



**ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR  
PENENTUAN STRATEGI PERUSAHAAN**  
(Studi Kasus pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi  
Andhika Permai Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

*Disusun oleh:*

**ARFAINI ROSITA NOOR**  
NIM. 0310323015-32



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN  
MALANG  
2008**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Februari 2008

Nama : ARFAINI ROSITA NOOR

NIM : 0310323015-32



## ABSTRAKSI

**Arfaini Rosita Noor, 2008, Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang) Dr. Zainul Arifin, M. S., Drs. Wilopo, M.A.B., 102 Hal + xiii**

---

Semakin pesatnya perkembangan ekonomi dan pertumbuhan industri mendorong perusahaan-perusahaan Indonesia masuk ke dalam persaingan yang kompetitif. Intensitas persaingan merupakan kendala bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, maka diperlukan strategi perusahaan yang integral di semua aspek manajemen perusahaan. Semua itu menuntut kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap dalam menghadapi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, dengan merancang dan mempersiapkan strategi yang tepat, guna mengatasi ancaman dan kelemahan serta mampu memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki.

Analisis SWOT adalah analisis terhadap lingkungan internal, yaitu analisis terhadap kondisi perusahaan itu sendiri untuk mengetahui *strengths* dan *weaknesses* yang dimiliki oleh perusahaan serta analisis eksternal, yaitu analisis terhadap kondisi di luar perusahaan untuk mengetahui *opportunities* dan *threats* yang akan dihadapi perusahaan. Kondisi internal yang dianalisis adalah pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, personalia, dan organisasi. Sedangkan kondisi eksternal yang dianalisis adalah lingkungan umum perusahaan, yaitu segmen demografis, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, dan teknologi, serta lingkungan industri perusahaan seperti ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar perusahaan. Untuk mendukung analisis ini digunakan Matrik SWOT.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah lingkungan internal dengan variabel pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, personalia, dan organisasi, serta lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis data lingkungan eksternal dan lingkungan internal, Matrik *Internal External* (IE), Matrik SWOT, dan *benchmarking*.

Hasil penelitian dengan menggunakan Matrik *Internal External* (IE) menunjukkan bahwa perusahaan perlu menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal, yaitu dengan memperluas perusahaan dengan membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produknya baik rumah maupun fasilitasnya. Untuk *benchmarking*, Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang masih kurang dalam kelengkapan fasilitas yang dimiliki dan kurangnya penggunaan teknologi informasi dalam promosinya.



Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa perusahaan diharapkan dapat bersaing dan meraih pasar yang lebih baik pada tahun-tahun mendatang, perusahaan mencari info sehubungan dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat, meningkatkan kualitas di semua aspek internalnya serta melaksanakan strategi tepat secara terpadu dan menyeluruh disertai dengan kepemimpinan.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan keharirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang).”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M. Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, D.E.A selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M. Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Zainul Arifin, M.S. selaku ketua komisi pembimbing dan bapak Drs. Wilopo, MAB selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, kritik dan saran yang membangun kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmunya, serta membantu kelancaran proses belajar.
6. Bapak Yusnanto, selaku bagian umum PT. Bumi Andhika Permai Malang yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Mbak Fais dan mbak Devi selaku bagian pemasaran PT. Bumi Andhika Permai Malang yang telah memberikan informasi, bimbingan, pengarahan, saran, dan penyempurnaan data selama melaksanakan penelitian.

8. Ibuku tercinta, Soetji Setyawatie dan kakakku, mbak Intan yang telah memberikan dukungan moral dan material sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Teman-teman seperjuangan, teman-teman Bisnis angkatan 2003 yang telah memberikan dukungan dan semangatnya.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih atas segala bantuannya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Februari 2008

Penulis,  
Arfaini Rosita Noor



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
A. Penelitian Terdahulu .....	6
1. Muntiani (2003) .....	6
2. Yunita (2004) .....	6
3. Ciptadi (2007) .....	7
B. Manajemen Strategi .....	7
1. Pengertian Strategi .....	7
2. Pengertian Manajemen Strategi .....	8
3. Manfaat Manajemen Strategi .....	10
4. Hirarki Strategi .....	11
C. Model Manajemen Strategi .....	12
D. Analisis Lingkungan .....	15
1. Pengertian Analisis Lingkungan .....	15
2. Arti Penting Analisis Lingkungan .....	15
3. Macam-macam Analisis Lingkungan .....	16
a. Analisis Lingkungan Eksternal .....	16
b. Analisis Lingkungan Internal .....	23
E. Perumusan Strategi .....	25
F. Implementasi Strategi .....	26
G. Evaluasi dan Pengendalian .....	27
H. Analisis SWOT .....	27
I. <i>Benchmarking</i> .....	29
1. Arti <i>Benchmarking</i> .....	29
2. Proses <i>Benchmarking</i> .....	31
3. Jenis-jenis <i>Benchmarking</i> .....	34
4. Syarat-syarat Keberhasilan <i>Benchmarking</i> .....	35
5. Hambatan-hambatan Terhadap Kesuksesan <i>Benchmarking</i> .....	35
6. Peranan Manajemen Dalam <i>Benchmarking</i> .....	37
J. Alternatif Strategi .....	38





## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Segmen Lingkungan Umum	18
2.	Matrik SWOT	29
3.	Perbedaan <i>Benchmarking</i> dan Analisis Persaingan	31
4.	Sikap Terhadap Risiko yang Mempengaruhi Pemilihan Strategi	46
5.	Data Tipe Rumah, Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang	54
6.	Daftar Harga Jual dan Angsuran Rumah Menurut Tipenya, Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang	56
7.	Jumlah Karyawan Tetap PT. Bumi Andhika Permai Malang	63
8.	Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Bumi Andhika Permai Malang	64
9.	Proyeksi Populasi Kota Malang	70
10.	Kredit Properti, Perbankan Jatim 2007 (dalam juta rupiah)	74
11.	Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang Tahun 2002-2006 (Dalam Persen)	74
12.	Laju Inflasi Kota Malang Menurut Tahun Kalender Tahun 2005-2007 (Dalam Persen)	76
13.	Data Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang dan Pesaingnya	83
14.	Faktor Strategis Internal Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang	89
15.	Faktor Strategis Eksternal Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang	90



## DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No	Judul	Hal
1.	Hirarki Strategi	12
2.	Model Manajemen Strategi dari Wheelen dan Hunger	13
3.	Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis	14
4.	Model Manajemen Strategi dari Hariadi	15
5.	Lingkungan Eksternal Perusahaan	17
6.	Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampulabaan Industri	19
7.	Urutan Proses Produksi Rumah, Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang	60
8.	Struktur Organisasi PT. Bumi Andhika Permai Malang	66
9.	Perbandingan Inflasi Year on Year, Tahun 2005-2007	76
10.	Matrik Internal-Eksternal	91
11.	Matrik Internal-Eksternal Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang	92
12.	Matrik SWOT Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang	93



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1.	Kisi-kisi Wawancara Perusahaan	105
2.	Daftar Pertanyaan Wawancara	107
3.	<i>Population Projection by Regency/City 2002-2005</i>	109
4.	Perbandingan Inflasi Bulanan, Tahun Kalender, <i>Year on Year</i> , Tahun 2005-2007	111
5.	Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur, Januari-Desember 2005 until Januari-Desember 2007	115
6.	Struktur Organisasi PT Bumi Andhika Permai Malang	118
7.	Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian	119
8.	Curriculum Vitae	120



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Semakin banyak didirikannya perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa baru, membuat persaingan bisnis semakin tajam dari waktu ke waktu terutama bagi perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa sejenis. Persaingan saat ini menjadi semakin ketat dan perusahaan tidak lagi bersaing untuk menang lagi, tetapi bersaing untuk bertahan hidup. Di sini perusahaan-perusahaan lama semakin terdorong untuk selalu berusaha tetap menjaga eksistensi dan daya saingnya. Pelaku bisnis dalam semua industri sibuk mencari strategi-strategi yang tepat untuk menguasai pasar dan mereka berusaha untuk menunjukkan keunggulan bersaingnya.

Persaingan dalam dunia usaha merupakan suatu keharusan yang akan dihadapi untuk mendapatkan *market share* yang merupakan wilayah pemasaran perusahaan. Untuk memenangkan persaingan ini, suatu perusahaan harus mampu menemukan dan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan dengan strategi yang sesuai untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di lingkungan persaingan yang dihadapinya tersebut.

Keberadaan suatu perusahaan tidak dapat lepas dari kondisi lingkungan. Suatu perusahaan yang ingin tetap bertahan atau berhasil dalam memenangkan persaingan dituntut untuk selalu mengetahui dan memahami lingkungan serta perubahan dimana perusahaan itu beroperasi. Lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan tidak terbatas pada lingkungan internal tetapi juga lingkungan eksternal dimana lingkungan internal perusahaan ini memiliki sifat *controllable*, dalam arti lingkungan ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Sebaliknya, lingkungan eksternal perusahaan memiliki sifat *uncontrollable*, dalam arti setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan ini tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Lingkungan internal akan menilai kekuatan serta kelemahan sumber daya perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui lingkungan di luar perusahaan agar dapat mengetahui dengan pasti peluang dan ancaman di lingkungan tempat usaha yang harus dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal



perusahaan sangat mempengaruhi kinerja dan kehidupan perusahaan. Perkembangan suatu perusahaan sangat tergantung pada kondisi lingkungan usahanya. Lingkungan yang tidak kondusif akan mengganggu kinerja dari perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Mengingat begitu besarnya peranan lingkungan akan mempengaruhi keberadaan, maka perusahaan harus selalu menganalisis lingkungan apalagi lingkungan selalu mengalami perubahan yang sedemikian cepat dari waktu ke waktu. Analisis yang dilakukan oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan pada akhirnya akan membuat manajemen perusahaan mendapatkan gambaran tentang kondisi yang dihadapi.

Perumahan merupakan kebutuhan pokok setelah sandang dan pangan yang harus dipenuhi oleh setiap keluarga dalam masyarakat. Pada dasarnya rumah memiliki beberapa fungsi, antara lain: fungsi sosial sebagai sarana tempat tinggal yang akan memberikan tempat berlindung bagi sebuah keluarga, fungsi ekonomis yang dapat dijadikan sarana investasi dan simbol status sosial, dan fungsi psikologis sebagai sarana kebutuhan gaya hidup.

Kebutuhan akan perumahan sebagai sarana tempat tinggal serta fungsi-fungsi lainnya ini menimbulkan peluang potensial bagi pengembang untuk dapat memasarkan perumahannya dengan berbagai macam fasilitas kepada konsumen. Berdirinya pengembang-pengembang baru dan semakin majunya pengembang-pengembang yang sudah ada menjadikan pasaran perumahan semakin kompetitif. Dengan adanya hal tersebut, berarti pemasar harus adu strategi, kepintaran, dan kemampuan menangkap peluang pasar serta menterjemahkannya dalam tindakan nyata yang merupakan faktor penting bagi pengembang yang ingin mempertahankan dan mengembangkan posisinya dalam persaingan.

PT. Bumi Andhika Permai merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang properti di kota Malang dengan persaingan yang sangat ketat di kalangan pengembang perumahan dan juga menurut Pusat Studi Properti Indonesia (PSPi), gelora dan dinamika bisnis properti subsektor perumahan yang mulai tumbuh sejak tahun 1999 akan terus melaju secara konsisten dan memuncak hingga berakhirnya masa pemerintahan baru hasil



Pemilu pada tahun 2009 nanti (Simanungkalit, 2004, h.382). Dengan kondisi seperti ini, PT. Bumi Andhika Permai Malang dalam melakukan usahanya senantiasa berinteraksi dengan lingkungan yang bersifat *uncontrollable* dan selalu berubah. Oleh karena itu perusahaan harus menentukan strategi untuk mengantisipasi perubahan lingkungan ini agar perusahaan tidak sampai mengalami kerugian.

Salah satu cara untuk menganalisis adanya perubahan-perubahan lingkungan tersebut adalah melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dalam analisis SWOT ini, perusahaan melakukan analisis secara cermat dan teliti terhadap lingkungan perusahaan. Analisis ini terdiri dari analisis internal, yakni analisis terhadap kondisi dalam perusahaan itu sendiri untuk mengetahui kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki perusahaan dan analisis eksternal untuk mengetahui peluang (*Opportunities*) yang ada dan tantangan (*Threats*) yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman (Pearce dan Robinson, 1997, h.229).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu hal yang harus ada agar perusahaan bisa mengantisipasi segala perubahan yang ada, baik itu di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, karena hal itu dapat memberikan pengaruh pada perkembangan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu strategi sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dan mampu bertahan atau bahkan mampu memenangkan persaingan yang ada.

Menyadari pentingnya peranan penetapan strategi dengan berfokus pada kondisi lingkungan yang dihadapi dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta mengingat akan tingkat persaingan yang tinggi, maka penelitian yang dilakukan mengambil judul **“Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan”**.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan?
2. Bagaimana perumusan dan penetapan strategi yang tepat didasarkan pada analisis SWOT dalam menghadapi perubahan lingkungan?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan.
2. Untuk mengetahui perumusan dan penetapan strategi yang diterapkan oleh perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dalam menghadapi perubahan lingkungan.

## D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi pihak lain yang ingin meneliti pada permasalahan yang sama guna pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang strategi perusahaan.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak perusahaan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan strategi perusahaan, sehingga apa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

## E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar yang secara garis besar menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.



## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan penjelasan yang lebih rinci mengenai teori-teori dan konsep-konsep yang relevan yang mendasari pembahasan tentang permasalahan yang diteliti. Dalam bab ini diuraikan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, pengertian strategi, pengertian manajemen strategi, manfaat manajemen strategi itu sendiri, tingkatan strategi, model manajemen strategi, analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, analisis SWOT, alternatif strategi, dan pemilihan strategi pada perusahaan.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian yang digunakan, variabel penelitian, lokasi penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

## BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian dan deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh dilakukan analisis dan pembahasan masalah berdasarkan teori yang relevan untuk mencari jawaban atas permasalahan dan tujuan penelitian.

## BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran berdasarkan pembahasan menyangkut masalah kondisi lingkungan eksternal dan kondisi internal perusahaan serta analisis SWOT yang digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penentuan strateginya.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

#### 1. Muntiani (2003)

Dalam penelitian yang berjudul “Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada Perum Jasa Tirta I Malang)”, menyimpulkan bahwa analisis SWOT yang terdiri dari aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan mempunyai peranan penting dalam penentuan strategi suatu badan usaha. Dengan analisis SWOT, dapat dipilih strategi terbaik dari beberapa alternatif strategi yang tersedia. Kemudian dirumuskan kebijakan yang akan diterapkan oleh seluruh pegawai dari tingkatan manajemen atas, menengah, sampai bawah. Seperti halnya dengan Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I sebagai BUMN yang bergerak dalam bidang pengelolaan atas air dan sumber-sumber air. Berdasarkan hasil analisis SWOT dengan elemen-elemen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman maka dapat direkomendasikan mengenai suatu strategi. Strategi yang direkomendasikan adalah ekspansi intern dengan perluasan pasar dan menambah produk baru.

#### 2. Yunita (2004)

Judul penelitian “ Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Perusahaan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang”, yang dalam laporannya menggunakan jenis penelitian deskriptif, menyimpulkan bahwa setiap perusahaan tidak mungkin lepas dari lingkungannya. Lingkungan sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan, karena itu perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungannya agar dapat tetap eksis dan berkembang. Untuk itulah perlu diadakan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan untuk mengetahui kemungkinan ancaman yang dapat menghambat aktivitas perusahaan dimana analisis ini dikenal dengan analisis SWOT. Dengan menggunakan diagram SWOT, perusahaan dianjurkan untuk menerapkan strategi diversifikasi, yaitu menggunakan kekuatan internal



untuk membuka peluang jangka panjang. Sedangkan strategi yang dapat dipertimbangkan adalah diversifikasi konsentris, yaitu membuka pasar untuk produk baru berupa gula untuk konsumsi industri.

### 3. Ciptadi (2007)

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Bank Jatim cabang Malang dengan judul "Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pada Perusahaan", disimpulkan bahwa strategi sangat penting artinya bagi organisasi atau perusahaan. Maka penulis meneliti lebih lengkap tentang peranan Analisis SWOT dalam perumusan strategi perusahaan. Hasil dari analisis matrik Internal-Eksternal, perusahaan dianjurkan untuk menerapkan strategi Pertumbuhan Horizontal (**GROWTH**), yaitu dengan memperluas segmen pasar untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga perusahaan mampu mengantisipasi segala ancaman yang terjadi dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada pada perusahaan. Selain analisis SWOT, alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi produk, PT. Bank Jatim cabang Malang menggunakan analisis tahapan-tahapan standar proses *benchmarking*. Hasil dari analisis tahapan standar proses *benchmarking* adalah (1) Menentukan apa yang akan di-*benchmarking*, (2) Mengidentifikasi pasangan *benchmarking*, (3) Mengumpulkan data, (4) Menganalisa data. Penulis mengimplikasikan bahwa sebaiknya PT. Bank Jatim cabang Malang perlu menambahkan fasilitas layanan melalui Teknologi Informasi untuk memudahkan para nasabahnya dalam melakukan transaksi.

## B. Manajemen Strategi

### 1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi telah banyak didefinisikan oleh beberapa ahli. Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997, h.20).

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Seperti



yang diartikan oleh Wheelen dan Hunger (2003, h.16), strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Menurut Siagian (2003, h.17), strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai.

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya, di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan (David, 2004, h.15).

Supriyono, (1998, h.8) mengatakan bahwa strategi adalah penentuan dasar goals jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Dari berbagai macam definisi strategi perusahaan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan saat ini maupun masa depan karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat disusun kekuatan strategi perusahaan.

## 2. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju pesat, sedang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Ciri khusus manajemen strategi adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategi. Manajemen strategi dapat dilihat sebagai



suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan.

Banyak ahli mendefinisikan manajemen strategi, seperti David (2004, h.5) yang mendefinisikan manajemen strategi sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen strategi juga didefinisikan oleh Pearce dan Robinson (1997, h.20) sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Amirullah (2002, h.4), manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan.

Wheelen dan Hunger (2003, h.4) menambahkan, pengertian manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sementara itu Kuncoro (2006, h.7) menyatakan bahwa manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Pada dasarnya definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sama, yaitu mengkombinasikan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan strategi (formulasi), implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses-proses tersebut mencakup keseluruhan fungsional dalam perusahaan, dengan memperhatikan lingkungan yang mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Implikasi dari semua pengertian manajemen strategi diatas adalah perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik internal maupun eksternal.

Definisi-definisi tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan untuk



mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman bisnis.

### 3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Menurut Wahyudi (1996, h.19), ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997, h.30) menjelaskan bahwa manfaat dari manajemen strategi, yaitu:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.
2. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan di setiap rencana strategi dan dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang.

David (2004, h.21-23) membagi manfaat manajemen strategi menjadi dua, manfaat tersebut:



1. Manfaat finansial, dalam hal ini manajemen strategi memberikan manfaat dalam meningkatkan perolehan laba oleh perusahaan.
2. Manfaat non finansial, seperti:
  - a. Meningkatkan kesadaran mengenai berbagai ancaman eksternal.
  - b. Meningkatkan pemahaman akan strategi-strategi pesaing.
  - c. Meningkatkan produktivitas karyawan.
  - d. Berkurangnya resistensi atau penolakan terhadap perubahan.
  - e. Pemahaman yang semakin jelas mengenai hubungan antara kinerja dan imbalan.

Secara umum David menjelaskan bahwa manfaat utama manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategis.

Manfaat lain dari manajemen strategi adalah sebagai alat untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan cara-cara yang akan ditempuh guna mencapai tujuan tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Amirullah (2002, h.5)

#### 4. Hirarki Strategi

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga jenjang hirarki:

1. Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan), yaitu suatu urusan yang merupakan sebuah kumpulan bisnis yang secara relatif independen. Yang kadang-kadang disebut juga sebagai Unit Bisnis Strategi atau *Strategic Business Unit* (SBU).
2. Pada bagian tengah hirarki, pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Strategi kompetitif ini secara esensial berhubungan dengan persaingan produk dan jasa di pasar.
3. Pada bagian bawah hirarki pengambilan keputusan strategi terletak tingkat fungsional. Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif.

Berikut ini disajikan gambar dari tiga tingkat manajemen strategi sesuai dengan yang ada dalam praktik.



