaan sejenis. Adapun pesaing perusahaan ini yang dianggap potensial adalah :

1. Perusahaan Tegel "FASS" Malang
2. Perusahaan Tegel "UPI" Malang
3. Perusahaan Tegel "Malang Indah" Malang
4. Perusahaan Tegel "Indah Rajawali" Malang

e. *Market Share*

Untuk wilayah Malang, Perusahaan Indah Cemerlang menguasai 55 % dari pangsa pasar industri sejenis, kemudian Perusahaan FASS yang menguasai 15 %, Perusahaan UPI 10 %, Perusahaan Malang Indah 10 %, Perusahaan Indah Rajawali 5 %, Perusahaan lain-lain 5 %.

Gambar 5



Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang, 2005

#### f. Produk Pesaing

Produk yang dihasilkan pesaing relatif sama dengan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan Indah Cemerlang. Mengenai model dan ukuran semua produk yang dihasilkan perusahaan lain hampir sama.

#### g. Strategi Bersaing

Untuk menghadapi para pesaingnya, perusahaan Indah Cemerlang menetapkan strategi inovasi karena produk yang dihasilkan dan harga produk pesaing relatif sama. Produk – produk perusahaan Indah Cemerlang yang mengalami inovasi adalah produk *paving stone*. Inovasi yang dilakukan adalah dalam proses produksinya perusahaan memakai *fly ash* yaitu debu dari limbah batu bara dimana dengan memakai *fly ash* ini

maka produk yang dihasilkan lebih rekat dan lebih halus. Inovasi ini dimulai tahun 2003. Hal ini merupakan keunggulan bersaing dari perusahaan Indah Cemerlang karena perusahaan pesaing lain belum ada yang memakainya. Berikut ini disajikan data bahan pembuat *paving stone* dan data volume penjualan *paving stone* sebelum dan sesudah inovasi.

Tabel 9

**Bahan Pembuat *Paving Stone*  
Tahun 2001-2005**

Bahan	Tahun				
	2001	2002	2003	2004	2005
Semen	√	√	√	√	√
Pasir	√	√	√	√	√
Air	√	√	√	√	√
Cat Pewarna	√	√	√	√	√
<i>Fly Ash</i>	-	-	√	√	√

Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang, 2005

Berdasarkan tabel 9 di atas, tahun 2000 sampai dengan 2002 bahan pembuat *paving stone* terdiri dari semen, pasir, air, dan cat pewarna. Tahun 2003 perusahaan mulai melakukan inovasi dengan menambahkan bahan *fly ash* pada proses pembuatan *paving stone*.

Tabel 10

**Volume Penjualan *Paving Stone*  
Tahun 2001-2005**

Tahun	Volume Penjualan (Rp.)	Kenaikan	
		Rp.	%
2001	498.980.000		
2002	593.232.500	94.252.500	18,88
2003	753.300.000	160.067.500	26,98
2004	911.250.000	157.950.000	20,96
2005	1.125.000.000	213.750.000	23,45

Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang, 2005

Berdasarkan tabel 10 di atas, volume penjualan tahun 2001 dijadikan dasar perhitungan dan dapat dilihat bahwa kenaikan penjualan *paving stone* sebelum mengalami inovasi tahun 2002 adalah sebesar 18,88 % dan pada tahun 2003 setelah mengalami inovasi adalah sebesar 26,98 %, yang berarti bahwa prosentase penjualan naik sebesar 8,10 % dari tahun 2002. Tahun 2004 volume penjualan naik sebesar 20,96 %, namun prosentasenya turun sebesar 6,02 % dari tahun sebelumnya. Tahun 2005 volume penjualan naik sebesar 23,45 %, dan prosentase ini naik sebesar 2,49 % dari tahun 2004.

8. Keunggulan Bersaing yang Diperoleh Perusahaan

a. Keunggulan Kompetitif dari Segi Harga

Perusahaan Indah Cemerlang dalam menetapkan harga untuk produk-produknya lebih tinggi dari harga produk pesaing. Hal ini tidak mempengaruhi penjualan karena mutu produk sesuai dengan

harga, yaitu mutu produk yang lebih bagus. Selain itu Perusahaan Indah Cemerlang memiliki mesin SB. 306 yang dapat menghasilkan produk lebih bagus dan lebih banyak, dan belum ada perusahaan lain yang menggunakan atau memiliki mesin tersebut.

b. Keunggulan Bersaing dari Segi Diferensiasi

Produk *paving stone* yang dihasilkan oleh Perusahaan Indah Cemerlang berbeda dengan produk pesaing, karena memakai *fly ash* dalam proses produksinya sehingga produk yang dihasilkan lebih padat, lebih halus, dan lebih tahan lama. Saat ini belum ada perusahaan pesaing yang memakai bahan *fly ash* ini.

c. Keunggulan Bersaing dari Segi Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran produk-produk Perusahaan Indah Cemerlang meliputi Malang dan sekitarnya, Blitar, Lumajang, Pasuruan, Pandaan, dan Surabaya. Daerah pemasaran ini hampir sama dengan daerah pemasaran yang dimasuki oleh pesaing, namun Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai *market share* sebesar 55 % seperti terlihat pada gambar 5.

## B. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan yang dapat menciptakan peluang dan ancaman atas keberadaan suatu

perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk selalu mengikuti dan menganalisis perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang mungkin berubah. Kemampuan perusahaan dalam menganalisis lingkungan eksternal akan berakibat pada upaya meminimalisir resiko-resiko kegagalan dan dapat melihat peluang sehingga perusahaan dapat menyusun strategi untuk menghadapi ancaman atau peluang yang mungkin ditimbulkan oleh faktor-faktor eksternal. Adapun faktor-faktor eksternal yang perlu dianalisis disini meliputi faktor sosial budaya, ekonomi, politik, dan teknologi

#### 1. Faktor Sosial Budaya

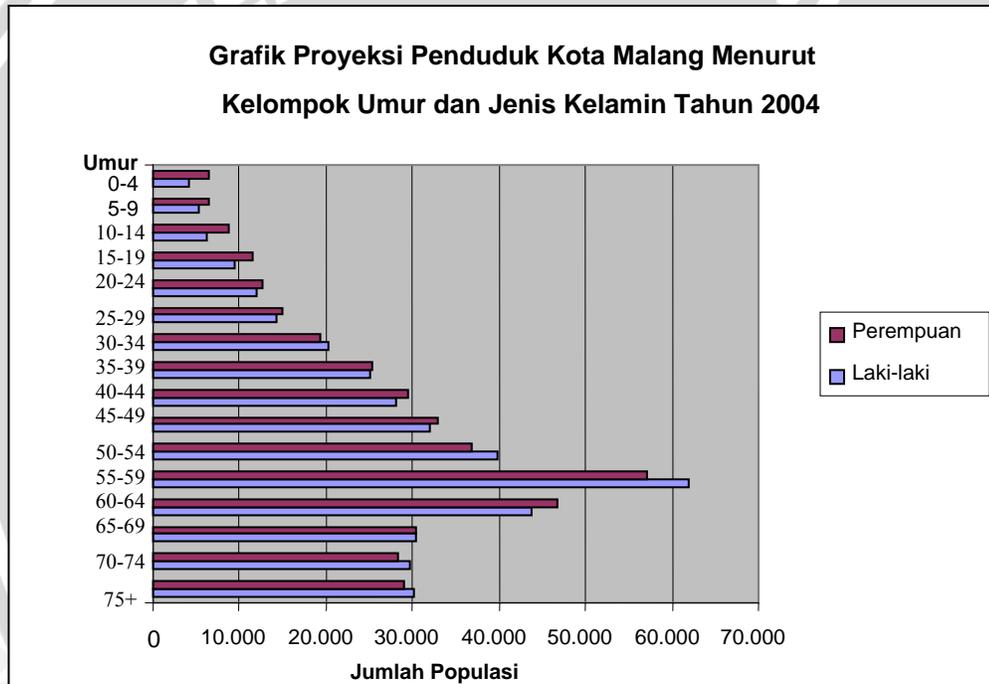
Perusahaan yang akan menyusun suatu strategi harus mempertimbangkan faktor sosial budaya dimana perusahaan tersebut beroperasi, karena faktor ini merupakan salah satu aspek yang terus berkembang secara dinamis sesuai dengan perkembangan jaman. Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi antara lain:

##### a. Penduduk

Malang adalah kota besar di Jawa Timur yang menawarkan pasar potensial cukup besar untuk investasi. Kota Malang memiliki luas 110,06 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sampai akhir Desember 2003 adalah 789.349 jiwa dengan kepadatan penduduk 7,172 per km<sup>2</sup>. Sedangkan menurut hasil registrasi penduduk akhir tahun 2003,

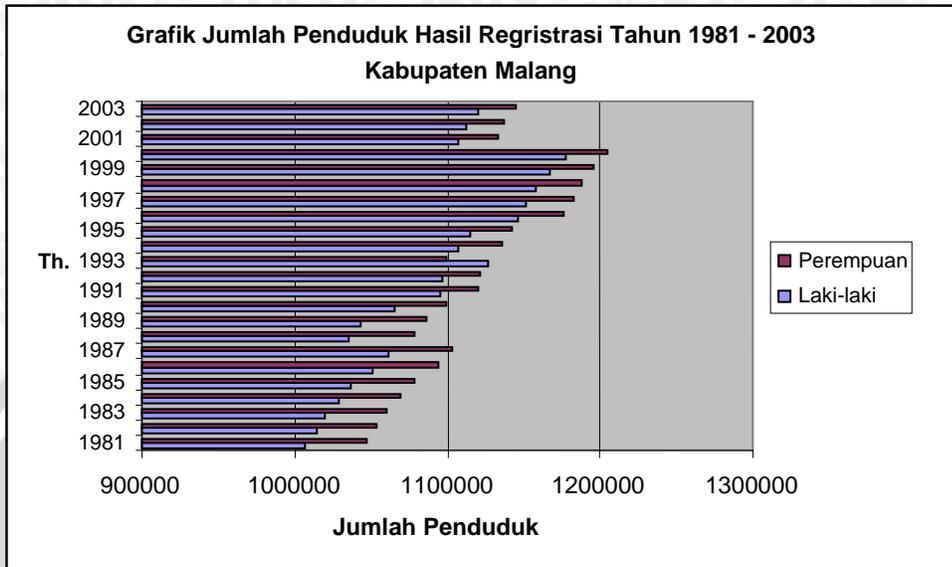
penduduk Kabupaten Malang berjumlah 2.264.757 jiwa dengan luas daerah 2.977,05 km<sup>2</sup> dan kepadatan penduduk 754 jiwa per km<sup>2</sup>. Hal ini berdampak positif pada perusahaan karena dengan meningkatnya jumlah penduduk maka kebutuhan akan perumahan juga akan meningkat, sehingga kebutuhan akan bahan bangunan juga meningkat.

Gambar 6



Sumber : BPS Kota Malang, 2004

Gambar 7



Sumber : BPS Kota Malang, 2003

b. Pendidikan

Tingkat pendidikan akan mempengaruhi sikap perilaku individu dalam mengkonsumsi suatu barang yang semakin tinggi tingkat pendidikan, kecenderungan akan mengerti kualitas produk semakin meningkat. Penduduk Jawa Timur dan penduduk Malang khususnya yang menjadi konsumen Perusahaan Indah Cemerlang, dilihat dari tingkat pendidikan masih belum merata. Sebagian besar penduduk tingkat pendidikannya masih di bawah sekolah menengah. Kondisi ini bisa menjadi peluang ataupun ancaman bagi perusahaan. Di satu sisi, hal ini merupakan peluang jika perusahaan hanya memikirkan faktor harga tapi mengesampingkan mutu. Sedangkan hal ini akan menjadi ancaman

karena dalam jangka panjang perusahaan akan memerlukan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Tabel 11

**Prosentase Penduduk Usia 10 Tahun ke Atas Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan Tahun 2004**

Tingkat Pendidikan	Laki-laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah Persentase
Tidak/Belum Tamat SD/MI	14,98	23,58	19,32
SD/MI	22,81	23,37	23,09
SMP/MTs dan Sederajat	17,68	15,13	16,39
SMU/MA dan Sederajat	25,89	26,47	26,18
SMK	9,72	1,54	7,11
Diploma I/II	0,51	1,26	0,89
Diploma III	1,03	1,09	1,06
Diploma IV/S1	7,12	4,29	5,69
S2/S3	0,26	0,25	0,25

Sumber: BPS Kota Malang, 2004

## 2. Faktor Ekonomi

### a. Pertumbuhan Ekonomi

Keadaan ekonomi pada waktu sekarang sampai masa yang akan datang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Laju pertumbuhan ekonomi Kota Malang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 12  
**Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang**

Sektor	Tahun			
	2000	2001	2002	2003
Pertanian	-2,01	6,47	-4,61	0,37
Pertambangan dan penggalan	4,44	1,66	1,30	1,19
Industri pengolahan	0,45	5,77	3,05	3,84
Listrik, gas, dan air bersih	2,83	2,90	0,28	3,77
Bangunan	-3,78	0,78	9,82	3,58
Perdagangan, hotel, dan restoran	3,72	1,74	2,42	5,21
Angkutan dan komunikasi	1,60	-12,48	3,43	2,51
Kuangan, persewaan, dan jasa perusahaan	-4,87	7,15	4,56	3,82
Jasa-jasa	2,88	3,17	4,82	3,93
PDRB	1,41	2,3	3,33	4,11

Sumber : Bank Indonesia Malang, 2005

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pertumbuhan ekonomi Kota Malang mengalami pasang surut pada tiap sektor, namun pada tahun 2001 pertumbuhan ekonomi tertinggi Kota Malang terjadi pada sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan yaitu sebesar 7,15 % diikuti pertumbuhan sektor pertanian 6,47 % dan kemudian industri pengolahan sebesar 5,77 % dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup baik tersebut diharapkan semua sektor yang ada dapat berkembang dengan baik.

