

**ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENENTUAN STRATEGI
PERUSAHAAN DALAM UPAYA MENCAPAI KEUNGGULAN
BERSAING**

(Study Kasus Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Tulungagung)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

Diajukan Oleh:

DYAN EKA PUTRI PRATIWI

NIM. 0410323048



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
2009**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi
 Perusahaan Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing
 (Suatu Kasus Pada Perusahaan Kacang Shanghai
 “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung)

Disusun oleh : Dyan Eka Putri Pratiwi

NIM : 0410323048

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

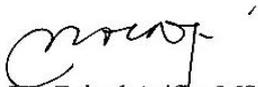
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Malang, 7 Mei 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Dr. Zainul Arifin, MS
 NIP 131 573 961


Drs. Kadarisman Hidayat, MSi
 NIP 131 570 386

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, 12 Mei 2009



Dyan Eka Putri Pratiwi

0410323048

ABSTRAKSI

Dyan Eka Putri Pratiwi, 2009, Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing (Study Kasus Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Tulungagung). Pembimbing Utama Dr. Zainul Arifin, MS dan Pembimbing Pendamping Drs. Kadarisman Hidayat, MSi, 127 Hal+ix

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Bisnis dan strategi perusahaan pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman. Mengantisipasi masalah-masalah tersebut agar perusahaan tetap bertahan hidup, maka pihak pimpinan perusahaan harus mampu menciptakan seni tersendiri untuk memanage perusahaan, salah satunya adalah dengan strategi perusahaan yang tepat. Salah satu cara untuk menganalisis adanya perubahan-perubahan lingkungan eksternal maupun internal pada perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Permasalahan dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”?, 2) Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” serta bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”?, 3) Bagaimana perumusan dan penetapan strategi perusahaan yang tepat didasarkan pada analisis SWOT dalam upaya mencapai keunggulan bersaing?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal perusahaan, untuk menganalisis kondisi perusahaan dengan analisis SWOT, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, serta untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang sesuai bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Jenis metode yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif, jenis penelitian yang digunakan adalah study kasus dengan fokus penelitian yaitu Lingkungan Internal Perusahaan dan Lingkungan Eksternal Perusahaan. Penelitian dilakukan di Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunt, Tulungagung. Media yang digunakan yaitu Analisis Lingkungan Internal, Analisis *Strategic Advantages Profile* (SAP), Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis *Environtmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP) serta Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui analsis SWOT, dapat diketahui kekuatan serta kelemahan perusahaan dan peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan. Dengan peluang yang bagus serta kekuatan yang cukup besar, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi bersaing yang cukup kuat jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis.

Dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi bersaing yang cukup kuat bila dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis, maka strategi yang tepat bagi perusahaan adalah Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi. Oleh karena itu disarankan agar pihak Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” hendaknya selalu mencari informasi yang berhubungan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang begitu cepat untuk merumuskan strategi perusahaan yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing** (Study Kasus pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung).

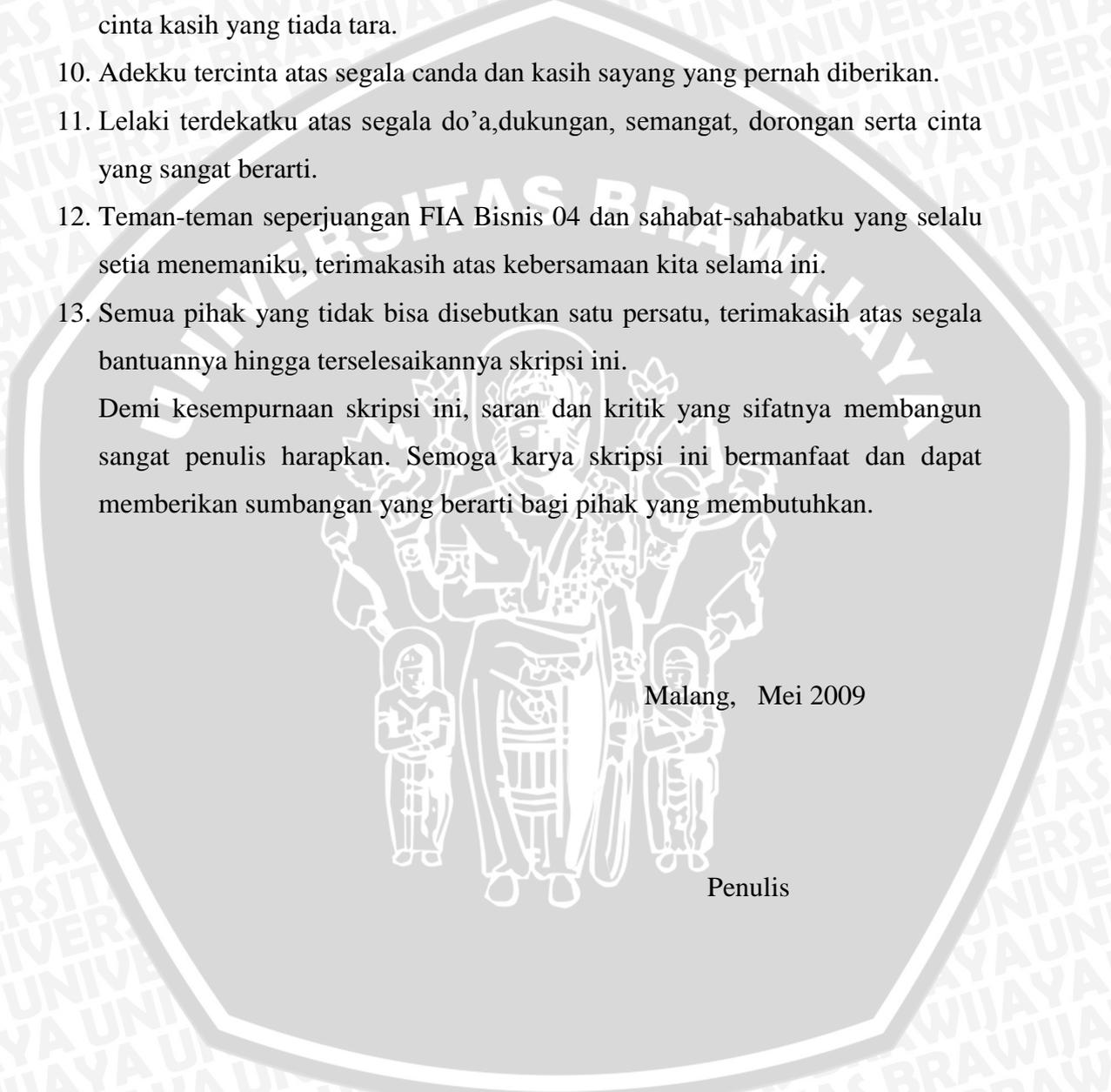
Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusun skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA PHD selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Zainul Arifin, MS selaku Dosen Pembimbing I atas segala waktu, kesabaran, keramahan, dan kebijaksanaannya memberikan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak Drs. Kadarisman Hidayat, MSi selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing, mengarahkan dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Staff Akademik Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas segala bantuannya pada penulis.
6. Seluruh dosen Konsentrasi Manajemen Pemasaran Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas segala ilmu bermanfaat yang telah diberikan.
7. Bapak Haji Sutrimo selaku Pimpinan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung beserta seluruh staff dan karyawan atas waktu bantuan, kesempatan dan kerjasamanya.