**Gambar 1**  
**Hirarki Strategi**



Sumber: Amirullah (2002, h. 7)

**C. Model Manajemen Strategi**

Proses strategi manajemen dapat diterapkan pada setiap perusahaan, pada berbagai ukuran dan jenis perusahaan, apakah perusahaan besar, menengah, atau kecil. Berikut beberapa pendapat dari pakar manajemen strategi mengenai model manajemen strategi. Menurut Wheelen dan Hunger, model manajemen strategi pada dasarnya meliputi empat elemen yang saling berkaitan, yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Keempat elemen tersebut dapat dinyatakan lebih spesifik yang nantinya dilakukan oleh manajemen dalam menyusun strategi manajemen, yaitu sebagai berikut (Wheelen dan Hunger, 2003, h.9):

- 1) Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat

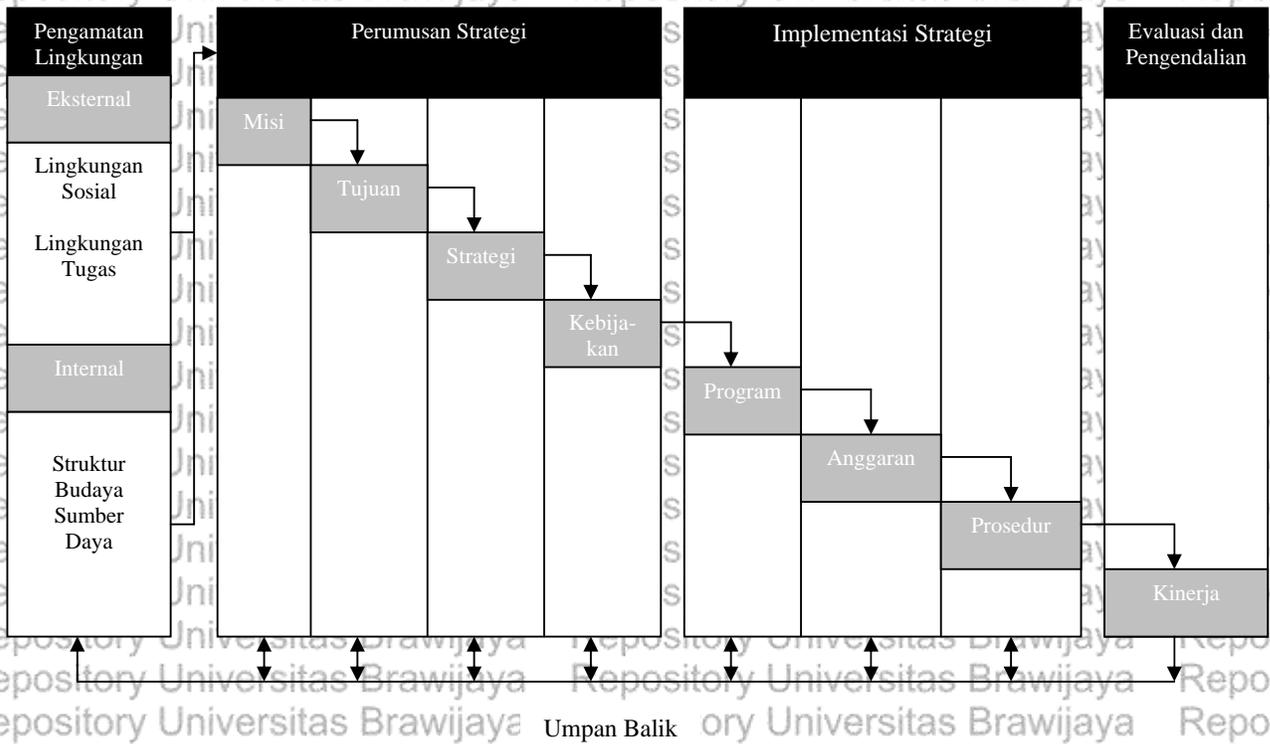


- 2) kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis atau dapat disebut juga dengan singkatan SWOT, yang berarti *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).
- 3) Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.
- 4) Perusahaan kemudian mengimplementasi strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur.
- 5) Pada akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Berikut ini model manajemen strategi yang digambarkan oleh Wheelen dan Hunger:

Gambar 2

Model Manajemen Strategi dari Wheelen dan Hunger

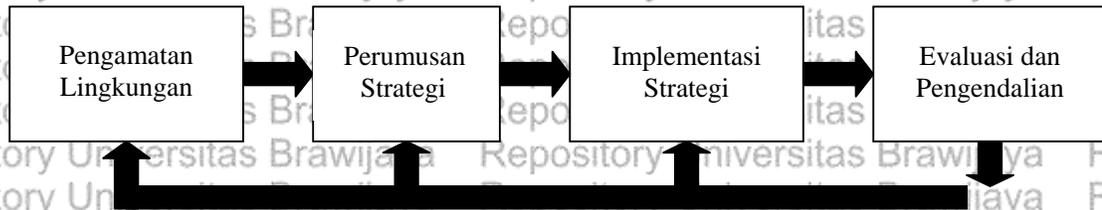


Sumber: Wheelen dan Hunger (2003, h.12)



Model manajemen strategi tersebut menggambarkan proses yang berkelanjutan yang merupakan pengembangan dari model dasar yang ditunjukkan pada gambar berikut ini:

**Gambar 3**  
**Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis**



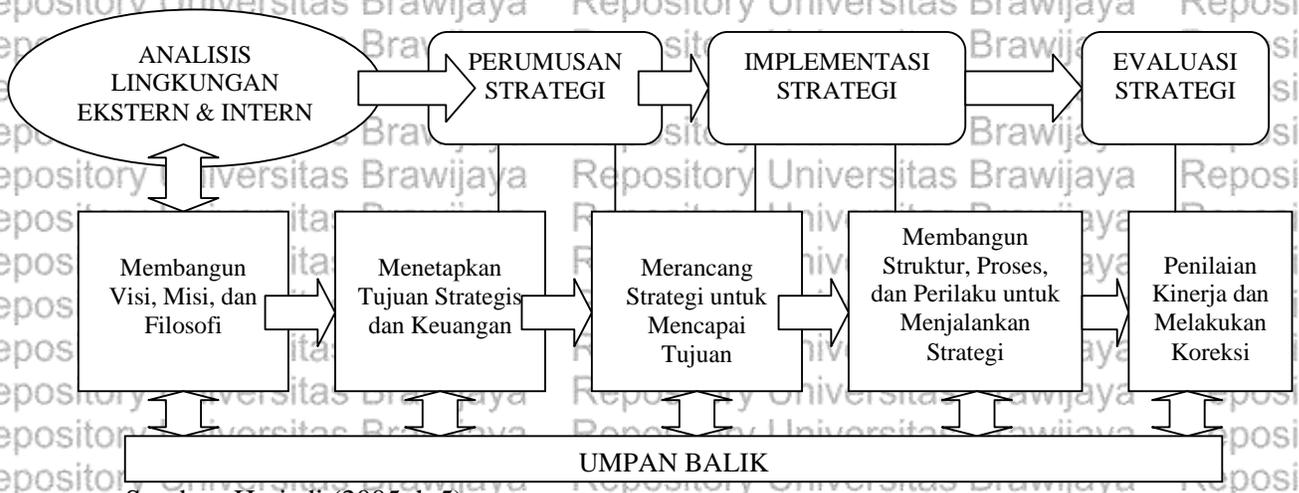
Sumber: Wheelen dan Hunger (2003, h. 11)

Menurut Hariadi (2005, h.4), pada dasarnya model proses manajemen strategi meliputi tiga langkah utama. Pertama, perumusan strategi (*strategy formulation*), kedua, implementasi strategi (*strategy implementation*), dan ketiga, evaluasi dan pengendalian strategi (*strategy control*). Tiga langkah utama tersebut dapat dinyatakan lebih spesifik dalam langkah-langkah konkret yang dilakukan manajemen dalam menyusun strategi manajemen, yaitu sebagai berikut ini:

1. Menetapkan bisnis apa yang akan dijalankan perusahaan dan cita-cita atau harapan apa yang ingin dicapai pada masa depan. Langkah itu merupakan tahap pembentukan misi yang akan dijalankan perusahaan dalam rangka merealisasikan visi atau cita-cita perusahaan.
2. Menerjemahkan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategi yang terukur dan berbagai target kinerja yang harus dicapai.
3. Menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dan target. Dalam penyusunan strategi diikuti pula dengan penetapan kebijaksanaan yang akan menjadi jembatan terhadap implementasi.
4. Menjalankan implementasi strategi yang terpilih dan melakukan berbagai keputusan taktis dengan efisien dan efektif.
5. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan jika perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi, dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi yang akan dihadapi perusahaan.

Model manajemen strategi ini digambarkan oleh Hariadi sebagai berikut:

**Gambar 4**  
**Model Manajemen Strategi dari Hariadi**



Sumber: Hariadi (2005, h.5)

**D. Analisis Lingkungan**

**1. Pengertian Analisis Lingkungan**

Kemampuan seorang pemimpin dalam menyusun strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam melakukan analisis terhadap lingkungan dan memprediksi perkembangan yang akan terjadi ke depannya. Analisis lingkungan adalah proses dengan mana penyusun strategi memonitor lingkungannya. Dengan memonitor lingkungannya, penyusun strategi dapat menelusuri kesempatan-kesempatan dan tantangan-tantangan untuk menentukan sifat, fungsi, dan saling hubungannya (Supriyono, 1998, h. 100).

**2. Arti Penting Analisis Lingkungan**

Banyak sekali alasan pentingnya analisis lingkungan. Beberapa alasan pokok tentang pentingnya analisis lingkungan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis, sehingga para manajer perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para manajer perlu menyelidiki lingkungan untuk:



a. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam pada strategi perusahaan saat sekarang dan pencapaian tujuan perusahaan.

b. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih besar untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

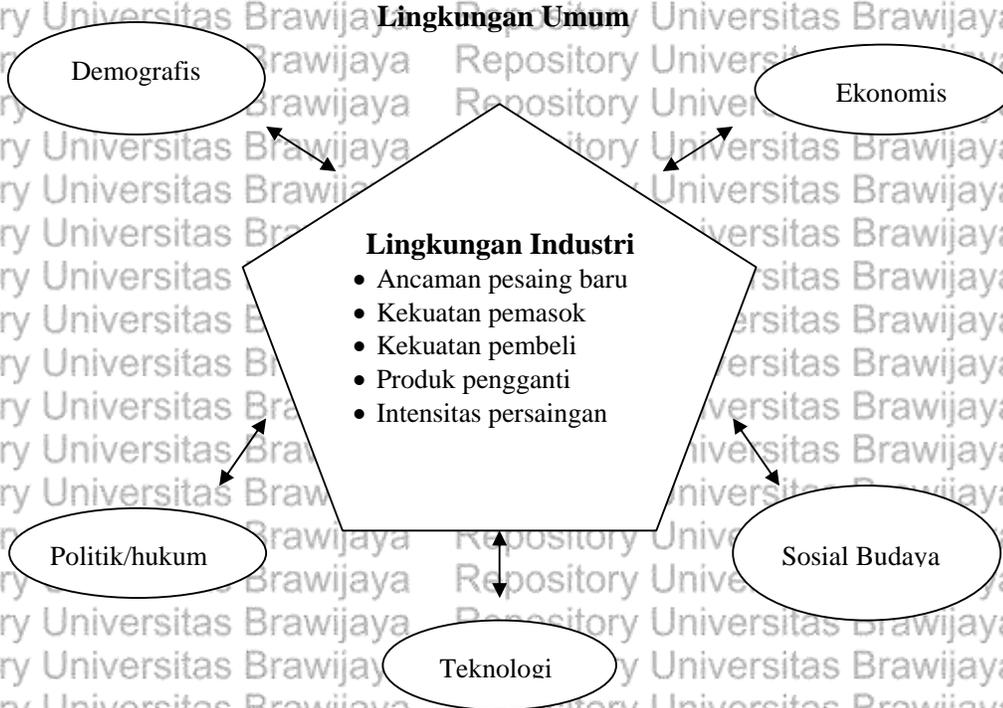
### 3. Macam-macam Analisis Lingkungan

#### a. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menjalankan aktifitasnya, perusahaan tidak pernah lepas berinteraksi dengan lingkungannya terutama lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada di luar kendali perusahaan. Wheelen dan Hunger (2003, h. 9) berpendapat bahwa analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Sedangkan menurut Wahyudi (1996, h. 47), lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Menurut Amirullah (2002, h. 16), lingkungan eksternal ini mencakup dua komponen utama, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.



**Gambar 5**  
**Lingkungan Eksternal Perusahaan**



Sumber: Amirullah, 2002, h.17

**1. Lingkungan Umum**

Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen ini dikelompokkan ke dalam segmen lingkungan (*environmental segments*), yang terdiri dari segmen-segmen demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial-budaya, serta teknologi. Contoh dari elemen yang di analisa dalam kelima segmen tersebut ditunjukkan oleh tabel sebagai berikut:



**Tabel 1**  
**Segmen Lingkungan Umum**

<b>Lingkungan Umum: Segmen dan Elemen</b>	
<b>Segmen dan Elemen</b>	<b>Implikasi Segmen</b>
Segmen Demografis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besarnya populasi</li> <li>• Struktur usia</li> <li>• Distribusi geografis</li> <li>• Komposisi etnis</li> <li>• Distribusi Pendapatan</li> </ul>
Segmen Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat inflasi</li> <li>• Tingkat suku bunga</li> <li>• Defisit atau surplus neraca perdagangan</li> <li>• Defisit atau surplus anggaran</li> <li>• Tingkat simpanan pribadi</li> <li>• Tingkat simpanan perusahaan</li> <li>• Produk domestik bruto</li> </ul>
Segmen Politik/Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukum anti-trust</li> <li>• Hukum perpajakan</li> <li>• Filosofi deregulasi</li> <li>• Hukum pelatihan tenaga kerja</li> <li>• Kebijakan dan filosofi pendidikan</li> </ul>
Segmen Sosial Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanita dalam angkatan kerja</li> <li>• Variasi dalam angkatan kerja</li> <li>• Perilaku atas kualitas kerja</li> <li>• Pertimbangan mengenai lingkungan</li> <li>• Pergeseran dalam preferensi kerja dan karir</li> </ul>
Segmen Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi produk</li> <li>• Inovasi proses</li> <li>• Aplikasi pengetahuan</li> <li>• Teknologi komunikasi baru</li> </ul>

Sumber: Amirullah, 2002, h.19

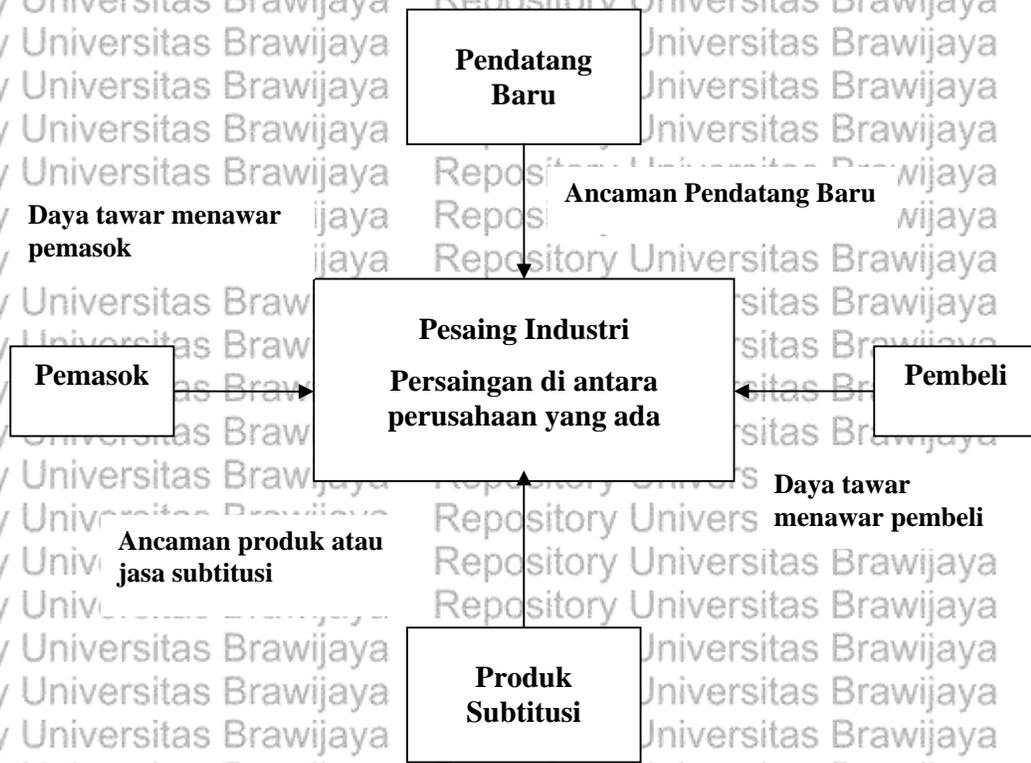


2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri merupakan fungsi dari lima kekuatan persaingan, yaitu ancaman pesaing baru, pemasok, pembeli, ancaman produk pengganti, serta intensitas persaingan antara para pesaing.

Gambar 6

Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampuan Industri



Sumber: Amirullah, 2002, h.18

a. Ancaman Pesaing Baru

Adanya perusahaan-perusahaan (pesaing) baru yang masuk ke dalam industri akan membawa serta kapasitas tambahan. Apabila tingkat permintaan terhadap suatu barang tidak mengalami peningkatan untuk menyerap kelebihan kapasitas tersebut, maka para pondatang baru harus



berkompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar dari permintaan yang ada. Untuk itu mereka harus bersaing, baik dengan harga yang lebih rendah atau dengan meningkatkan kualitas dari barang yang dijual, atau dengan mengkombinasikan faktor promosi, distribusi, harga, dan mutu.

Ada enam sumber utama hambatan pesaing baru untuk masuk:

1. Skala Ekonomis. Skala ekonomis ini menghalangi masuknya pesaing baru ke suatu industri karena memaksa pesaing baru ini untuk masuk dengan skala besar atau harus memikul biaya tinggi.
2. Diferensiasi produk. Identifikasi merek menimbulkan hambatan karena memaksa pesaing baru untuk mengeluarkan biaya guna merebut kesetiaan pelanggan.
3. Kebutuhan Modal. Keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang bersifat "tidak akan kembali".
4. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala. Perusahaan-perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh calon pesaing baru, terlepas dari ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai.
5. Akses ke Saluran Distribusi. Pesaing baru tentu saja harus mengamankan distribusi produk atau jasa mereka.
6. Kebijakan Pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya pesaing baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan seperti keharusan adanya ijin dan pembatasan akses ke bahan baku.



### b. Kekuatan Posisi Pemasok

Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

Kekuatan setiap pemasok sangat tergantung pada karakteristik situasi pasar dan porsi relatif dari penjualan dan pembelian di arena persaingan. Indikasi pemasok dikatakan kuat apabila:

1. Persaingan didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi pada industri yang menjadi pembeli mereka.
2. Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli.
3. Industri bukan merupakan konsumen penting bagi pemasok.
4. Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli.
5. Efektifitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pembeli.

### c. Kekuatan Posisi Pembeli

Pembeli lebih menyukai membeli produk dengan harga serendah mungkin, dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Untuk mengurangi biaya, pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah. Para pembeli atau pelanggan bisa memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup besar oleh berbagai alasan:

1. Produk Industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
2. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli.
3. Produk yang dibeli dari industri umumnya bersifat standar.



4. Jika pembeli memiliki banyak informasi mengenai penawaran-penawaran yang kompetitif, yang dapat mereka gunakan untuk melakukan tawar-menawar.

5. Jika para pembeli menghadapi banyak penjual kecil.

6. Jika pembeli memiliki biaya peralihan yang rendah, dan mungkin loyalitas yang rendah.

7. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang besar.

#### d. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti (substitusi) merupakan jalan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Dampak dari produk substitusi pada produk asli adalah menetapkan batas pada harga, karena kenaikan harga menyebabkan pelanggan yang semula loyal akan berpindah ke produk substitusi.

Ancaman terbesar yang berasal dari produk pengganti dapat dilihat dari dua komponen berikut ini:

1. Harganya cenderung menjadi lebih murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

2. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

#### e. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan berhubungan dengan isu-isu mengenai apakah perusahaan-perusahaan secara kontinu berusaha mengurangi gerak pesaingnya dengan memotong harga, inovasi produk baru, advertensi, memberikan kredit, atau kampanye promosi. Atau bisa saja hanya melakukan sedikit aktivitas kompetitif, seperti berusaha tetap mempertahankan pangsa pasarnya, dan oleh karenanya tidak mau merusak keseimbangan dengan menyulut perang harga. Persaingan yang tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

1. Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.



2. Pertumbuhan industri lambat, berdampak pada perebutan pasar pada perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
3. Produk atau jasa tidak terdeferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan.
4. Biaya tetap tinggi atau produk bersifat mudah rusak, mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
5. Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
6. Hambatan keluar tinggi, dengan kata lain perusahaan akan sulit dalam mengadakan ekspansi dalam bidang apapun, baik kemampulabaan, meningkatkan bagian pasar, dan lain sebagainya.
7. Terdapat banyaknya perbedaan dalam menentukan strategi bersaing dimana perbedaan tersebut saling berkonfrontasi satu sama lain.

#### **b. Analisis Lingkungan Internal**

Menurut Wheelen dan Hunger (2003, h.11), lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Sedangkan Pearce dan Robinson (1997, h.229) mendefinisikan lingkungan internal sebagai pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat dalam perusahaan.

Pada intinya analisis lingkungan internal merupakan proses pengidentifikasian faktor-faktor internal dan nilai-nilai kegiatannya, lalu membandingkannya dengan latar belakang dan standar internal perusahaan kemudian merumuskan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan yang digunakan sebagai masukan dalam memformulasikan strategi.

Dalam analisis lingkungan internal, para pakar strategi banyak memilih pendekatan fungsional, yakni dengan menganalisis kinerja tiap fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan.



Analisis lingkungan internal perusahaan menurut Pearce dan Robinson adalah:

a) Pemasaran

1. Produk dan jasa perusahaan: keluasan lini produk.
2. Konsentrasi penjualan pada sedikit produk atau kepada sedikit pelanggan.
3. Kemampuan dalam mengumpulkan informasi tentang pasar.
4. Bagian pasar atau sub-pasar.
5. Bauran produk dan jasa dan potensi untuk ekspansi.
6. Saluran distribusi.
7. Organisasi penjualan yang efektif.
8. Citra, reputasi, dan kualitas produk-jasa.
9. Daya imajinasi, efisiensi, dan efektivitas promosi penjualan dan periklanan.
10. Strategi penetapan harga dan fleksibilitas penetapan harga.
11. Layanan purna jual dan tindak lanjut.
12. Loyalitas kepada merek.

b) Keuangan

1. Kemampuan mendapatkan modal jangka pendek dan jangka panjang.
2. Biaya modal relative terhadap biaya modal industri dan pesaing.
3. Pertimbangan pajak.
4. Total sumber daya keuangan dan kekuatannya, likuiditas, leverage, profitabilitas, aktivitas, dan arus kas.
5. Hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemegang saham.
6. Modal kerja.
7. Kebijakan penilaian persediaan.

c) Produksi dan Operasi

1. Biaya dan Ketersediaan bahan baku yang mencukupi hubungan dengan pemasok.
2. Sistem pengendalian persediaan.
3. Lokasi fasilitas: tata letak dan utilisasi fasilitas.
4. Skala ekonomis.
5. Efektivitas prosedur pengendalian operasi, desain, penjadwalan, pembelian, pengendalian mutu, dan efisiensi.
6. Biaya dan kompetensi teknologi relatif terhadap industri dan pesaing.
7. Riset dan pengembangan teknologi/inovasi.
8. Paten, merek dagang, dan proteksi legal sejenis.

d) Personalia

1. Manajemen personalia.
2. Karyawan berkualitas tinggi.
3. Biaya hubungan kekaryawanan dibandingkan dengan industri dan pesaing.
4. Efisiensi dan efektivitas kebijakan kepersonaliaan.



5. Efektivitas insentif yang digunakan untuk memotivasi prestasi.
  6. Kemampuan untuk meratakan jumlah karyawan.
  7. Tingkat keluar-masuk dan kemangkiran karyawan.
  8. Keterampilan khusus.
  9. Pengalaman.
- e) Organisasi
1. Struktur organisasi.
  2. Citra dan prestise perusahaan.
  3. Prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan.
  4. Organisasi system komunikasi.
  5. Sistem pengendalian organisasi secara keseluruhan.
  6. Iklim organisasi: budaya perusahaan.
  7. Penggunaan prosedur dan tehnik yang sistematis dalam mengambil keputusan.
  8. Keterampilan, kapabilitas, dan perhatian manajemen puncak.
  9. Sistem manajemen strategis.

### E. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2003, h. 12).

Ada tiga langkah utama yang dilakukan perusahaan dalam perumusan strategi.

Pertama, mengembangkan visi dan misi. Kedua, penetapan tujuan dan, ketiga, langkah terakhir, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Penetapan visi dan misi organisasi harus didasarkan pada pengamatan *trend* perkembangan lingkungan sekitar dalam waktu jangka panjang.

Kesesuaian antara misi dan asumsi perkembangan lingkungan akan menjadikan misi perusahaan sebagai jalan yang lurus dan bebas hambatan yang memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang diidamkan.

Setiap organisasi harus menetapkan tujuan yang terukur sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam merealisasikan visi organisasi. Tujuan dapat dibagi menjadi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan juga dapat bersigat keuangan dan strategis. Di samping itu, tujuan dapat dipecah menjadi tujuan korporasi, divisi, dan tujuan setiap fungsi. Pada dasarnya, masing-masing tujuan tidak boleh saling bertentangan dan harus saling melengkapi.

Strategi merupakan rencana cara untuk mencapai sesuatu. Setiap organisasi dapat mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang digunakan mungkin berlainan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing



(kekuatan dan kelemahan) serta peluang dan ancaman dari lingkungan yang dihadapi. Oleh karena itu, dalam penetapan strategi, harus dipikirkan pula bagaimana kans keberhasilan implementasi strategi di lapangan.

#### **F. Implementasi Strategi**

Implementasi strategi adalah sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih (Amirullah, 2002, h. 11). Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. Implementasi strategi yang berhasil sangat tergantung pada keahlian dan kemampuan serta keterampilan manajer.

Di bawah ini disajikan beberapa tanggung jawab utama dari seorang manajer dalam mengimplementasikan strategi yang dipilih (Amirullah, 2002, h.12):

1. Manajer melakukan pembagian tugas-tugas beserta urutan kegiatan yang akan diambil untuk melaksanakan kebijakan dan strategi dengan cara yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk tugas-tugas khusus utama yang harus diselesaikan, langkah-langkah yang harus ditempuh, dan keputusan yang harus diambil.
3. Menetapkan struktur pokok organisasi tempat implementasi akan berlangsung, misalnya departemen fungsional atau divisi produk yang didesentralisasikan.
4. Menentukan sumber daya ( fisik dan manusia) yang perlu untuk menerapkan kebijakan dan strategi serta menjamin tersedianya sumber daya itu bila diperlukan.
5. Menetapkan jenis-jenis prestasi yang diperlukan oleh satuan-satuan organisasi dan perorangan serta kapan kegiatan khusus harus diselesaikan.
6. Menentukan motivasi pribadi dan sistem perangsang yang akan digunakan.
7. Menganalisis saling hubungan utama antara orang-orang, satuan organisasi, dan kegiatan dalam satuan-satuan yang memerlukan pengkoordinasian serta menentukan sistem yang tepat untuk menjamin koordinasi yang tepat pula.
8. Menjamin tingkat partisipasi yang tepat dalam perumusan dan operasi sistem dan proses implementasi.