Tabel 13

**Laju Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Malang**

Sektor	Tahun		
	2001	2002	2003
Pertanian	2,83	2,41	3,42
Pertambangan dan penggalian	8,39	6,57	4,26
Industri pengolahan	5,85	3,77	2,66
Listrik, gas, dan air bersih	12,87	5,55	3,13
Bangunan	2,41	2,43	3,49
Perdagangan, hotel, dan restoran	4,49	5,45	6,52
Angkutan dan komunikasi	2,80	1,86	2,55
Keuangan, persewaan, dan jasa perusahaan	12,00	5,52	2,18
Jasa-jasa	3,32	3,22	2,50
PDRB	4,41	3,64	3,75

Sumber : Bank Indonesia Malang, 2005

Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang dari sisi produksi pada tahun 2003 menunjukkan adanya percepatan pertumbuhan, yakni dari 3,64 % pada 2002 menjadi 3,75 % pada 2003. Namun jika dibandingkan pada tahun 2001 mengalami perlambatan, mengingat pada tahun 2001 lalu laju pertumbuhan mencapai 4,41 %.

Pertumbuhan terjadi pada semua sektor ekonomi dengan pertumbuhan tertinggi pada sektor perdagangan, hotel, dan restoran (6,52 %) dan terendah pada sektor keuangan, persewaan, dan jasa perusahaan (2,18 %). Menurut sub sektor ekonomi, pertumbuhan tertinggi terjadi pada sub sektor perdagangan (6,64 %), sedangkan terendah terjadi pada sub sektor kehutanan yang tumbuh negatif 36,68 %.

Secara umum sektor perdagangan, hotel, dan restoran menunjukkan trend pertumbuhan yang terus meningkat. Pertumbuhan relatif tinggi terjadi

pada sub sektor perdagangan (6,64 %) dan sub sektor restoran (5,48 %), sedangkan sub sektor hotel tumbuh sebesar 1,23 %. Namun demikian pada sektor-sektor lainnya, kecuali sektor pertanian dan sektor bangunan justru mengindikasikan pertumbuhan yang kian melambat.

Pada tahun 2003 sektor pertanian tumbuh 3,42 % lebih tinggi dari pertumbuhan tahun 2002 yang sebesar 2,41 %. Pertumbuhan relatif tinggi terjadi pada sub sektor perikanan (4,78 %) dan tanaman bahan pangan (4,06 %).

Sementara itu, laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sektor industri pengolahan tahun 2003 hanya sebesar 2,66 % lebih rendah dari tahun 2001 dan 2002 yang mencapai 5,85 % dan 3,77 %. Perlambatan laju pertumbuhan terjadi hampir pada semua sub sektor kecuali sub sektor semen dan galian non logam. Sub sektor makanan, minuman, dan tembakau pada tahun 2002 tumbuh 5,79 % sementara pada tahun 2003 tumbuh 4,21 %. Hal yang sama terjadi pada pertumbuhan sub sektor tekstil, kulit, dan alas kaki yang melambat 4,54 % pada tahun 2002 menjadi 1,79 % di tahun 2003. Laju pertumbuhan sub sektor barang kayu dan hasil hutan lain juga melambat dari 5,61 % menjadi 4,73 %. Perlambatan terutama akibat pengenaan pembatasan hak atas pengelolaan hutan juga cukup memberi andil terhadap turunnya sub sektor ini dari 5,61

% menjadi 4,73 %. Laju sub sektor kertas dan barang cetakan melambat dari 4,10 % tahun 2002 menjadi 3,34 % tahun 2003, sub sektor pupuk, kimia, dan barang dari karet melambat dari 3,02 menjadi 1,76 %. Petumbuhan sub sektor alat angkutan, mesin dan peralatan di tahun 2002 sebesar 6,45 % sementara tahun 2003 ialah 2,84 %.

b. Pendapatan Perkapita

Peningkatan pendapatan perkapita masyarakat merupakan cermin dari daya beli masyarakat di suatu negara. Pendapatan per kapita yang tinggi memungkinkan pengalokasian pendapatan untuk kebutuhan masyarakat itu sendiri khususnya untuk pemenuhan kebutuhan akan perumahan.

Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi nasional pada umumnya dan pertumbuhan ekonomi Kota Malang pada khususnya maka pendapatan per kapita masyarakat Kota Malang juga mengalami peningkatan.

Peningkatan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) per kapita Kota Malang terus meningkat dari tahun ke tahun. Tercatat pada tahun 2003 PDRB Kota Malang adalah sebesar Rp.11.924.000,-. Sebelumnya tahun 2002 lalu hanya sebesar Rp 10.812.000,-. Sedangkan pada tahun 2000 dan 2001 masing-masing sebesar Rp. 9.870.000,- dan Rp 8.715.000,-. Dengan demikian antara tahun 2002 dan 2003 telah terjadi

peningkatan pendapatan per kapita sebesar 10,28 % lebih tinggi dari pertumbuhan pendapatan per kapita tahun 2002 lalu yang hanya sebesar 9,54 %.

Pendapatan per kapita Kabupaten Malang tahun 2003 mengalami peningkatan dari Rp 4.000.000,- menjadi Rp 4.400.000,-. Namun demikian selama rentang waktu 2001-2002 pertumbuhan pendapatan per kapita terus berlangsung walaupun dengan *trend* melambat. Tahun 2001 lalu pertumbuhan pendapatan per kapita Kabupaten Malang mencapai 14,93 %, kemudian tahun 2002 mencapai 10,93 %, dan tahun 2003 mencapai 8,97 %.

#### c. Tingkat Inflasi

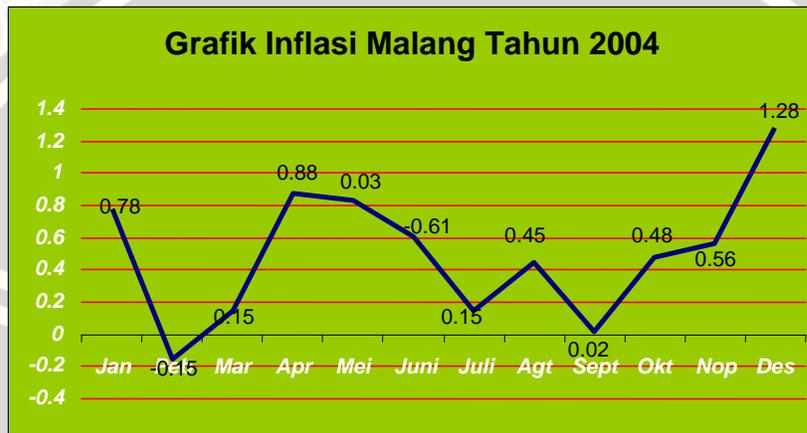
Tingkat inflasi merupakan alat pendeteksi perbandingan antara uang yang beredar dengan jumlah produk-produk tertentu. Inflasi terjadi karena jumlah uang yang beredar di masyarakat lebih banyak dari barang-barang yang mengakibatkan harga-harga barang menjadi naik.

Inflasi di Malang pada tahun 2004 tercatat sebesar 6,28 % dan menduduki ranking kedua dari tigabelas lainnya, sehingga kedudukannyapun lebih tinggi dari inflasi Jawa Timur.

Dilihat dari inflasi bulannya, sepanjang tahun 2004, Malang mengalami sepuluh kali inflasi dan dua kali deflasi. Inflasi tertinggi terjadi pada bulan Desember (1,28 %) dan terendah pada bulan Juli (0,15 %),

sedangkan deflasi tertinggi terjadi pada bulan Pebruari (-0,15 %) dan terendah terjadi pada bulan September (-0,02 %) sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 8



Sumber : Bank Indonesia, Malang 2005

Tingginya inflasi bisa menyebabkan harga-harga naik, khususnya dalam hal ini harga bahan baku pembuat *paving stone*, tegel, genteng, dan sebagainya.

Tabel 14

**Kelompok Penyumbang Inflasi Malang**

No.	Kelompok	Inflasi (%)	Sumbangan (%)
1	Bahan makanan	7,09	1,51
2	Makanan jadi, minuman, rokok, dan tembakau	4,10	0,79
3	Perumahan	5,93	1,49
4	Sandang	9,08	0,57
5	Kesehatan	5,63	0,30
6	Pendidikan, rekreasi, dan olahraga	8,08	0,59
7	Transportasi, komunikasi, dan jasa keuangan	6,65	1,03

Sumber: BPS Propinsi Jawa Timur, 2005

Berdasarkan kelompoknya, terlihat bahwa semua kelompok pengeluaran mengalami inflasi. Sumbangan inflasi tertinggi terjadi pada kelompok bahan makanan, sedangkan sumbangan terendah terjadi pada kelompok kesehatan sebagaimana terlihat pada tabel 14. Tingginya sumbangan kelompok bahan makanan terhadap inflasi di Malang tersebut disebabkan naiknya harga bawang merah dan ikan tongkol, di samping naiknya harga cabe dan harga daging ayam ras. Sumbangan kelompok bahan makanan hampir setara dengan sumbangan kelompok perumahan. Selain disebabkan naiknya harga elpiji, tingginya sumbangan kelompok perumahan juga diakibatkan naiknya biaya sewa dan kontrak rumah disamping naiknya tarif tukang mandor dan bahan bangunan.

Inflasi di Malang lebih terdorong dengan naiknya biaya telepon dan naiknya biaya administrasi keuangan seperti biaya transfer uang dan ATM. Sepanjang tahun 2004, administrasi keuangan banyak mengalami penyesuaian.

### 3. Faktor Politik/Pemerintah

Kondisi politik suatu negara akan berdampak pada terciptanya stabilitas faktor ekonomi. Artinya bahwa ada korelasi antara faktor politik dan ekonomi. Jika kondisi politik stabil maka kemungkinan besar akan mempengaruhi kondisi ekonomi seperti banyaknya investor yang

menanamkan modalnya, dan juga sebaliknya. Oleh karena itu, pemerintah diharapkan untuk mampu menjaga kestabilan politik.

Kondisi politik suatu negara atau wilayah akan sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat resiko politik yang akan mempengaruhi dunia bisnis pada negara atau wilayah yang bersangkutan. Secara sederhana, resiko politik dapat diartikan sebagai suatu ketidakpastian yang menyebabkan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai suatu tujuan (termasuk investasi) akibat adanya ketidakstabilan politik disuatu negara kondisi politik yang tidak stabil dapat menjadi ancaman yang besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Pada skala lokal, kondisi perpolitikan di Kota Malang relatif stabil karena belum adanya pemilihan walikota maupun pemicu-pemicu konflik lainnya. Gangguan yang terjadi baru-baru ini seperti ditangkapnya Dr. Azahari di Batu yang diduga sebagai otak teroris tidak menimbulkan gejala yang meluas dan lama sehingga tidak memberikan dampak langsung bagi kondisi bisnis di Malang.

#### 4. Faktor Teknologi

Dalam era globalisasi sekarang ini, perkembangan arus teknologi dan informasi begitu cepatnya, sehingga sebuah perusahaan dituntut untuk selalu mengikuti perkembangannya. Kemajuan teknologi tentu tidak bisa

dielakkan lagi, karena dengan semakin majunya jaman, maka perusahaan dituntut untuk menggunakan teknologi agar tidak tertinggal dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Perubahan teknologi pada umumnya mengarah pada biaya produksi dan harga jual yang rendah, kualitas produk meningkat, pelayanan yang lebih cepat dan proses pengolahan lebih cepat. Oleh karena itu, perusahaan yang sudah menggunakan teknologi biasanya akan lebih unggul daripada perusahaan yang belum menggunakannya. Jika sebuah perusahaan sudah menggunakan teknologi, biasanya akan berdampak pada pengurangan tenaga kerja, karena pekerjaan yang semula bisa dikerjakan oleh manusia sekarang sudah tergantikan oleh teknologi.