- repository.ub.ac.id
8. Bapak Iwan Prasetyono selaku Business Development Head Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang telah membantu dan memberikan informasi serta data yang berhubungan dengan perusahaan pada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
 9. Papa dan mama tersayang, untuk do’a, semangat, dorongan finansial serta cinta kasih yang tiada tara.
 10. Adekku tercinta atas segala canda dan kasih sayang yang pernah diberikan.
 11. Lelaki terdekatku atas segala do’a, dukungan, semangat, dorongan serta cinta yang sangat berarti.
 12. Teman-teman seperjuangan FIA Bisnis 04 dan sahabat-sahabatku yang selalu setia menemaniku, terimakasih atas kebersamaan kita selama ini.
 13. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih atas segala bantuannya hingga terselesaikannya skripsi ini.

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, Mei 2009

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Manajemen Strategi.....	7
1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	8
2. Manfaat Manajemen Strategi.....	9
3. Proses Manajemen Strategi.....	11
B. Keunggulan Bersaing.....	11
1. Konsep Keunggulan Bersaing.....	13
2. Menciptakan Keunggulan Bersaing.....	14
C. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	14
1. Pengertian Analisis Lingkungan Perusahaan.....	14
2. Arti Penting Analisis Lingkungan Perusahaan.....	16
3. Lingkungan Internal Perusahaan.....	16
a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	19
b. Analisis SAP.....	20
4. Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	20
a. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	29
b. Analisis ETOP.....	30
5. Analisis SWOT.....	32
D. Formulasi Strategi.....	32
1. Pengertian Formulasi Strategi.....	32
2. Misi Perusahaan.....	33
3. Tujuan Perusahaan.....	34
4. Alternatif Strategi.....	38
5. Pemilihan Strategi.....	38
6. Kebijakan.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi Penelitian.....	47

D. Pengumpulan Data.....	47
1. Sumber Data.....	47
2. Teknik Pengumpulan Data.....	48
3. Instrumen Penelitian.....	48
E. Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Perusahaan.....	51
1. Sejarah Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.....	51
2. Lokasi Perusahaan.....	52
3. Bidang Usaha.....	52
B. Lingkungan Internal Perusahaan.....	52
1. Sumber Daya.....	53
a. Struktur Organisasi.....	53
b. Fisik.....	59
c. Produksi.....	61
d. Sumber Daya Manusia.....	65
e. Pemasaran.....	67
f. Reputasi Perusahaan.....	70
g. Keuangan.....	71
2. Kemampuan.....	82
C. Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	84
1. Lingkungan Umum.....	84
2. Lingkungan Industri.....	94
D. Formulasi Strategi.....	96
1. Misi Perusahaan.....	96
2. Tujuan Perusahaan.....	97
3. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	99
a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	99
b. Analisis SAP.....	100
c. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	102
d. Analisis ETOP.....	103
e. Analisis SWOT.....	104
4. Pemilihan Strategi.....	110
5. Perumusan Strategi.....	114
6. Kebijakan.....	115
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	117
B. Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Hal
1	Matriks SAP	20
2	Matriks ETOP	31
3	Produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	67
4	Harga Produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	70
5	Neraca Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	76
6	Laporan Rugi Laba Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	78
7	Laporan Perubahan Modal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	78
8	Rasio Likuiditas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	80
9	Rasio Aktivitas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	82
10	Rasio Profitabilitas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	85
11	PDRB Perkapita Per Tahun, Tahun 2006 s/d 2008	89
12	Laju Inflasi Indonesia	92
13	Nilai Kurs Rupiah terhadap Dollar AS	94
14	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	105
15	Analisis SAP Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	107
16	Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	108
17	Analisis ETOP Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	110
18	Hasil Laba Bersih Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Hal
1	Model Manajemen Strategi	11
2	Elemen Keunggulan Bersaing	13
3	Diagram Analisis SWOT	40
4	Model Kelompok Strategi Umum	41
5	Matriks Pemilihan Strategi Umum	44
6	Struktur Organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	56
7	Skema Proses Produksi	65
8	Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	74
9	Pertumbuhan Laba Bersih Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	75
10	Pertumbuhan Aktiva Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”	76
11	Akselerasi Laju Pertumbuhan Ekonomi Sesudah Krisis Ekonomi	90
12	PDB Per Kapita (USD)	91
13	Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Pada Diagram Analisis SWOT	116
14	Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Pada Model Kelompok Strategi Umum	118
15	Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Pada Matriks Pemilihan Strategi Umum	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Pedoman Pendokumentasian
Lampiran 3	Penentuan Weight
Lampiran 4	Penentuan Rating
Lampiran 5	Jawaban Informan Untuk Penentuan <i>Weight</i> Dan <i>Rating</i>
Lampiran 6	Surat Keterangan Perusahaan
Lampiran 7	Daftar Riwayat Hidup



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Bisnis dan strategi perusahaan pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman. Dominasi pembeli, perubahan teknologi yang cepat, persaingan global yang gencar, dan perubahan sosial menimbulkan tantangan dan peluang baru dalam pelaksanaan bisnis. Mengantisipasi masalah-masalah tersebut agar perusahaan tetap bertahan hidup, maka pihak pimpinan perusahaan harus mampu menciptakan seni tersendiri untuk memanager perusahaan, salah satunya adalah dengan strategi perusahaan yang tepat.

Strategi perusahaan adalah salah satu cara untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan baik itu untuk perusahaan yang memproduksi barang maupun jasa. Strategi perusahaan dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Dipandang dari luasnya permasalahan yang ada dalam perusahaan, maka diperlukan adanya perencanaan yang menyeluruh untuk dijadikan pedoman bagi segmen perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Alasan lain yang menunjukkan pentingnya strategi perusahaan adalah semakin kerasnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada umumnya. Dalam situasi yang demikian, tidak ada lagi pilihan lain bagi perusahaan kecuali berusaha untuk menghadapinya atau sama sekali keluar dari arena persaingan.

Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi. Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah dalam pasar yang bergejolak dan cepat berubah. Memenangkan persaingan tidak selalu diartikan menguasai pasar seluruhnya, namun dapat diartikan bahwa perusahaan diakui eksistensinya di pasar. Hal ini terlihat dari adanya kelompok konsumen yang setia memilih produknya. Sementara semakin besar suatu perusahaan menguasai *market share* makin kuat

kedudukannya dalam persaingan. Cara menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yaitu dengan memberikan nilai lebih pada konsumen. Sumber keunggulan bersaing dapat diperoleh dari ketrampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior.

Sektor perindustrian khususnya dibidang produksi makanan ringan atau camilan saat ini mempunyai peran dan kemampuan tersendiri baik dalam kondisi perekonomian normal maupun dalam keadaan ekonomi yang tak menentu. Dalam hal ini, pengembangan perindustrian dalam bidang produksi makanan ringan di Indonesia merupakan salah satu program pemerintah dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produksi serta mengurangi impor.

Salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi makanan ringan di Jawa Timur, khususnya di Tulungagung adalah Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung yang memproduksi makanan ringan atau camilan berupa kacang shanghai, kacang telur, dan pillus. Sebagai salah satu perusahaan terbesar di Tulungagung, saat ini Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, mampu merealisasikan penjualan produk-produknya sebesar rata-rata Rp. 3.999.745.383,33 tiap tahunnya setelah tahun 2005. Selama ini pemasaran produk yang dilakukan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” lebih dari 75% daerah pemasarannya masih ditujukan pada propinsi Jawa Timur dan sisanya di sekitarnya termasuk Pulau Jawa serta Bali, Nusa Tenggara, serta Lampung. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mempunyai peluang untuk meningkatkan dan memperluas pangsa pasar. Selain itu, banyaknya pesaing dari luar yang juga berpotensi untuk menguasai pasar merupakan ancaman bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” untuk memasarkan produknya.

Untuk menghadapi kondisi seperti di atas, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” harus mampu membuat strategi perusahaannya dengan lingkungan yang terus berubah guna mempersiapkan diri dalam menghadapi persaingan yang beraneka ragam. Penetapan strategi yang tepat dalam menerapkan keunggulan bersaing dan gebrakan baru sangat diperlukan demi tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Agar perusahaan

Kacang Shanghai “Gangsar” dapat bertahan dan memenangkan persaingan, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui faktor-faktor lingkungan perusahaan baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Faktor lingkungan internal maupun eksternal tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menghadapi setiap perubahan situasi dan kondisi serta memikirkan langkah-langkah yang tepat untuk mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi tersebut. Perusahaan yang dapat mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi tersebut adalah perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat. Penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan itu dimaksudkan agar kegiatan perusahaan dapat berjalan secara terus menerus, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terpelihara.

Salah satu cara untuk menganalisis adanya perubahan-perubahan lingkungan eksternal maupun internal pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Dalam analisis SWOT ini, perusahaan melakukan analisis secara cermat dan teliti terhadap lingkungan perusahaan. Analisis ini terdiri dari analisis internal, yaitu analisis terhadap kondisi dalam perusahaan itu sendiri untuk mengetahui kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang ada pada perusahaan, serta analisis eksternal, yaitu analisis terhadap kondisi luar perusahaan untuk mengetahui peluang (*Opportunity*) yang ada dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil dari analisis SWOT tersebut nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi perusahaan yang sesuai dan tepat untuk dijalankan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dari analisis tersebut, dapat diimplementasikan suatu strategi perusahaan yang nantinya berguna bagi perusahaan dalam memasarkan produk-produknya khususnya produk makanan ringan atau camilan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung. Strategi perusahaan melalui pendekatan analisis SWOT juga merupakan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam upaya menggali suatu keunggulan bersaing. Dengan keunggulan bersaing ini, suatu perusahaan mempunyai daya saing yang lebih

atau memiliki karakteristik tersendiri bila dibandingkan dengan para pesaingnya.

Oleh karena itu untuk menentukan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan keadaan lingkungan sekarang maka penulis menyusun skripsi ini dengan judul **“Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing” (Study Kasus pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut Tulungagung?
2. Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung, serta bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung?
3. Bagaimana perumusan dan penetapan strategi perusahaan yang tepat didasarkan pada analisis SWOT dalam upaya mencapai keunggulan bersaing?

C. Tujuan Penelitian

Dari penelitian ini terdapat beberapa tujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut Tulungagung.
2. Untuk menganalisis kondisi perusahaan dengan analisis SWOT, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut Tulungagung.
3. Untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang sesuai bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini secara garis besar dapat dipergunakan pada dua keperluan yaitu:

1. Kontribusi Akademik

Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan masukan atau perbandingan untuk penelitian yang serupa dimasa mendatang

2. Kontribusi untuk Perusahaan

- a. Memberi sumbangan pemikiran dan pertimbangan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perumusan strategi perusahaan.
- b. Dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan atas langkah-langkah strategis yang telah atau sedang diambil sehubungan dengan pencapaian sasaran perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Tujuan dari sistematika pembahasan ini adalah agar segala sesuatu yang dibahas dalam skripsi ini dapat diketahui dan dimengerti secara jelas. Penulisan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian yang menjawab permasalahan yang ada, kontribusi yang bisa diperoleh dari penelitian ini baik secara akademis maupun untuk perusahaan dan sistematika pembahasan yang memaparkan uraian singkat dari bab-bab yang ada dalam penulisan penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti berusaha untuk menyajikan dan menguraikan berbagai teori yang mendasar dan pendapat para pakar sebagai landasan ilmiah yang berhubungan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti, kemudian diinterpretasikan sebagai acuan dalam menganalisa perusahaan untuk diambil kesimpulan dari pengertian yang disajikan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, pemilihan lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti menyajikan data yang diperoleh selama penelitian. Berdasarkan data tersebut peneliti memberikan gambaran umum perusahaan serta menyampaikan hasil analisis data yang kemudian diinterpretasikan oleh peneliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini, peneliti membuat kesimpulan dari keseluruhan hasil analisis dari bab sebelumnya, serta pengajuan beberapa saran berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi diperlukan oleh suatu perusahaan untuk dapat bertahan hidup di dunia bisnis dan ekspansi usaha apabila memungkinkan.

1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu stratagos (stratos = militer dan ag = memimpin), sehingga stratagos berarti sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal. Secara harfiah bisa berarti “seni para jenderal”. Istilah tersebut menyiratkan bahwa suatu perencanaan bisa disebut strategi bila melibatkan manajemen puncak perusahaan.

Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dikutip oleh Ranguti (2001:3) pengertian strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997:20) adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Siagian (2001:15) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Pengertian strategi menurut Glueck dikutip oleh Supriyono (1998:8) adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.

Berdasarkan definisi di atas maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungannya dibuat oleh manajemen puncak untuk diimplementasikan

kepada seluruh jajaran organisasi, dimana keputusan tersebut dianggap sebagai strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian definisi manajemen strategi hasil kesimpulan tersebut di atas yang digunakan dalam skripsi ini.

2. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat dasar dari manajemen strategi menurut J. Kim Dedee dalam Tunggal (1994:2) adalah memungkinkan manajer di seluruh perusahaan untuk:

- a. Mengantisipasi lingkungan yang berubah.
- b. Menempatkan kekuatan-kekuatan lingkungan dalam hierarki yang logis.
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam arena kompetitif.
- d. Menentukan posisi perusahaan dalam industri.
- e. Memfokus pada area keputusan yang paling penting untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan.
- f. Menulis tujuan dan arah yang jelas.
- g. Menggabungkan falsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam perusahaan.
- h. Memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari keputusan-keputusan saat sekarang.
- i. Mengklasifikasikan penggunaan alat-alat keputusan ke dalam proses pengambilan secara keseluruhan.
- j. Mengkoordinasi alokasi sumber-sumber daya yang langka.
- k. Memperbaiki komunikasi.
- l. Melebihi pesaing dalam industri yang sama dalam jangka panjang.