9. Menetapkan sistem informasi yang tepat untuk menjamin pengukuran yang tepat dari prestasi menurut standar, sehingga dapat diambil tindakan perbaikan.

10. Mengadopsi program latihan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan manajemen, yang diperlukan dalam implementasi.

11. Menjamin bahwa kepemimpinan manajemen efektif dalam memotivasi dan membimbing organisasi dalam penerapan kebijakan dan strategi secara sedemikian, sehingga tercapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien.

### G. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi merupakan suatu tahap dimana manajer mencoba menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi, evaluasi strategi adalah proses dimana manajer membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan (Amirullah, 2002, h. 13). Secara umum evaluasi mencakup empat hal utama:

1. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
2. Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut maka perlu diambil tindakan perbaikan.
3. Menganalisa penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
4. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu atau layak.

Pengendalian strategi merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

### H. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT adalah suatu analisis yang sangat populer di kalangan manajer yang sering dipakai dalam mengidentifikasi permasalahan yang ada pada perusahaan.

Dengan analisis ini suatu obyek akan diketahui permasalahannya paling tidak dilihat dari empat aspek yaitu:



### 1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.

### 2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

(Wahyudi, 1996, h.68 dan h.69)

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

#### 1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

#### 2. Strategi ST

Strategi ini 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.

**Tabel 2**  
**Matrik SWOT**

<b>FAKTOR-FAKTOR INTERNAL (IFAS)</b>	<b>KEKUATAN (S)</b> Daftarkan 5-10 kekuatan internal di sini	<b>KELEMAHAN (W)</b> Daftarkan 5-10 kelemahan internal di sini
	<b>FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)</b>	<b>PELUANG (O)</b> Daftarkan 5-10 peluang eksternal di sini
<b>ANCAMAN (T)</b> Daftarkan 5-10 ancaman eksternal di sini	<b>STRATEGI ST</b> Buat strategi di sini yang menggunakan kekuatan untuk menghindari peluang	<b>STRATEGI WO</b> Buat strategi di sini yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
	<b>STRATEGI WT</b> Buat strategi di sini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman	

Sumber: Wheelen dan Hunger (2003, h. 231)

**I. Benchmarking**

**1. Arti Benchmarking**

Menurut Xerox Company, perusahaan yang mempelopori konsep ini di Amerika Serikat, *benchmarking* atau patok duga adalah "proses berkelanjutan dalam mengukur produk, jasa layanan, dan praktik-praktik bisnis terhadap pesaing yang paling tangguh atau perusahaan-perusahaan yang diakui sebagai pemimpin dalam industrinya."



Berbagai pengukuran ini didasarkan pada kinerja keluaran untuk menunjukkan seberapa banyak atau seberapa sedikit keberhasilan yang telah dicapai organisasi bila dibandingkan dengan para pesaing atau dengan praktisi yang terbaik di dunia. Pengukuran-pengukuran itu tidak menunjukkan berbagai kelemahan atau kekuatan dalam proses bisnis internal. Juga tidak menunjukkan bagaimana para pesaing dan para pemimpin dunia mencapai keadaan mereka pada saat ini. Di samping itu berbagai pengukuran tersebut tidak menunjukkan, walaupun ada, apa yang dapat diubah menjadi kenyataan dan bagaimana cara melakukan perubahan itu di dalam organisasi.

*Benchmarking* pada berbagai pengukuran global oleh para konsultan eksternal tidak, atau tidak dapat dengan sendirinya, menyediakan suatu pandangan yang mendalam secara fundamental dan mengubah penerapan yang dibutuhkan untuk mengubah bentuk organisasi, dari sebuah perusahaan yang kurang kuat menjadi sebuah pemenang di dunia. Peran *benchmarking* sebenarnya harus dilihat dalam hubungannya dengan organisasi yang secara terus-menerus memperhatikan dirinya sendiri, menganalisis kinerja dan proses-proses internal organisasi, dan secara berkesinambungan menerapkan perbaikan. Dalam melakukan kegiatan ini, organisasi akan menetapkan sasaran-sasaran bagi dirinya sendiri dan bagi sebagian besar organisasi yang sedang dalam proses perbaikan awal, hampir pasti bahwa sasaran-sasaran tersebut merupakan perbaikan relatif terhadap kinerjanya saat ini. Oleh karena itu, *benchmarking* tidak hanya tentang perbandingan pengukuran-pengukuran, sebaliknya, merupakan suatu pengembangan alamiah dari keinginan untuk memperbaiki proses perbaikan.

Ada perbedaan cukup besar antara *benchmarking* dan analisis persaingan. Analisis persaingan meliputi perbandingan antara produk pesaing dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan *benchmarking* jauh lebih itu, yaitu membandingkan bagaimana suatu



produk direkayasa, diproduksi, didistribusikan, dan didukung. Perbedaan yang lebih terperinci ditunjukkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 3

Perbedaan *Benchmarking* dan Analisis Persaingan

<i>Benchmarking</i>	Analisis Persaingan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melihat pada proses</li> <li>• Memeriksa bagaimana sesuatu</li> <li>• Dapat membandingkan dengan industri lainnya</li> <li>• Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama</li> <li>• Dapat tidak kompetitif</li> <li>• Membagi informasi</li> <li>• Keemitraan</li> <li>• Kerja sama/interdependen</li> <li>• Dipergunakan untuk mencapai tujuan perbaikan</li> <li>• Tujuan berupa pengetahuan proses</li> <li>• Fokus pada kebutuhan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melihat pada hasil</li> <li>• Memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan</li> <li>• Perbandingan di dalam industri</li> <li>• Penelitian tanpa membagi hasil</li> <li>• Selalu kompetitif</li> <li>• Rahasia</li> <li>• Tersediri</li> <li>• Mandiri</li> <li>• Dipergunakan untuk memeriksa persaingan</li> <li>• Tujuan berupa pengetahuan tentang industri</li> <li>• Fokus pada kebutuhan perusahaan</li> </ul>

Sumber: Tjiptono & Diana (2003, h.235)

## 2. Proses *Benchmarking*

Sebagai program yang sedang meningkat popularitasnya, *benchmarking* didasarkan pada konsep bahwa menemukan kembali sesuatu yang sedang digunakan oleh orang lain adalah hal yang tidak masuk akal. *Benchmarking* secara terbuka melibatkan proses pembelajaran bagaimana orang lain melakukannya dan meniru atau mungkin bahkan meningkatkan teknik-teknik yang digunakan oleh orang lain.

Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh proses *benchmarking* adalah:



- a. Seberapa baik kondisi kita sekarang? (Evaluasi Diri)
- b. Harus menjadi seberapa baik? (Target)
- c. Bagaimana cara mencapai cara yang baik tersebut? (Rencana Tindakan)

Berikut ini, Robert Camp, yang selama bertahun-tahun menjabat sebagai manajer *benchmarking competency* di perusahaan yang memelopori *benchmarking*, Xerox Corporation, menawarkan sejumlah langkah penting dalam melakukan *benchmarking*. Proses *benchmarking* terdiri dari langkah-langkah berikut ini:

#### **Langkah 1**

**Identifikasi dan dokumentasikan proses, praktik atau layanan yang akan di-benchmark**

Pertama kali sangat penting memastikan bahwa fokus utama perusahaan dalam melakukan benchmark. Kesalahan umum dalam melakukan *benchmarking* adalah mempelajari begitu banyak faktor dan parameter pada waktu yang sama, yang berakibat terkumpulnya banyak data tanpa hasil yang dapat dikerjakan.

#### **Langkah 2**

**Identifikasi perusahaan atau sekelompok perusahaan yang akan menjadi sasaran benchmark perusahaan terhadap sejumlah proses tertentu**

Ini merupakan proses pencarian dan anggota tim dalam perusahaan harus membuat daftar perusahaan potensial yang akan di-benchmark. Penyelidikan yang intensif perlu dilakukan terhadap perusahaan tersebut agar daftar yang dibuat dapat lebih fokus, sehingga perusahaan pun akan semakin tertantang untuk memilih mana yang benar-benar tepat.

#### **Langkah 3**

**Kumpulkan dan simpan data mengenai perusahaan-perusahaan yang akan di-benchmark**

Robert Camp merekomendasikan bahwa proses ini harus dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Penggunaan "*business databases*" yang menyediakan perusahaan dengan *competitive intelligence*, sejarah



perusahaan, pengembangan produk, dan informasi industri, sangat diusulkan.

#### **Langkah 4**

##### **Analisis data**

Dengan menganalisis data, perusahaan akan mengetahui jurang (gaps) antara praktik perusahaan dengan praktik-praktik yang terbaik yang dilakukan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkungan industri perusahaan.

#### **Langkah 5**

##### **Kinerja mendatang proyek perusahaan**

Kompetisi tidak berdiam diri, melainkan terus meningkat, yang semakin mendorong perusahaan untuk terus mengikuti perkembangannya.

Karenanya, hal ini membutuhkan analisis dan pemahaman mengenai tren industri untuk melihat seberapa cepat perusahaan dan competitor perusahaan berubah. Langkah ini akan menjaga hasil yang akan perusahaan dapatkan tidak mudah bertahan atau kadaluwarsa.

#### **Langkah 6**

##### **Komunikasikan hasilnya dan diterima di lingkungan perusahaan**

Mendapat tanggapan dari anggota tim yang kritis merupakan suatu tantangan. Dengan mengkomunikasikan hasilnya, perusahaan meningkatkan kemungkinan untuk diterima oleh kalangan manajer senior, dan yang lebih penting oleh karyawan yang diharapkan untuk melakukan perubahan dan peningkatan.

#### **Langkah 7**

##### **Buat tujuan yang akan dicapai**

Setelah menetapkan pencarian dan strategi mencarinya, tim harus menyampaikan rekomendasi akhirnya mengenai sasaran dan bagaimana organisasi harus berubah untuk mencapai tingkat kinerja yang baru.

#### **Langkah 8**

##### **Bangun “action plan” untuk masing-masing tujuan**

Rencana tersebut harus merinci tugas-tugas yang terkait, termasuk nama-nama spesifik dan tanggal-tanggal yang terkait dengan tugas masing-



masing. Setiap orang bertanggung jawab untuk setiap proses harus terlibat dalam membangun rencana-rencana perubahan tersebut.

### Langkah 9

#### Implementasikan dan pantau hasilnya

Langkah ini, yang biasanya dilakukan oleh suatu kelompok pengimplementasi dan para manajer mereka, sangat penting. Itu termasuk mengumpulkan data pada tataran kinerja yang baru, menggunakan tim *problem-solving* untuk menyelidiki isu-isu tertentu, dan menyesuaikan proses peningkatannya jika sasarannya belum tercapai.

### Langkah 10

#### Mulai prosesnya sekali lagi, selangkah demi selangkah

Sepanjang perusahaan, industri, dan pelanggan terus berubah, langkah ini sangat penting. Seberapa sering perusahaan harus memulai proses itu akan tergantung seberapa cepat lingkungan perusahaan berubah.

Peluang-peluang perbaikan diidentifikasi dengan pengenalan proses-proses penting yang memberikan faktor-faktor keberhasilan yang penting juga (*critical success factors*) di dalam pasar. Proses-proses penting kemudian dianalisis dan peluang-peluang perbaikan yang ditandai telah diutamakan.

Proses-proses penting tersebut kemudian di analisis dan peluang-peluang perbaikan yang ditandai telah diutamakan.

### 3. Jenis-jenis *Benchmarking*

Memutuskan siapa yang dijadikan pembanding dalam *benchmarking* tergantung pada subyek yang dipilih untuk melakukan *benchmarking*, sumber daya yang mungkin tersedia, dan tantangan organisasi yang telah siap untuk dihadapi. Secara umum, sering kali terlihat ada empat jenis *benchmarking* yang berbeda-beda, masing-masing pendekatan memiliki keuntungan dan kerugiannya sendiri (Bendell, Boutler & Kelly, 2000, h.61-62).

#### a. *Benchmarking* Internal (*internal benchmarking*)

Melibatkan pembuatan perbandingan-perbandingan dengan berbagai bagian lain di dalam organisasi yang sama. *Benchmarking* ini dapat dilakukan terhadap bagian lain, lokasi lain, perusahaan lain didalam kelompok yang sama, baik di dalam negara yang sama



maupun negara lain. Jenis *benchmarking* ini biasanya langsung diatur pelaksanaannya dan agak umum.

b. *Benchmarking* Pesaing (*competitor benchmarking*)

Setiap informasi yang diperoleh sepertinya relevan, tetapi untuk alasan kerahasiaan, hampir tidak mungkin untuk memperoleh suatu gambaran langsung tentang bagaimana pesaing melakukan kegiatan sepenuhnya.

c. *Benchmarking* Fungsional (*functional benchmarking*)

Meliputi perbandingan-perbandingan dengan berbagai organisasi yang biasanya tidak bersaing namun mempunyai persamaan kegiatan fungsi yang menarik minat perusahaan. Jenis *benchmarking* ini memiliki beberapa keuntungan: pemimpin-pemimpin fungsional mudah mengidentifikasi beberapa bagian; kerahasiaan biasanya bukan merupakan masalah pokok; pendekatan-pendekatan yang mungkin merupakan hal baru bagi perusahaan, dapat ditemukan; hubungan kemitraan dua arah dapat dikembangkan.

d. *Benchmarking* Umum (*generic benchmarking*)

Maju selangkah lebih maju dan memungkinkan perbandingan proses-proses bisnis yang berlaku pada berbagai fungsi dan di dalam industri yang benar-benar berbeda.

#### 4. Syarat-syarat Keberhasilan *Benchmarking*

Supaya *benchmarking* dapat berhasil, penting bagi para praktisi untuk menyadari faktor-faktor keberhasilan yang diperkirakan. Kekuatan yang mengikuti dan menunjang penerapan *benchmarking* yang berhasil adalah (Bendell, Boutler, & Kelly, 2000, h. 106):

- a. Hal-hal yang jelas dalam kaitannya dengan dukungan dan komitmen manajemen.
- b. Kepemimpinan.
- c. Sebuah program TQM atau komitmen terhadap mutu.
- d. Keinginan untuk mengadakan perubahan dan perbaikan.
- e. Keadaan ekonomi yang mendesak.
- f. Diadakannya pelatihan dan dibentuknya tim.

#### 5. Hambatan-hambatan Terhadap Kesuksesan *Benchmarking*

Seringkali terjadi bahwa suatu perusahaan atau sekelompok orang menganggap *benchmarking* sebagai solusi instan. Pandangan seperti ini tidak tepat. Selain itu, beberapa faktor penghambat yang dapat menyebabkan kegagalan pelaksanaan *benchmarking* adalah (Tjiptono & Diana, 2003, h.258-260):



a. Fokus Internal

Agar *benchmarking* dapat memberikan hasil yang diharapkan, maka organisasi harus memahami bahwa ada organisasi lain yang memiliki proses yang jauh lebih baik. Bila organisasi terlalu berfokus internal dan mengabaikan kenyataan bahwa proses yang terbaik dalam kelasnya dapat menghasilkan efisiensi yang jauh lebih tinggi, maka visi organisasi menjadi sangat sempit. Kepuasan terhadap diri sendiri ini dapat mengakibatkan kehancuran organisasi tersebut.

b. Tujuan *Benchmarking* Terlalu Luas

Tujuan *benchmarking* yang terlalu luas seperti “meningkatkan laba” dapat mengakibatkan kegagalan. *Benchmarking* membutuhkan tujuan yang lebih spesifik dan berorientasi pada bagaimana (proses), bukan pada apa (hasil). Sasaran yang ingin dicapai dapat dipersempit, misalnya menjadi “memperbaiki atau mengganti proses pembuatan faktor sehingga mengurangi kesalahan sebesar 50 persen”.

c. Skedul yang Tidak Realistis

*Benchmarking* membutuhkan kesabaran, karena merupakan proses keterlibatan yang membutuhkan waktu. Apabila dilakukan terburu-buru dalam waktu yang amat singkat, maka kemungkinan gagalnya sangat besar. Skedul yang terlampaui lama juga tidak baik, karena mungkin ada yang salah dalam pelaksanaannya.

d. Komposisi Tim yang Kurang Tepat

Bila suatu proses ditetapkan untuk di-*benchmarking*, maka orang-orang yang berhubungan dengan suatu proses dan menjalankan proses tersebut sehari-hari harus dilibatkan. Merekalah yang paling memahami proses operasi yang dilaksanakan, dan mereka pulalah yang paling siap untuk mendeteksi perbedaan yang ada antara proses organisasi dan mitra *benchmarking*-nya. Bila mereka tidak dilibatkan, maka hasil yang diharapkan kemungkinan besar tidak dapat tercapai.

e. Bersedia menerima “OK-in-Class”

Seringkali organisasi bersedia memilih mitra yang bukan terbaik dalam kelasnya. Hal ini dikarenakan 3 pertimbangan berikut:

1. Yang terbaik di kelasnya tidak berminat untuk berpartisipasi.
2. Riset mengidentifikasi mitra yang keliru.
3. Perusahaan *benchmarking* malas berusaha dan hanya memilih mitra yang lokasinya dekat.

f. Penekanan yang Tidak Tepat

Salah satu penyebab kegagalan yang seringkali timbul adalah tim terlalu menekankan aspek pengumpulan dan jumlah data. Padahal aspek yang paling penting adalah proses situ sendiri, sedangkan data dan angka-angka hanyalah faktor pendukungnya.

g. Kekurangpekaan Terhadap Mitra

Kepekaan terhadap mitra merupakan faktor yang paling penting dalam hubungan kemitraan. Mitra *benchmarking* memberikan akses kepada organisasi *benchmarking* untuk mengamati prosesnya. Selain itu mitra tersebut juga menyediakan waktu yang berharga dan personel kuncinya untuk membantu proses *benchmarking*. Oleh karena itu



mereka harus dihormati dan dihargai. Paling tidak mereka juga ingin mendapatkan perlakuan yang sama.

#### h. Dukungan Manajemen Puncak yang Terbatas

Dukungan manajemen puncak merupakan faktor yang sangat penting bagi kesuksesan setiap tahap aktivitas *benchmarking*. Dukungan terus-menerus dari manajemen puncak dibutuhkan untuk memulai *benchmarking*, membantu tahap persiapan, dan juga untuk menjamin tercapainya manfaat yang dijanjikan.

### 6. Peranan Manajemen Dalam *Benchmarking*

Manajemen memegang peranan penting di dalam proses melakukan *benchmarking*. Berbagai pertimbangan *benchmarking* yang membutuhkan dukungan manajemen sebelum prosesnya adalah komitmen terhadap perubahan, pendanaan, personil, pengungkapan, dan keterlibatan.

#### 1) Komitmen terhadap Perubahan

*Benchmarking* merupakan suatu usaha yang membutuhkan sebuah komitmen yang sungguh-sungguh terhadap perubahan secara radikal dalam proses suatu perusahaan agar dapat menjadi yang terbaik di dalam kelasnya. Apabila komitmen tersebut tidak ada, maka akan terjadi pemborosan biaya dan tenaga, serta kekecewaan pada setiap karyawan yang menginginkannya.

#### 2) Pendanaan

Dalam pendanaan ini, hanya pihak manajemen yang berwenang atas pengeluaran dana untuk *benchmarking*.

#### 3) Sumber Daya Manusia

Manajemen juga merupakan satu-satunya pihak yang dapat memutuskan dan menugaskan sumber daya manusia yang tersedia untuk melakukan *benchmarking*.

#### 4) Pengungkapan

Masing-masing pihak manajemen yang terlibat dalam proses *benchmarking* harus mengungkapkan informasi mengenai proses dan praktiknya kepada pesaingnya.

#### 5) Keterlibatan

Dalam melakukan proses *benchmarking*, pihak manajemen harus terlibat secara aktif dan nyata dalam setiap aspeknya. Keterlibatan secara aktif ini dapat menyebabkan semakin produktifnya



setiap levelnya dalam melaksanakan aktivitas *benchmarking*. Dengan adanya pihak manajemen yang terlibat secara aktif, bawahan akan semakin paham akan pentingnya usaha *benchmarking*.

Hal-hal penting yang berkaitan dengan peranan manajemen dalam proses *benchmarking* adalah:

- Agar patok duga dapat produktif, manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap adanya perubahan.
- Manajemen harus menyediakan dana yang dibutuhkan.
- Manajemen harus mengalokasikan sumber daya manusia yang tepat.
- Informasi yang dapat diungkapkan kepada mitra *benchmarking* hanya dapat disiapkan dan ditentukan oleh pihak manajemen.
- Manajer puncak harus terlibat secara langsung dalam kegiatan *benchmarking*.

#### J. Alternatif Strategi

Secara umum masing-masing perusahaan memiliki strategi-strategi tersendiri yang telah diterapkan. Tetapi, mereka terkadang tidak menyadari bahwa rencana dan tindakan yang mereka jalankan merupakan salah satu dari strategi yang ada. Walaupun terdapat perbedaan-perbedaan strategi di masing-masing perusahaan, namun ada sejumlah strategi yang umum diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan.

Strategi yang dimaksudkan tersebut adalah strategi umum (*grand strategy*), atau sering disebut dengan strategi bisnis. Alternatif-alternatif strategi yang ada perlu dipertimbangkan untuk melakukan perbandingan untung ruginya, kekuatan dan kelemahan masing-masing strategi, sehingga strategi yang dipilih merupakan pilihan yang terbaik.

Tujuan seksi ini adalah: (1) menyajikan, menguraikan, dan membahas 14 strategi umum (*grand strategy*) yang harus dipertimbangkan oleh manajer strategi dan (2) menyajikan anangan untuk memilih salah satu strategi umum dari alternatif-alternatif yang ada. Keempat belas strategi umum ini adalah (Pearce dan Robinson, 1997, h.289):



1. Pertumbuhan Terkonsentrasi (*concentrated growth*)
2. Pengembangan Pasar (*market development*)
3. Pengembangan Produk (*product development*)
4. Inovasi (*innovation*)
5. Integrasi Horisontal (*horizontal integration*)
6. Integrasi Vertikal (*vertical integration*)
7. Diversifikasi Konsentrik (*concentric diversification*)
8. Diversifikasi Konglomerat (*conglomerate diversification*)
9. Berbenah Diri (*turnaround*)
10. Divestasi (*divestiture*)
11. Likuidasi (*liquidation*)
12. Usaha Patungan (*joint ventures*)
13. Aliansi Strategik (*strategic alliances*)
14. Konsorsium (*consortia*)

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi (*concentrated growth*)

Pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan hanya pada satu produk, di satu pasar, dan dengan satu teknologi yang dominan. Landasan utama ancangan ini, adakalanya dinamai *strategi penetrasi pasar* atau strategi konsentrasi, adalah bahwa perusahaan dapat mengembangkan dan memanfaatkan sepenuhnya keahliannya dalam arena bersaing yang terbatas. Manajer harus memahami bahwa ada empat kondisi khusus yang mendukung suksesnya pertumbuhan terkonsentrasi, yaitu (Amirullah, 2002, h.93):

- a. Strategi konsentrasi akan efektif diterapkan apabila perusahaan beroperasi pada jenis industri yang tidak terpengaruh oleh perkembangan teknologi.
- b. Kondisi dimana pasar sasaran yang dituju tidak begitu mudah mengalami kejenuhan. Apalagi, jika pasar terus berkembang, setidaknya permintaan barang diperkirakan stabil.
- c. Pertumbuhan terkonsentrasi tepat apabila produk yang dihasilkan perusahaan dinilai oleh masyarakat/pembeli memiliki keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing.
- d. Apabila masukan yang diperlukan dalam proses produksi untuk menghasilkan produk tersebut stabil, dalam kuantitas dan harga.