Perusahaan Indah Cemerlang dalam proses produksinya telah memanfaatkan teknologi yang bisa dilihat dari peralatan yang digunakan. Hal ini sangat penting agar perusahaan bisa melakukan produksi dengan lebih efektif, efisien, serta menghasilkan produk-produk yang berkualitas. Dengan penggunaan teknologi, proses produksi akan lebih cepat dan terukur. Sebagai contoh mesin multi blok SB. 306 yang bisa menghasilkan produk lebih padat dan mampu mencetak produk dalam satu kali cetak 12 biji. Dalam penggunaan mesin ini belum ada perusahaan pesaing yang menggunakan mesin ini, pesaing masih menggunakan mesin multi blok SB. 305 setingkat di bawah SB 306. Kemajuan teknologi merupakan peluang

bagi perusahaan, walaupun dalam pengadaannya membutuhkan modal yang lebih besar tetapi hal itu sebanding dengan manfaat yang didapat.

#### 5. Analisis Persaingan ( Analisis Lingkungan Industri)

Analisis lingkungan persaingan sangat perlu dilakukan oleh perusahaan, tidak terkecuali Perusahaan Indah Cemerlang, dimana di era persaingan yang semakin ketat perebutan pelanggan atau konsumen semakin terbuka.

Lingkungan persaingan/industri terdiri dari beberapa kekuatan persaingan. Adapun kekuatan-kekuatan persaingan tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Ancaman Masuk Pendetang Baru

Pendetang baru membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar dan juga bagian sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk tergantung dari hambatan masuk yang ada dan dari reaksi peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi, sementara calon pendatang baru sudah memperkirakan sebelumnya, maka pendatang baru tersebut bukanlah merupakan ancaman yang serius.

Di wilayah Malang terdapat cukup banyak perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan *paving stone*. Mereka rata-rata memiliki

konsumen yang lumayan fanatik terhadap produk yang mereka hasilkan. Hal ini menciptakan hambatan yang lumayan kuat jika ada pendatang baru yang mau masuk ke industri ini. Sampai saat ini masih belum ada ancaman yang serius dari pendatang baru di industri *paving stone*, khususnya untuk daerah Malang, tetapi perusahaan harus selalu memantau kemungkinan adanya pendatang baru.

## 2. Pemasok yang Kuat

Pemasok dapat menggunakan ancaman tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Selama ini perusahaan Indah Cemerlang dalam memenuhi kebutuhan bahan bakunya membeli dari perusahaan lain sebagai pemasok. Perusahaan-perusahaan ini ada yang berlokasi di Malang dan ada yang di luar kota. Untuk menghindari ketergantungan pada pemasok, perusahaan Indah Cemerlang membeli bahan bakunya dari banyak perusahaan tidak hanya satu pemasok. Perusahaan mengambil kebijakan ini untuk menaikkan posisi tawar pada pemasok sehingga tidak mudah dipermainkan. Jika bergantung pada satu pemasok akan berakibat buruk pada proses dalam

perusahaan. Misalnya ada pemasok nakal yang tiba-tiba menaikkan harga bahan baku dengan alasan kelangkaan bahan tersebut, hal ini sangat mungkin terjadi.

Berikut ini adalah pemasok-pemasok bahan baku bagi perusahaan antara lain; CV. Varia Usaha (Gresik), PT. Etika (Pasuruan), PT. Iklas, UD. Timur Metro, UD. Aris Putra, UD. Bagus Putra, UD. Batu Mas, CV. Asia Timur (Malang) dan PT. Bin Madi Surabaya. Perusahaan ini yang memasok semen, abu batu, pasir, batu tingslah dan zat pewarna yang dibutuhkan untuk proses produksi, tetapi perusahaan tidak menutup kemungkinan untuk memasok dari perusahaan lain jika hal itu memang lebih baik bagi perusahaan.

### 3. Pembeli yang Kuat

Pembeli atau konsumen dapat juga menekan harga, menuntut kualitas tinggi atau layanan yang lebih baik. Konsumen dari perusahaan Indah Cemerlang adalah para *developer* dan juga masyarakat pada umumnya. Tekanan biasanya banyak datang dari para *developer* atau konsumen karena mereka memang memiliki nilai tawar yang tinggi. Mereka adalah konsumen yang menggiurkan bagi perusahaan Indah Cemerlang, karena biasanya mereka membeli produk dalam jumlah besar, karena konsumsi

yang tinggi tersebut mereka bisa menekan perusahaan untuk memberikan harga khusus atau pelayanan lebih.

Mereka bisa mengancam untuk membeli produk ke perusahaan lain jika keinginan mereka tidak bisa dipenuhi perusahaan. Di sinilah perusahaan harus bisa melakukan proses komunikasi dan hubungan yang baik untuk menghindari tekanan yang berlebihan. Untuk konsumen perorangan perusahaan juga memberikan perhatian yang sama, mereka juga mendapat pelayanan baik.

Perusahaan selalu berusaha memuaskan setiap pelanggannya melalui harga produk yang terjangkau dan pelayanan yang maksimal. Perusahaan akan memberikan potongan harga jika pelanggan membeli dalam jumlah tertentu. Perusahaan juga menanggung biaya pengiriman, hal ini tergantung negosiasi. Perusahaan selalu berusaha membuka komunikasi dengan pelanggan baik mengenai harga maupun pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal ini juga untuk media promosi bagi perusahaan karena memiliki hubungan baik dengan pelanggan.

#### 4. Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi, produk atau jasa substitusi dapat membatasi potensi suatu industri. Makin atraktif saling tukar harga kinerja yang dijanjikan produk substitusi, makin berat tekanan

yang dialami potensi laba industri. Untuk saat ini produk *paving stone* tidak terlalu terpengaruh dengan produk substitusi yang mungkin muncul. Karena sampai saat ini produk ini merupakan produk yang masih menjadi produk utama untuk dipakai dalam pembuatan alas lantai di daerah terbuka. Memang ada produk lain misalnya dengan aspal, batu yang ditata langsung dengan semen, tapi cara ini membutuhkan biaya yang lebih besar. Bisa dikatakan saat ini *paving stone* belum bisa tergantikan oleh produk substitusi.

Meskipun untuk saat ini belum merupakan ancaman akan tetapi di masa yang akan datang perusahaan harus tetap perlu mengkaji kemungkinan perubahan selera konsumen.

##### 5. Persaingan Diantara para Anggota Industri

Persaingan diantara perusahaan penghasil *paving stone* semakin ketat, ini merupakan sesuatu yang rasional karena setiap perusahaan berusaha meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualannya. Adapun pesaing dari Indah Cemerlang yaitu: Perusahaan Malang Indah Malang, Perusahaan UPI Malang, Perusahaan Indah Rajawali Malang, Perusahaan FASS Malang.

Dari beberapa perusahaan ini memproduksi *paving stone* yang relatif sama kalau dilihat dari bentuk, harga dan kualitas. Meskipun setiap

perusahaan, sudah mempunyai daerah atau pelanggannya masing masing, akan tetapi persaingan untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah dikuasai oleh pesaing cukup ketat. Ini terlihat dari ada beberapa perusahaan yang mencoba memasuki daerah pemasaran baru, tetapi tidak berhasil karena pelanggan sudah terlanjur fanatik dengan produk yang lebih dulu mereka kenal. Persaingan semakin kelihatan ketat, ketika akhir-akhir ini konsumen semakin sensitif terhadap harga, kualitas dan pelayanan. Jika perusahaan tidak mampu melakukan hal itu, tidak menutup kemungkinan konsumen beralih ke produk perusahaan lain.

Untuk mengantisipasi semakin ketatnya persaingan, perusahaan memiliki strategi bersaing terhadap pesaing yaitu dengan peningkatan mutu produk secara berkelanjutan. Perusahaan memiliki komitmen yang kuat terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Mereka memiliki pandangan, dengan kualitas yang baik maka pelanggan akan merasa puas memakai produk Indah Cemerlang. Perusahaan juga selalu terbuka terhadap saran dan keluhan dari konsumen, karena ini merupakan masukan yang berharga bagi perusahaan. Ini adalah sebagai bentuk respon dari perusahaan untuk selalu mengutamakan kepuasan pelanggan dan ini sejalan dengan misi perusahaan yang selalu mengedepankan kualitas dan citra produk.

Perusahaan juga selalu membangun komunikasi dengan konsumen. Komunikasi ini terus dilakukan setelah pelanggan memakai produk Indah Cemerlang, ini untuk menjaga kemungkinan mereka masih membutuhkan produk perusahaan, atau ada relasi mereka yang membutuhkan produk, ini merupakan strategi yang sangat jitu yang dilakukan perusahaan. Karena selama ini, cara ini cukup efektif untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan memudahkan dalam mendapatkan konsumen baru. Perusahaan juga tidak lupa memberikan komisi bagi konsumen yang bisa membawa konsumen baru bagi perusahaan.

Selain strategi di atas ada hal lain yang menjadi kunci bagi Indah Cemerlang yaitu dengan inovasi produk. Dalam hal ini perusahaan melakukan strategi inovasi produk yaitu dengan jalan memberikan bahan *fly ash* dalam proses produksinya dimana dalam penggunaannya belum ada perusahaan lain yang menggunakannya *fly ash* ini. Hal ini merupakan keunggulan produk perusahaan karena dengan penggunaan *fly ash* ini maka produk yang dihasilkan lebih halus dan dalam proses perekatannya lebih merekat kuat.

Dari paparan di atas, perusahaan Indah Cemerlang memiliki beberapa strategi dan keunggulan dalam strateginya. Meskipun begitu, bukan berarti perusahaan ini tidak lagi memperhatikan pesaing, langkah

antisipasi tetap perlu dilakukan oleh perusahaan Indah Cemerlang agar tetap eksis, karena menurut informasi dari pihak perusahaan harga produk mereka memang sedikit lebih mahal dari harga produk pesaing, tetapi mereka yakin dengan kualitas produk yang terjamin masalah harga ini akan bisa tertutupi. Perusahaan melihat bahwa persaingan antara perusahaan sejenis dapat memberikan ancaman bagi perusahaan jika tidak mampu mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

#### 6. Analisis *External Factors Evaluation (EFE) Matrix*

Matriks *External Factor Evaluation* digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan atau faktor sosial budaya, ekonomi, politik/pemerintahan, dan teknologi. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Perusahaan harus mengidentifikasi kekuatan dan ancaman yang datang dari luar atau yang ditimbulkan oleh faktor-faktor di atas dan harus segera diantisipasi.

Setelah faktor-faktor eksternal diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menyusun tabel matriks EFE untuk merumuskan faktor-faktor strategi eksternal. Berikut ini adalah cara kerja penentuan matriks EFE:

1. Buat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal peluang dan ancaman.
2. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 - 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus. *Rating* ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor sama *critical success factors*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. (Umar, 2001: 220-221).

*Critical Success Factor* perusahaan Indah Cemerlang yang akan dianalisis dalam matriks EFE adalah kondisi ekonomi yang meliputi pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi, kemajuan teknologi, kondisi sosial budaya (jumlah penduduk dan tingkat pendidikan), stabilitas politik, persaingan antara perusahaan yang semakin ketat, konsumen yang semakin sensitif terhadap harga dan kualitas, ancaman pendatang baru. Berikut ini akan dijabarkan dalam matriks EFE;

Tabel 15

**Analisis Matriks EFE**

<b>Critical Success Factor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang (Opportunities)</b>			
1. Bertambahnya jumlah penduduk	0,10	2	0,20
2. Peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap papan, infrastruktur (perumahan, sarana umum)	0,15	3	0,45
3. Kebijakan pemerintah tentang kredit UKM	0,05	2	0,10
4. Mempunyai pelanggan tetap	0,10	4	0,40
5. Kemajuan teknologi	0,10	4	0,40
<b>Ancaman (Threats)</b>			
1. Kondisi ekonomi (kenaikan BBM, inflasi)	0,15	3	0,45
2. Konsumen semakin selektif terhadap harga dan kualitas	0,10	4	0,40
3. Produk pesaing relatif sama	0,10	2	0,20
4. Persaingan antara perusahaan sejenis yang sudah ada	0,10	3	0,30
5. Pendetang baru	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

Sumber: data diolah

**Penjelasan:****a. Peluang;**

## 1. Bertambahnya jumlah penduduk

Perkiraan semakin meningkatnya jumlah penduduk merupakan sebuah peluang bagi perusahaan. Karena peningkatan jumlah penduduk berarti kebutuhan mereka akan papan (perumahan, sarana-sarana umum, dll) juga meningkat. Ini bisa dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Oleh karena itu disini diberi bobot 0,10 karena dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan industri *paving stone* ke depan. Diberikan *rating* 2 karena perusahaan masih melihat itu dalam proses jangka panjang dan cukup signifikan terhadap perusahaan.

2. Peningkatan kebutuhan masyarakat akan papan dan infrastruktur (perumahan, sarana umum).

Semakin lama tuntutan masyarakat akan pemenuhan kebutuhan papan dan sarana umum semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan perkembangan zaman dimana tingkat kebutuhan masyarakat akan sarana umum yang layak dan tempat tinggal yang memenuhi syarat tidak bisa dihindari. Untuk ke depan pemenuhan kebutuhan ini akan menjadi sebuah peluang bagi perusahaan dan harus bisa dimanfaatkan dengan maksimal. Oleh karena itu, diberi bobot 0,15 karena memiliki pengaruh di atas rata-rata terhadap perkembangan industri *paving stone*. Semakin meningkatnya kebutuhan akan papan maka kemungkinan jumlah permintaan akan produk ini juga meningkat. Pemberian *rating* 3 perusahaan karena ini dianggap memberikan peluang bagi perusahaan untuk tetap bertahan dan berkembang dalam industri ini dan menambah jumlah pemakai produk perusahaan.