Menurut Supriyono (1998:8-9) menyatakan arti penting dan manfaat strategi perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan pada kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas pada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas bermanfaat pada semua karyawan untuk:
 1. Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
 2. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif yang mengarahkan pada karyawan yang mengikutinya.
 3. Memberikan semangat atau dorongan kepada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
 4. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
 5. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
 6. Dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai alternatif terbaik.
 7. Mengurangi celah dan tumpang tindih berbagai aktivitas.

8. Mengurangi hambatan-hambatan untuk berubah.
9. Meningkatkan kemampuan mencegah timbulnya masalah.
- c. Pada saat ini, strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
- d. Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah pada kegagalan.
- e. Memberikan informasi pada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
- f. Strategi dapat membantu manajemen dalam pembuatan keputusan proaktif maupun reaktif-agresif.
- g. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
- h. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa dengan perencanaan strategi perusahaan dapat meningkatkan tugas manajer puncak dalam usaha mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dimasa mendatang. Baik dari lingkungan eksternal maupun dari lingkungan internal, sehingga manajer dapat menempatkan perusahaan dalam industri dengan memperbaiki posisi bersaing agar mampu menguasai pasaran dalam industri yang sama untuk jangka panjang. Dengan tujuan dan arah yang jelas perusahaan mampu berkomunikasi dengan karyawan untuk memberikan keyakinan, semangat dan dorongan agar dapat bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Proses Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (1997:20) dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi harus melalui beberapa tahap penting yaitu:

- a. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
- b. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.

- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

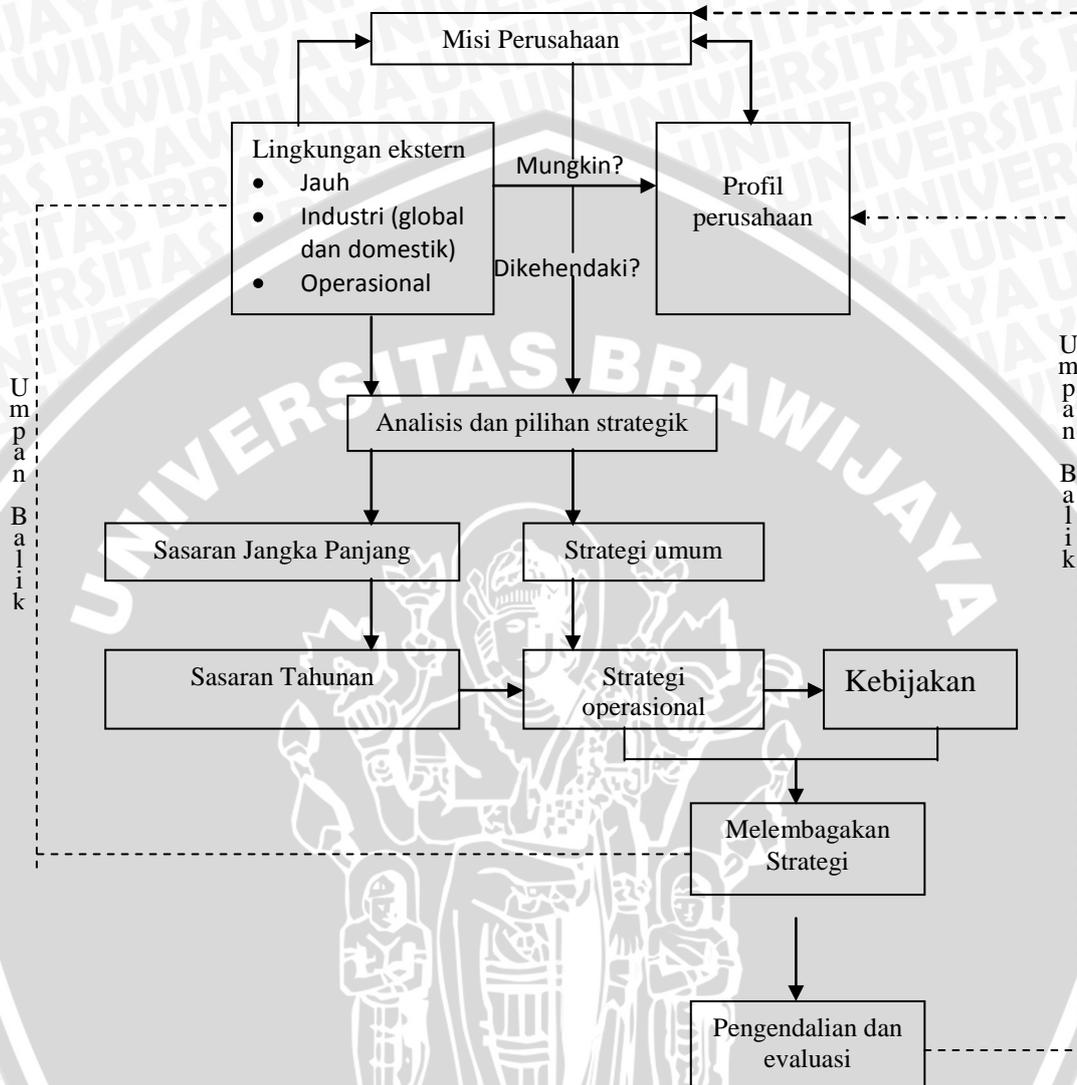
Sedangkan menurut Siagian (2001:30) menyebutkan bahwa terdapat duabelas tahap yang umum dilalui dalam proses manajemen strategi, yaitu:

- a. Perumusan misi organisasi (perusahaan),
- b. Penentuan profil organisasi,
- c. Analisis dan pilihan strategi,
- d. Penetapan sasaran jangka panjang,
- e. Penentuan strategi induk,
- f. Penentuan strategi operasional,
- g. Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan,
- h. Penentuan kebijaksanaan,
- i. Perkembangan strategi,
- j. Penciptaan sistem pengawasan,
- k. Penciptaan sistem penilaian,
- l. Penciptaan sistem umpan balik.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dalam proses manajemen strategi terdapat tujuh point utama yaitu:

- a. Penetapan misi, visi dan tujuan perusahaan
- b. Mengembangkan profil perusahaan
- c. Penganalisaan lingkungan dan keunggulan strategi intern
- d. Memilih dan menetapkan alternatif strategi
- e. Menentukan sasaran jangka panjang kemudian sasaran jangka pendek
- f. Implementasi strategi yang telah ditetapkan dan pelembagaan strategi dengan sumber daya yang dimiliki
- g. Mengevaluasi keberhasilan strategi sebagai pertimbangan dalam menyusun strategi berikutnya.

Gambar 1
Model Manajemen Strategi



Keterangan

- Dampak besar
- Dampak kecil

Sumber : Pearce dan Robinson (1997:18)

B. Keunggulan Bersaing

1. Konsep Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dan Amstron (1997:211), keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan



menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan pendapatan harga yang lebih tinggi.

Menurut Wahyudi (1996:61), ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada:

- a. Harga
- b. Pangsa pasar
- c. Merek
- d. Kualitas produk
- e. Kepuasan konsumen
- f. Jalur distribusi

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut.

Menurut Craven (1999:31) ada beberapa elemen keunggulan bersaing, yaitu:

- a. Sumber Keunggulan

Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah :

1. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Keterampilan superior mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan operasional.
2. Sumber daya superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan.
3. Pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.