2. Pengembangan Pasar (*market development*)

Strategi ini berupa memasarkan produk lama kepada pelanggan-pelanggan di wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atau promosi. Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan mempraktikkan satu bentuk



pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi penggunaan-penggunaan baru untuk produk yang sudah ada serta pasar demografis, psikografis, atau geografis baru. Seringkali, perubahan dalam pilihan media iklan, daya pikat promosi, dan distribusi digunakan untuk memprakarsai anjakan ini.

### 3. Pengembangan Produk (*product development*)

Pengembangan produk meliputi modifikasi cukup besar atas produk lama atau penciptaan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada.

Strategi pengembangan produk (*product development*) seringkali digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek favorit. Pemikirannya adalah menarik pelanggan yang puas untuk membeli produk baru sebagai akibat pengalaman positif mereka dengan produk perusahaan sebelumnya.

Untuk menemukan dan mengembangkan sebuah produk baru, perusahaan dapat mengikuti langkah-langkah yang diterapkan oleh Kotler dalam bukunya yang dikutip oleh Amirullah (2002, h.95):

- a. Penggalan gagasan. Pencarian gagasan produk baru secara sistematis.
- b. Penyaringan gagasan. Menyaring gagasan produk baru agar dapat mengenali yang baik dan mengesampingkan yang jelek sedini mungkin.
- c. Pengembangan dan pengujian konsep. Gagasan bahwa konsumen akan menyukai produk yang memiliki mutu, prestasi kerja, dan sifat-sifat paling baik. Pengujian konsep produk baru dengan kelompok konsumen sasaran untuk mengetahui apakah konsep itu memiliki daya tarik yang kuat terhadap konsumen.
- d. Pengembangan strategi pemasaran. Merancang strategi pemasaran awal untuk produk baru berdasarkan pada konsep produk.
- e. Analisis bisnis. Tinjauan ulang penjualan, biaya, dan proyeksi laba dari produk baru untuk mengetahui apakah faktor-faktor ini akan memenuhi sasaran perusahaan.
- f. Pengembangan produk. Menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar sekarang.
- g. Uji pemasaran. Tahap pengembangan produk baru ketika produk dan program pemasaran diuji dalam keadaan pasar yang lebih realistis.
- h. Komersialisasi. Memperkenalkan produk baru ke pasar.



#### 4. Inovasi (*innovation*)

Pemikiran mendasar dari strategi inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup produk baru dan karenanya membuat produk lama yang serupa menjadi usang. Jadi, strategi ini berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperpanjang daur hidup produk lama.

#### 5. Integrasi Horisontal (*horizontal integration*)

Dinamakan integrasi horisontal, bila strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama.

Alasan utama perusahaan melakukan integrasi horisontal adalah kondisi pasar yang tidak lagi tumbuh dengan cepat, dan disaat yang sama intensitas persaingan secara terus menerus meningkat. Kondisi ini mengakibatkan manajemen perusahaan kesulitan dalam mengkoordinasi berbagai jenis usaha yang memiliki tingkat perbedaan yang jauh satu sama lain. Alasan lain diterapkannya integrasi horisontal ini adalah untuk memperbesar atau memperluas ukuran perusahaan, omzet penjualan, laba perusahaan, dan pangsa pasar potensial.

#### 6. Integrasi Vertikal (*vertical integration*)

Dinamakan integrasi vertikal, bila strategi perusahaan adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang memasok masukannya (misalnya, bahan baku) atau perusahaan-perusahaan yang menjadi pembeli keluarannya (seperti gudang untuk barang jadi).

#### 7. Diversifikasi Konsentrik (*concentric diversification*)

Diversifikasi konsentrik adalah akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan pengakuisisi dari segi teknologi, pasar, atau produk. Dengan strategi ini, bisnis baru yang dipilih memiliki kesesuaian yang tinggi dengan bisnis lama perusahaan. Diversifikasi konsentrik yang ideal terjadi bilamana laba perusahaan yang bergabung meningkatkan kekuatan dan peluang serta mengurangi kelemahan dan ancaman resiko.

Ada beberapa alasan penting yang mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi diversifikasi konsentris, yaitu (Amirullah, 2002, h.99):



- a. Untuk mengantisipasi produk yang sudah memasuki tahap kejenuhan dalam daur hidup produk.
- b. Mengefisienkan penggunaan dana investasi dibandingkan apabila perusahaan melakukan pertumbuhan internal.
- c. Meningkatkan harga saham.
- d. Sumber daya yang dibutuhkan akan cepat diperoleh.
- e. Meningkatkan laju pertumbuhan perusahaan.
- f. Meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.
- g. Memperoleh penghematan pajak dengan membeli perusahaan yang kewajiban pakajnya akan mengimbangi laba mendatang.

#### 8. Diversifikasi Konglomerat (*conglomerate diversification*)

Adakalanya perusahaan, khususnya yang sangat besar, berencana mengakuisisi suatu bisnis karena bisnis ini memberikan peluang investasi yang paling menarik. Strategi ini umumnya dikenal sebagai diversifikasi konglomerat. Diversifikasi konglomerat ini tidak memperlakukan sinergi produk-pasar dengan bisnis berjalan.

#### 9. Berbenah Diri (*turnaround*)

Dikarenakan salah satu dari banyak sebab, suatu perusahaan dapat saja mengalami penurunan laba. Di antara sebab-sebab ini adalah resesi ekonomi, inefisiensi produksi, serta terobosan inovatif oleh pesaing.

Dalam banyak hal, manajer strategik percaya bahwa perusahaan seperti itu masih dapat bertahan dan akhirnya memulihkan diri jika dilakukan upaya terkoordinasi selama beberapa tahun untuk menguatkan kompetensi khususnya. Strategi ini dikenal sebagai strategi berbenah-diri (*turnaround*). Ini biasanya dimulai melalui salah satu dari dua bentuk penghematan (*rentrenchment*), yang dilakukan secara sendiri-sendiri atau secara kombinasi.

#### 10. Divestasi (*divesture*)

Strategi divestasi adalah penjualan suatu perusahaan atau komponen utama perusahaan kepada perusahaan lain. Alasan yang mendorong manajemen perusahaan melakukan divestasi, adalah (Amirullah, 2002, h.102):

- a. Untuk mengurangi hutang perusahaan.
- b. Adanya tawaran peluang bisnis yang lebih prospektif.
- c. Mengurangi biaya operasi sebagai akibat kesalahan dalam memilih lokasi perusahaan.
- d. Adanya peraturan pemerintah.



e. Bagian pasar dari unit usaha itu terlalu kecil dan akan mahal biayanya untuk meningkatkan bagian tersebut.

#### 11. Likuidasi (*liquidation*)

Dalam memilih likuidasi, pemilik dan para manajer strategik perusahaan mengakui kegagalan dan menyadari bahwa tindakan ini sangat mungkin berakibat berat bagi mereka sendiri dan karyawan. Karena alasan ini, likuidasi biasanya dipandang sebagai strategi yang paling tidak menarik. Tetapi sebagai strategi jangka panjang, strategi ini meminimalkan kerugian semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Dihadapkan pada kebangkrutan, perusahaan yang dilikuidasi biasanya berusaha mengembangkan sistem yang terencana dan teratur yang akan menghasilkan konversi dana tunai sebesar mungkin ketika perusahaan secara perlahan-lahan melepaskan bagian pasarnya.

#### 12. Usaha Patungan (*joint ventures*)

Usaha patungan adalah perusahaan komersial ketiga (anak) yang dibentuk dan dioperasikan untuk kepentingan para pemiliknya (induk). Bentuk khusus dari usaha patungan biasa disebut sebagai kepemilikan bersama (*joint ownership*). Dipandang dari kepentingan perusahaan, usaha patungan ini dilakukan dengan alasan-alasan sebagai berikut (Amirullah, 2002, h.104):

- a. Untuk memperkenalkan teknologi dan produk baru secara cepat.
- b. Untuk menguasai, mempengaruhi, mengurangi persaingan atau sebagai alat untuk mempengaruhi pemasok.
- c. Membantu perusahaan yang lebih kecil untuk bersaing dengan perusahaan raksasa.
- d. Untuk menghindari risiko besar dari perusahaan baru.

#### 13. Aliansi Strategik (*strategic alliances*)

Aliansi strategik dibedakan dari usaha patungan karena perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham di perusahaan mitranya. Alasan perusahaan melakukan aliansi strategik, adalah (Amirullah, 2002, h.105):

- a. Memperoleh akses ke dalam pasar baru.
- b. Memasuki bisnis baru.
- c. Memperkenalkan produk baru.
- d. Mengatasi halangan perdagangan.
- e. Menghindari persaingan tidak sehat.
- f. Memperoleh akses ke dalam sumber daya komplementer.



g. Menggabungkan sumber daya, keahlian, dan modal risiko.

h. Berbagi risiko.

i. Berbagi biaya penelitian dan pengembangan.

#### 14. Konsorsium (*consortia*)

Didefinisikan sebagai keterhubungan raksasa yang saling berkait antara bisnis-bisnis dalam suatu industri.

### K. Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi adalah keputusan. Baik di tingkat korporasi maupun bisnis, keputusan ini menentukan strategi masa depan perusahaan. Setelah alternatif-alternatif strategi dipelajari, pemilihan harus dilakukan. Ini adalah sebuah keputusan untuk menerapkan satu dari strategi-strategi tersebut. Jika suatu penelitian menghasilkan satu strategi yang jelas-jelas tepat atau jika strategi yang sekarang jelas akan memenuhi sasaran perusahaan yang akan datang, maka keputusan akan relatif mudah. Setelah penelaahan strategi secara menyeluruh, para pengambil keputusan strategi seringkali dihadapkan pada beberapa alternative yang layak dan bukan pada pilihan yang jelas. Dalam situasi ini, beberapa faktor akan mempengaruhi pemilihan strategi. Menurut Pearce dan Robinson (1997, h.368) faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi tersebut, yaitu:

1. Peran strategi yang lalu
2. Tingkat kebergantungan perusahaan pada pihak luar
3. Sikap terhadap resiko
4. Pertimbangan posisi internal
5. Saat (timing)
6. Reaksi pesaing

#### 1. Peran Strategi Lalu

Penyusun strategi yang sekarang seringkali juga merupakan arsitek strategi yang lalu. Jika mereka telah menghabiskan banyak waktu, sumber daya, dan perhatian untuk strategi tersebut, secara logis mereka akan merasa lebih nyaman dengan pilihan yang serupa atau hanya berubah sedikit.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa meskipun strategi masa lalu ternyata tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan yang berubah, baik eksternal maupun internal, para perumus strategi justru memperbesar komitmen mereka pada strategu yang lalu itu.



Mintzberg menyatakan bahwa strategi yang lalu sangat mempengaruhi pemilihan strategi-strategi selanjutnya. Lebih rinci, pernyataan yang dikemukakan oleh Mintzberg tersebut adalah sebagai berikut (Amirullah, 2002, h.128):

- a. Strategi pada masa sekarang ini berkembang dari strategi yang lalu yang dikembangkan oleh pemimpin yang kuat.
- b. Strategi menjadi terprogram dan menjadi momentum untuk berjalan terus.
- c. Strategi memperlihatkan kegagalan karena perubahan lingkungan, maka perusahaan mencakokkan strategi baru dengan strategi lama dan baru, kemudian mencari strategi baru.
- d. Apabila terjadi perubahan lingkungan, maka perusahaan secara sungguh-sungguh mulai memperhitungkan strategi sebelumnya (akuisisi, diferensiasi, dll) yang pernah disarankan dan tidak dihiraukan.

## 2. Tingkat kebergantungan perusahaan pada pihak luar

Strategi yang komprehensif dimaksudkan untuk memedomani secara efektif kinerja perusahaan dalam lingkungan eksternalnya. Pemilik, pemasok, pelanggan, pemerintah, pesaing, dan serikat pekerja merupakan elemen dalam lingkungan tersebut. Kendala utama atas pemilihan strategi adalah kekuatan pengaruh dari elemen-elemen lingkungan atas keputusan ini. Jika suatu perusahaan sangat bergantung pada satu atau beberapa elemen lingkungan ini, alternatif strategiknya dan pilihan strateginya harus mempertimbangkan kebergantungan ini. Makin besar kebergantungan perusahaan pada pihak luar, makin kecil ragam dan fleksibilitasnya dalam pemilihan strategi.

## 3. Sikap terhadap Risiko

Sikap terhadap risiko sangat mempengaruhi pemilihan strategi. Bila sikap perusahaan menyukai risiko, kisaran pilihan strategi bertambah luas dan strategi risiko tinggi dapat diterima dan disukai. Bila manajemen bersikap menghindari risiko, ragam pilihan strategi terbatas dan alternatif yang berisiko tinggi akan dihilangkan sebelum pemilihan strategi dilakukan. Tabel berikut memperlihatkan bagaimana sikap manajemen terhadap risiko mempengaruhi pemilihan strategi.



**Tabel 4**  
**Sikap Terhadap Risiko yang Mempengaruhi Pemilihan Strategi**

<b>Menolak Risiko</b>	<b>Menyukai Risiko</b>
Mempersempit pilihan	Memperbanyak pilihan
Strategi defensif	Strategi ofensif
Meminimalkan kelemahan	Memaksimalkan kekuatan
Pengaruh strategi masa lalu kuat	Pengaruh strategi masa lalu lemah
Stabilitas	Pertumbuhan
Lingkungan stabil	Lingkungan dinamis

Sumber: Amirullah, 2002, h.130

#### 4. Pertimbangan Posisi Internal

Faktor kekuasaan/politisi mempengaruhi pemilihan strategi.

Penggunaan kekuasaan (wewenang) untuk mendesakkan kepentingan kelompok merupakan hal yang lazim dalam kehidupan organisasi.

Beberapa sumber utama kekuasaan dapat dikelompokkan menjadi dua:

Pertama, kekuasaan yang bersumber dari CEO (*chief executive officer*).

Kekuasaan ini tidak hanya ditemukan pada perusahaan yang berskala kecil, tetapi juga pada perusahaan besar. Kedua, kekuasaan yang bersumber dari hasil koalisi. Kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan yang sama, cenderung untuk bergabung untuk membentuk kekuatan (koalisi) guna mencapai tujuannya.

#### 5. Saat (*timing*)

Strategi yang baik dapat berbahaya jika dilaksanakan pada waktu yang salah. Oleh karena itu *timing* sangat berpengaruh dalam pemilihan strategi.

#### 6. Reaksi Pesaing

Dalam mempertimbangkan pilihan strategi, perusahaan seringkali memasukkan persepsi tentang reaksi pesaing yang mungkin terhadap pilihan ini. Dalam mempertimbangkan pilihan, perusahaan juga harus memperhitungkan dampak yang mungkin dari reaksi pesaing atas keberhasilan strategi yang dipilih.



### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu/masalah dengan perlakuan tertentu (seperti memeriksa, mengusut, menelaah, dan mempelajari secara cermat dan sungguh-sungguh) sehingga diperoleh sesuatu (seperti mencapai kebenaran, memperoleh jawaban, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya), Hasan (2002, h.9).

Seperti telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap sebuah fenomena mengenai analisis yang dilakukan pada sebuah perusahaan terhadap lingkungannya dalam upaya menghasilkan strategi yang tepat. Mengacu pada hal tersebut maka penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, seperti diungkapkan oleh Arikunto (2005, h.234) bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Jadi dengan penelitian deskriptif, peneliti hanya bermaksud menggambarkan atau menerangkan gejala. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (2000, h.3) bahwa penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

#### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal-hal yang dijadikan sebagai pusat penelitian, sehingga memudahkan dalam menentukan data yang diperlukan untuk suatu penelitian. Fokus penelitian juga mengemukakan penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan penelitiannya pada hal-hal sebagai berikut:

##### 1. Lingkungan Internal

Variabel-variabel yang dianggap berpengaruh pada lingkungan internal adalah :

- a. Pemasaran
- b. Keuangan
- c. Produksi dan operasi



d. Personalia

e. Organisasi

## 2. Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan Umum

1. Ekonomi

2. Politik/Hukum

3. Sosial/Budaya

4. Teknologi

b. Lingkungan Industri

1. Ancaman Pesaing Baru

2. Kekuatan Posisi Pemasok

3. Kekuatan Posisi Pembeli

4. Ancaman Produk Pengganti

5. Persaingan Antar Perusahaan

## C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Bumi Andhika Permai yang berlokasi di Perumahan Bukit Cemara Tujuh, jalan Raya Tlogomas Blok DD-04 Malang.

## D. Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

### 1. Data Primer

Adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dengan demikian data ini masih perlu diolah lebih lanjut. Data ini akan diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan keterangan yang signifikan maupun hasil amatan peneliti.

### 2. Data Sekunder

Merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Jadi data



yang tersaji dalam bentuk dokumen, buku, laporan, jurnal publikasi, atau bentuk-bentuk lain yang dapat diperoleh melalui langkah dokumentasi.

### **E. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian.

Beberapa cara yang dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah sebagai berikut:

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden tersebut dicatat dan direkam. Peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Yusnanto selaku bagian umum PT. Bumi Andhika Permai Malang.

#### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan berupa buku-buku catatan perusahaan, jurnal, majalah, dan surat kabar. Hasil pengambilan data dari dokumentasi ini digunakan sebagai bahan penunjang dalam penelitian.

### **F. Instrumen Penelitian**

Prinsip penelitian adalah melakukan pengukuran. Oleh karena itu, harus ada alat ukur yang digunakan. Alat ukur itu disebut sebagai instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam melakukan pengukuran, dalam hal ini alat untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian (Hasan, 2002, h.76). Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah:

#### **1. Pedoman Wawancara**

Pedoman wawancara adalah daftar atau alur pertanyaan sebagai alat bantu dalam kegiatan tanya jawab (wawancara) antara peneliti dengan pihak perusahaan.



## 2. Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi adalah alat bantu observasi yang diperlukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian.

## G. Metode Analisis Data

Mengingat penelitian ini tergolong kualitatif maka proses analisis dan interpretasi data bukan merupakan bagian tersendiri yang terpisah dari proses pengumpulan data. Proses analisis dan penginterpretasian data dilakukan secara simultan serempak dengan saat pengumpulan data lapangan.

Dasar penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Adapun tahap-tahap analisisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelompokkan data eksternal dan data internal PT. Bukit Cemara Tujuh Malang.
- 2) Menganalisis data lingkungan eksternal PT. Bukit Cemara Tujuh Malang untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimilikinya.
- 3) Menganalisis data lingkungan internal PT. Bukit Cemara Tujuh Malang untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
- 4) Menganalisis data dengan menggunakan Matrik *Internal External* (IE).
- 5) Menganalisis data dengan menggunakan Matrik SWOT.
- 6) Menetapkan strategi pada PT. Bukit Cemara Tujuh Malang.
- 7) Mengidentifikasi pasangan *benchmarking*.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

PT. Bumi Andhika Permai merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang *Developer*/perumahan dan kontraktor, yang didirikan pada tanggal 20 Desember 1986 dengan izin usaha No. 30/Pancasila/PT. Bumi Andhika Permai/IX/1987 dihadapan notaris Mudofir Hadi, SH. Pada tanggal 16 Desember 1987 PT. Bumi Andhika Permai memulai usahanya setelah disahkannya akte pendirian No. C2-5862 HT.01.01.87 oleh Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia.

Pada awal pendiriannya, modal yang dimiliki terbagi atas saham-saham yang dimiliki oleh keluarga. Setelah adanya ekspansi usaha, pada tahun 1995 para investor tertarik untuk menanamkan modalnya pada perusahaan ini dan sampai saat ini perusahaan dimiliki oleh 4 pemegang saham atas nama direksi.

PT. Bumi Andhika Permai menjalankan usaha pembangunan perumahan (*real estate*) beserta proyek pembangunan fasilitas penunjang seperti gedung, jalan, jembatan, saluran pengairan, pemasangan instalasi dan jaringan serta pekerjaan di bidang teknik bangunan. Pada tahun 1987, proyek pembangunan Perumahan Bumi Asri Sengkaling merupakan proyek pembangunan pertama yang lokasinya berada di jalan Raya Sengkaling Km. 10 Mulyoagung, kecamatan Dau Malang. Karena proyek pembangunan perumahan ini menunjukkan keberhasilan, maka pada tahun 1990 PT. Bumi Andhika Permai melakukan ekspansi dengan membangun proyek Perumahan Bukit Cemara Tujuh yang lokasinya berada di Jalan Raya Tlogomas Malang.

Perencanaan proyek pembangunan Perumahan Bukit Cemara Tujuh ini dilakukan melalui 3 tahap. Pada tahap pertama, pembangunan dilakukan dalam kurun waktu tahun 1990 sampai dengan tahun 1995. Pada tahap kedua, dilakukan dalam kurun waktu tahun 1995 sampai dengan tahun 2000. Sedangkan untuk tahap ketiga dilakukan dalam kurun



waktu tahun 2000 sampai dengan tahun 2008 ini masih tetap berjalan proyek pembangunannya. Saat ini PT. Bumi Andhika Permai telah melakukan ekspansi kembali dengan membangun proyek perumahan baru yaitu Perumahan Griya Cemara yang lokasinya berada di Jalan Raya Tlogomas, Malang dan berada di dalam lingkungan Perumahan Bukit Cemara Tujuh.

## 2. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi perusahaan sangat berpengaruh bagi kemajuan suatu perusahaan. Lokasi yang strategis akan mempermudah perusahaan dalam mengkomunikasikan kebutuhannya kepada konsumen. Dalam memilih suatu lokasi, perusahaan hendaknya memperhatikan adanya kemudahan dalam memperoleh bahan baku dan sumber daya yang potensial, agar dapat membantu kelancaran kegiatan produksi dan dapat juga dijadikan sebagai keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Alasan PT. Bumi Andhika Permai sendiri memilih lokasi perusahaan pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh, jalan Raya Tlogomas Blok DD-04 Malang, karena lokasi perusahaan yang dekat dengan lokasi proyek pembangunan perumahan, sehingga konsumen dapat dengan mudah memperoleh informasi tentang produk perumahan yang dibutuhkan serta segala urusan yang berhubungan dengan perumahan. Sedangkan faktor-faktor yang mendasari pemilihan lokasi di daerah Perumahan Bukit Cemara Tujuh karena:

- a. Sarana transportasi yang mudah dijangkau oleh konsumen.
- b. Lingkungan yang menunjang karena memiliki panorama yang indah, udara yang sejuk dan segar, serta keadaan lingkungan yang nyaman sehingga menimbulkan minat konsumen untuk membeli produk perumahan yang ditawarkan perusahaan untuk dijadikan tempat tinggal.
- c. Kedekatan dengan lembaga pendidikan, yaitu Universitas Muhammadiyah Malang.
- d. Memiliki lahan yang luas, sehingga memudahkan perusahaan untuk melakukan ekspansi kembali.



e. Memiliki kontur tanah yang bertingkat sehingga memiliki daya tarik tersendiri dipandang dari segi estetika.

Jadi kesimpulan dari faktor-faktor pemilihan lokasi tersebut, bahwa PT. Bumi Andhika Permai memilih lokasi perusahaan di daerah Perumahan Bukit Cemara Tujuh ditunjang dari faktor strategis dan mudah dijangkaunya perusahaan.