3. Kebijakan pemerintah tentang kredit Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Sebagaimana diketahui bahwa ketika krisis moneter merontokkan perekonomian nasional, UKM adalah penyelamat sehingga proses pemulihan ekonomi dapat dilakukan. UKM mendorong

pertumbuhan ekonomi dan banyak menyerap tenaga kerja yang tidak bisa dilakukan oleh usaha atau industri besar. Menurut Badan Pusat Statistik dan Menteri Koperasi dan UKM pada tahun 2003, bahwa sumbangan UKM pada PDB adalah sebesar 1,013 triliun atau 56,7 persen dari total PDB nasional, sedangkan pada tahun 2001 terjadi pertumbuhan 3,8 persen dan pada tahun 2002 mengalami kenaikan menjadi 4,1 persen dan tiap tahunnya kontribusi UKM pada PDB dan penyerapan tenaga kerja dari tahun ke tahun terus menerus meningkat.

Kontribusi yang diberikan oleh UKM malah lebih besar dari pada usaha besar. Besarnya kontribusi yang diberikan oleh UKM itu seharusnya menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk menggalakkan UKM dengan memberdayakannya agar menjadi badan usaha yang tangguh. Oleh karena itu, diberi bobot 0,05 karena memberi pengaruh terhadap perkembangan dan masa depan dunia usaha khususnya pada UKM, dan diberi *rating* 2 karena perusahaan Indah Cemerlang belum melihat itu sebagai peluang yang bagus atau belum benar-benar terealisasi.

4. Mempunyai pelanggan tetap.

Sikap fanatik yang dimiliki oleh pelanggan Indah Cemerlang adalah merupakan sebuah peluang tersendiri, karena ketika perusahaan

memproduksi produknya sudah bisa diprediksi sebelumnya berapa produk yang harus diproduksi untuk konsumen tetap dan kemungkinan konsumen baru, maka diberikan bobot 0,10 sebab pelanggan merupakan sasaran perusahaan, jika perusahaan sudah mampu menarik hati pelanggan, maka itu akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup dan masa depan perusahaan, dan diberikan *rating* 4 (peluang yang sangat bagus) karena perusahaan melihat pelanggan itu sebagai pihak yang harus diutamakan.

Apabila perusahaan sudah mempunyai pelanggan tetap, maka selain perusahaan sudah bisa memprediksikan berapa produk yang harus diproduksi juga ada kepastian dari segi keuntungan. Masa yang akan datang perusahaan selain mempertahankan pelanggan yang sudah ada, juga harus mencoba melakukan penetrasi pasar atau membuka pasar baru disertai dengan promosi yang gencar. Orientasi perusahaan adalah pelanggan, sehingga sangat wajar jika kemudian perusahaan memberikan respon yang sangat tinggi kepada pelanggan atau konsumen.

#### 5. Kemajuan teknologi

Kemajuan teknologi bisa merupakan peluang dan bisa menjadi ancaman. Merupakan peluang karena perusahaan bisa

menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yakni dengan menggunakan mesin atau peralatan yang semakin modern sehingga semakin memperlancar proses produksi. Bisa menjadi ancaman karena untuk menerapkan teknologi tinggi membutuhkan modal yang lebih besar. Berdasarkan pertimbangan tersebut, diberikan bobot 0,10 karena kebanyakan industri ini belum memiliki jenis teknologi yang sama sehingga pengaruhnya sangat bagus terhadap industri. Pemberian *rating* 4 karena perusahaan pesaing lainnya belum ada yang menggunakan teknologi ini.

#### **b. Ancaman**

##### **1. Kondisi ekonomi (kenaikan Bahan Bakar Minyak/BBM, inflasi)**

Memperhatikan perkembangan indikator ekonomi moneter terkini, bahwa perekonomian Indonesia masih dihadapkan pada risiko yang dapat mengganggu kestabilan makro ekonomi. Dari sisi eksternal, perkembangan harga minyak yang masih terus meningkat serta kemungkinan melemahnya mata uang dunia terhadap dolar AS perlu terus dicermati. Dari sisi domestik, ekspektasi inflasi diperkirakan akan meningkat terutama bersumber dari kenaikan harga *administered* sebagai dampak dari langkah pengurangan subsidi akibat meningkatnya

harga minyak dunia. Secara keseluruhan, tekanan inflasi ke depan tersebut lebih disebabkan oleh faktor non-fundamental berupa dampak kenaikan BBM, di samping faktor fundamental berupa pelemahan kurs rupiah. Hal ini tentu saja berdampak pada kondisi perekonomian di Malang, dimana harga BBM yang naik juga berdampak pada kelancaran industri. Oleh karena itu, pemberian bobot 0,15 karena faktor ini sangat mengancam terhadap kelancaran industri ini ke depan. *Rating* untuk faktor ini adalah 3 karena perusahaan memberikan respon di atas rata-rata terhadap kondisi ekonomi nasional, khususnya Malang.

## 2. Konsumen semakin selektif terhadap harga dan kualitas

Ini merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena meskipun selama ini perusahaan mengklaim bahwa masing-masing sudah mempunyai pelanggan atau pangsa pasar tersendiri akan tetapi dengan semakin berkembangnya zaman dan gaya hidup masyarakat, tentu menginginkan atau mengutamakan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau, maka merupakan suatu keharusan jika perusahaan mengkaji ulang lagi dan harus bisa membaca situasi pasar, jika tidak ingin pelanggannya lari ke produk perusahaan lain. Konsumen yang semakin sensitif terhadap harga dan kualitas produk, diberikan bobot 0,10 karena memberikan pengaruh yang

signifikan. Artinya bahwa ini bisa menjadi ancaman yang cukup serius, jika perusahaan tidak tanggap dalam hal itu. Diberikan *rating* 4, sebab perusahaan Indah Cemerlang sendiri melihat ini sebagai sebuah ancaman yang besar, walaupun perusahaan sendiri merasa sudah memanjakan konsumen dengan produk yang berkualitas terjangkau. Karena banyak pelanggan yang sangat peka terhadap masalah harga dan kualitas produk ini bisa menjadi ancaman serius jika tidak bisa dipenuhi oleh Indah Cemerlang.

### 3. Produk pesaing relatif sama

Harga dan model produk perusahaan Indah Cemerlang relatif sama dengan pesahaan pesaing. Ini bisa menjadi ancaman karena bisa saja pada titik tertentu konsumen beralih ke merek lain meskipun sebelumnya mereka sangat fanatik. Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai strategi yakni dengan menghasilkan kualitas produk yang terjamin baik. Produk yang relatif sama, diberikan bobot 0,10 karena ini merupakan ancaman yang cukup serius, akan tetapi ketatnya persaingan bahkan sudah merembet ke persaingan harga, produk yang relatif sama dan kualitas yang hampir sama. Ini harus menjadi pertimbangan bagi perusahaan masa yang akan datang untuk terus dan tetap menjaga kualitas dan keunggulan produknya dibanding pesaing, dan diberikan

*rating* 2 karena perusahaan sendiri masih melihat ini sebagai ancaman yang cukup butuh perhatian.

4. Persaingan antara perusahaan sejenis yang sudah ada

Persaingan diantara perusahaan penghasil *paving stone* semakin ketat, ini merupakan sesuatu yang rasional karena setiap perusahaan berusaha meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualannya. Adapun pesaing dari Indah Cemerlang yaitu; Perusahaan UPI Malang, Perusahaan Malang Indah Malang, Perusahaan FASS Malang, Perusahaan Indah Rajawali Malang. Dari beberapa perusahaan ini memproduksi *paving stone* yang relatif sama kalau dilihat dari bentuk, harga, dan kualitas.

Meskipun setiap perusahaan sudah mempunyai daerah atau pelanggannya masing masing, akan tetapi persaingan untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah dikuasai oleh pesaing cukup ketat. Ini terlihat dari ada beberapa perusahaan yang mencoba memasuki daerah pemasaran baru, tetapi tidak berhasil karena pelanggan sudah terlanjur fanatik dengan produk yang lebih dulu mereka kenal. Oleh karenanya bobot 0,10 diberikan pada faktor ini karena memang persaingan dalam industri ini ketat, dan diberi *rating* 3 karena Perusahaan Indah Cemerlang memberikan keterkaitan yang di atas rata-rata terhadap

faktor ini karena jika tidak diperhatikan dengan baik maka perusahaan bisa tersingkir dari persaingan.

#### 5. Pendatang baru

Ancaman pendatang baru diberikan bobot 0,05 karena untuk saat ini belum ada pendatang baru yang bisa dikatakan potensial. Hal ini belum memberikan pengaruh (ancaman) yang berarti terhadap perusahaan, dan diberikan *rating* 1 (pengaruhnya di bawah rata-rata) karena Perusahaan Indah Cemerlang belum melihat adanya ancaman yang besar dari pendatang baru. Selain banyaknya biaya yang harus dikeluarkan oleh pendatang baru jika ingin bersaing dengan perusahaan yang sudah ada, juga karena adanya sikap fanatik yang ditunjukkan oleh konsumen sehingga pendatang baru kemungkinan besar mengalami kesulitan untuk ikut dalam peta persaingan.

### **C. Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah lingkungan perusahaan yang ada di dalam suatu perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan relatif dibanding para pesaingnya. Kemampuan suatu perusahaan dalam menganalisis dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya akan berdampak pada upaya perusahaan untuk segera memperbaikinya dan menyusun strategi untuk

bergerak ke depan. Adapun faktor-faktor internal yang perlu dianalisis adalah personalia, produksi, pemasaran, dan keuangan. Berikut ini akan diuraikan beberapa faktor di atas, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia/Personalialia

Dalam sebuah organisasi, kualitas sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menjalankan proses manajemen. Perencanaan SDM seperti jumlah tenaga kerja, prosedur kerja, kualifikasi yang diinginkan, penghargaan terhadap karyawan serta kesempatan pengembangan karier karyawan merupakan hal-hal yang harus dicermati dalam faktor ini. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa perencanaan tenaga kerja pada Perusahaan Indah Cemerlang sudah cukup baik, tetapi ada kelemahan pada struktur organisasi dimana masih ada rangkap jabatan. Hal ini terjadi pada bagian pemasaran, dimana direktur merangkap sebagai Kepala Bagian Pemasaran. Hal ini sedikit banyak akan berpengaruh pada efektifitas kerja yang dilakukan dan membuat pekerjaan kurang fokus. Jumlah karyawan pada perusahaan Indah Cemerlang berjumlah 60 orang, ini sudah termasuk karyawan tetap, karyawan harian dan karyawan borongan. Mereka loyalitas yang tidak diragukan lagi, karena selama ini perusahaan menganggap mereka sebagai bagian dari satu keluarga. Sehingga rasa memiliki terhadap perusahaan ini sangat tinggi. Hal ini

dikembangkan oleh pemilik yang pernah punya pengalaman menjadi buruh pada perusahaan lain sebelum mendirikan Indah Cemerlang.

Sedangkan mengenai hari, jam kerja, dan sistem upah, perusahaan sudah cukup bagus, dimana hari kerja dan jam kerja diatur dengan baik. Karyawan masuk setiap hari yaitu mulai dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu, kecuali hari libur dan hari besar. Untuk jam kerja, karyawan tetap masuk mulai pukul 07.30 sampai pukul 16.00, waktu istirahat pukul 11.30 sampai 12.30 dan kemudian masuk lagi pukul 12.30 sampai pukul 16.00 untuk karyawan tetap bagi karyawan tidak tetap hanya sampai pukul 15.30.

Sedangkan khusus hari Jumat, karyawan masuk seperti hari biasa tetapi jam istirahatnya dimajukan menjadi pukul 11.00 sampai pukul 13.00 untuk karyawan tetap sedang karyawan tidak tetap sampai pukul 13.30. Kemudian mengenai sistem upah yang diberikan oleh Perusahaan Indah Cemerlang adalah tergantung karyawan, artinya di perusahaan ini ada karyawan tetap, karyawan harian dan karyawan borongan.

Sebagai bentuk kepedulian dan kepekaan perusahaan terhadap karyawannya, perusahaan mempunyai program kesejahteraan karyawan yaitu dengan memberikan fasilitas dan tunjangan yang meliputi fasilitas tempat ibadah, tunjangan hari raya berupa kain, uang atau kebutuhan

pokok yang lain, pengobatan gratis bagi karyawan yang membutuhkan, cuti khusus (sakit), tunjangan kematian dan lainnya.

Kekurangan Perusahaan Indah Cemerlang adalah dari segi kualitas tingkat pendidikan. Sebenarnya ini bisa dipahami karena memang perusahaan ini adalah jenis usaha kecil menengah, jadi wajar jika kemudian kebanyakan karyawannya masih berpendidikan SD, SMP, SMU serta ada beberapa yang berpendidikan sarjana. Meskipun demikian, dengan adanya program pengembangan karyawan pada Perusahaan Indah Cemerlang nantinya lahir atau terbentuk karyawan-karyawan yang mempunyai ketrampilan dan berpengalaman.