- b. Keunggulan posisi

Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen.

- c. Prestasi Hasil Akhir

Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dan hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merek, pangsa pasar, dan kemampuan mendapat laba).

Gambar 2
Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber: George Day & Robin Wensley dalam Cravens (1999:31)

2. Menciptakan keunggulan bersaing

Cravens (1999:18) menguraikan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen melalui:

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

Menurut Cravens (1999:18), terdapat beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

- Prosesnya harus terfokus pada konsumen
- Analisis kebutuhan atau keinginan (prasyarat) hendaknya dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan/keinginan yang sama (segmen pasar).

- c. Peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan (*gap*) antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
- d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk/jasa yang khusus, di mana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
- e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

C. Analisis Lingkungan Perusahaan

Tujuan analisis lingkungan perusahaan adalah mengidentifikasi dan menganalisis kecenderungan faktor dan fenomena utama yang mungkin mempunyai dampak penting terhadap penyusunan strategi perusahaan.

1. Pengertian Analisis Lingkungan Perusahaan

Karena pentingnya lingkungan bagi kehidupan perusahaan maka perusahaan perlu mengadakan analisis yang cermat mengenai kondisi lingkungannya, baik kondisi lingkungan sekarang maupun kondisi lingkungan di masa yang akan datang.

Pengertian analisis lingkungan menurut Glueck dan Jauch (1997:87) adalah :

“Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan”.

Manajemen perusahaan perlu mengevaluasi lingkungan aktual dan kecenderungan lingkungan organisasinya supaya dapat menyusun strategi yang tepat sehingga dapat menjadi pelaku dalam persaingan yang efektif.

2. Arti Penting Analisis Lingkungan Perusahaan

Lebih jauh Supriyono (1998:68) mengemukakan beberapa alasan pokok tentang pentingnya analisis lingkungan:

- a. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis, sehingga manajer perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
- b. Para manajer perlu menyelidiki lingkungan untuk:

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

Untuk menganalisis lingkungan, menurut Supriyono (1998:100), pihak manajemen dapat menggunakan teknik pengumpulan informasi sebagai berikut:

1. Informasi verbal atau informasi lisan, yaitu informasi yang dikumpulkan dan dipelajari dengan cara mendengarkan informasi tersebut.
2. Informasi tertulis atau informasi terdokumentasi, yaitu informasi yang dikumpulkan dan dipelajari dengan cara membaca informasi yang disediakan oleh pihak lain untuk berbagai tujuan.
3. Penyelidikan dan pengamatan pada berbagai sumber informasi, misalnya dari publikasi pemerintah, statistik ekonomi dan perdagangan, pedoman bisnis, dan sebagainya.
4. Spionase, pada cara ini perusahaan menggunakan mata-mata bisnis, yang dapat direkrut dari karyawan pesaing, langganan pesaing atau menggunakan mata-mata profesional.
5. Peramalan dan studi formal, biasanya dilaksanakan oleh perencana perusahaan atau staf khusus atau para konsultan. Yang menjadi subyek peramalan misalnya: peramalan ekonomi, peramalan pasar dan persaingan, peramalan pemasok dan teknologi, peramalan sosial, dan peramalan geografi.
6. Sistem Informasi Manajemen

Setelah mengadakan analisis lingkungan, tindakan selanjutnya adalah melaksanakan diagnosis lingkungan.

Menurut Glueck dan Jauch (1997:88), diagnosis lingkungan diartikan sebagai:

“Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang diambil berdasarkan penilaian pentingnya data (peluang dan ancaman) analisis lingkungan”.

Keputusan dari diagnosis lingkungan menimbulkan keputusan lain, tentang apakah perlu beraksi, menjabarkan, mencoba mempengaruhinya ataupun mengantisipasi peluang dan ancaman yang ditemukan. Jadi, persepsi manajer mengenai lingkungan mungkin berbeda menurut kondisi obyektifnya.

3. Lingkungan Internal Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang dan masa jangka panjang, sehingga dapat menyesuaikan dengan ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan internal menurut Glueck dan Jauch (1997:193) adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan apakah perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara paling efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan.

Menurut Kusnadi (2001:31), lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan yang meliputi manusianya, sumber dayanya, struktur organisasinya, budayanya, perspektif manajemennya, tipe kepemimpinannya dan lain sebagainya. Lingkungan internal dapat dikendalikan dan terbentuk dan ada pertama kali yang umumnya dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan Pearce dan Robinson (1997:229) mendefinisikan lingkungan internal sebagai pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat di dalam perusahaan.

Pada analisis lingkungan internal, penekanannya adalah pada perusahaan itu sendiri. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan

dicapai saat perusahaan menetapkan strategi pencipta nilai (*value-creating strategy*) yang berdasarkan pada sumber daya, kemampuan, dan kompetensi intinya.

Kesinambungan keunggulan bersaing yang diperoleh melalui penerapan strategi perusahaan merupakan masalah penting bagi manajer puncak perusahaan. Tantangan bagi semua perusahaan adalah untuk menciptakan “keunggulan bersaing masa yang akan datang lebih cepat daripada usaha peniruan oleh pesaing yang ada saat ini”. Hanya pada saat perusahaan mampu mengembangkan keunggulan bersaing secara terus-menerus, mereka dapat mencapai daya saing strategis, memperoleh laba tinggi dan tetap memimpin.

1. Sumber Daya

Sumber daya menurut Hitt (1997:81) adalah merupakan input proses produksi perusahaan dan merupakan sumber kemampuan perusahaan.

Secara individual, sumber daya umumnya tidak menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Penciptaan keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah melalui integrasi beberapa sumber daya.

a. Sumber Daya Berwujud (Tangible Resources)

Adalah aktiva yang dapat dilihat, disentuh atau dihitung. Sumber daya berwujud dapat diidentifikasi lebih langsung dan diperkirakan nilainya. Ada empat jenis sumber daya berwujud:

1. Sumber Daya Finansial

- a. Kapasitas peminjaman perusahaan
- b. Kemampuan untuk menghasilkan dana internal

2. Sumber Daya Fisik

- a. Kecanggihan peralatan perusahaan dan lokasi dari pabrik
- b. Akses bahan baku

3. Sumber Daya Manusia

- a. Pelatihan, pengalaman, penilaian (*judgement*), intelegensi, pandangan, kemampuan adaptasi, komitmen dan loyalitas manajer serta pekerja perusahaan.

4. Sumber Daya Operasional

- a. Struktur pelaporan formal dan kondisi perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan.

5. Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Resources*)

Sumber daya tak berwujud tidak dapat dilihat, lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing. Secara komparatif, sumber daya tidak berwujud lebih merupakan sumber dari kemampuan dan kompetensi inti perusahaan dan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan secara konsisten. Ada tiga jenis sumber daya tak berwujud:

a. Sumber Daya Teknologi

1. Persediaan teknologi seperti paten, merk dagang, hak cipta dan rahasia dagang.
2. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menerapkannya dengan sukses.

b. Sumber Daya untuk Inovasi

1. Pekerja teknis
2. Fasilitas riset

c. Reputasi

1. Reputasi dengan konsumen
 - a. Nama produk
 - b. Persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya, serta reliabilitas.
2. Reputasi dengan pemasok
 - a. Untuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung, dan menguntungkan kedua pihak.