### 3. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang berbeda-beda, demikian halnya dengan PT. Bumi Andhika Permai yang mempunyai tujuan sebagai berikut:

#### a. Tujuan Jangka Pendek

1. Pencapaian omzet penjualan setiap tahun.
2. Penjualan unit rumah baik tunai maupun kredit.
3. Pencapaian kepuasan konsumen atas produk perumahan yang ditawarkan.

#### b. Tujuan Jangka Panjang

1. Pencapaian laba maksimum dari penjualan.
2. Memperkuat kedudukan di dalam persaingan dan mempertahankan kontinuitas perusahaan.
3. Mengadakan ekspansi dengan membuka lahan baru.

## B. Penyajian Data

### 1. Analisis Lingkungan

#### a) Analisis Internal Perusahaan

##### 1) Pemasaran

##### a. Produk dan Fasilitas

Produk utama yang ditawarkan oleh PT. Bumi Andhika Permai pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang adalah unit perumahan dengan kualifikasi pembagian rumah yaitu rumah sederhana tipe besar serta rumah menengah ke atas/mewah dengan berbagai tipe atau model yang bervariasi.

Dalam kegiatan operasionalnya, PT. Bumi Andhika Permai yang merupakan pengembang unit Perumahan Bukit



Cemara Tujuh memproduksi dan memasarkan rumah kepada konsumen menurut gaya dan tipe rumah yang terdiri dari beberapa tipe, diantaranya:

Tabel 5

## Data Tipe Rumah

PT. Bumi Andhika Permai

Perumahan Bukit Cemara Tujuh

No	Tipe	Luas Tanah (m)	Kualifikasi
1	54	135	Rumah Sederhana
2	58	135	Rumah Sederhana
3	75	210	Rumah Menengah
4	82	240	Rumah Menengah

Sumber Data: PT. Bumi Andhika Permai

Unit rumah yang diproduksi pada Perumahan Bukit Cemara Tujuh merupakan rumah sederhana dan rumah menengah ini didasarkan pada kebijakan manajemen perusahaan untuk membidik konsumen kalangan kelas menengah ke atas.

Dalam pembangunannya, PT. Bumi Andhika Permai menggunakan sistem pesanan persatuan. Konsumen dapat memodifikasi atau menambah variasi dari rumah yang akan dibeli sesuai selera. Ini merupakan strategi PT. Bumi Andhika Permai dalam membangun citra positif kepada khalayak ramai. Meskipun unit-unit rumah yang dipasarkan memiliki desain yang bervariasi, tetapi rumah yang ada memberikan kesan eksklusif.

Pada lingkungan pemukiman Bukit Cemara Tujuh dibangun berbagai macam fasilitas pendukung sebagai penyempurnaan produk yang ditawarkan, yang meliputi:

1. Air bersih
2. Tempat ibadah
3. Taman bermain
4. Jaringan telepon bawah tanah



5. Jaringan listrik bawah tanah
6. Jalan lingkungan paving stone
7. Lapangan tennis
8. Keamanan 24 jam
9. Pusat kebugaran

**b. Harga**

Penetapan harga sering menjadi masalah bagi setiap perusahaan karena penetapan harga bukanlah merupakan kekuasaan atau kewenangan yang mutlak dari seorang pengusaha. Dalam penetapan harga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor yang mempengaruhi secara langsung adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, dan faktor lainnya. Faktor yang tidak langsung namun erat hubungannya dengan penetapan harga adalah harga produk sejenis yang dijual oleh para pesaing.

Pada dasarnya harga yang ditetapkan oleh PT. Bumi Andhika Permai dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti yang disebutkan di atas. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan ini cenderung berfluktuasi dalam setiap tahunnya, hal ini disebabkan karena bahan baku, harga tanah, biaya variabel, dan biaya operasional yang dikeluarkan cenderung meningkat. Keberadaan produk sejenis yang ditawarkan oleh pesaing juga mempengaruhi keputusan tentang penentuan harga yang dilakukan oleh PT. Bumi Andhika Permai. Berikut ini adalah daftar harga jual yang ditetapkan oleh PT. Bumi Andhika Permai pada perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang.



**Tabel 6**  
**Daftar Harga Jual dan Angsuran Rumah Menurut Tipenya**  
**PT. Bumi Andhika Permai**  
**Perumahan Bukit Cemara Tujuh**  
**Berlaku mulai 15 Oktober 2005 s/d 2007**  
**(Dalam Rupiah)**

Tipe Rumah (Rp)	Harga Jual (Rp)	Uang Muka Minimum (Rp)	Sisa Pembayaran (Rp)	Uang Muka 2 Minggu		Angsuran Bulan I s/d VII (Rp)
				Tanda Jadi (Rp)	Sisa (Rp)	
54/135	258,000,000	79,500,000	178,500,000	5,000,000	74,500,000	25,500,000
58/135	265,750,000	80,250,000	185,500,000	5,000,000	75,250,000	26,500,000
75/210	380,000,000	114,000,000	266,000,000	5,000,000	109,000,000	38,000,000
82/240	423,500,000	129,500,000	294,000,000	5,000,000	124,500,000	42,000,000

Sumber Data: PT. Bumi Andhika Permai

Keterangan:

- Harga jual sudah termasuk biaya PPAT (Pejabat Pembuat Akte Tanah), BBN (Bea Balik Nama), SHM (Sertifikat Hak Milik), IMB, Listrik, Air, dan Telepon.
- Biaya Kredit menjadi beban pemohon.
- Bunga KPR dan persetujuan kredit merupakan wewenang bank pemberi kredit.
- Harga tidak mengikat sewaktu-waktu berubah kecuali uang muka sudah dibayar.

Adapun sistem pembayaran yang ada pada PT. Bumi Andhika Permai sebagai berikut:

a. Tunai

Ketentuan:

- Membayar tanda jadi sebesar Rp. 5.000.000,-.
- Membayar uang muka minimum 30 % dari harga jual.
- Membayar sisa pembayaran setelah pemesanan rumah terealisasi sesuai perjanjian kontrak.

b. Tunai bertahap

Ketentuan:



- 1) Membayar tanda jadi sebesar Rp. 5.000.000,-
- 2) Membayar uang muka minimum 30 % dari harga jual.
- 3) Melunasi sisa pembayaran dengan 8 angsuran tanpa bunga selama beberapa periode sesuai dengan perjanjian kontrak.

c. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)

Ketentuan:

- 1) Membayar uang tanda jadi sebesar Rp. 5.000.000,-
- 2) Membayar uang muka minimum 30 % dari harga jual.
- 3) Membuat permohonan dengan bank sebagai pemberi kredit dan menyelesaikan pelunasan berdasarkan perjanjian dengan bank dalam bentuk kredit.

c. Promosi

Dalam menetapkan tujuan penyusunan, pihak manajemen perusahaan memiliki program promosi penjualan yang mengacu pada tujuan umum perusahaan, yaitu:

- a. Menciptakan pengetahuan konsumen terhadap produk yang ditawarkan.
- b. Sebagai usaha untuk pembentukan citra positif perusahaan selaku pengembang proyek perumahan yang menyediakan produk eksklusif dan lingkungan hunian yang nyaman yang ditawarkan perusahaan di kawasan perumahannya.
- c. Sebagai usaha peningkatan permintaan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.
- d. Sebagai usaha untuk mencapai omzet penjualan yang ditetapkan.

Alat promosi yang digunakan:

f. Periklanan

Periklanan melalui media cetak yang dimuat 2 minggu atau 1 bulan sekali jika ada tipe baru. Selain melalui media cetak, alat promosi periklanan yang digunakan ialah melalui brosur, iklan pada *yellow page* PT. Telkom dan



billboard yang dipasang sebelum memasuki gerbang kota Malang.

## 2. Garansi bagi unit perumahan

Diberikan setelah pembelian rumah dan selama masa promosi, jika ada kerusakan pada fisik rumah, seperti genteng yang bocor dan tembok yang retak.

## 3. Pameran rumah

PT. Bumi Andhika Permai juga sering mengikuti pameran rumah untuk pelaksanaan kegiatan promosinya.

### d. Saluran Distribusi

Dalam menyalurkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya, perusahaan menggunakan saluran distribusi secara langsung. Saluran distribusi ini merupakan cara distribusi dimana konsumen yang berminat untuk membeli rumah dapat langsung membeli pada perusahaan.



Penentuan kebijakan saluran distribusi pada PT. Bumi Andhika Permai mempertimbangkan faktor efisiensi. Konsumen dapat memperoleh informasi-informasi yang mereka butuhkan dari produsen, disamping itu mereka juga dapat melihat secara langsung tentang kondisi lingkungan sekitar.

## 2) Keuangan

### a. Sumber Dana

Dana merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan dan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Adapun sumber dana yang dipergunakan oleh PT. Bumi Andhika Permai Malang berasal dari modal sendiri.



Modal perusahaan terbagi atas saham-saham yang dimiliki keluarga.

b. Penggunaan Dana

Perusahaan menggunakan dananya untuk membiayai seluruh jalannya operasi perusahaan, yang meliputi:

a. Pembelian bahan baku

b. Pembayaran gaji pegawai

c. Perawatan mesin

d. Pembiayaan promosi

e. Ekspansi perusahaan

3) **Produksi dan Operasi**

a. Sifat produksi dan jenis produksi

Sifat produksi pada proyek Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang adalah *continue*, dalam arti perusahaan melakukan kegiatan produksi sesuai dengan urutan produksi.

Sedangkan jenis produksinya yaitu produksi satuan, jadi perusahaan memproduksi produk jadi tiap satuan unit rumah setelah ada permintaan (pesanan) dari konsumen.

b. Operasi

Kegiatan operasional untuk pembangunan rumah dimulai setelah para konsumen memenuhi pembayaran 30% dari harga jual yang telah ditentukan ditambah dengan pembayaran sebesar Rp. 5.000.000,00 sebagai tanda jadi. Setelah semua persyaratan telah dipenuhi oleh konsumen, perusahaan dapat memulai kegiatannya.

c. Proses produksi

Berikut ini adalah urutan proses produksi dari awal sampai dengan rumah jadi yang layak untuk dihuni:

**Gambar 7**  
**Urutan Proses Produksi Rumah**  
**Perumahan Bukit Cemara Tujuh**



Sumber: PT. Bumi Andhika Permai

Keterangan:

1. Survei tanah

Sebelum pembayaran dilaksanakan, terlebih dahulu para petugas lapangan mensurvei tanah, adapun survei tanah meliputi:

- a. Pengukuran dan pematokan tanah sesuai pemesanan.
- b. Penelitian tentang keadaan tanah dan struktur tanah.
- c. Perencanaan bahan-bahan yang digunakan.



2. Pekerjaan dasar konstruksi bangunan, meliputi:

- a. Pemetaan ruangan/pembagian pengolahan ruangan.
- b. Pemasangan kerangka bangunan.
- c. Pembuatan saluran pembuangan.

3. Pekerjaan statika bangunan, meliputi:

- a. Mekanika teknik bangunan.
- b. Perencanaan kekuatan konstruksi bangunan.

4. Pekerjaan konstruksi yaitu hasil dari statika bangunan/sesuai dengan hasil kekuatan konstruksi.

5. Pekerjaan pemasangan batu, meliputi:

- a. Pembangunan awal dengan memasang batu sebagai tembok.
- b. Pemasangan dan penghalusan tembok tahap awal.
- c. Pembuatan saluran listrik dan air dalam tembok.

6. Pekerjaan pemasangan kusen, meliputi:

- a. Pemasangan kusen.
- b. Penghalusan pemasangan kusen.
- c. Pemasangan *rolling door*/pintu samping.

7. Pekerjaan konstruksi atap, meliputi:

- a. Perencanaan pembuatan atap.
- b. Pemasangan kerangka atap.
- c. Pemasangan penutup atap.

8. Pekerjaan plesteran, meliputi:

- a. Pekerjaan pembuatan dasar lantai.
- b. Penghalusan pembangunan tembok/plamir.

9. Pekerjaan ubin, meliputi:

- a. Pemasangan ubin berdasarkan ruangnya.
- b. Pemasangan ubin kasar untuk garasi.
- c. Pemasangan ubin untuk kamar mandi.

10. Pekerjaan finishing, meliputi:

- a. Pemasangan kaca.
- b. Pengecatan.
- c. Pembuatan taman.



d. Pemagaran.

e. Penyempurnaan.

d. Pembagian bahan baku teknis

Bahan baku yang digunakan untuk proyek pembangunan rumah pada perumahan Bukit Cemara Tujuh, meliputi:

1. Besi Beton Praktis (konstruksi)
2. Batu Gunung (pondasi)
3. Batu Merah dipleser P. C. (dinding)
4. Kayu Meranti diresidu (rangka atap)
5. Genteng Pres Beton dicat (penutup atap)
6. Gypsum Board, Lis Gypsum, Eternit Polos (plafon)
7. Kayu meranti diawetkan finishing dicat (kozyn)
8. Panil triplek, Kayu Meranti diawetkan finishing cat (daun jendela, daun pintu)
9. Rayban 5 mm (kaca)
10. Keramik motif (lantai)
11. Keramik dimotif (*car port*)
12. Bata Merah (pagar keliling)
13. Air Bersih
14. Listrik PLN 1300 Watt/220 Volt
15. Telepon 1 unit

#### 4) Personalia

Sumber daya manusia merupakan unsur penting yang sangat diperlukan dalam mengoperasikan sumber daya lain yang ada pada PT. Bumi Andhika Permai merupakan suatu kebijakan kepada para tenaga kerjanya diantaranya:

1. Jumlah tenaga kerja

Berikut ini adalah data jumlah karyawan tetap yang bekerja di kantor pemasaran Bukit Cemara Tujuh:



**Tabel 7**  
**Jumlah Karyawan Tetap**  
**PT. Bumi Andhika Permai Malang**

No.	Jabatan	Jumlah
1	Direktur Utama	1 orang
2	Sekretaris	1 orang
3	Bagian Personalia	2 orang
4	Bagian Pemasaran:	
	- Manajer Pemasaran	1 orang
	- Asisten Manajer	1 orang
5	Bagian Operasional/Teknik:	
	- Manajer Operasional	1 orang
	- Divisi Proyek	1 orang
	- Divisi Perencanaan dan Analisa	1 orang
	- Divisi Logistik	1 orang
	- Administrasi Proyek	1 orang
	- Pergudangan	1 orang
	- Pengawas Lapangan	1 orang
	- Keamanan	1 orang
6	Bagian Keuangan:	
	- Accounting	1 orang
	- Administrasi/Kasir	1 orang
7	Customer Service	4 orang
8	Security	4 orang
	<b>Jumlah</b>	<b>24 orang</b>

Sumber: PT. Bumi Andhika Permai

2. Jam kerja dan hari kerja

Penentuan jam kerja dan hari kerja yang ditetapkan oleh

PT. Bumi Andhika Permai adalah sebagai berikut:

a. Tenaga kerja tetap

Untuk tenaga kerja tetap, masuk kerja mulai hari senin hingga hari sabtu, masuk kerja mulai pukul 08.00 hingga



pukul 16.00 dengan waktu istirahat 1 jam. Setiap karyawan diberikan waktu cuti selama 14 hari per tahun ditambah dengan libur hari besar.

b. Tenaga kerja borongan

Untuk tenaga kerja borongan masuk sesuai dengan kebutuhan proyek pembangunan perumahan.

3. Tingkat pendidikan

Karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan ini mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Adapun data tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8**

**Tingkat Pendidikan Karyawan  
PT. Bumi Andhika Permai Malang**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SLTP	1
2	SLTA	8
3	Perguruan Tinggi:	
	S1	13
	S2	2
	Total	24

Sumber: PT. Bumi Andhika Permai

4. Kesejahteraan

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja yang atas kontribusinya terhadap perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Karyawan tetap

Kompensasi yang diperoleh bagi karyawan tetap adalah berupa gaji pokok, tunjangan khusus, serta bonus atas prestasi kerjanya.



b. Tenaga konsultan

Tenaga konsultan memperoleh kompensasi berupa honorarium sesuai dengan pekerjaannya yang sesuai juga dengan perjanjian yang telah disepakati.

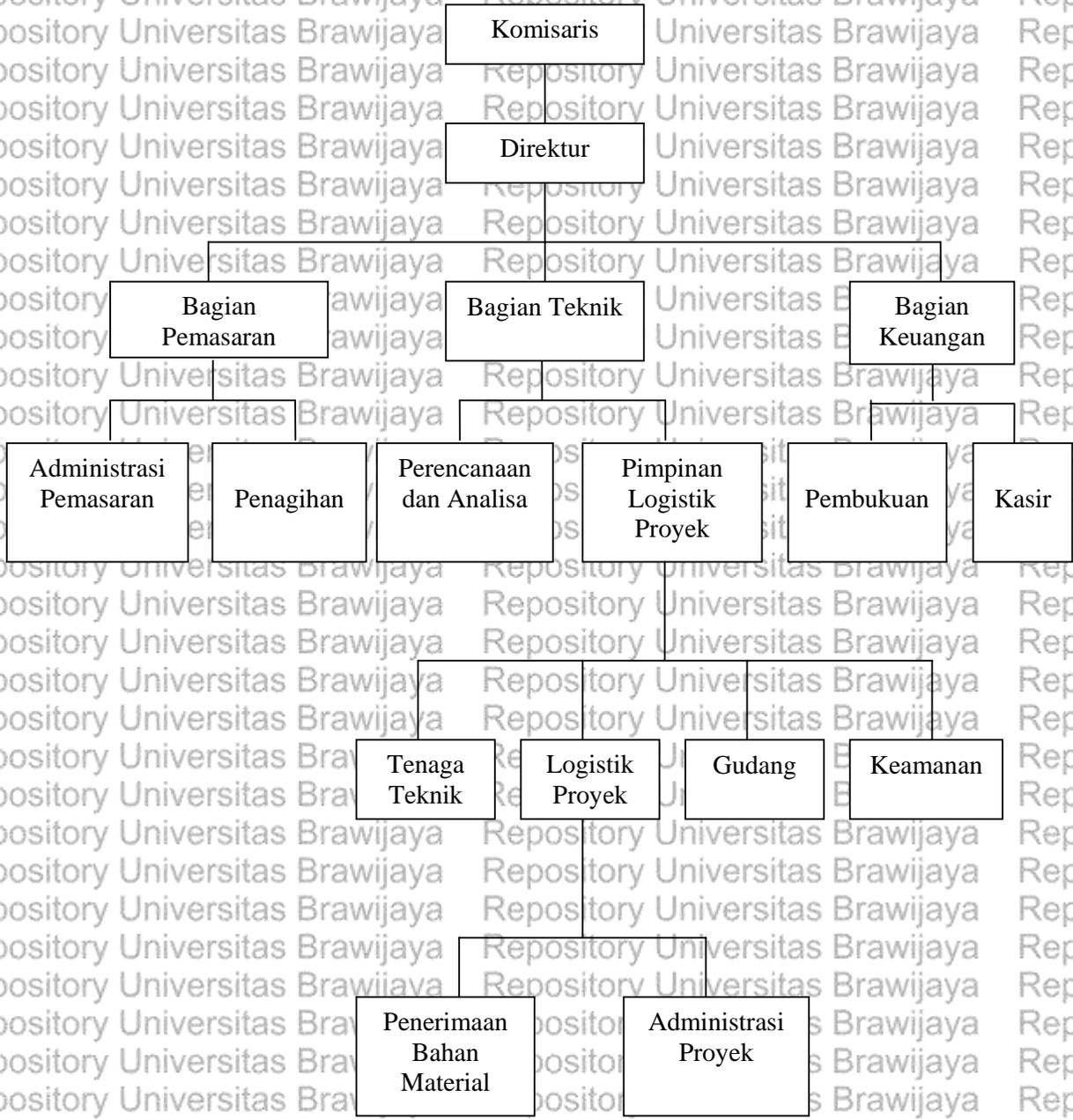
c. Tenaga kerja harian dan borongan

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja harian berupa upah atas pekerjaannya yang dibayarkan pada akhir minggu, sedangkan untuk pekerjaan borongan memperoleh kompensasi berupa upah yang dibayarkan setelah pekerjaan yang sesuai dengan perjanjian sebelumnya.

5) Organisasi

Di dalam suatu perusahaan, struktur organisasi sangat penting sekali, karena menyangkut pembagian tugas dan wewenang dalam operasi kegiatan. Struktur organisasi PT. Bumi Andhika Permai merupakan struktur organisasi garis. Dalam struktur organisasi tersebut, semua kebijakan perusahaan ditentukan pimpinan dari atas ke bawah, sedangkan laporan pertanggungjawaban diberikan dari bawah ke atas. Struktur organisasi PT. Bumi Andhika Permai dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 8 Struktur Organisasi PT. Bumi Andhika Permai Malang



Sumber: PT. Bumi Andhika Permai



Berikut ini penjelasan tugas pokok dari struktur organisasi PT.

Bumi Andhika Permai:

a. Dewan Komisaris

Pekerjaannya meliputi:

- 1) Mengawasi jalannya perusahaan dari direktur utama dan
- 2) Meminta laporan pertanggungjawaban pada direktur utama tentang jalannya perusahaan.

b. Direktur Utama

Pekerjaannya meliputi:

- 1) Memimpin perusahaan untuk mensukseskan tujuan perusahaan yang hendak dicapai.
- 2) Merencanakan pengembangan perusahaan.
- 3) Memutuskan suatu keputusan dan kebijaksanaan yang harus diambil perusahaan.

c. Bagian Pemasaran

Pekerjaannya meliputi:

- 1) Memasarkan produk perumahan kepada konsumen.
- 2) Membantu memberikan segala informasi dan membantu menyelesaikan kebutuhan, kesulitan, serta ketidaknyamanan penghuni.
- 3) Menerima keluhan dari konsumen untuk diteruskan pada bagian yang berwenang, dalam hal ini adalah direktur karena bagian pemasaran disini harus melaporkan segala pertanggungjawabannya kepada direktur.

Dalam melaksanakan tugasnya, bagian pemasaran dibantu oleh beberapa divisi yang terdiri dari:

1) Administrasi Pemasaran

Tugasnya yaitu:

- a) Membantu bagian keuangan dalam memonitoring keuangan di bank.
- b) Mengurus administrasi seperti pembayaran uang muka pembelian rumah.



c) Mengurus kesepakatan atau perjanjian kredit antara konsumen pengembang perumahan dengan bank pemberi kredit pemilikan rumah.

d) Mengurus akte kepemilikan rumah ke badan pertanahan setempat.

## 2) Penagihan

Tugasnya yaitu:

1. Memungut pembayaran air dan iuran pengelolaan dan keamanan lingkungan.
2. Mencatat piutang konsumen dan menagih pelunasannya.
3. Mengurusi tunggakan piutang.
4. Menyerahkan hasil tagihan yang diperoleh pada bagian keuangan untuk kemudian disetorkan ke bank.

## d. Bagian Teknik

Pekerjaannya meliputi:

- a) Melancarkan jalannya proyek pembangunan di lapangan.
- b) Mengkoordinasi kegiatan operasional di lokasi proyek.

Bagian teknik disini juga terdiri dari beberapa divisi dalam membantu kelancaran tugasnya, yang meliputi:

### 1. Divisi Perencanaan dan Analisa

Tugasnya yaitu:

- b. Menjaga kualitas dan desain bangunan.
- c. Menentukan prosentase bahan yang digunakan dan metode produksi.

### 2. Pimpinan Logistik Proyek

Tugasnya yaitu:

- a. Mengawasi jalannya proyek, memperhatikan mutu bangunan sesuai dengan perencanaan.
- b. Bertanggung jawab atas operasional pelaksanaan proyek pembangunan di lapangan.



## c. Membuat

d. laporan pertanggungjawaban kepada kepala bagian teknik secara berkala mengenai perkembangan proyek.