Untuk menilai hasil kerja karyawan, cara yang dilakukan oleh perusahaan adalah dilihat dari tingkat kehadiran, kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, dapat mencapai target yang ditentukan dan dari disiplin kerja. Bagi karyawan yang memenuhi persyaratan ini kemungkinan besar akan dipromosikan atau mempunyai jenjang karir yang bagus.

## 2. Keuangan

Untuk bisa menentukan sehat tidaknya suatu perusahaan memang bisa dilihat dari keuangannya. Perusahaan Indah Cemerlang memang sudah membuat laporan keuangan dalam menjalankan kegiatannya. Jika

dilihat dari laporan laba rugi, perusahaan mengalami peningkatan keuntungan pada tahun 2005 dibandingkan tahun 2004, dimana pada tahun 2004 labanya sebesar Rp 113.218.015,- sedang tahun 2005 sebesar Rp 113.353.856,-. Peningkatan laba dari tahun 2004 sampai 2005 tidak sebanyak peningkatan laba pada tahun-tahun sebelumnya karena naiknya harga BBM.

Perusahaan dalam menjalankan kegiatannya memang tidak bisa lepas dari dukungan modal dari pinjaman bank. Dengan kondisi ekonomi yang sedikit bergejolak perusahaan agak sulit dalam mendapatkan pinjaman. Banyak bank semakin ketat dalam mengeluarkan kredit bagi perusahaan (UKM). Ditambah lagi dengan kemungkinan naiknya suku bunga bank semakin mengkhawatirkan pihak perusahaan akan kesulitan dalam mendapatkan tambahan modal. Tidak bisa dipungkiri peran dana perbankan ini sangat dibutuhkan untuk melakukan pengembangan perusahaan. Berikut hasil analisis rasio keuangan perusahaan Indah Cemerlang:

Tabel 16

**Analisis Rasio Keuangan Perusahaan Indah Cemerlang  
Singosari Malang**

Keterangan	2002	2003	2004	2005
<b>A. Rasio Likuiditas</b>				
1. <i>Current Ratio</i>	204 %	206 %	203 %	197 %
2. <i>Acid-test Ratio</i>	155 %	157 %	157 %	153 %
3. <i>Net Working Capital</i>	Rp. 788.323.617	Rp. 879.341.672	Rp. 920.622.527	Rp. 957.373.103
<b>B. Rasio Profitabilitas</b>				
1. <i>Gross Profit Margin</i>	36 %	37 %	33 %	32 %
2. <i>Operating Profit Margin</i>	15,11 %	15,53 %	15,84 %	12,8 %
3. <i>Net Profit Margin</i>	9,31 %	9,57 %	9,75 %	7,88 %
<b>C. Rasio Aktivitas</b>				
1. <i>Inventory Turn Over</i>	1,19 X	1,49 X	1,92 X	2,41 X
2. <i>Average Age of Inventory</i>	302 hari	241 hari	187 hari	149 hari
<b>D. Rasio Utang</b>				
1. <i>Debt Ratio</i>	29 %	30 %	29 %	29 %
2. <i>Debt Equity Ratio</i>	20 %	20 %	20 %	20 %

Sumber: data diolah

Dari tabel 16 dapat diketahui kondisi keuangan perusahaan dengan menilai dan melihat rasio-rasio keuangan dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005;

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas perusahaan bisa dilihat dari *current ratio*, *acid-test ratio*, dan *net working capital*. Dari *current ratio* dan *acid test ratio* bisa dilihat bahwa dari tahun 2002 sampai dengan 2004 mengalami kenaikan, kemudian tahun 2005 mengalami penurunan. Untuk *net working capital* perusahaan mengalami kenaikan. Jumlah *net working*

*capital* yang semakin tinggi menunjukkan tingkat likuiditas yang semakin tinggi pula (Syamsudin, 1995:43). Secara keseluruhan likuiditas perusahaan bisa dianggap baik.

b. Rasio Profitabilitas

Secara keseluruhan dari rasio-rasio profitabilitas menunjukkan fluktuasi dari tahun ketahun, namun pada tahun 2005 terjadi penurunan. Tahun 2004 adalah tahun dimana dari tingkat *gross profit margin*, *operating profit margin*, dan *net profit margin* naik secara keseluruhan, namun pada tahun 2005 terjadi penurunan. Salah satu sebab penurunan itu adalah kenaikan harga BBM.

c. Rasio Aktivitas

Tingkat *inventory turn over* atau tingkat perputaran persediaan perusahaan semakin meningkat dari tahun ke tahun, hal ini menunjukkan semakin efektifnya perusahaan dalam menjalankan operasinya. Sedangkan untuk *average age of inventory* terlihat dari tahun ke tahun semakin pendek, hal ini menunjukkan bahwa semakin pendek umur rata-rata suatu persediaan, semakin likuid atau aktif persediaan tersebut.

d. Rasio Utang

Rasio total utang atau *debt ratio* menunjukkan kenaikan 1% di tahun 2004, yaitu 30%, namun untuk tahun 2002, 2003, dan 2005

rasionya sama, yaitu 29%, hal ini menunjukkan semakin kecilnya total aktiva yang dibiayai utang, berarti modal pinjaman yang digunakan dalam menjalankan usahanya semakin kecil. Sedangkan untuk *debt equity ratio* relatif stabil dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005, hal ini menunjukkan perbandingan antara utang jangka panjang dengan modal sendiri adalah 20% : 100%.

### 3. Produksi

Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai keuntungan kalau dilihat dari segi lokasi perusahaan. Selain dekat dengan tenaga kerja dan pasar, lokasi perusahaan juga dekat dengan jalur transportasi sehingga memudahkan dalam mendapatkan bahan baku. Faktor bahan baku sangat mempengaruhi kelancaran proses produksi perusahaan, karena kalau tidak ada pasokan bahan baku proses produksi tentu tidak bisa dilakukan. Bahan baku yang digunakan antara lain semen putih, semen abu-abu, abu batu, pasir dan batu. Selain ada bahan pembantu yaitu air, zat pewarna dan zat kimia tertentu.

Perusahaan mendapatkan bahan baku dari berbagai perusahaan pemasok yang menjadi mitra kerja dari Indah Cemerlang. Perusahaan pemasok ini ada yang dari daerah Malang dan luar Malang. Selama ini perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan para pemasoknya.

Selain itu Indah Cemerlang juga membuka kesempatan bagi pemasok lain yang ingin menjalin kerjasama.

Untuk kelancaran produksi dibutuhkan peralatan yang mendukung kegiatan tersebut. Peralatan yang digunakan antara lain; mesin multi blok, *conveyor belt machine*, *mixer machine* dan mesin ayak. Berdasarkan hasil pengamatan mesin-mesin ini masih berfungsi dengan baik.

Dalam proses produksi *paving stone*, ada beberapa tahap yang harus dilalui, yaitu tahap pencampuran, semua bahan yang digunakan dicampur sesuai dengan takaran yang sudah ditentukan. Tahap kedua adalah pencetakan, dimana dalam tahap ini, campuran tadi dicetak sesuai dengan model yang ingin diproduksi. Tahap ketiga yaitu pengeringan, hasil cetakan kemudian dikeringkan selama 24 jam untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Tahap keempat yaitu penyiraman, setelah melalui pengeringan kemudian *paving stone* disiram untuk mendapatkan tingkat kualitas yang baik, baru setelah itu kemudian dikeringkan kembali sehingga *paving stone* siap untuk dipasarkan ke konsumen.

#### 4. Pemasaran

Perusahaan Indah Cemerlang adalah salah satu produsen *paving stone* yang ada di wilayah Malang. Perusahaan ini memiliki komitmen

untuk mengedepankan kualitas dan citra baik dari produk yang dihasilkan. Perusahaan selalu berusaha menjaga kualitas produk agar tidak mengecewakan bagi konsumen. Perusahaan selalu menganggap bahwa kepuasan pelanggan adalah kunci sukses bagi kemajuan perusahaan. Maka dari itu perusahaan selalu menjaga agar komunikasi dengan pelanggan dapat berjalan lancar. Diharapkan dari bangunan komunikasi ini perusahaan bisa menangkap keinginan pasar. Hal ini merupakan informasi yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk bisa mengambil hati dan menjaga kesetiaan pelanggan terhadap produk perusahaan.

Perusahaan Indah Cemerlang memasarkan produknya tidak hanya di wilayah Malang saja, tetapi juga wilayah Jawa Timur. Daerah-daerah seperti Pasuruan, Lumajang, Pandaan, Surabaya, Blitar dan beberapa daerah lainnya merupakan wilayah yang menjadi sasaran pemasaran produk Indah Cemerlang. Selain itu perusahaan juga berusaha melakukan penetrasi pasar ke beberapa daerah yang selama ini belum dimasuki. Walaupun usaha ini sering mengalami banyak hambatan, baik dari pesaing maupun nama perusahaan yang belum dikenal. Memang jika diamati, promosi yang dilakukan lebih pada promosi melalui pemberian kalender, kaos, spanduk, dan promosi dari mulut ke mulut. Untuk masa

yang akan datang perusahaan perlu menambah media promosi dan teknik promosi yang lebih menarik agar bisa lebih baik dalam bersaing.

Untuk harga jual, perusahaan tidak membedakan harga dasar untuk setiap pelanggan. Walaupun perusahaan memiliki agen di beberapa daerah, tetapi perusahaan memiliki kebijakan jika masih berada di wilayah Jawa Timur maka harga relatif sama. Untuk jalur distribusi, pelanggan bisa mendapatkan produk melalui beberapa agen yang ada atau bisa datang langsung ke perusahaan. Untuk kepuasan pelanggan, biaya pengiriman produk ditanggung oleh perusahaan. Transaksi penjualan bisa dilakukan dengan tunai atau kredit. Pembayaran kredit kebanyakan hanya untuk pelanggan yang membeli dalam jumlah besar dan tetap misalnya para *developer* dan kontraktor. Untuk pelanggan individu pembayarannya dengan tunai. Perlu diperhatikan dalam bagian ini adalah kebutuhan akan inovasi dalam melakukan proses produksi dan pemasaran serta tenaga khusus yang menangani bagian ini, tidak seperti saat ini dimana direktur merangkap sebagai Kepala Bagian Pemasaran.

##### 5. Analisis *Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix*

Matriks *internal factors evaluation* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal

perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi (Umar, 2001:221).

Setelah faktor-faktor internal diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah perlu disusun tabel matrik IFE untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal. Adapun mengenai cara kerja matrik IFE adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan dan kelemahan.
2. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi dan sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dilihat berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan *rating* (nilai) antara 1-4 dimana 1= dibawah rata-rata, 2= rata-rata, 3= di atas rata-rata, 4= sangat bagus. Jadi *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya.
5. Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya di bawah nilai 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan lemah. Sedangkan nilai yang berada diatas nilai 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat (Umar, 2001 : 221-222).

Adapun faktor-faktor internal yang perlu dianalisis adalah : lokasi perusahaan yang strategis, kualitas produk terjamin, hubungan pemilik

dan karyawan yang baik, jalur distribusi lancar, citra produk yang baik, tidak adanya perencanaan strategis yang komprehensif, promosi yang kurang, struktur permodalan yang kurang kuat, dan masih adanya rangkap jabatan.

Tabel 17  
Analisis Matrik IFE

<i>Critical success factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<b><u>Kekuatan</u></b>			
1. Kualitas produk terjamin	0,15	4	0,60
2. Lokasi strategis	0,10	3	0,30
3. Jalur distribusi lancar	0,10	2	0,20
4. Hubungan pemilik dan karyawan baik	0,15	3	0,45
5. Banyak tersedia sumber daya manusia	0,10	3	0,30
<b><u>Kelemahan</u></b>			
1. Tidak adanya perencanaan strategik yang komprehensif	0,10	2	0,20
2. Masih adanya rangkap jabatan.	0,05	2	0,10
3. Promosi yang kurang.	0,05	3	0,15
4. Profitabilitas yang berfluktuasi.	0,15	3	0,45
5. Tingkat pendidikan karyawan	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,85

Sumber: data diolah

Penjelasan:

**A. Kekuatan :**

1. Kualitas produk terjamin. Produk yang berkualitas akan tetap bisa diterima pasar, apalagi konsumen semakin memperhatikan kualitas dari suatu produk. Oleh karena itu diberikan bobot 0,15 karena pengaruhnya cukup kuat atau di atas rata-rata terhadap perusahaan. Artinya bahwa perusahaan yang mempunyai produk yang berkualitas

tinggi akan tetap eksis dan bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat, dan diberikan *rating* 4 karena memang produk Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai kualitas yang lebih baik jika dibandingkan dengan produk pesaing. Ini bisa menjadi modal atau kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing dan menjadi kekuatan untuk menarik konsumen baru di daerah pemasaran yang baru.