2. Kemampuan

Menurut Hitt (1997:88), kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sekumpulan sumber daya yang terintegrasi melakukan tugas atau aktivitas. Kemampuan merupakan sumber kompetensi inti perusahaan, yang merupakan dasar pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

b. Analisis SAP (*Strategic Advantages Profile*)

Glueck dan Jauch (1997:189) menyatakan bahwa cara penilaian masing-masing faktor internal perusahaan adalah dengan memberikan nilai positif (+) yang merupakan kekuatan, nilai nol (0) bila kondisi sedang, dan nilai negatif (-) yang merupakan kelemahan. Sedangkan langkah-langkah untuk menentukan faktor strategi internal (SAP) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal (ETOP). Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2001:24), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi internal sebelum membuat matriks faktor strategi internal (SAP), antara lain:

1. Susunlah dalam kolom pertama, 5 sampai dengan 10 kekuatan dan kelemahan.
2. Beri bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
3. Hitung rating dalam kolom 3, untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala nilai dari 4 sampai dengan 1. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil diberi rating +1). Untuk pemberian nilai rating pada kelemahan adalah kebalikannya (jika kelemahan semakin besar ratingnya adalah -4, jika nilai kelemahannya kecil ratingnya adalah -1), sedangkan untuk kondisi sedang maka ratingnya adalah 0.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya nanti berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Matriks SAP

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot (0,0 - 1,0)	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan:				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
Kelemahan:				

-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
Total	1,00			

Sumber : Rangkuti (2001:24)

4. Lingkungan Eksternal Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Penentuan strategi yang tepat dapat dimulai dengan menganalisis dan mendiagnosis lingkungan yang selalu berubah. Perubahan lingkungan bagi perusahaan dapat memberikan peluang untuk meningkatkan usahanya maupun ancaman untuk kelangsungan usahanya.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:93) lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori sebagai berikut:

1. *Remote Environment* (Lingkungan umum)

Lingkungan umum merupakan faktor-faktor di luar perusahaan yang mampu mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan tersebut, yaitu ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor ekologi.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan kecenderungan sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Setiap perusahaan dalam perencanaan strategiknya harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi pada setiap segi yang berpengaruh terhadap usahanya, baik di tingkat nasional maupun internasional. Yang perlu diperhatikan adalah ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, kecenderungan belanja masyarakat, suku bunga primer, serta laju inflasi.

b. Faktor sosial

Faktor sosial yang berpengaruh terhadap suatu perusahaan adalah keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini dan gaya hidup para anggota masyarakat yang berinteraksi dengan perusahaan, faktor tersebut berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu mengalami pergeseran, baik yang mengarah pada kondisi yang lebih kuat maupun ke arah yang lebih lemah, sebagai upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

c. Faktor Politik

Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Tindakan politik bersifat membatasi dan mengurangi potensi laba perusahaan, namun ada juga yang bersifat melindungi dan memberi manfaat pada perusahaan seperti keputusan tentang perdagangan yang adil, Undang-Undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan banyak lagi.

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah dan air yang mendukung kehidupan mereka. Memburuknya keseimbangan ekologi merupakan tanggung jawab insan-insan bisnis untuk

meniadakan hasil samping beracun dari proses manufaktur mereka dan untuk membersihkan kembali lingkungan yang tercemar akibat ulah mereka sebelumnya.

2. *Industry Environment* (Lingkungan Industri)

Lingkungan industri adalah lingkungan yang terdiri dari beberapa perusahaan industri di mana perusahaan tersebut saling menyusun strategi untuk bersaing dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki.

Dalam lingkungan industri terdapat lima kekuatan, yaitu:

a. Ancaman Masuk

Pendatang baru ke suatu industri dikatakan sebagai ancaman karena membawa kemampuan baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali memiliki sumber daya yang cukup besar. Pendatang baru dapat memperkirakan besarnya ancaman masuk dari hambatan masuk dan pada reaksi dari perusahaan yang sudah ada terlebih dahulu dalam bidang usaha yang sama.

Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu:

1. Skala ekonomis, keterbatasan pendatang baru untuk mengambil langkah-langkah yang bersifat ekonomi berskala besar karena harus memikul biaya tinggi (*cost disadvantage*). Skala ekonomis dalam produksi, riset, pemasaran dan layanan merupakan beberapa hambatan masuk.
2. Diferensiasi produk, loyalitas pelanggan terhadap suatu merek tertentu menimbulkan hambatan karena memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar guna merebut kesetiaan pelanggan. Loyalitas pelanggan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu iklan, layanan pelanggan, menjadi perusahaan pertama dalam bidang industri tertentu, dan diferensiasi produk.
3. Kebutuhan modal, keterbatasan pendatang baru dalam menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat

bersaing merupakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang bersifat tidak akan kembali atau di luar investasi, seperti iklan rintisan atau *Research & Development*.

4. Hambatan biaya bukan karena skala, keterbatasan biaya yang harus dipikul oleh pendatang baru yang tidak perlu dihadapi oleh perusahaan-perusahaan yang sudah ada terlebih dahulu, di luar ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai. Keunggulan ini dapat bersumber dari pengaruh kurva belajar, teknologi rahasia, akses ke sumber bahan baku, aset yang dibeli dengan harga murah, subsidi pemerintah, atau lokasi yang menguntungkan.
5. Akses ke saluran distribusi, untuk mendapatkan tempat di masyarakat, pendatang baru harus dapat mengamankan saluran distribusi mereka, misalnya dengan menyingkirkan produk lain dari rak toko atau pasar swalayan dengan memberikan potongan harga, promosi dan upaya penjualan yang gencar. Beberapa faktor yang menjadi penghambat masuknya pendatang baru adalah terbatasnya saluran pedagang besar dan pengecer yang dimiliki, serta eratnya ikatan perusahaan yang sudah ada dengan saluran distribusi tersebut.
6. Kebijakan pemerintah, peraturan yang dibuat pemerintah untuk membatasi atau melarang masuknya pendatang baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan, seperti keharusan adanya ijin usaha dan pembatasan akses ke bahan baku, terutama bahan baku yang bersifat langka atau tidak dapat diperbaharui. Pemerintah dapat ikut campur tangan tidak langsung dengan mempengaruhi hambatan masuk melalui pengawasan, seperti standart polusi udara dan air, dan peraturan mengenai keamanan produk.

b. Pemasok Yang Kuat

Pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya terhadap para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat dapat mengurangi laba yang dicapai suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kelompok pemasok kuat jika:

1. Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk.
 2. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau terdapat biaya pengalihan (*switching cost*). Biaya pengalihan adalah biaya tetap yang harus ditanggung pembeli jika berganti pemasok.
 3. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produknya lain dalam industri.
 4. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
 5. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.
- c. Pembeli Yang Kuat

Pembeli atau pelanggan mempunyai kekuatan untuk menurunkan laba industri dengan kemampuannya menekan harga, menuntut kualitas produk lebih tinggi atau layanan lebih baik, dan mengadu domba sesama anggota industri.