Pimpinan proyek disini terdiri dari 4 divisi, yang meliputi:

## a) Tenaga Teknik

Tugasnya yaitu:

1. Melakukan pekerjaan langsung di lapangan.
2. Melakukan pekerjaan sesuai dengan perencanaan.

## b) Logistik Proyek

Tugasnya yaitu:

1. Mensuplai kebutuhan bahan baku/material untuk proyek.
2. Menyediakan unit angkutan yang dibutuhkan proyek.
3. Mengeluarkan bahan baku/material proyek sesuai dengan kebutuhan.

## c) Gudang

Tugasnya yaitu:

1. Menyimpan persediaan bahan material proyek.
2. Mencatat pengeluaran stok material dan melaporkannya secara berkala.

## d) Keamanan

Tugasnya yaitu:

1. Bertanggung jawab dalam menjaga keamanan di lokasi proyek.
2. Mencatat tamu-tamu yang datang di lokasi proyek.

## e. Bagian Keuangan

Pekerjaannya meliputi:

1. Mengurus keuangan perusahaan, seperti:
2. Membuat rencana penghasilan, sumber, dan asset pengeluaran perusahaan.
3. Membuat laporan keuangan secara periodik
4. Menghitung pajak yang harus dibayar perusahaan.



5. Mengawasi pengolahan data-data keuangan perusahaan guna menghindari penyimpangan.

Bagian keuangan dibantu oleh dua divisi dalam pelaksanaan kerjanya, yaitu:

a) Pembukuan

Tugasnya yaitu:

1. Mencatat keseluruhan pemasukan dan pengeluaran kas perusahaan.
2. Mengarsipkan bukti-bukti pemasukan dan pengeluaran.

b) Kasir

Tugasnya yaitu:

1. Menerima dan mengeluarkan kas perusahaan.
2. Membuat bukti-bukti pengeluaran dan pemasukan kas perusahaan.

b) Analisis Eksternal Perusahaan

1) Lingkungan Umum

a. Demografis

Kekuatan lingkungan yang pertama kali di monitor adalah populasi, dikarenakan populasi penduduk tersebut yang nantinya membentuk suatu pasar. Peningkatan populasi penduduk di kota Malang perlu diperhatikan oleh pihak pemasar untuk dijadikan pertimbangan dalam memasarkan produknya. Untuk mengetahui peningkatan populasi penduduk di kota Malang, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 9**  
**Proyeksi Populasi Kota Malang**

Tahun	Populasi
2002	762.155
2003	767.567
2004	773.703
2005	779.002

Sumber: bps.go.id



Melihat kondisi populasi yang setiap tahun semakin bertambah, membuka peluang bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan bertambahnya populasi maka kebutuhan masyarakat pun ikut bertambah pula. Dengan bertambah tingginya angka pertumbuhan penduduk juga pada akhirnya mengakibatkan meningkatnya permintaan akan tanah atau rumah. Apabila tanah atau rumah yang tersedia tidak dapat memenuhi semua permintaan, maka akibat selanjutnya adalah kenaikan harga akan properti. Sebaliknya juga benar, apabila tingkat pertumbuhan penduduk menurun, maka akan mengakibatkan berlebihnya persediaan tanah atau rumah daripada yang bisa diserap oleh masyarakat, harga properti pun akan menurun. Dengan alasan tersebut, maka Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang akan memperoleh peluang dalam melakukan kegiatan bisnisnya.

#### **b. Ekonomi**

Ada beberapa hal yang menjadikan perusahaan optimis dalam menghadapi peluang bisnis saat ini khususnya di sektor properti, dapat dilihat dari perbaikan iklim usaha yang sudah terbentuk selama ini, seperti kondisi makro ekonomi dalam negeri yang membaik dengan stabilnya nilai tukar rupiah, Suku Bunga Bank yang menurun, inflasi yang terkendali, dan pertumbuhan ekonomi rata-rata per tahun sejak tahun 2002 diatas 5%. Secara umum, diperkirakan kondisi *business* kedepannya akan lebih baik. Jika kondisi ekonomi semakin stabil, orang akan lebih berani untuk menanamkan investasinya di sektor *property*.

#### **1. Suku Bunga Bank**

Harus diakui suku bunga bank sangat mempengaruhi perekonomian di Indonesia. Tingkat suku bunga bank yang tinggi akan membuat laju perekonomian



menjadi tersendat karena berpengaruh terhadap daya beli masyarakat. Demikian pula sebaliknya.

Di sektor properti juga berlaku hal yang sama. Makin tinggi suku bunga, sektor properti ini semakin tidak bergairah. Sebaliknya, jika suku bunga rendah, sektor properti akan bergairah. Jadi suku bunga merupakan musuh utama properti. Untuk sekarang ini tingkat suku bunga cukup bagus sehingga sektor properti berkembang dengan baik pula.

Turunnya tingkat suku bunga acuan BI disambut gembira pelaku ekonomi karena berpengaruh langsung pada suku bunga kredit perbankan. Salah satunya adalah kredit pemilikan rumah atau KPR.

Sejak awal 2006, suku bunga di Indonesia justru menunjukkan tren menurun dan telah mencapai level relatif rendah (relatif terhadap rata-rata jangka panjang).

Suku bunga KPR di beberapa bank telah turun ke level di bawah 10% per tahun. Penurunan suku bunga ini sangat penting khususnya bagi pasar properti kelas menengah ke bawah yang sangat tergantung pada KPR.

Rata-rata suku bunga kredit pemilikan rumah yang berlaku saat ini boleh dibilang yang terendah sepanjang sejarah industri KPR di Tanah Air. Rata-rata telah menyentuh level 8% per tahun.

Situasi ini tentu akan meningkatkan kemampuan masyarakat memiliki rumah melalui pinjaman dari bank. Di sisi lain, risiko bisnis KPR juga semakin meningkat. Sebab, akan semakin banyak nasabah yang sebenarnya memiliki risiko gagal bayar tinggi akan terjaring. Ada dua faktor utama penentu perkembangan bisnis KPR, yakni suku bunga dan inflasi.



Kedua faktor tersebut kini berada dalam titik paling kondusif. Suku bunga masih berada dalam tren menurun. Pekan lalu bahkan BI kembali menurunkan suku bunga acuan atau BI Rate sebesar 25 basis poin menjadi 8%.

Penurunan BI Rate membuka ruang yang makin lebar untuk penurunan suku bunga kredit, termasuk KPR. Faktor inflasi juga kondusif dan diperkirakan berkisar 6,5 persen pada akhir tahun 2007. Tahun 2008, BI menargetkan inflasi lima persen plus minus satu persen. Semakin rendah inflasi, kemampuan daya beli masyarakat semakin tinggi. Inflasi yang tinggi hanya akan menggerus nilai rupiah masyarakat. Penurunan suku bunga KPR yang terjadi ini nantinya akan berdampak pada antusiasme masyarakat untuk membeli rumah yang semakin meningkat. Hal ini juga membawa peluang bagi para pengembang perumahan.

Namun, kondisi yang diharapkan tersebut belum tentu akan mewujud pada tahun 2008. Seperti diketahui, ada sejumlah risiko yang menghadang. Lonjakan harga minyak yang masih belum menentu berpotensi meningkatkan inflasi domestik.

Karena itulah, pemerintah dan BI sangat diharapkan bisa meredam dan meminimalkan dampak faktor-faktor eksternal tersebut terhadap perekonomian dalam negeri.



**Tabel 10**  
**Kredit Properti**  
**Perbankan Jatim 2007**  
**(dalam juta rupiah)**

Jenis Kredit	Juli	Agustus	September	Oktober
Properti (modal kerja)	394.452	415.674	426.234	426.693
Properti (Investasi)	204.956	205.886	195.610	305.949
KPA:KPR s.d Tipe 70	3.441.746	3.513.156	3.519.293	3.560.649
Di Atas Tipe 70	3.092.215	3.192.723	3.334.254	3.383.795
Rukan & Ruko	305.413	321.114	347.706	367.445

Sumber: Bank Indonesia

## 2. Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi dapat digunakan untuk melihat kondisi perekonomian di suatu wilayah. Untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi di kota Malang dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 11**  
**Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang**  
**Tahun 2002-2006**  
**(Dalam Persen)**

TAHUN	NASIONAL
2002	5,27
2003	4,23
2004	5,49
2005	5,3
2006	5,8

Sumber: bps.go.id

Laju pertumbuhan ekonomi untuk tahun 2002 sebesar 5,27% dan turun menjadi 4,23% pada tahun 2003,



kemudian meningkat kembali pada tahun 2004 menjadi 5,49% dan turun kembali pada tahun berikutnya menjadi 5,3%, tahun 2006 pertumbuhan ekonomi kota Malang meningkat menjadi 5,8%.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi di kota Malang telah menunjukkan peningkatan. Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi tersebut menjadi peluang bagi dunia usaha untuk meningkatkan usahanya, termasuk bagi perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang sendiri. Sepanjang perekonomian nasional menunjukkan pertumbuhan yang positif, maka pemulihan tingkat daya beli masyarakat untuk membeli rumah akan terus berlangsung. Ini akan memicu kegaifahan sector perumahan di tahun-tahun mendatang ([www.panangian.com](http://www.panangian.com)).

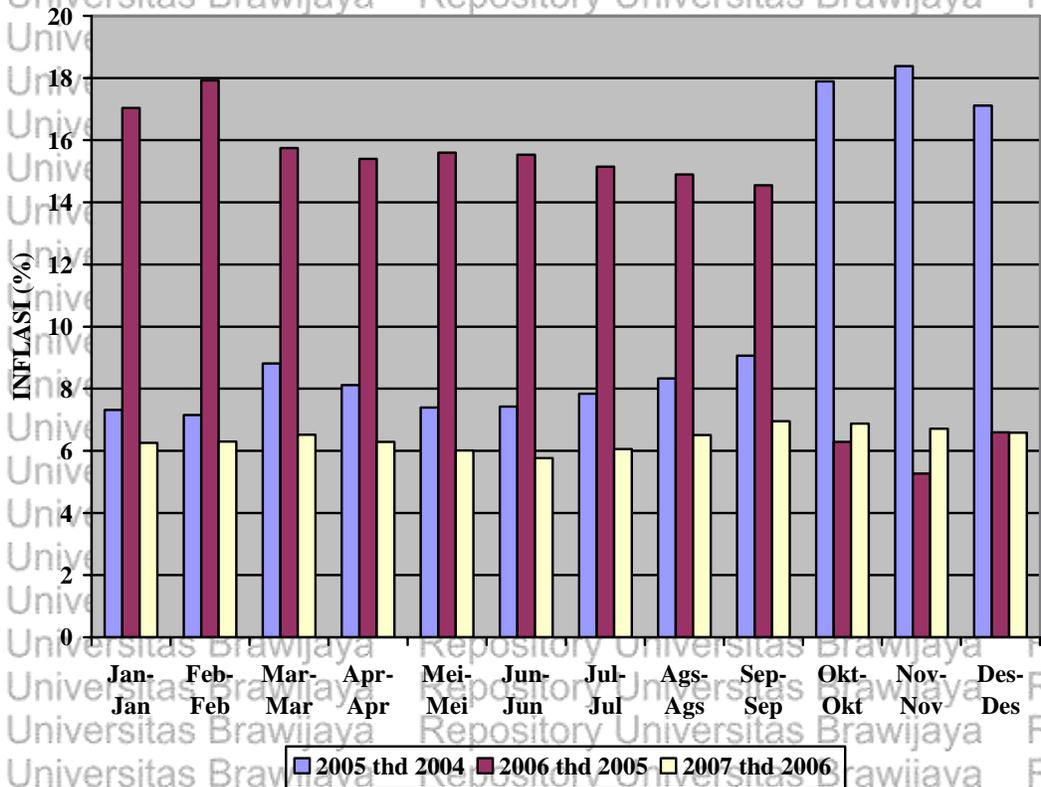
### 3. Inflasi

Inflasi terjadi karena adanya kenaikan harga yang ditunjukkan oleh kenaikan indeks pada semua kelompok barang dan jasa. Menurut fakta, real estate adalah salah satu dari beberapa bentuk investasi yang berhasil memberikan pengembalian uang dalam jumlah yang lebih tinggi dibandingkan dengan laju inflasi dan atau apresiasi nilai mata uang.

Di masa tingkat suku bunga rendah, sertifikat deposito menawarkan pengembalian yang hampir sama dengan tingkat inflasi. Angka inflasi yang naik turun menggambarkan ukuran besarnya gejolak yang terjadi, terutama harga-harga di suatu wilayah dan hal ini dapat mencerminkan daya beli masyarakat terhadap barang jasa di pasaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Gambar 9**  
**Perbandingan Inflasi Year on Year,**  
**Tahun 2005-2007**



Sumber: Berita Resmi Statistik No. 01/01/Th. XI, 2 Januari 2008

**Tabel 12**  
**Laju Inflasi Kota Malang**  
**Menurut Tahun Kalender**  
**Tahun 2005-2007**  
**(Dalam Persen)**

Tahun	(%)
2005	6,46
2006	5,92
2007	5,78

Sumber: bps.go.id



Tabel di atas secara umum menunjukkan angka yang berfluktuasi. Pada tahun 2005 inflasi kota Malang sebesar 6,46% yang kemudian turun pada tahun 2006 menjadi 5,92%. Untuk tahun 2007, inflasi kota Malang turun kembali menjadi 5,78%.

Sepanjang perekonomian nasional menunjukkan pertumbuhan yang positif, inflasi dan suku bunga relatif rendah dan stabil, maka pemulihan tingkat daya beli masyarakat untuk membeli rumah akan terus berlangsung. Ini akan memacu kegairahan sektor perumahan di tahun-tahun mendatang.

Secara khusus, di bidang *business property*, dapat diperkirakan bahwa biaya-biaya pembangunan tahun ini akan meningkat oleh beberapa penyebab, yaitu:

1. Oleh keinginan Pemerintah Daerah meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Daerah), akan menaikkan biaya perizinan (izin lokasi sampai dengan IMB, pembuatan sertifikat, dan lain-lain).
2. Harga material akan naik sehubungan dengan naiknya harga BBM sebagai akibat dari naiknya harga crude oil.
3. Harga tanah akan meningkat tajam oleh banyaknya permintaan.
4. Biaya-biaya penyambungan listrik dan air akan meningkat.

Dalam kondisi daya beli masyarakat yang tidak tumbuh sangat tinggi, maka pasar *property* akan terbatas pada golongan menengah ke atas.

### c. Politik/Hukum

Penegakkan hukum yang tegas terkait pemberantasan korupsi juga berdampak positif pada kegiatan bisnis saat ini. Meningkatnya harga minyak mentah, yang di tahun ini oleh banyak pengamat dinyatakan masih akan tinggi, juga menjadi



beban berat bagi masyarakat yang juga negatif bagi perkembangan kegiatan usaha.

Dapat diperkirakan bahwa suhu politik akan meningkat baik karena semakin dekat dengan Pemilu 2009 maupun karena adanya Pilkada sepanjang tahun. Ada Wilayah/Desa/Kecamatan yang terimbas oleh Pilkadaes, PilBup, PilGub; masing-masing bisa berlangsung 2 kali, di tahun yang sama. Energi Sosial Ekonomi rakyat terkuras untuk politik. Kondisi tersebut disisi lain juga menguntungkan bagi kegiatan bisnis properti.

Tetapi bagi beberapa investor baru dan rencana perluasan usaha. Menjelang Pemilu 2009, biasanya Pemerintah untuk lebih populer, akan meningkatkan APBN (bahkan dengan hutang yang besar), dan disbursement-nya dipercepat. Demikian pula dengan APBD, akan meningkat. Kondisi tersebut akan menjadi stimulus bagi kegiatan ekonomi. Bagi masyarakat yang terkena dampak stimulus itu, daya belinya meningkat yang akan menambah permintaan. Dengan adanya kondisi tersebut, PT. Bumi Andhika Permai Malang selaku pengembang perumahan Bukit Cemara Tujuh masih memiliki peluang

Sejak memasuki tahun 2001, kondisi politik nasional berangsur semakin jelas dan kondusif. Tingkat suku bunga deposito mulai turun, nilai tukar rupiah stabil, dan tingkat suku bunga KPR cukup menarik dipromosikan bank dan pengembang.

Ini beberapa aspek yang menjadi daya tarik. Para pemegang deposito dalam ataupun luar negeri mulai terusik mengubah alternatif investasinya ke dalam unit apartemen. Mereka membeli unit apartemen pada saat awal dipasarkan dan dijual kembali setelah unit dapat dihuni untuk mendapatkan *capital gain* yang jauh lebih besar daripada



tingkat bunga deposito atau menyewakan kembali kepada ekspatriat asing. Bisa juga dengan berinvestasi di kios trade-center (pusat perdagangan/pertokoan) akan mendapat *capital gain* yang menggiurkan.

Situasi politik dan ekonomi yang kondusif lewat iklan/promosi pengembang yang gencar serta berita-berita yang baik dari para investor/pemilik kios pusat perdagangan/unit apartemen sebelumnya, membuat pasar properti semakin panas. Para pemegang uang mulai emosi untuk memindahkan media investasinya ke properti, dengan anggapan akan mendapat *capital gain/high return* serta gengsi memiliki properti tersebut.

Kondisi ini memberi peluang bagi pengembang maupun pengusaha bukan pengembang yang memiliki dana lebih, untuk mengembangkan tanahnya atau membeli tanah untuk dibangun pusat perdagangan atau apartemen yang hendak dijual dengan memanfaatkan jaringan pemasaran, promosi yang memikat, dan sebagian uang muka pembeli sebagai jaminan kepada pihak kreditur dan kontraktor.

Hak kepemilikan kios/unit secara strata mendorong pembeli untuk berinvestasi di pusat perdagangan dan apartemen, sehingga pemasaran apartemen dan pusat perdagangan mendapat reaksi yang baik dari para calon investor maupun pemakai untuk berinvestasi.

Adapun pengembangan secara sewa berupa perkantoran dan pusat perbelanjaan tidak sebanyak pengembangan pusat perdagangan/apartemen. Karena kredit bank dalam bentuk rupiah dengan suku bunga tinggi dan relatif tidak stabil, atau harga sewa rendah, membuat pengembang tidak tertarik.

Sejak bahan bakar minyak (BBM) tidak disubsidi pemerintah, sejak akhir 2005 bisnis properti mulai merasakan



dampaknya. Repotnya, kenaikan harga BBM, yang merupakan bahan pokok penggerak usaha perdagangan dan industri nasional, tidak didukung pertumbuhan riil berupa investasi langsung yang dapat meningkatkan kebutuhan tenaga kerja dan produktivitas.

#### d. Sosial/Budaya

Perumahan dan prasarana lingkungannya merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi oleh setiap keluarga dalam masyarakat. Disini rumah memiliki tiga fungsi, yaitu fungsi sosial sebagai hunian dan berkumpulnya sebuah keluarga, fungsi ekonomis sebagai investasi, pewarisan, dan simbol status sosial, serta fungsi psikologis sebagai pemenuhan kebutuhan harga diri dan gaya hidup.

Disini perusahaan telah memperhatikan fungsi-fungsi tersebut untuk dijadikan dasar dalam menyusun strategi pemasarannya sekaligus merupakan peluang bagi penjualan perumahan. Pertama adalah sebagai identitas, semua orang pasti membutuhkan identitas, bersatu dengan yang lain, menghargai dan dihargai di mata orang lain, ini merupakan kebutuhan yang seringkali menjadi faktor dominan dalam keputusan mengenai *real estate*. Dari aspek sosial budaya ini, seorang konsumen membeli rumah khususnya di Perumahan Bukit Cemara Tujuh yang dapat dikatakan sebagai perumahan elite karena adanya kebutuhan penghargaan diri tersebut. Kedua, perumahan dijadikan sebagai sarana investasi jangka panjang bagi masyarakat yang tinggal di perumahan yaitu dengan menawarkan tempat kost bagi mahasiswa-mahasiswa/mahasiswi-mahasiswi yang kebanyakan belajar di Universitas Muhammadiyah Malang, ataupun bagi mereka yang mengharap akan mendapatkan penghasilan berupa sewa rumah. Dalam situasi di mana pasar dalam keadaan baik, hasil dari sewa rumah atau properti lebih besar dari hasil yang



diberikan oleh instrument investasi deposito. Jadi menurut masyarakat, Perumahan Bukit Cemara Tujuh sangatlah cocok untuk dijadikan sebagai investasi mereka.

#### e. Teknologi

Karena kondisi tanah di lingkungan proyek pembangunan perumahan dulunya adalah tanah sawah, jadi tanah untuk pembangunan agak gembur dan agak terhambat dalam pembangunannya. Tetapi dengan adanya perkembangan teknologi yang sudah maju, pengembang dapat mengatasi masalah tersebut, yaitu dengan adanya teknologi yang bisa membuat suatu bangunan tetap kuat dan tidak pecah.

Selain itu penggunaan teknologi internet bagi perusahaan untuk mempromosikan bisnisnya saat ini makin marak, khususnya bagi perusahaan-perusahaan pengembang perumahan, dan kekurangan dari perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang adalah tidak menggunakan teknologi internet untuk promosinya. Penggunaan teknologi internet ini sebenarnya memudahkan konsumen untuk melihat unit-unit rumah, harga, beserta fasilitas-fasilitas yang ditawarkan, tanpa harus datang ke lokasi.

### 2) Lingkungan Industri

#### a. Ancaman Pesaing Baru

Dalam menjalankan bisnis pasti ada hambatannya, yaitu munculnya perusahaan-perusahaan baru yang bergerak dalam bidang yang sama. Apalagi saat ini marak dibangun perumahan baru yang memberikan konsep yang sama seperti perumahan Bukit Cemara Tujuh yaitu “rumah pegunungan” seperti Green Hills, Tirtasani Estate, River Side, dan beberapa perumahan yang sudah ada seperti Palm Regency. Tetapi perumahan Bukit Cemara Tujuh sendiri tidak merasa cukup terancam dengan adanya pesaing-pesaing baru tersebut, karena prinsip perusahaan adalah selalu berupaya untuk



mempertahankan kualitasnya dan melakukan pengembangan produk terutama dalam hal desain rumah.

#### **b. Kekuatan Posisi Pemasok**

Disini, hubungan antara pengembang dengan pemasok tidak ada masalah. Pemasok untuk pembangunan unit-unit rumah di perumahan Bukit Cemara Tujuh adalah:

1. Material
2. Tenaga kerja
3. Alat-alat berat

Antara pihak pengembang dengan pemasok mempunyai kesepakatan sendiri atas harga material yang ditawarkan oleh pemasok. Pengembang mampu mengendalikan harga pembelian dalam batasan yang wajar.

#### **c. Kekuatan Posisi Pembeli**

Pembeli dapat juga menuntut kualitas yang lebih tinggi atau layanan lebih banyak dengan harga yang telah ditawarkan perusahaan. Layanan purna jual pun juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan disini akan menangani masalah atau kerusakan yang timbul pada fisik bangunan selama masa garansi setelah serah terima bangunan yang sudah selesai.

#### **d. Ancaman Produk Pengganti**

Saat ini banyak bermunculan produk pengganti atas produk perumahan, seperti Ruko (rumah dan toko) dan Rukan (rumah dan kantor). Ancaman ini tentu saja tidak bisa dianggap remeh, meskipun pada dasarnya perumahan Bukit Cemara Tujuh sendiri tidak terpengaruh dengan adanya produk pengganti tersebut.

#### **e. Persaingan Antar Perusahaan**

Perusahaan perlu memiliki pengetahuan tentang pesaing karena sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan strateginya dan menimbulkan pertanyaan, apakah perusahaan tetap menggunakan strateginya yang lama atau



strategi yang sudah ada sekarang, ataukah perusahaan perlu menetapkan strategi yang baru?

Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan yang bergerak dalam industri perumahan di Malang berkembang cukup pesat. Dengan banyaknya perusahaan yang serupa, maka perusahaan yang bergerak dalam industri yang sejenis melakukan berbagai upaya untuk menarik minat masyarakat untuk membeli produk yang ditawarkan perusahaan tersebut.

Analisis terhadap lingkungan persaingan perumahan ini dibatasi pada daerah dimana perumahan Bukit Cemara Tujuh berada, sehingga perumahan-perumahan yang bersaing adalah perumahan yang sekelas, sejenis dan selokasi. Beberapa perumahan yang berada di kota Malang dan menjadi pesaing utama perumahan Bukit Cemara Tujuh adalah sesama perumahan dengan kelas yang sama yaitu perumahan Permata Jingga, perumahan Villa Puncak Tidar, dan perumahan Vila Bukit Tidar.

Tabel 13

#### Data Perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang dan Pesaingnya

NAMA PERUMAHAN	NAMA DEVELOPER	LOKASI	TIPE / LUAS TANAH	HARGA JUAL	FASILITAS
Perumahan Bukit Cemara Tujuh	PT. Bumi Andhika Permai	Jl. Raya Tlogomas, Malang	54 / 135	258.000.000	1. Air bersih
			58 / 135	265.750.000	2. Tempat ibadah
			75 / 210	380.000.000	3. Taman bermain
			82 / 240	423.500.000	4. Jaringan telepon bawah tanah
					5. Jaringan listrik bawah tanah
					6. Jalan lingkungan paving stone
					7. Lapangan tennis
					8. Keamanan 24 jam
					9. Pusat kebugaran



Lanjutan tabel 13

Perumahan Villa Puncak Tidar	PT. Panorama Argotirta	Jl. Puncakk Mandala 36	53/126	289.935.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Swimming Pool</li> <li>2. Spa</li> <li>3. Fitness</li> <li>4. Aerobic</li> <li>5. Jogging Track</li> <li>6. Racing Circuit</li> <li>7. Bowling Centre</li> <li>8. Billiard</li> <li>9. Playground</li> <li>10. Jaringan telepon bawah tanah</li> <li>11. Jaringan listrik bawah tanah</li> <li>12. Cafe, Pub, dan Restaurant</li> </ol>
		Malang	63/135	324.902.500	
			70/160	364.225.000	
			85/160	382.487.500	
Puri Bunga Estate	-	Jl. Simpang Candi Panggung,	54/128	236.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Free design</li> <li>2. Sertifikat Hak Milik (SHM)</li> <li>3. Telepon</li> <li>4. Air PAM</li> <li>5. Listrik</li> <li>6. Keamanan</li> <li>7. Jalan paving blok</li> </ol>
		Malang (Sebelah barat RRL)	54/146	254.000.000	
			70/145	285.000.000	
			70/154	293.500.000	

Sumber: PT. Bumi Andhika Permai, PT. Panorama Argotirta, Puri Bunga Estate

### C. Analisis dan Interpretasi

#### 1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT ini akan menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menjadi bahan masukan bagi pembentukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Analisis SWOT perumahan Bukit Cemara Tujuh (PT. Bumi Andhika Permai) adalah sebagai berikut:

##### a) Kekuatan

###### 1. Harga rumah relatif bersaing

Harga unit-unit rumah yang ditawarkan oleh perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang relatif bersaing dengan harga unit-unit rumah yang ditawarkan pesaing yang memiliki kelas yang sama dengan perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang.



2. Lokasi perumahan Bukit Cemara Tujuh yang strategis.

Faktor lokasi adalah faktor utama dalam membeli rumah.

Kedekatan dengan tempat rekreasi, Universitas, dan kemudahan transportasi membuat perumahan Bukit Cemara Tujuh banyak diminati oleh pembeli yang akan membeli rumah maupun masyarakat yang tinggal di perumahan Bukit Cemara Tujuh sendiri.

3. Lingkungan perumahan yang tenang, nyaman, dan sejuk.

Karena perumahan Bukit Cemara Tujuh merupakan konsep 'rumah pegunungan', maka sesuai dengan mottonya

"Perumahan Berudara Segar di Kota Malang", perumahan Bukit

Cemara Tujuh ini memang memiliki lingkungan yang tenang, jauh dari bisung kemacetan kota serta polusinya, nyaman, dan benar-

benar berudara segar yang membuat masyarakat betah untuk tinggal di perumahan ini. Dengan lingkungan perumahan yang

tenang, nyaman, dan sejuk ini, banyak konsumen perumahan

Bukit Cemara Tujuh yang menjadikan rumahnya sebagai tempat peristirahatan saja apabila mereka berkunjung atau liburan ke kota Malang.

4. Produk yang ditawarkan cukup bervariasi.

Produk yang ditawarkan (rumah) tersedia dengan berbagai macam tipe dan luas tanah dari yang sederhana sampai dengan

menengah keatas dengan berbagai macam model, jadi konsumen bebas memilih produk (rumah) yang diinginkan sesuai dengan

kebutuhan, selera, dan kemampuan daya beli mereka.

5. Lokasi kantor pemasaran yang dekat dengan lokasi pembangunan rumah.

Lokasi kantor pemasaran yang dekat dengan lokasi pembangunan rumah ini memudahkan konsumen dalam memantau

perkembangan pembangunan rumah yang dibeli sekaligus memudahkan konsumen dalam komunikasi dengan perusahaan.



### b) Kelemahan

1. Setiap warga perumahan yang akan melakukan renovasi rumah harus melalui pihak pengembang dan warga tidak bebas melakukan renovasi karena renovasi harus ditangani oleh pengembang.
2. Kurangnya penambahan fasilitas perumahan. Masih kurangnya fasilitas seperti belum adanya klinik kesehatan dan tidak adanya fasilitas angkutan untuk menuju ke dalam perumahan, masih kurang lengkapnya sarana olahraga, jauhnya tempat ibadah. Karena biasanya konsumen mengharapkan berbagai fasilitas lengkap.
3. Kurangnya sistem teknologi informasi dalam pemasarannya.

### c) Peluang

1. Jumlah penduduk yang semakin meningkat tiap tahunnya. Dengan meningkatnya jumlah penduduk tiap tahunnya, maka akan memperbesar pasar dan kebutuhan papan merupakan kebutuhan utama yang harus terpenuhi setelah sandang dan pangan. Ini merupakan peluang yang utama bagi perusahaan.
2. Menurunnya tingkat suku bunga
3. Ekspansi keluar dari lokasi perusahaan. Karena lokasi untuk pengembangan di sekitar perusahaan sudah habis, maka peluang perusahaan adalah mencari lokasi baru diluar dari lokasi perusahaan untuk melakukan ekspansi lagi.
4. Peningkatan pendapatan masyarakat.
5. Unit rumah di perumahan Bukit Cemara Tujuh memiliki nilai investasi yang tinggi.

Apabila masyarakat membeli salah satu unit perumahan di perumahan Bukit Cemara Tujuh, hal tersebut menjadi investasi bagi mereka di jangka panjang. Dapat



dimaklumi karena Malang saat ini telah berkembang pesat menjadi kota pendidikan dan kota tujuan wisata. Hal ini secara tidak langsung juga memberikan peluang bagi perumahan Bukit Cemara Tujuh untuk menjadi perumahan yang dapat diinvestasikan di masa depan.

**d) Ancaman**

**1. Persaingan di antara perusahaan yang sejenis.**

Meskipun perumahan Bukit Cemara Tujuh sudah lama dikenal oleh masyarakat kota Malang dan merupakan salah satu perumahan untuk kalangan menengah keatas di kota Malang, bukan berarti perusahaan bebas dari adanya persaingan. Karena dengan berkembangnya suatu perusahaan khususnya di bidang properti ini, maka pihak pesaing juga akan merasa tertarik ikut serta dalam bisnis ini. Apalagi tren yang muncul saat ini adalah bergairahnya pembelian rumah di kawasan pegunungan dan perbukitan.

**2. Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan.**

Keberadaan ruko (rumah toko) dan rukan (rumah kantor) merupakan hal yang masih diperlukan oleh masyarakat, khususnya bagi mereka yang ingin membuka usaha/berdagang melalui ruko dan rukan ini. Apalagi saat ini makin banyak ruko yang bertebaran di sudut kota Malang. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan karena adanya produk substitusi tersebut.

**3. Nilai inflasi yang masih berfluktuatif.**

Masih berfluktuatifnya nilai inflasi baik nasional maupun regional menyebabkan harga barang dan jasa akan menjadi naik sehingga kekuatan perusahaan dalam melakukan penetrasi terhadap pasar juga akan mengalami hambatan.

**4. Berkembangnya desain terhadap rumah.**

Banyaknya perumahan-perumahan baru yang berdiri saat ini, juga mengancam perusahaan (PT Bumi



Andhika Permai) akan berkembangnya desain terhadap rumah. Pengembang-pengembang baru berlomba-lomba untuk menciptakan desain rumah yang modern dan mengikuti zaman saat ini untuk menarik minat konsumen untuk membeli produknya. Perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan ide-ide baru terhadap desain produk-produknya (rumah). Biaya bahan baku yang tinggi. Biaya bahan baku yang meningkat dari tahun ke tahun membuat perusahaan harus menerapkan strategi untuk menyeimbangkan biaya produksi serta harga jual yang ada dalam perusahaan tersebut.

## 2. Analisis Faktor Strategi Internal dan Eksternal Perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang

Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang sebelumnya, maka tabel analisis faktor internal dan tabel analisis faktor eksternal dapat dibuat, yaitu dengan memberi bobot dan rating.

Keterangan bobot:

0,0 : tidak berpengaruh

0,05 : pengaruh kecil

0,10 : pengaruh sedang

0,15 : pengaruh besar

0,20 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating kekuatan:

1 : kekuatan kecil/peluang kecil

2 : kekuatan sedang/peluang sedang

3 : kekuatan tinggi/peluang tinggi

4 : kekuatan sangat tinggi/peluang sangat tinggi

Keterangan rating kelemahan:

1 : kelemahan sangat tinggi/ancaman sangat tinggi

2 : kelemahan tinggi/ancaman tinggi

3 : kelemahan sedang/ancaman sedang



4 : kelemahan kecil/ancaman kecil

**Tabel 14**

**Faktor Strategis Internal  
Perumahan Bukit Cemara Tujuh  
PT. Bumi Andhika Permai Malang**

<b>Faktor Strategis Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan:</b>			
1) Harga rumah yang relatif bersaing	0,20	3	0,60
2) Lokasi perumahan yang strategis	0,20	3	0,60
3) Lingkungan yang tenang, nyaman, dan sejuk	0,15	3	0,45
4) Produk yang ditawarkan cukup bervariasi	0,15	3	0,45
5) Lokasi perusahaan yang dekat dengan pembangunan rumah	0,10	2	0,20
<b>Kelemahan:</b>			
1) Warga tidak bebas melakukan renovasi	0,05	4	0,20
2) Kurangnya penambahan fasilitas perumahan	0,10	3	0,30
3) Kurangnya sistem teknologi informasi dalam pemasarannya	0,05	2	0,10
<b>Total Skor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Sumber: Data diolah



**Tabel 15**  
**Faktor Strategis Eksternal**  
**Perumahan Bukit Cemara Tujuh**  
**PT. Bumi Andhika Permai Malang**

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang:</b>			
1) Jumlah penduduk yang semakin meningkat	0,15	2	0,30
2) Menurunnya tingkat suku bunga	0,15	2	0,30
3) Ekspansi ke luar dari lokasi perusahaan	0,05	1	0,05
4) Peningkatan pendapatan masyarakat	0,15	3	0,45
5) Memiliki nilai investasi yang tinggi	0,20	4	0,80
<b>Ancaman:</b>			
1) Persaingan di antara perusahaan yang sejenis	0,15	3	0,45
2) Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan	0,05	3	0,15
3) Nilai inflasi yang masih berfluktuatif	0,05	2	0,10
4) Berkembangnya desain terhadap rumah	0,05	3	0,15
Total Skor	1,00		2,75

Sumber: Data diolah

Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal PT. Bumi Andhika Permai, diketahui bahwa total nilai akhir yaitu:

- Untuk perhitungan Faktor Internal Total Skor: 2,90
- Untuk perhitungan Faktor Eksternal Total Skor: 2,75

### 3. Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal dan dengan menggunakan matrik Internal-Eksternal. Matrik ini dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan yang cocok dengan kategori pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan. **Strategi pertumbuhan** meliputi baik konsentrasi, yaitu ekspansi dalam industri perusahaan yang sekarang (sel 1,2, dan 5), atau diversifikasi, yaitu pertumbuhan yang diperoleh dari luar industri yang



sekarang (sel 7 dan 8) **Strategi stabilitas** (sel 4 dan 5) menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan yang signifikan dalam arah strategis. **Strategi pengurangan** (sel 3, 6, dan 9) mensyaratkan adanya pengurangan dalam lingkup dan ukuran upaya-upaya perusahaan. Untuk penggambaran lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 10**  
**Matrik Internal-Eksternal**  
**Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif**

	<b>Kuat</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Lemah</b>
<b>Tinggi</b>	<b>1</b> <b>Pertumbuhan</b> Konsentrasi via integrasi vertikal	<b>2</b> <b>Pertumbuhan</b> Konsentrasi via integrasi horizontal	<b>3</b> <b>Pertumbuhan</b> Berputar
<b>Daya Tarik Industri</b>	<b>4</b> <b>Stabilitas</b> Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	<b>5</b> <b>Pertumbuhan</b> Konsentrasi via integrasi horizontal	<b>6</b> <b>Pengurangan</b> Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
<b>Sedang</b>		<b>Stabilitas</b> Strategi tidak berubah atau strategi laba	
<b>Rendah</b>	<b>7</b> <b>Pertumbuhan</b> Diversifikasi konsentris	<b>8</b> <b>Pertumbuhan</b> Diversifikasi konglomerat	<b>9</b> <b>Pengurangan</b> Kebangkrutan atau likuidasi

Sumber: Wheelen dan Hunger (2003, h. 203)

Penggunaan matrik Internal-Eksternal ini adalah untuk memperoleh strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Matrik Internal-Eksternal dibuat berdasarkan total skor dari analisis faktor strategis internal dan analisis faktor strategis eksternal dengan total skor dari matrik analisis faktor strategis internal berada pada sumbu x, sedangkan matrik analisis faktor strategis eksternal yang dimasukkan terletak pada sumbu y. berikut ini adalah hasil analisis dari matrik analisis faktor strategis internal



dan analisis faktor strategis eksternal yang dimasukkan dalam matrik Internal-Eksternal:

**Gambar 11**  
**Matrik Internal-Eksternal**  
**Perumahan Bukit Cemara Tujuh**  
**PT. Bumi Andhika Permai Malang**

	KUAT	RATA-RATA	LEMAH
	4.0	3.0	2.0
TINGGI			
MENENGAH		(2.90 : 2.75)	
RENDAH			
	1.0	2.0	3.0

Berdasarkan Internal-Eksternal matrik, dengan nilai total skor untuk faktor strategis internal = 2,90 dan faktor strategis eksternal = 2,75 tampak bahwa perusahaan berada pada sel 5 yang berarti perusahaan perlu menerapkan strategi pertumbuhan atau stabilitas, dan strategi yang sesuai bagi perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang adalah strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal, yaitu dengan memperluas perusahaan dengan membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produknya baik rumah maupun fasilitasnya.

**4. Alternatif Strategi**

Untuk penentuan alternatif strategi yang sesuai bagi perusahaan adalah dengan cara membuat matrik SWOT. Keunggulan matrik SWOT



ini adalah perusahaan dapat dengan mudah memformulasikan strategi yang diperoleh. Matrik SWOT ini dibuat berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal yang terdiri dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Gambar 12**  
**Matrik SWOT**  
**Perumahan Bukit Cemara Tujuh**  
**PT. Bumi Andhika Permai Malang**

<b>INTERNAL FAKTOR</b>	<b>KEKUATAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga rumah yang relatif bersaing</li> <li>2. Lokasi perumahan yang strategis</li> <li>3. Lingkungan perumahan yang tenang, nyaman, dan sejuk</li> <li>4. Produk yang ditawarkan cukup bervariasi</li> <li>5. Lokasi perusahaan yang dekat dengan lokasi pembangunan rumah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Warga perumahan tidak bebas melakukan renovasi</li> <li>2. Kurangnya penambahan fasilitas perumahan</li> <li>3. Kurangnya teknologi informasi dalam pemasarannya</li> </ol>
<b>EKSTERNAL FAKTOR</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
<p><b>PELUANG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah penduduk yang semakin meningkat</li> <li>2. Menurunnya tingkat suku bunga</li> <li>3. Ekspansi ke luar dari lokasi perusahaan</li> <li>4. Peningkatan pendapatan masyarakat</li> <li>5. Memiliki nilai investasi yang tinggi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perluasan pangsa pasar dan mempertahankan pasar yang sudah dikuasai</li> <li>• Memelihara kualitas dan mutu pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasarannya</li> <li>• Menambah fasilitas perumahan</li> </ul>

**Lanjutan gambar matrik SWOT**

ANCAMAN	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan di antara perusahaan yang sejenis</li> <li>2. Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan</li> <li>3. Nilai inflasi yang masih berfluktuatif</li> <li>4. Berkembangnya desain rumah</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas produk dan kinerja perusahaan yang lebih baik</li> <li>• Meningkatkan publikasi terhadap produk perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih memperhatikan kualitas dan mutu produk</li> <li>• Memperluas kapasitas produk</li> </ul>

Sumber: Data diolah

Hasil analisis matrik SWOT menghasilkan strategi sebagai berikut:

- a. **Strategi SO**, Strategi yang dianjurkan adalah pengembangan pasar yaitu dengan ekspansi keluar dari lokasi perusahaan yang dikarenakan lokasi untuk pengembangan dilokasi sekitar sudah habis, serta mempertahankan pasar yang telah dikuasai selama ini.
- b. **Strategi WO**, Dalam mengatasi kelemahan yang dimiliki seperti belum adanya teknologi informasi, yaitu penggunaan website atau email untuk pemasarannya dan kurangnya penambahan fasilitas perumahan, maka perusahaan perlu memanfaatkan adanya teknologi informasi saat ini untuk memasarkan produknya dan perusahaan perlu menambah lagi fasilitas-fasilitas yang dirasa kurang memenuhi kebutuhan konsumen.
- c. **Strategi ST**, Strategi yang dianjurkan adalah meningkatkan kualitas produk dan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu perusahaan perlu meningkatkan publikasi terhadap produknya.
- d. **Strategi WT**, Strategi yang dianjurkan adalah perusahaan perlu memperhatikan kualitas dan mutu produk, dan perusahaan perlu juga memperluas kapasitas produknya.

**D. Benchmarking**

*Benchmarking* adalah pendekatan yang secara terus menerus mengukur dan membandingkan produk barang dan jasa, dan proses-proses



dan praktik-praktiknya terhadap standar ketat yang ditetapkan oleh para pesaing atau mereka yang dianggap unggul dalam bidang tersebut. Dengan melakukan atau melalui *benchmarking*, suatu organisasi dapat mengetahui telah seberapa jauh mereka dibandingkan dengan yang terbaiknya.

*Benchmarking* memang sering digunakan sebagai suatu metode pengukuran untuk melakukan optimasi sistem ataupun untuk melakukan evaluasi pada suatu sistem. Tetapi kini telah terjadi kecenderungan suatu *benchmarking* digunakan sebagai suatu 'senjata' perang pemasaran.

*Benchmarking* bukanlah meng-copy atau menjiplak. Ini adalah proses mempelajari, mengamati orang lain atau organisasi lain dan mengadaptasi praktik-praktik baik baik mereka untuk dapat diterapkan dalam organisasi sendiri. Lebih daripada sekedar penetapan tujuan, *benchmarking* dipergunakan untuk memahami proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasil yang terbaik tersebut.

Proses *benchmarking* perlu dilaksanakan baik di tingkat individu, bagian, dan perusahaan. Hal ini dimaksud untuk memberikan gambaran sejauh mana tingkat produktivitas dihasilkan. Apakah sudah maksimal atau ada yang perlu dan bisa untuk ditingkatkan. Dengan *benchmarking* bisa diketahui dimana letak kelebihan dan kekurangannya.

#### 1. Proses Benchmarking

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, proses pengembangan produk yang dilakukan oleh perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang merupakan aplikasi dari *benchmarking* persaingan. Pelaksanaan pengembangan produk yang dilakukan oleh perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang akan disesuaikan dengan tahapan proses *benchmarking* yang diuraikan sebagai berikut:

##### a. Menentukan Apa yang Akan Di-benchmark

Peluang-peluang perbaikan perlu diidentifikasi dengan pengenalan proses-proses penting yang memberikan faktor-faktor keberhasilan yang penting di dalam pasar.

Dalam proses *benchmarking* ini, peneliti akan membandingkan semua atribut perusahaan yang sama dengan atribut



perusahaan pesaing yang lebih unggul, yang bertujuan memberikan perbaikan untuk perumahan Bukit Cemara Tujuh agar unggul diantara industri sejenis lainnya. Peneliti akan memfokuskan pada *benchmarking* kompetitif, yang dalam hal ini ada 3 klasifikasi yang ingin peneliti bandingkan, yaitu fasilitas, proses bisnis (sistem informasi), dan pelayanan. Mempunyai tujuan bisnis yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pasar dengan tujuan menambah pangsa pasar, memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah, dan kebutuhan konsumen dalam layanan yang menggunakan Teknologi Informasi.
- 2) Kepuasan Pelanggan.

b. Menentukan Kepada Siapa Akan Dilakukan *Benchmark*

Dalam penelitian ini, peneliti akan membandingkan perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang dengan perumahan Villa Puncak Tidar Malang. Meskipun *Benchmarking* dilaksanakan secara internal dan dibandingkan dengan pesaing langsung, *benchmarking* dilakukan berdasarkan fungsi bahwa perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang memiliki peluang perbaikan pada perusahaan mereka. Produk yang akan dibandingkan adalah yang memiliki karakteristik yang sama yaitu unit rumah, fasilitas, dan pemasarannya. Peneliti mengumpulkan berbagai data yang diambil dari Perumahan Villa Puncak Tidar Malang. Perumahan Villa Puncak Tidar Malang sendiri memiliki karakteristik sebagai berikut:

Profil Perumahan

Villa Puncak Tidar merupakan salah satu karya dan dedikasi dari PT Panorama Argotirta. Perumahan eksklusif di Kota Malang berlokasi di daerah Puncak Tidar dengan kantor pemasaran yang terletak di Jl. Puncak Mandala No. 36, dengan keindahan kawasan bernuansa Mediterian dan kemewahan dari Villa Puncak Tidar. Lokasi yang strategis, hanya 5 menit dari jalan raya Ijen serta ditunjang 2 akses jalan masuk ke lokasi dari Tidar-Dieng yang sangat mudah. PT Panorama Argotirta Malang adalah anak perusahaan dari Podojoyo



Mahsyur dan Group, yang memulai membangun Perumahan Villa Puncak Tidar pada tahun 2001.

#### Tipe/Luas Tanah

Perumahan Villa Puncak Tidar Malang menyediakan blok dan kavling dalam produknya (rumah). Perumahan Villa Puncak Tidar juga memiliki banyak variasi tipe rumah mulai dari tipe kecil hingga tipe yang besar, yaitu:

- 53 / 126
- 63 / 135
- 70 / 160
- 70 / 180
- 85 / 160
- 100 / 180
- 100 / 190

#### Harga

Harga yang ditawarkan oleh Perumahan Villa Puncak Tidar sudah termasuk sertifikat atas nama pembeli, PLN, air bersih, telepon 1 line, IMB, PPN Tanah dan Bangunan, dan taman depan. Tetapi harga yang ditawarkan tersebut belum termasuk BPHTB, biaya pemeliharaan dan biaya administrasi KPR (untuk pembelian secara KPR).