2. Lokasi strategis. Perusahaan mempunyai lokasi yang sangat strategis, yaitu dekat dengan jalur transportasi dan juga dekat dengan tenaga kerja. Sehingga dalam mendapatkan bahan baku dan memasarkan produknya tidak mengalami hambatan. Begitu juga ketika perusahaan memerlukan tenaga kerja, terutama tenaga kerja harian dan borongan. Berdasarkan hasil analisis, maka diberikan bobot 0,10 karena lokasi yang strategis sangat mempengaruhi kelancaran aktivitas perusahaan, dan diberikan *rating* 3 karena lokasi yang strategis bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing dan menawarkan atau mendistribusikan produknya kepada pelanggan secara lebih cepat.
3. Jalur distribusi yang baik. Dalam memasarkan produknya Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai jalur distribusi yaitu perusahaan sebagai produsen bisa menjual produknya ke agen, kemudian agen ke konsumen akhir. Seringkali juga konsumen langsung memesan barang

ke perusahaan. Oleh karena itu di beri bobot 0,10 karena mempunyai pengaruh yang cukup (rata-rata) terhadap kelancaran pendistribusian produk perusahaan, dan diberikan *rating* 2 karena itu bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan dalam memasarkan produknya ke konsumen, meskipun tidak begitu besar (rata-rata).

4. Hubungan pemilik dan karyawan yang baik. Perusahaan Indah Cemerlang mempunyai bangunan komunikasi yang baik dengan para karyawan (atau masyarakat). Perusahaan memiliki pandangan bahwa karyawan adalah sebagai bagian dari satu keluarga besar. Oleh karena itu diberi bobot 0,15 karena pengaruhnya cukup besar (di atas rata-rata) untuk keberlangsungan hidup perusahaan, dan diberikan *rating* 3 karena bisa memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk terus membangun dan membesarkan perusahaan dimasa yang akan datang.
5. Banyak tersedia sumber daya manusia. Salah satu tujuan didirikannya perusahaan ini adalah mengangkat ekonomi masyarakat sekitar. Sebagaimana pandangan perusahaan yang menganggap semua karyawan adalah satu keluarga besar, merupakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan dalam mengikat karyawannya, khususnya karyawan harian dan borongan yang tenaganya bisa kapan saja dibutuhkan. Jika perusahaan sewaktu-waktu memerlukan tenaga

mereka, maka perusahaan tinggal mengkoordinir mereka, karena sebelumnya antara perusahaan dan karyawan sudah ada hubungan yang baik maka tidak menemui kendala. Dari analisis itu, maka diberikan bobot 0,10 karena hal itu memberikan pengaruh (meskipun tidak kuat) pada kelancaran proses produksi perusahaan, karena ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja harian dan borongan bisa langsung mengkoordinir masyarakat sekitar, dan diberikan *rating* 3 karena ini bisa menjadi kekuatan yang cukup besar bagi perusahaan, karena selain mempunyai tenaga kerja tetap, ada tenaga kerja harian dan borongan. Tenaga kerja harian dan borongan inilah yang sewaktu-waktu dibutuhkan perusahaan. Dengan banyak tersedia tenaga kerja di sekitar perusahaan, maka perusahaan tidak mengalami kesulitan jika membutuhkan tenaga kerja tersebut sewaktu-waktu.

#### **B. Kelemahan :**

##### 1. Tidak Adanya Perencanaan Strategik yang Komprehensif.

Sebuah perusahaan seharusnya mempunyai perencanaan mengenai apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang secara komprehensif. Akan tetapi tidak demikian halnya dengan Perusahaan Indah Cemerlang yang hanya membuat perencanaan secara parsial. Sebenarnya sudah ada usulan dari karyawan untuk membuat

perencanaan yang komprehensif, akan tetapi respon dari pihak pemegang otoritas tertinggi dalam hal ini pemilik perusahaan kurang mendukung.

Alasannya adalah karena memang sebagian besar karyawan dan pemilik perusahaan sendiri adalah berpendidikan rendah dan hanya ada beberapa yang setingkat sarjana. Hal inilah yang kemudian membuat pimpinan perusahaan beranggapan bagi mereka ini terlalu rumit juga sulit dimengerti.

Oleh karena itu, perusahaan lebih mengutamakan rencana-rencana jangka pendek. Akan tetapi sebagai perusahaan yang terus maju dan berhadapan dengan zaman yang selalu berubah, pihak perusahaan hendaknya tidak terlalu mempertahankan budaya seperti ini. Jadi disini diberikan bobot 0,10 karena pengaruhnya rata-rata (cukup signifikan). Artinya bahwa, ada atau tidaknya perencanaan strategik yang komprehensif, berpengaruh terhadap aktivitas sebuah perusahaan, dan diberikan *rating* 2 karena ini belum bisa dikatakan sebagai kelemahan yang besar karena perusahaan juga menganggap itu bukan sebuah persoalan mendasar. Akan tetapi bagaimanapun ke depan hendaknya perusahaan membuat perencanaan strategik karena

kondisi yang akan dihadapi perusahaan hari ini berbeda dengan masa yang akan datang.

## 2. Masih Adanya Rangkap Jabatan.

Di perusahaan ini ada dua bidang yang rangkap jabatan yaitu direktur perusahaan yang merangkap kepala bagian pemasaran. Alasan kenapa kemudian perusahaan mempertahankannya adalah karena pemasaran membutuhkan orang yang sudah paham seluk beluk bisnis *paving stone*. Direktur adalah orang yang berkecimpung di bisnis sudah puluhan tahun dan dianggap sudah memiliki pengalaman yang sangat cukup. Perusahaan merasa tidak perlu untuk memiliki orang lain untuk menjadi kepala bagian pemasaran. Akan tetapi di masa yang akan datang bagaimanapun tetap perlu ada sebuah kerja yang profesional dan fokus. Persoalan masih adanya yang rangkap jabatan diberikan bobot 0,05 karena memberikan pengaruh yang kecil (di bawah rata-rata) terhadap aktivitas perusahaan sehari-hari.

Persoalan rangkap jabatan diberikan *rating* 2 karena bagi perusahaan hal ini tidak menjadi permasalahan atau kelemahan yang terlalu serius (rata-rata), perusahaan lebih melihat adanya korelasi antara bidang-bidang tersebut, jika ada persoalan bisa diatasi dengan

cepat. Tetapi untuk jangka panjang, rangkap jabatan akan mengurangi sikap profesional karyawan dan spesialisasi kerja karyawan.

### 3. Promosi yang Masih Kurang.

Promosi merupakan media untuk memperkenalkan produk kepada konsumen atau masyarakat. Promosi yang dilakukan oleh Perusahaan Indah Cemerlang selama ini hanya dilakukan dengan cara membuat kalender yang bergambarkan produk Indah Cemerlang, memasang spanduk, dan membuat kaos. Promosi seperti inipun tidak secara rutin dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, disini diberikan bobot 0,05 karena ini cukup memberikan pengaruh terhadap perusahaan, atau dengan kata lain adalah jika perusahaan intens dalam mempromosikan produknya, terutama di daerah pemasaran yang baru dimasuki, kemungkinan besar produknya akan dikenal oleh konsumen atau masyarakat pada umumnya dan begitu juga sebaliknya, jika perusahaan kurang intens dalam mempromosikan produknya, apalagi di daerah yang baru, kemungkinan besar konsumen atau masyarakat tidak mengenal produk itu, sehingga wajar juga jika kemudian masyarakat cukup fanatik dengan satu perusahaan, karena bisa jadi konsumen hanya mengenal perusahaan itu (meskipun kita tidak bisa dipungkiri bahwa ada

pelanggan yang sangat fanatik dengan mereka tertentu), dan diberikan *rating* 3 karena meskipun selama ini perusahaan lebih melihat sikap fanatik pelanggannya dan hanya sesekali memasang spanduk atau membuat kaos atau kalender, akan tetapi yang kemudian menjadi kelemahan atau permasalahannya adalah ketika perusahaan mencoba melakukan penetrasi pasar sementara perusahaan kurang melakukan promosi sehingga wajar jika konsumen baru belum mengetahui keberadaan produk-produk dari perusahaan Indah Cemerlang.

Perusahaan sudah beberapa kali melakukan penetrasi pasar, namun lebih banyak mengalami kegagalan, karena memang promosinya kurang. Di masa datang hendaknya perusahaan melakukan promosi secara intens lagi, selain menggunakan cara di atas, perusahaan juga harus menggunakan cara yang lain, semisal ikut pameran, mensponsori kegiatan-kegiatan tertentu yang relevan dengan perusahaan.

#### 4. Profitabilitas yang berfluktuasi

Profitabilitas perusahaan yang berfluktuasi sebenarnya lebih disebabkan kenaikan harga BBM, namun hal itu harus terus diperbaiki, khususnya dalam mengantisipasi kenaikan harga BBM. Perusahaan melihat ini sebagai suatu kelemahan yang harus segera

diatasi dan sangat berpengaruh dalam industri ini, sehingga diberi bobot 0,15. Perusahaan juga menyikapi dengan sangat serius masalah ini, perusahaan memberi *rating* 3 terhadap faktor ini.

#### 5. Tingkat Pendidikan Karyawan yang Masih Relatif Rendah.

Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan bisa dilihat dari tingkat pendidikan karyawannya. Walaupun tidak absolut karyawan yang pendidikannya tinggi memiliki kualitas yang baik, tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan merupakan parameter utama saat ini.

Perusahaan menganggap tingkat pendidikan karyawan tidak terlalu berpengaruh dalam industri ini sehingga diberi bobot 0,05. Pihak perusahaan juga menganggap bahwa masalah pendidikan karyawan ini bukan sebuah kelemahan yang besar, pengaruhnya cukup signifikan, maka diberikan *rating* 2. Tetapi yang perlu diperhatikan perusahaan bahwa dalam jangka panjang, faktor pendidikan karyawan perlu mendapat perhatian yang serius.

#### D. Kegiatan Inovasi Produk

##### 1. Pelaksanaan Inovasi Produk

Perusahaan Indah Cemerlang telah mengadakan inovasi terhadap produk *paving stone*. Inovasi yang dilakukan adalah dengan menambahkan bahan tertentu pada proses pembuatannya. Bahan tersebut adalah *fly ash*, yaitu limbah sisa batubara yang berupa debu bewarna seperti tanah. Dengan pemberian bahan tersebut pada proses produksi akan menghasilkan produk yang lebih merekat dan halus, dan dalam proses produksinya menghemat semen sebanyak 10 %.

##### 2. Sumber Ide Produk Baru

Ide tentang penggunaan *fly ash* ini adalah dari pemasok, dalam hal ini pemasok *fly ash* dari Paiton, Probolinggo. Pada awalnya pemasok menawarkan produk *fly ash* untuk dijadikan bahan campuran dalam proses pembuatan *paving stone*. Perusahaan meresponnya dan melakukan uji coba kemudian setelah berhasil, produk dijual ke pasar.

##### 3. Faktor yang Mendorong Inovasi Produk

Faktor yang mendorong perusahaan Indah Cemerlang melaksanakan inovasi produk yaitu untuk memenuhi permintaan pasar yang didasari oleh selera konsumen yang terus berkembang, tajamnya persaingan perusahaan industri khususnya perusahaan yang memasarkan produk sejenis, mengantisipasi pengurangan pangsa

pasar oleh perusahaan pesaing dan lain-lain yang kesemuanya itu dimaksudkan untuk memenangkan persaingan melalui produk unggulan.

### **E. Analisis SWOT Matriks**

Setelah melakukan analisis EFE dan IFE maka langkah selanjutnya adalah analisis matriks SWOT. Tujuan dari analisis ini menurut David (2002:187) adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Untuk melakukan analisis SWOT matriks perlu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Identifikasi tersebut diambil dari matriks EFE dan matriks IFE. Berikut analisis matriks SWOT perusahaan Indah Cemerlang.