Kelompok pembeli kuat jika:

1. Pembeli terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan oleh karenanya membeli produk dalam jumlah besar.
2. Produk yang dibeli dari industri bersifat standart atau tidak terdiferensiasi.

3. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
 4. Pembeli menerima laba yang rendah.
 5. Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
 6. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
 7. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.
- d. Produk Substitusi

Suatu produk dan jasa substitusi dapat membatasi potensi suatu industri dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*). Dalam artian bahwa produk substitusi mempunyai harga lebih rendah dibanding dengan produk primer. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam.

Produk pengganti yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk yang :

1. Kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri.
 2. Dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi.
- e. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi di pasaran (*market share*) dengan menggunakan berbagai cara seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tersebut bersumber dari beberapa faktor yaitu:

1. Jumlah peserta persaingan banyak dan mempunyai karakteristik setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
2. Pertumbuhan industri lambat, mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin berekspansi memperebutkan bagian pasar.

3. Produk atau jasa tidak ada deferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan.
4. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
5. Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
6. Hambatan keluar tinggi.
7. Para peserta persaingan mempunyai berbagai strategi yang berbeda untuk memenangkan persaingan.

3. *Operating Environment* (Lingkungan Operasional)

Nama lain lingkungan operasional adalah persaingan atau tugas, terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Beberapa faktor-faktor terpenting adalah sebagai berikut:

a. Posisi Pesaing

Suatu perusahaan perlu mengembangkan profil pesaing, sehingga memungkinkan perusahaan tersebut memperkirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya. Hasil perkiraan tersebut berguna untuk meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi, sehingga mampu mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan.

b. Profil Pelanggan

Profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan para manajernya untuk merencanakan operasi strategik, untuk mengantisipasi perubahan besar pada pasar, dan untuk merelokasi sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan (*trend*). Pengembangan profil pelanggan disusun berdasarkan informasi sebagai berikut:

1. Geografis, pelanggan pada tempat dengan batas wilayah geografis tertentu memiliki ketertarikan terhadap suatu produk berbeda dengan pelanggan dari lokasi lainnya.
 2. Demografis, informasi demografis (misalnya tentang jenis kelamin, usia, status perkawinan, penghasilan, dan pekerjaan).
 3. Psikografis, variabel kepribadian, kelas sosial dan gaya hidup pelanggan.
 4. Perilaku pembeli, informasi perilaku pembeli (misalnya, tingkat pemakaian, manfaat yang diharapkan, serta loyalitas merek).
- c. Pemasok

Hubungan yang baik dan dapat diandalkan antara perusahaan dan pemasok sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan, karena perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku, dan peralatan. Selain itu ada kalanya perusahaan terpaksa mengajukan permintaan khusus seperti pengiriman cepat, syarat kredit yang lunak, atau pesanan berukuran khusus.

d. Kreditor

Penilaian atas pemasok dan kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional yang akurat, karena kuantitas, kualitas, harga, dan aksesibilitas sumber daya keuangan, manusia, dan bahan baku jarang sekali ideal.

Dalam posisi bersaing yang menyangkut kreditor, perlu dipertimbangkan:

1. Kreditor menilai secara adil dan menerima saham perusahaan sebagai jaminan.
2. Kreditor menganggap perusahaan memiliki rekor pembayaran masa lalu yang dapat diterima.
3. Kreditor memiliki modal kerja yang kuat.

4. Syarat kredit dari kreditor sesuai dengan sasaran profitabilitas perusahaan.
 5. Kreditor dapat memperluas lini kredit yang diperlukan perusahaan.
- e. Sumber Daya Manusia : Sifat Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan memperhatikan karyawan yang mempunyai kemampuan khusus sangat penting untuk sukses. Tetapi alternatif rekrutmen dan seleksi karyawan suatu perusahaan seringkali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasionalnya. Akses perusahaan ke karyawan yang dibutuhkan utamanya dipengaruhi oleh:

1. Reputasi, reputasi perusahaan yang baik dalam lingkungan operasionalnya merupakan elemen utama dari kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan karyawan. Suatu perusahaan lebih besar kemungkinannya menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan jika perusahaan tersebut dianggap akan lestari, paket kompensasinya bersaing, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta jika perusahaan disegani karena produk atau jasanya dan dihargai karena kontribusinya bagi kesejahteraan masyarakat secara umum.
2. Tingkat Kesempatan Kerja, pasokan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman dapat berbeda-beda bergantung pada tahap pertumbuhan masyarakat dimana perusahaan tersebut berlokasi.
3. Ketersediaan, keterampilan khusus yang dimiliki beberapa orang merupakan aset penting sehingga relokasi pemilik keterampilan khusus tersebut diperlukan untuk menjamin kesempatan berkembang dalam kerjanya dan pemberian kompensasi atau fasilitas yang biasanya diperoleh dari keterampilan tersebut.

b. Analisis ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*)

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun profil peluang dan ancaman lingkungan.

Ikhtisar ETOP dapat disusun sedemikian sehingga manajemen puncak dapat mengidentifikasi faktor eksternal lingkungan yang paling kritis dan secara intensif memusatkan pada kemungkinan dampaknya terhadap strategi perusahaan secara menyeluruh dan aspek-aspek penting operasinya.

Glueck dan Jauch (1997:145) menyatakan bahwa dalam analisis ETOP penyusunan strategi menganalisis masing-masing faktor lingkungan dengan cara memberi nilai plus (+) untuk setiap peluang, nilai nol (0) untuk kondisi sedang, dan nilai negatif (-) untuk faktor yang merupakan ancaman. Faktor lingkungan yang dibahas pada analisis ETOP adalah: lingkungan umum yaitu faktor demografi, ekonomi, politis/hukum, sosial budaya, dan teknologi, lingkungan industri yaitu ancaman pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan antar perusahaan serta faktor pesaing.

Menurut Rangkuti (2001:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal (ETOP), antara lain:

1. Susunlah dalam kolom pertama, 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman.
2. Beri bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
3. Hitung rating dalam kolom 3, untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala nilai dari 4 sampai dengan 1. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Untuk pemberian nilai rating pada ancaman adalah kebalikannya (jika ancaman semakin besar ratingnya adalah -4, jika nilai ancamannya kecil ratingnya adalah -1), sedangkan untuk kondisi sedang maka ratingnya adalah 0.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya nanti berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6. Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Analisis ETOP sangat dibutuhkan karena hasil tersebut akan menentukan sifat suatu masalah serta pandangan untuk bertindak agar mendapatkan keuntungan dari peluang atau menangani suatu ancaman dengan cara yang efektif.

Untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2
Matriks ETOP

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot (0,0 - 1,0)	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang:				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
Ancaman:				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
Total	1,00			

Sumber : Rangkuti (2001:22)

5. Analisis SWOT

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

Analisis SWOT, dewasa ini telah banyak dipakai oleh para eksekutif perusahaan untuk menyusun perencanaan strategi perusahaan yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang, dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman dari lingkungan perusahaan.