#### Cara Pembayaran

- Untuk pembelian secara kredit, uang muka dapat diangsur.
- Untuk pembelian tunai dapat diangsur 12x tanpa bunga. Suku bunga yang berlaku adalah suku bunga pada saat realisasi.

#### Fasilitas:

- Cafe RC

Menyediakan Cafe, Pub, Restaurant, dan tempat karaoke.

- *Club House*

*Swimming Pool, Spa, Fitness, Aerobic, Bowling Center, Billiard, Jogging Track, Racing Sircuit, dan Playground.*



- Jaringan *Underground*

PLN, Air, Central Parabola, dan Telepon.

- Sistem Keamanan

*One Gate System*.

Pelayanan

- Perumahan Villa Puncak Tidar membebaskan konsumen untuk menjadi arsitek pada rumah yang dibelinya, mulai dari desain tata ruang sampai pada bentuk rumah.

- Rumah diserahkan sepenuhnya oleh konsumen. Apabila ingin melakukan renovasi rumah, konsumen dapat melakukannya sendiri tanpa ada campur tangan dari pengembang.

- Pengembang akan memperbaiki apabila rumah mengalami kerusakan seperti, genting bocor atupun dinding yang mulai retak-retak.

Informasi Pembelian:

Kantor Pemasaran : Jl. Puncak Mandala No. 36 Malang

Website : [www.villapuncaktidar.com](http://www.villapuncaktidar.com)

E-mail : [marketing@villapuncaktidar.com](mailto:marketing@villapuncaktidar.com)

c. Pengumpulan Data

Setelah identifikasi pasangan *benchmarking*, proses selanjutnya adalah pengumpulan data. Data dikumpulkan dari produk pasangan *benchmarking*. Karakteristik yang menjadi perhatian adalah:

1) Lengkapnya fasilitas yang dimiliki.

Perumahan Villa Puncak Tidar Malang memiliki fasilitas yang sangat lengkap (fasilitas *Club House*) dan dapat memenuhi kebutuhan konsumennya seperti sarana olahraga (*jogging track, swimming pool, fitness, aerobic, bowling centre, dan billiard, playground, Racing Circuit*). Perumahan Villa Puncak Tidar juga menyediakan Cafe, Pub, Restaurant, dan tempat karaoke.

2) Penggunaan teknologi informasi untuk memasarkan produknya.

Perumahan Villa puncak Tidar Malang sudah menggunakan informasi yang berbasis on-line yang menggunakan World Wide



Web (www/internet) untuk memasarkan produknya. Mereka telah memiliki website serta *e-mail* untuk memudahkan konsumen mengetahui informasi tentang perumahan Villa Puncak Tidar Malang selengkapnya.

3) Pelayanan terhadap konsumen setelah pembelian rumah.

Bagi pihak pengembang, pelayanan terhadap konsumen setelah pembelian rumah sangatlah penting, seperti perbaikan apabila rumah mengalami kerusakan seperti genting yang bocor, tembok yang retak-retak, dan kerusakan-kerusakan yang lainnya.

d. Analisis Data dan Menerapkan Perbaikan

Proses selanjutnya adalah menganalisa data yang telah dikumpulkan dari pasangan *benchmarking*. Dimana membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di-benchmark dengan data proses yang dimiliki untuk menentukan adanya perbedaan diantara perumahan Bukit Cemara Tujuh Malang dengan perumahan Villa Puncak Tidar Malang. Analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan sarana dan prasarana/fasilitas perumahan yang lengkap dan sesuai dengan kebutuhan para konsumen merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap pengembang.

Konsumen akan puas apabila harapan-harapannya, dalam hal ini adalah fasilitas-fasilitas yang dirasa kurang memenuhi kebutuhan mereka dapat dipenuhi oleh pihak pengembang.

2. Kebutuhan akan teknologi informasi internet melalui website atau *e-mail* akan memudahkan konsumen dalam mempertimbangkan sebelum membeli unit rumah. Perusahaan real estate yang sukses mengerti nilai informasi. Sekalipun informasi tidak dapat menggantikan orang, namun dapat membuat pekerjaannya menjadi lebih efektif. Saat ini beberapa perusahaan *real estate* menggunakan teknologi informasi internet dalam memasarkan produknya. Ini merupakan layanan yang memudahkan konsumen untuk mengetahui informasi-informasi perumahan sebelum membeli unit rumah.



3. Pelayanan terhadap konsumen setelah pembelian rumah.

Pengembang perumahan harus dapat memahami setiap kebutuhan dari konsumennya. Perusahaan harus mampu memberikan pelayanannya yang sesuai dengan yang dijanjikan kepada konsumen sebelum pembelian. Memahami kebutuhan konsumen dan proses pembelian adalah dasar bagi suksesnya pemasaran.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Dari berbagai uraian dan penjelasan serta analisis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil penilaian faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal serta memberikan peluang yang sangat menguntungkan bagi perusahaan.
2. Analisis SWOT yang terdiri dari aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, bagi perusahaan mempunyai peranan penting dalam penentuan strategi perusahaan.
3. Kekuatan perusahaan dalam memasarkan unit-unit rumah adalah kuatnya image nama perumahan “Bukit Cemara Tujuh” dan baiknya reputasi perusahaan.
4. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan Analisis SWOT, Matrik Internal-Eksternal, dan Matrik SWOT, menunjukkan bahwa perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang masih memiliki kesempatan untuk perluasan pasar dengan keluar dari lokasi perusahaan. Strategi yang tepat untuk perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang adalah strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal.
5. Dari hasil analisis strategi *benchmarking*, perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai Malang ada beberapa produk yang memiliki kesamaan karakteristik dan masih memiliki kelemahan yaitu dalam penggunaan teknologi informasi dalam promosinya serta belum adanya penambahan fasilitas perumahan yang mengikutinya.

### B. Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah diperoleh, maka dapat disampaikan saran-saran yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan antara lain:

1. Perusahaan diharapkan tetap menjaga kualitas produk yang dihasilkan serta selalu melakukan riset pasar mengenai keinginan dan kebutuhan konsumen serta mengetahui perkembangan pesaing.



2. Dalam kondisi seperti sekarang ini sebaiknya perusahaan selalu memantau perkembangan pasar dan periklanan yang dilakukan oleh perusahaan pesaing, sehingga perhatian konsumen tidak akan berkurang dengan adanya peluncuran produk-produk baru dari pesaing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah & Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bendell, T, Boutler, L. & Kelly, J. 1998. *Benchmarking untuk Keunggulan Bersaing*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Ciptadi, Aries Wahyu. 2007. Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pada Perusahaan: Studi Kasus pada PT. Bank Jatim cabang Malang. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT. INDEKS kelompok Gramedia.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hunger J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Diterjemahkan oleh: Julianto Agung. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lukmanto, Gani. 2006. *Beli Jual Real Estat (Panduan Profesional Insan Profesional)*. Jakarta: Abdi Tandur.
- Moleong, Lexy, J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muntiani, Amin. 2003. Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan: Studi Kasus pada Perum Jasa Tirta I Malang. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid Satu. Alih bahasa: Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simanungkalit, Panangian. 2004. *Bisnis Properti Menuju Crash Lagi?.* Jakarta: Pusat Studi Properti Indonesia (PSPI).

Supriyono, R. A. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi Dua. Yogyakarta: BPFE.

Tjiptono, F. & Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Yunita, Naning. 2004. Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Perusahaan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

<http://www.bps.go.id/>

<http://www.panangian.com/>

<http://www.bi.go.id/>



## Lampiran I

## KISI-KISI WAWANCARA PERUSAHAAN

Fokus Wawancara	Indikator	Aspek yang Diungkap
1. Gambaran Umum Perusahaan	1. Latar belakang perusahaan	a. Sejarah berdirinya perusahaan b. Lokasi perusahaan c. Tujuan perusahaan
2. Lingkungan Internal	1. Pemasaran	a. Produk dan Fasilitas b. Harga c. Promosi d. Saluran distribusi
	2. Keuangan	a. Sumber dana b. Penggunaan dana
	3. Produksi dan Operasi	a. Sifat dan Jenis Produksi b. Operasi c. Proses produksi
	4. Personalia	a. Jumlah tenaga kerja b. Jam kerja dan hari kerja c. Tingkat pendidikan d. Kesejahteraan
	5. Organisasi	a. Struktur organisasi
3. Lingkungan Eksternal	1. Lingkungan Umum	a. Demografis b. Ekonomi c. Politik/ hukum d. Sosial budaya e. Teknologi
	2. Lingkungan Industri	a. Ancaman pesaing baru b. Kekuatan posisi pemasok c. Kekuatan posisi pembeli d. Ancaman produk pengganti e. Persaingan antar perusahaan



4. Analisis SWOT	1. Kekuatan 2. Kelemahan 3. Peluang 4. Ancaman	Daftar lima sampai sepuluh faktor strategis
------------------	---	---

**Lampiran II****Daftar Pertanyaan Wawancara**

1. Gambaran Umum Perusahaan
  - 1) Latar Belakang Perusahaan
    - a. Bagaimana PT. Bumi Andhika Permai terbentuk!
    - b. Dimanakah letak PT. Bumi Andhika Permai!
    - c. Tujuan PT. Bumi Andhika Permai dibentuk!
  2. Lingkungan Internal Perusahaan
    - 1) Pemasaran
      - a. Bagaimana program pemasaran yang telah dilaksanakan PT. Bumi Andhika Permai dalam memasarkan perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari 4 bauran pemasaran (harga, produk, promosi, dan saluran distribusi)!
    - 2) Keuangan
      - a. Dilihat dari aspek keuangan, berasal dari manakah sumber dana yang dipergunakan oleh PT. Bumi Andhika Permai?
      - b. Digunakan untuk apa saja dana yang sudah ada!
    - 3) Produksi dan Operasi
      - a. Apa sifat dan jenis produksi dari PT. Bumi Andhika Permai ini!
      - b. Bagaimana kegiatan operasionalnya!
      - c. Bagaimana proses-proses produksi dalam pembangunan rumah pada perumahan Bukit Cemara Tujuh!
    - 4) Personalia
      - a. Berapa jumlah karyawan yang ada di PT. Bumi Andhika Permai!
      - b. Bagaimana sistem untuk hari dan jam kerjanya!
      - c. Bagaimana latar belakang pendidikan karyawan PT. Bumi Andhika Permai!
      - d. Kompensasi apa saja yang diberikan PT. Bumi Andhika Permai kepada karyawan-karyawannya!



### 5) Organisasi

a. Bagaimana struktur organisasinya!

### 3. Lingkungan Eksternal Perusahaan

#### 1) Lingkungan Umum

a. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari aspek demografis!

b. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari aspek ekonomi!

c. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari aspek politik/hukum!

d. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari aspek sosial-budaya!

e. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal perumahan Bukit Cemara Tujuh dilihat dari aspek teknologi!

#### 2) Lingkungan Industri

a. Bagaimana cara PT. Bumi Andhika Permai menyikapi adanya pesaing baru!

b. Siapa saja pemasok dari PT. Bumi Andhika Permai ini dalam pembangunan proyek perumahan Bukit Cemara Tujuh!

c. Bagaimana tawar-menawar antara PT. Bumi Andhika Permai dengan pembeli rumah di perumahan Bukit Cemara Tujuh!

d. Adakah produk pengganti untuk perusahaan dan bagaimana pengaruhnya bagi PT. Bumi Andhika Permai!

### 4. Analisis SWOT

1) Apa saja kekuatan yang dimiliki perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai!

2) Apa saja kelemahan yang dimiliki perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai!

3) Apa saja peluang yang dihadapi perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai!

4) Apa saja ancaman yang dihadapi perumahan Bukit Cemara Tujuh, PT. Bumi Andhika Permai!



**Lampiran III**  
**Population Projection by Regency/City 2002-2005**

No.	Regency/City	2002	2003	2004	2005
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<b>Regency</b>				
01	Pacitan	535.674	538.392	542.556	546.150
02	Ponorogo	866.995	869.359	875.448	880.701
03	Trenggalek	667.582	671.076	677.185	682.465
04	Tulungagung	954.863	960.067	968.983	976.691
05	Blitar	1.105.902	1.110.726	1.121.716	1.131.222
06	Kediri	1.464.954	1.474.840	1.493.209	1.509.135
07	Malang	2.331.120	2.338.865	2.368.372	2.393.959
08	Lumajang	993.971	999.533	1.009.349	1.017.839
09	Jember	2.219.175	2.231.793	2.248.968	2.263.794
10	Banyuwangi	1.533.679	1.539.948	1.552.867	1.564.026
11	Bondowoso	704.831	708.646	714.836	720.183
12	Situbondo	617.570	621.067	626.600	631.382
13	Probolinggo	1.027.181	1.036.262	1.048.616	1.059.322
14	Pasuruan	1.401.079	1.419.716	1.443.550	1.464.297
15	Sidoarjo	1.638.669	1.682.278	1.738.285	1.787.771
16	Mojokerto	954.161	968.502	989.965	1.008.740
17	Jombang	1.163.083	1.172.439	1.187.178	1.199.958
18	Nganjuk	1.022.050	1.028.260	1.041.812	1.053.569
19	Madiun	655.234	656.918	660.873	664.282
20	Magetan	621.222	620.750	621.160	621.511
21	Ngawi	837.072	839.949	846.355	851.884
22	Bojonegoro	1.204.542	1.212.700	1.226.691	1.238.811
23	Tuban	1.069.618	1.077.088	1.087.121	1.095.795
24	Lamongan	1.229.000	1.235.890	1.249.867	1.261.972
25	Gresik	1.043.747	1.059.822	1.081.800	1.101.000
26	Bangkalan	875.584	886.077	907.651	926.560
27	Sampang	823.498	833.640	855.405	874.512
28	Pamekasan	731.487	740.154	755.331	768.587
29	Sumenep	1.024.843	1.032.260	1.045.501	1.056.985
	<b>City</b>				
71	Kediri	251.872	252.033	253.287	254.367
72	Blitar	123.027	123.344	124.203	124.944



73	Malang	762.155	767.567	773.703	779.002
74	Probolinggo	198.493	200.252	203.056	205.490
75	Pasuruan	174.859	176.730	179.587	182.072
76	Mojokerto	111.087	111.999	114.339	116.383
77	Madiun	169.536	169.481	170.260	170.931
78	Surabaya	2.647.283	2.660.381	2.681.092	2.698.972
79	Batu	173.763	177.256	181.631	185.467
<b>Jawa Timur</b>		<b>35.930.461</b>	<b>36.206.060</b>	<b>36.668.408</b>	<b>37.070.731</b>

Source: Population Projection by P4B 2003 Result

BPS - Statistics of Jawa Timur Province

Jl. Raya Kendangsari Industri No. 43-44 Surabaya, 60292

Telp: (+62) 031-8411735, Fax: (+62) 031-8494007

Email: bps3500@surabaya.wasantara.net.id

**Lampiran IV**

Perbandingan Inflasi Bulanan, Tahun Kalender, *Year on Year*,  
Tahun 2005-2007

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Januari (sama dengan inflasi tahun kalender)	1,43	1,36	1,04
2. Januari terhadap Januari ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	7,32	17,03	6,26

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Februari	-0,17	0,58	0,62
2. Januari – Februari (Tahun Kalender)	1,26	1,95	1,67
3. Februari terhadap Februari ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	7,15	17,92	6,30

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Maret	1,91	0,03	0,24
2. Januari – Maret (Tahun Kalender)	3,19	1,98	1,91
3. Maret terhadap Maret ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	8,81	15,74	6,52



Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. April	0,34	0,05	-0,16
2. Januari – April (Tahun Kalender)	3,54	2,03	1,74
3. April terhadap April ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	8,12	15,40	6,29

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Mei	1,21	0,37	0,10
2. Januari – Mei (Tahun Kalender)	3,76	2,41	1,84
3. Mei terhadap Mei ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	7,40	15,60	6,01

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Juni	0,50	0,45	0,23
2. Januari – Juni (Tahun Kalender)	4,28	2,87	2,08
3. Juni terhadap Juni ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	7,42	15,53	5,77



Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Juli	0,78	0,45	0,72
2. Januari – Juli (Tahun Kalender)	5,09	3,33	2,81
3. Juli terhadap Juli ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	7,84	15,15	6,06

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Agustus	0,55	0,33	0,75
2. Januari – Agustus (Tahun Kalender)	5,66	3,67	3,58
3. Agustus terhadap Agustus ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	8,33	14,90	6,51

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. September	0,69	0,38	0,80
2. Januari – September (Tahun Kalender)	6,39	4,06	4,41
3. September terhadap September ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	9,06	14,55	6,95



Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Oktober	8,70	0,86	0,79
2. Januari – Oktober (Tahun Kalender)	15,65	4,96	5,24
3. Oktober terhadap Oktober ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	17,89	6,29	6,88

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. November	1,31	0,34	0,18
2. Januari – November (Tahun Kalender)	17,17	5,32	5,43
3. November terhadap November ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	18,38	5,27	6,71

Inflasi (1)	2005 (2)	2006 (3)	2007 (4)
1. Desember	-0,04	1,21	1,10
2. Januari – Desember (Tahun Kalender)	17,11	6,60	6,59
3. Desember terhadap Desember ( <i>year on year</i> ) (tahun n) (tahun n-1)	17,11	6,60	6,59

**Lampiran V****Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2007****(2002 = 100) (%)**

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,04	1,05	0,87	0,77	1,34
February	0,62	-0,06	0,53	0,35	0,99
March	0,24	-0,02	-0,14	0,17	0,15
April	-0,16	0,54	0,12	0,08	-0,26
May	0,10	-0,55	0,72	0,18	0,18
June	0,23	-0,19	-0,07	-0,13	-0,03
July	0,72	-0,35	0,59	0,48	0,34
August	0,75	0,73	0,70	0,59	0,29
September	0,80	0,93	0,82	1,03	0,91
October	0,79	0,76	1,19	0,86	1,11
November	0,18	0,43	0,60	0,72	0,35
December	1,10	0,92	1,09	0,68	1,28
Year on Year Inflation					



**Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2006  
(2002 = 100)**

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,36	1,61	1,27	1,33	2,36
February	0,58	0,38	0,80	1,00	0,72
March	0,03	0,15	-0,30	-0,17	-0,61
April	0,05	0,42	0,99	0,76	0,14
May	0,37	0,12	0,46	0,36	0,49
June	0,45	0,45	0,07	0,14	0,56
July	0,45	0,24	0,24	0,44	0,12
August	0,33	0,35	-0,09	0,07	0,16
September	0,38	0,22	0,56	0,09	0,52
October	0,86	0,66	1,01	0,55	1,82
November	0,34	0,90	0,26	-0,04	0,14
December	1,21	1,03	1,39	1,24	1,12
Year on Year Inflation	6,60	6,71	6,84	5,92	7,77



**Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2005  
(2002 = 100)**

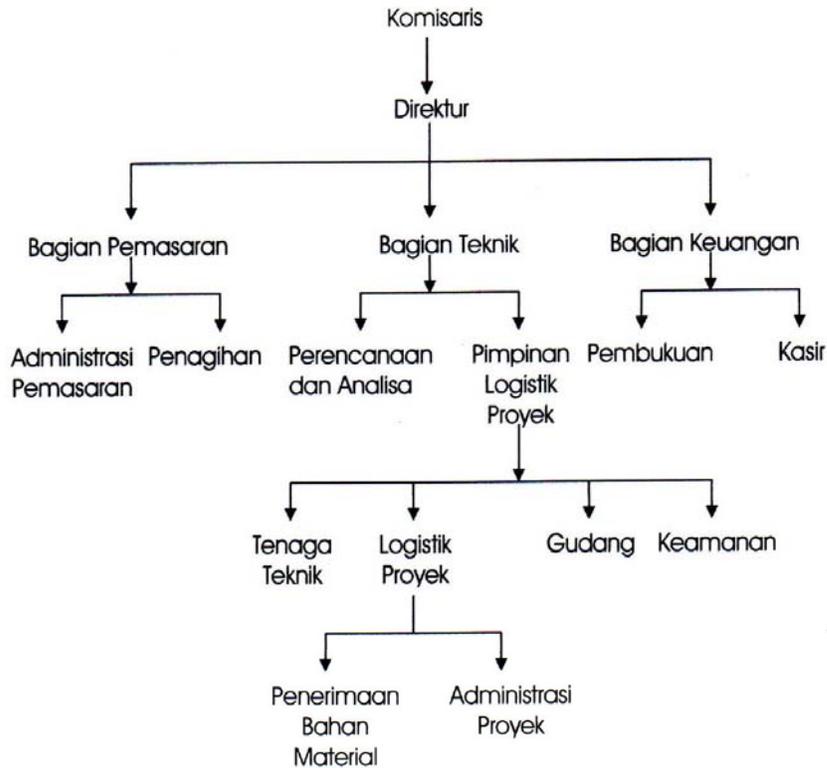
Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,43	0,92	1,62	0,95	1,69
February	-0,17	-0,07	-0,09	-0,43	-0,75
March	1,91	1,77	1,41	1,83	2,11
April	0,34	0,38	0,09	1,19	0,09
May	0,21	-0,20	0,45	-0,12	-0,02
June	0,50	0,70	0,57	0,18	0,56
July	0,78	0,87	1,47	1,18	1,02
August	0,55	0,54	0,75	0,26	0,23
September	0,69	0,50	1,01	1,01	0,45
October	8,70	7,71	8,22	7,77	11,35
November	1,31	0,69	0,52	1,06	0,14
December	-0,04	-0,28	-0,07	0,06	-0,68
Year on Year Inflation	7,32	6,83	7,14	6,46	8,15

BPS - Statistics of Jawa Timur Province  
 Jl. Raya Kendangsari Industri No. 43-44 Surabaya, 60292  
 Telp: (+62) 031-8411735, Fax: (+62) 031-8494007  
 Email: bps3500@surabaya.wasantara.net.id



Lampiran VI

Struktur Organisasi  
PT. Bumi Andhika Permai



Malang, 17 Mei 2007

DISETUJUI OLEH



PT. Bumi Andhika Permai  
PENGUSAHA

*[Signature]*  
(Wusnanto)

Bagian Umum



Lampiran VII



PT. BUMI ANDHIKA PERMAI  
Perumahan Bukit Cemara Tujuh Blok BB  
Jl. Raya Tlogomas - Malang 65  
Telp. (0341) 460513 - 462102 Fax. (0341) 46

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yusnanto  
Jabatan : Bagian Umum  
Kantor : PT. Bumi Andhika Permai  
Alamat : Perumahan Bukit Cemara Tujuh  
Jl. Raya Tlogomas Blok BB-14 Malang

Menerangkan bahwa:

Nama : Arfaini Rosita Noor  
NIM : 0310323015-32  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Jurusan : Administrasi Bisnis  
Universitas : Brawijaya Malang

Telah melaksanakan penelitian dan pengumpulan data dalam rangka penyusunan skripsi di PT. Bumi Andhika Permai Malang dengan judul penelitian “ Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan “

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Juli 2007  
PT. Bumi Andhika Permai

PT. BUMI ANDHIKA PERMAI  
PENGEMAS  
(Yusnanto)  
Bagian Umum



**Lampiran VIII**

**CURRICULUM VITAE**

Nama : Arfaini Rosita Noor  
 Nomor Induk Mahasiswa : 0310323015-32  
 Tempat dan tanggal lahir : Blitar, 24 Juli 1985  
 Alamat : Jl. Dewi Sartika Timur VI / N-4, Waru-Sidoarjo  
 Pendidikan : 1. SD 1991 Tamat tahun 1997  
 2. SMP 1997 Tamat tahun 2000  
 3. SMA 2000 Tamat tahun 2003  
 4. S1 2003 Tamat tahun -  
 Sertifikasi : - MESE (The Management And Economics Simulation Exercise)  
 - DAT Professional Program Microsoft Office 2003  
 - TOEFL