Tabel 18

**Analisis Matriks SWOT Perusahaan Indah Cemerlang**

<b>IFAS/IFE</b>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas terjamin</li> <li>2. Lokasi strategis</li> <li>3. Jalur distribusi yang baik</li> <li>4. Hubungan pemilik dan karyawan baik</li> <li>5. Banyak tersedia SDM</li> </ol>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak adanya perencanaan strategi yang komprehensif</li> <li>2. Masih adanya rangkap jabatan</li> <li>3. Promosi yang masih kurang</li> <li>4. Profitabilitas yang berfluktuasi</li> <li>5. Tingkat pendidikan karyawan relatif rendah</li> </ol>
<b>EFAS/EFE</b>		
<p><b>Opportunity (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertambahnya jumlah penduduk</li> <li>2. Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan papan dan infrastruktur (sarana umum)</li> <li>3. Kebijakan pemerintah yang memberikan kemudahan kredit pada UKM</li> <li>4. Mempunyai pelanggan tetap</li> <li>5. Kemajuan teknologi</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan yang ada</li> <li>2. Melakukan penetrasi pasar</li> <li>3. Membuka pasar baru</li> <li>4. Memanfaatkan hubungan baik antara pemilik dan karyawan</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan promosi, terutama di daerah-daerah yang baru dimasuki</li> <li>2. Meningkatkan produktifitas karyawan</li> <li>3. Memperbaiki kemampuan profitabilitas</li> </ol>
<p><b>Threat (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi ekonomi (kenaikan BBM dan inflasi)</li> <li>2. Konsumen semakin selektif terhadap kualitas dan harga</li> <li>3. Produk pesaing relatif sama</li> <li>4. Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada</li> <li>5. Pendetang baru</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen</li> <li>2. Melakukan inovasi produk yang sesuai dengan selera konsumen (orientasi pasar)</li> <li>3. Melakukan efisiensi dan efektifitas kerja</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan konsumen</li> <li>2. Meningkatkan aktivitas promosi, terutama di daerah pemasaran yang baru</li> <li>3. Efektifitas dan efisiensi kerja</li> <li>4. Melakukan inovasi produk yang sesuai dengan selera konsumen</li> <li>5. Memberikan pelatihan pada karyawan</li> </ol>

Sumber: data diolah

## F. Pemilihan dan Penetapan Alternatif Strategi

Bila melihat analisis SWOT, maka dapat diketahui kekuatan perusahaan yang diharapkan mampu untuk menutupi kelemahan yang masih perlu dibenahi serta untuk mengantisipasi setiap ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Dengan posisi perusahaan yang mempunyai banyak peluang serta didukung oleh kekuatan yang ada, maka alternatif strategi yang digunakan perusahaan adalah:

### 1. Strategi Inovasi

Strategi ini merupakan salah satu alternatif strategi yang dapat diambil perusahaan mengingat kondisi perusahaan yang memiliki sumberdaya yang cukup dapat dimanfaatkan. Mengutip pendapat Schumpeter yang dikutip oleh Enke (1963:97) yang menggolongkan 5 macam inovasi, maka Perusahaan Indah Cemerlang termasuk memproduksi suatu produk baru atau produk dengan kualitas yang berbeda dengan yang lain dan memakai bahan baku atau sebagian bahan baku dari sumber yang ada namun belum pernah digunakan industri lain. Strategi inovasi dijadikan strategi fundamental perusahaan dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Kesuksesan strategi inovasi berarti pula pertumbuhan bagi perusahaan yang bersangkutan.

- b. Dengan menjalankan inovasi diharapkan perusahaan dapat meraih keunggulan/laba awal yang tinggi dari sambutan konsumen terhadap produk perusahaan yang telah disempurnakan.

Dalam kasus Perusahaan Indah Cemerlang, berdasarkan pendapat Twiss yang dikutip oleh Lancaster dan Massingham (1993:135-137), maka strategi inovasi ini dikelompokkan dalam dua strategi, yaitu:

- a. *Offensive Strategy*

Perusahaan harus lebih gencar dalam berinovasi/menciptakan produk-produk unggulan, karena selama ini tampaknya perusahaan hanya menjalankan *defensive strategy* dimana perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dari pesanan yang ada walaupun strategi ini akan banyak membutuhkan dana bagi perkembangan penelitian dan pengembangannya. Pemilihan strategi ofensif (menyerang) ini karena perusahaan melakukan inovasi produk sehingga jika hanya memakai strategi defensif maka produk inovatif tidak akan cepat meluncur di pasaran, sehingga laba yang diharapkan lambat tercapai.

### b. Market Creation Strategy

Perusahaan perlu mengambil strategi ini dikarenakan masih adanya peluang bagi perusahaan untuk memasuki pasar-pasar yang belum pernah ditembus Perusahaan Indah Cemerlang, semisal daerah pelosok/terpencil. Hal ini didukung analisis SWOT pada tabel 18, yaitu pada strategi SO terlihat perlunya melakukan penetrasi pasar dan penciptaan pasar baru.

### 2. Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi

Strategi ini masih menjadi strategi andalan bagi banyak perusahaan termasuk Perusahaan Indah Cemerlang, sebab strategi ini mengandung resiko dan kebutuhan dana yang kecil bila dibandingkan dengan strategi inovasi. Di samping itu strategi ini memang cocok bagi suatu perusahaan yang mengkhususkan diri pada segmen produk tertentu dalam kasus ini produk *paving stone*. Dengan penerapan strategi ini perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan pesaing lainnya.

Pemilihan strategi itu tentunya juga didukung oleh beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Kondisi keuangan perusahaan yang baik, dimana dari rasio keuangan secara keseluruhan diketahui bahwa tingkat likuiditas, profitabilitas,

aktivitas, dan rasio utang perusahaan bisa dikatakan bagus sehingga diperkirakan perusahaan mampu membiayai pelaksanaan strategi.

2. Pangsa pasar produk *paving stone* yang masih bagus dan jumlah permintaan yang semakin meningkat.
3. Adanya sumber daya manusia yang berpengalaman serta loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat mendukung upaya inovasi yang dilakukan.
4. Dukungan teknologi perusahaan serta kerjasama antara karyawan di tiap fungsional yang mendukung dilaksanakannya inovasi produk.

Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2001) yang berjudul Inovasi Produk dalam Rangka Meraih Keunggulan Kompetitif (Suatu Studi pada P.T. Surya Sakti Utama, Surabaya) dan penelitian yang dilakukan oleh Abror (2001) yang berjudul Strategi Inovasi Produk dan Pengaruhnya terhadap volume penjualan (Suatu Studi pada Perusahaan Shuttlecocks Nasional, Kepanjen, Malang), yaitu : meneliti kegiatan inovasi produk yang dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi persaingan, selera konsumen yang berubah, dan memenuhi permintaan pasar.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2001) adalah ruang lingkup pemasaran dan skala perusahaan yang diteliti. Penelitian Agustin adalah perusahaan berskala besar yang sudah *go* internasional

dengan ruang lingkup nasional dan internasional sehingga analisis lingkungannya lebih luas dan kompleks. Penelitian yang dilakukan Abror memiliki perbedaan dengan penelitian ini, yaitu merupakan penelitian kuantitatif untuk mengukur hubungan antara inovasi produk dan pengaruhnya terhadap volume penjualan, dengan memakai analisis koefisien korelasi, *product moment*, analisis regresi linier sederhana, uji hipotesis statistik untuk koefisien korelasi, dan uji beda rata-rata hitung.



## BAB V

### PENUTUP

Pada akhir penulisan skripsi ini akan diuraikan kesimpulan dan saran yang di dapat dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan.

#### A. Kesimpulan

1. Perusahaan Indah Cemerlang menawarkan produk berupa *paving stone*, tegel, genteng, batako, kanstin, dan *loster*. Inovasi produk yang telah dilaksanakan tahun 2003 sampai dengan sekarang adalah dari segi bahan dalam proses pembuatan *paving stone*.
2. Keunggulan bersaing Perusahaan Indah Cemerlang terlihat dari harga yang tinggi namun menutupi manfaat barang, diferensiasi, dan daerah pemasaran. Selain itu dominasi pasar yang dikuasai perusahaan adalah 55 % dari seluruh *market share* industri sejenis yang berada di wilayah Malang.
3. Berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan internal perusahaan yang meliputi : struktur organisasi, personalia produksi, pemasaran, dan keuangan. Lingkungan eksternal meliputi : keadaan ekonomi, sosial budaya, pemasok, teknologi, persaingan; maka dapat ditarik kesimpulan mengenai strategi yang sesuai bagi perusahaan adalah strategi inovasi dan strategi pertumbuhan konsentrasi. Strategi tersebut didasarkan pada adanya kemampuan perusahaan

untuk menjalankannya serta didukung oleh adanya prospek pasar *paving stone* dan bahan bangunan lainnya dimasa yang akan datang.

## B. Saran

Sehubungan dengan strategi yang telah ditetapkan, maka saran-saran sebagai masukan bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

### 1. Bidang Personalia.

- a. Meningkatkan produktifitas dan efisiensi kerja para karyawan melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan
- b. Masih adanya rangkap jabatan Direktur dengan Kepala Bagian Pemasaran hendaknya dipertimbangkan untuk masa yang akan datang, karena nantinya profesionalitas diperlukan sejalan dengan perkembangan perusahaan.

### 2. Bidang Produksi

Mempertahankan mutu produksi perusahaan sebagai kekuatan daya saing.

### 3. Bidang Pemasaran

- a. Memperluas daerah pemasaran, sebab masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki perusahaan, misalnya kota-kota lain yang belum pernah dimasuki.
- b. Menjaga agar harga tetap kompetitif. Dengan adanya inflasi dan kondisi keuangan sekarang ini maka perusahaan harus lebih kreatif dalam memproduksi produk-produk inovatif tidak hanya *paving stone*.
- c. Memonitor dan mengantisipasi pesaing potensial beserta strategi perusahaan pesaing.

### 4. Bidang Keuangan.

- a. Hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu bagaimana untuk terus menaikkan tingkat profitabilitas perusahaan.
- b. Mempertimbangkan dan memprediksi dana yang akan dikeluarkan. Hal ini sangat berkaitan erat dengan perolehan laba dari hasil investasi yang telah tertanam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abror, Himawan. 2001. Strategi Inovasi Produk dan Pengaruhnya terhadap Volume Penjualan (Suatu Studi pada Perusahaan Shuttlecocks Nasional, Kepanjen, Malang). *Skripsi tidak Diterbitkan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Agustin, Lilik. 2001. Inovasi Produk dalam Rangka Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus pada P.T. Surya Sakti Utama, Surabaya). *Skripsi tidak Diterbitkan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Anonim. 2003. *Kabupaten Malang dalam Angka*. Malang : BPS Malang.
- . 2004. *Kota Malang dalam Angka*. Malang: BPS Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Cetakan keempat. Jakarta : Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan, S.E, M.B.A. 1987. *Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep, dan Strategi*. Jakarta:CV. Rajawali.
- Chandra, Gregorius, Fandy Tjiptono, Yanto Chandra. 2004. *Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi.
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Diterjemahkan oleh Lina Salim. Edisi keempat. Cetakan pertama. Jakarta : Erlangga.
- Davey, Rod dan Anthony Jacks. 2001. *How to be better at Marketing, Meningkatkan Kinerja Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Henriko dan Rizki. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis, Konsep*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta : Prenhallindo.
- Doyle, Peter.1994. *Marketing Management and Strategy*. New York : Prentice Hall.
- Enke, Stephen. 1963. *Economic for Development*. New Jersey : Prentice Hall.

- Febrianto, Ony. 2003. *Paras: Inovasi Produk dari Bank BTN*. Jakarta: P.T. Bank Tabungan Negara.
- Handoko, T. Hani. 1991. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi ketiga. Cetakan keempat. Jakarta : Erlangga.
- Hiam, Alexander dan Charles D. Schewe. 1994. *The Portable MBA Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Agus Maulana. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2002. *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*. Alih bahasa oleh Thomson Learning. Jilid dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Jain, Subhash C. 2001. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Diterjemahkan oleh Imam Nurmawan S.E. Edisi kelima. Jilid kedua. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa oleh Murad dan Henry Sitanggang. Edisi ketiga. Cetakan keenam. Jakarta: Erlangga.
- Keegan, Warren J. 1996. *Manajemen Pemasaran Global*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta : Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1998. *Dasar-dasar Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta : Prenhallindo.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan, Rony A Rusli, Hendra Teguh. Edisi Millenium. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Chin Tiong Tan. 2002. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Diterjemahkan oleh Handoyo Prasetyo dan Hamin. Yogyakarta: Andi.
- Kuczmarski, Thomas D. 1988. *Managing New Product*. New Jersey : Prentice Hall.
- Lancaster, Geoff dan Lester Massingham. 1993. *Marketing Management*. London : McGraw-Hill.
- Levitt, Theodore. 1987. *Imajinasi Pemasaran*. Alih Bahasa oleh Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.

- McCarthy E. Jerome dan William D. Perreault Jr. 1995. *Intisari Pemasaran Sebuah Ancangan Manajerial Global*. Alih bahasa oleh Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Nangoi, Ronald. 1994. *Pengembangan Produksi dan Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pearce, John A dan Richard B Robinson, Jr. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih bahasa oleh Ir. Agus Maulana. Jilid Satu. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pettigrew, Andrew dan Richard Whipp. 1996. *Unggul Bersaing Melalui Inovasi Bisnis Mutakhir*. Alih bahasa oleh Dra. Umiyati. Cetakan pertama. Jakarta: Abdi Tandur.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Simamora, Bilson. 2003. *Membongkar Kotak Hitam Konsumen*. Jakarta : P.T. Gramedia Pustaka.
- Soekartawi. 1993. *Manajemen Pemasaran Dalam Bisnis Modern*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Stanton, William J. 1987. *Fundamentals of Marketing*. Singapore: McGraw Hill.
- Stanton, William J dan Charles Futrell. 1987. *Fundamentals of Marketing*. Singapore : McGraw-Hill.
- Suwarsono, Muhammad. 2002. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Swastha, Basu dan Irawan. 1998. *Manajemen Pamasaran Modern*. Yogyakarta : Liberty.

Syamsudin, Lukman. 1995. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Ulrich, Karl T dan Steven D. Eppinger. 2001. *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Diterjemahkan oleh Nora Azmi dan Ivelline Anne Marie. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Teknika.

Umar, Husein. 2001. *Riset Strategi Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka.



### A. Rasio Likuiditas

$$1. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{1.545.741.520}{757.417.903} = 2,04 = 204 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{1.703.296.172}{823.954.500} = 2,06 = 206 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{1.812.064.441}{891.441.914} = 2,03 = 203 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{1.935.908.953}{978.535.850} = 1,97 = 197 \%$$

$$2. \text{ Acid-test Ratio (Quick Ratio)} = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{1.545.741.520 - 405.731.639}{757.417.903} = 1,55 = 155 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{1.703.296.172 - 405.731.639}{823.954.500} = 1,57 = 157 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{1.812.064.441 - 408.183.400}{891.441.914} = 1,57 = 157 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{1.935.908.953 - 436.756.238}{978.535.850} = 1,53 = 153 \%$$

3. *Net Working Capital = Curret Assets – Current Liabilitas*

$$\text{Tahun 2002} = 1.545.741.520 - 757.417.903 = \text{Rp. } 788.323.617,-$$

$$\text{Tahun 2003} = 1.703.296.172 - 891.441.914 = \text{Rp. } 879.341.672,-$$

$$\text{Tahun 2004} = 1.812.064.441 - 891.441.914 = \text{Rp. } 920.622.527,-$$

$$\text{Tahun 2005} = 1.935.908.953 - 978.535.850 = \text{Rp. } 957.373.103,-$$

**B. Rasio Profitabilitas**

1. *Gross Profit Margin =  $\frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}}$*

$$\text{Tahun 2002} = \frac{271.223.316}{753.398.100} = 0,36 = 36 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{354.669.383}{958.565.900} = 0,37 = 37 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{382.907.250}{1.160.325.000} = 0,33 = 33 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{184.016.000}{1.437.625.000} = 0,32 = 32 \%$$

2. *Operating Profit Margin =  $\frac{\text{Operating Profit}}{\text{Sales}}$*

$$\text{Tahun 2002} = \frac{113.913.791}{753.398.100} = 0,1511 = 15,11 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{148.961.133}{958.565.900} = 0,1553 = 15,33 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{183.795.480}{1.160.325.000} = 0,1584 = 15,84 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{184.016.000}{1.437.625.000} = 0,128 = 12,8 \%$$

$$3. \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Sales}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{70.170.896}{753.398.100} = 0,0931 = 9,31 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{91.760.058}{958.565.900} = 0,0957 = 9,57 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{113.218.015}{1.160.325.000} = 0,0975 = 9,75 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{113.353.856}{1.437.625.000} = 0,0788 = 7,88 \%$$

### C. Rasio Aktivitas

$$1. \text{ Inventory Turn Over} = \frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Average Inventory}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{482.174.784}{404.879.556} = 1,19 \text{ x}$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{603.896.517}{404.879.556} = 1,49 \text{ x}$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{777.417.750}{404.879.556} = 1,92 \text{ x}$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{977.585.000}{404.879.556} = 2,41 \text{ x}$$

$$2. \text{ Average of Inventory} = \frac{\text{Average Inventory} \times 360}{\text{Cost of Goods Sold}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{404.879.556 \times 360}{482.174.784} = 302 \text{ hari}$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{404.879.556 \times 360}{603.896.517} = 241 \text{ hari}$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{404.879.556 \times 360}{777.417.750} = 187 \text{ hari}$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{404.879.556 \times 360}{977.585.000} = 149 \text{ hari}$$

#### D. Rasio Utang

$$1. \text{ Debt Ratio} = \frac{\text{Total Liabilitas}}{\text{Total Assets}}$$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{1.136.126.855}{3.787.089.520} = 0,29 = 29 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{1.235.932.050}{4.119.772.494} = 0,30 = 30 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{1.337.162.874}{4.457.209.583} = 0,29 = 29 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{1.467.803.850}{4.892.679.963} = 0,29 = 29 \%$$

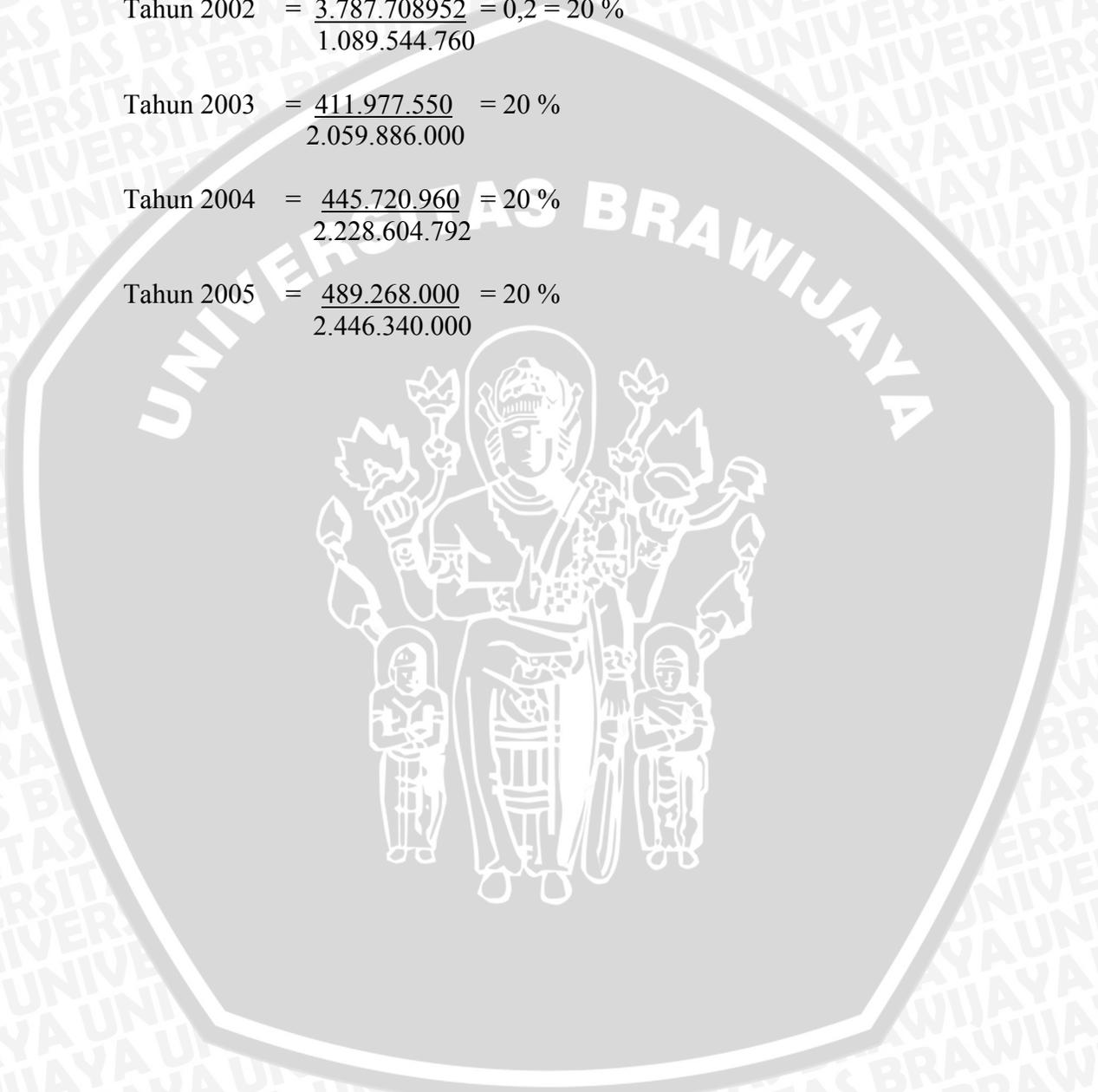
2. *Debt Equity Ratio* =  $\frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Stockholders Equity}}$

$$\text{Tahun 2002} = \frac{3.787.708952}{1.089.544.760} = 0,2 = 20 \%$$

$$\text{Tahun 2003} = \frac{411.977.550}{2.059.886.000} = 20 \%$$

$$\text{Tahun 2004} = \frac{445.720.960}{2.228.604.792} = 20 \%$$

$$\text{Tahun 2005} = \frac{489.268.000}{2.446.340.000} = 20 \%$$



Neraca  
Per 31 Desember Tahun 2002-2005

Keterangan	Tahun 2002 (Rp)	Tahun 2003 (Rp)	Tahun 2004 (Rp)	Tahun 2005 (Rp)
<b>Aktiva:</b>				
<b>Aktiva Lancar</b>				
- Kas	60.682.000	66.750.200	72.090.216	77.136.530
- Bank	778.975.075	856.872.583	925.422.390	990.201.958
- Piutang Dagang	170.037.500	187.041.250	202.004.550	216.144.869
Persediaan				
- Bahan baku	135.849.545	149.434.499	145.853.400	156.063.138
- WIP	112.630.000	123.893.000	126.774.000	135.648.180
- Barang Jadi	120.367.400	132.404.140	135.556.000	145.044.920
Jumlah Persediaan	368.846.945	405.731.639	408.183.400	436.756.238
Uang Muka Pembelian	116.000.000	127.600.000	137.808.000	147.454.560
Biaya Dibayar di Muka	50.000.000	57.000.500	60.990.535	65.259.873
Persekot Pajak	1.200.000	2.300.000	5.565.350	5.954.925
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>1.545.741.520</b>	<b>1.703.296.172</b>	<b>1.812.064.441</b>	<b>1.935.908.953</b>
<b>Aktiva Tetap:</b>				
Tanah	845.000.000	1.056.250.000	1.320.312.500	1.650.390.625
Gedung	408.750.000	410.560.350	411.255.000	415.442.000
Akumulasi Peny. Gedung	2.037.500	20.528.018	20.562.750	20.772.100
Mesin	276.640.000	268.340.800	260.290.576	265.360.200
Akumulasi Peny. Mesin	13.832.000	13.417.040	13.014.530	13.268.010
Peralatan	25.950.000	24.756.030	24.013.080	23.262.688
Akumulasi Peny. Peralatan	1.297.500	1.237.800	1.200.654	1.163.135
Kendaraan	758.500.000	728.160.000	699.033.600	671.072.360
Akumulasi Peny. Kendaraan	37.925.000	36.408.000	34.951.680	33.553.618
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>2.241.348.000</b>	<b>2.416.476.322</b>	<b>2.645.175.142</b>	<b>2.956.771.010</b>
<b>Total Aktiva</b>	<b>3.787.089.520</b>	<b>4.119.772.494</b>	<b>4.457.209.583</b>	<b>4.892.679.963</b>
<b>Pasiva :</b>				
Utang Lancar :				
Utang bunga	151.483.580	164.790.900	178.288.383	195.707.200
Utang dagang	265.096.267	288.384.075	312.004.670	342.487.600
Utang pajak	113.612.685	123.593.175	133.716.287	146.780.400
Utang gaji	227.225.371	247.186.350	267.432.574	293.560.650
Jumlah Utang Lancar	757.417.903	823.954.500	891.441.914	978.535.850
Utang Jangka Panjang	378.708.952	411.977.550	445.720.960	489.268.000
<b>Total utang</b>	<b>1.136.126.855</b>	<b>1.235.932.050</b>	<b>1.337.162.874</b>	<b>1.467.803.850</b>
Modal :				
Modal Sendiri	1.893.544.760	2.059.886.000	2.228.604.792	2.446.340.000
Laba Tahun Berjalan	757.417.905	823.954.444	891.441.917	978.536.113
<b>Total modal</b>	<b>2.650.962.665</b>	<b>2.883.840.444</b>	<b>3.120.046.709</b>	<b>3.424.876.116</b>
<b>Total Pasiva</b>	<b>3.787.089.520</b>	<b>4.119.772.494</b>	<b>4.457.209.583</b>	<b>4.892.679.963</b>

Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang Malang Tahun 2006

Laporan Laba Rugi  
Per 31 Desember Tahun 2002-2005

Keterangan	Tahun 2002 (Rp)	Tahun 2003 (Rp)	Tahun 2004 (Rp)	Tahun 2005 (Rp)
Penjualan	753.398.100	958.565.900	1.160.325.000	1.437.625.000
HPP	482.174.784	603.896.517	777.417.750	977.585.000
<b>Lab a kotor</b>	271.223.316	354.669.383	382.907.250	460.040.000
Biaya operasi	157.309.525	205.708.250	199.111.770	276.024.000
<b>Lab a Sebelum Pajak &amp; Bunga</b>	113.913.791	148.961.133	183.795.480	184.016.000
Biaya Bunga	13.669.655	17.875.336	22.055.458	22.081.920
<b>Lab a Sebelum Pajak</b>	100.244.136	131.085.797	161.740.022	161.934.080
Pajak	30.073.240	39.325.739	48.522.007	48.580.224
<b>Lab a bersih</b>	70.170.896	91.760.058	113.218.015	113.353.856

Sumber : Perusahaan Indah Cemerlang Malang Tahun 2006