Siagian (2001:172) menguraikan faktor-faktor dalam analisis SWOT sebagai berikut:

Faktor Kekuatan, yang dimaksud dengan kekuatan perusahaan maupun unit-unit bisnis didalamnya adalah kemampuan khusus yang ada dalam organisasi berupa sumber daya, keterampilan, produk andalan, dan sebagainya yang membuat perusahaan tersebut lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar, sehingga berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

Faktor Kelemahan, kelemahan di sini yang dimaksud adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kemampuan lain yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi.

Faktor Peluang, definisi peluang secara sederhana adalah berbagai situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kecenderungan yang penting yang terjadi di kalangan pengguna produk,
- b. Identifikasi segmen pasar yang terabaikan,
- c. Perubahan pada kondisi persaingan,
- d. Perubahan pada peraturan perundang-undangan,
- e. Membaiknya hubungan dengan pembeli,
- f. Membaiknya hubungan dengan pemasok.

Faktor Ancaman, ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan dan satuan bisnisnya. Apabila tidak segera diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi perusahaan untuk masa sekarang maupun masa depan. Masuknya pesing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya posisi tawar menawar pembeli dan pemasok, kemajuan teknologi, serta perubahan dalam peraturan perundang-undangan dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

D. Formulasi Strategi

Setelah profil lingkungan internal dan eksternal perusahaan dipertemukan, maka langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan berbagai alternatif strategi yang paling sesuai, dengan memperhatikan misi dan tujuan perusahaan, sehingga dapat menentukan strategi perusahaan yang tepat yang mesti diputuskan oleh manajemen puncak suatu perusahaan.

1. Pengertian Formulasi Strategi

Berikut ini merupakan pendapat beberapa ahli membahas tentang pengertian formulasi strategi:

“Perumusan Strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan,”
(Hunger and Wheelen, 2001:12)

Sedangkan Supriyono (1998:240) mengemukakan pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi induk maupun variasi strategi induk yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara-cara yang paling baik. Ini berarti seorang manajer harus jeli dalam melihat gejala-gejala yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seorang manajer harus mampu menerima pendapat dari bawahan untuk menentukan strategi baru guna mengubah strategi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan lingkungan saat ini.

2. Misi Perusahaan

Misi organisasi merupakan tujuan atau alasan mengapa suatu organisasi tersebut hidup. Misi yang baik mamfokuskan pada kebutuhan konsumen (*consumen needs*) dan kegunaan (*utilities*) dari suatu produksi barang atau jasa.

“Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. Misi menentukan bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, dan bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tertentu. Misi mendefinisikan bidang-bidang bisnis perusahaan biasanya dalam bentuk golongan produk atau jasa pokok, kelompok pelanggan utama, kebutuhan pasar, bidang teknologi, atau kombinasi dari bidang-bidang tersebut. Misi,

disebut juga pernyataan misi, juga berisi pernyataan yang lebih umum kepada pihak luar mengenai keinginan-keinginan perusahaan yang ingin dicapai.” (Supriyono, 1998:42)

Dalam misi terdapat pernyataan tentang sikap, pandangan dan orientasi yang bersifat umum, bukan merupakan target yang dapat diukur. Sedangkan sasaran yang ingin dicapai oleh misi perusahaan tersebut sendiri adalah:

- a. Memastikan kesamaan tujuan (*purpose*) dalam organisasi.
- b. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi.
- c. Mengembangkan landasan, atau standar, untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
- d. Menetapkan warna umum iklim organisasi; misalnya, mengisyaratkan operasi yang bersifat bisnis (*businesslike operation*).
- e. Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yang sepakat dengan tujuan umum dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.
- f. Memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
- g. Menegaskan tujuan umum organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum ini menjadi tujuan yang lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan. (King dan Cleland dikutip oleh Pearce dan Robinson, 1997:55)

3. Tujuan Perusahaan

Sebelum membentuk suatu organisasi ataupun perusahaan, seorang manajer perlu menentukan tujuan untuk apa organisasi tersebut didirikan. Tujuan merupakan sasaran yang hendak dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dengan keberadaan perusahaan tersebut dan kegiatan-kegiatannya.

Menurut Supriyono (1998:50), beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Profitabilitas, yang dinyatakan dalam ukuran : laba bersih, laba per saham, ROI, dan ukuran-ukuran serupa lainnya.
- b. Produktivitas, dinyatakan dalam efisiensi yaitu hubungan antara tingkat pengeluaran dengan ukuran pemasukan tertentu.

- c. Pasar, dihubungkan dengan kemampuan menjual lini produk perusahaan.
- d. Sumber-sumber, tujuan disesuaikan dengan perubahan sumber keuangan, sumber fasilitas dan kapasitas, sumber daya manusia, dll.
- e. Inovatif, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan tergantung pada pengembangan produk baru, proses baru, atau jasa baru.
- f. Tanggung Jawab Sosial, peran organisasi dalam masyarakat untuk meningkatkan mutu hidup, kesempatan kerja bagi minoritas, polusi, dan pelestarian lingkungan.

4. Alternatif Strategi

Setelah melakukan analisis dan diagnosis lingkungan maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan berbagai alternatif strategi yang paling sesuai untuk dipilih dalam rangka mencapai misi dan tujuan perusahaan. Kemudian ditentukan strategi yang paling sesuai dengan lingkungan perusahaan tersebut. Menurut Pearce dan Robinson (1997:289) dalam pemilihan alternatif strategi terdapat 12 Strategi Utama (*Grand Strategy*) yaitu sebagai berikut:

- a. *Concentrated Growth* (Pertumbuhan Terpusat/Terkonsentrasi), adalah strategi yang mengarahkan sumber daya – sumber daya yang dimiliki untuk pertumbuhan keuntungan dalam produk-produk dan pasar tunggal serta satu teknologi yang dominan. Pendekatan ini seringkali disebut dengan penetrasi pasar atau strategi terkonsentrasi.

Kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk memakai strategi Pertumbuhan Terpusat/Terkonsentrasi adalah:

1. Industri perusahaan menerima kemajuan dalam bidang teknologi.
2. Pasar produk perusahaan tidak dalam keadaan jenuh.
3. Produk dari perusahaan cukup berbeda atau mempunyai keunggulan tersendiri yang membedakan dari produk pesaing yang mencoba memasuki segmen pasar perusahaan.

4. Input perusahaan stabil dalam harga dan kualitas dan tersedia dalam jumlah dan waktu yang dibutuhkan.

- b. *Market Development* (Pengembangan Pasar), adalah strategi memperkenalkan produk-produk yang ada ke daerah – daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah).

Strategi ini digunakan ketika:

1. Jaringan distribusi tersedia, berkualitas, dan tidak mahal.
2. Perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan.
3. Adanya pasar baru atau pasar yang belum jenuh.

- c. *Product Development* (Pengembangan Produk), adalah strategi meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada.

Strategi ini digunakan ketika:

1. Perusahaan ingin memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada.
2. Perusahaan ingin mengambil keuntungan dari reputasi atau merk.

- d. *Innovationn* (Inovasi), adalah strategi untuk mengadakan pembelian terhadap produk yang cukup berarti dan bertujuan untuk menciptakan daur hidup produk yang baru.

Kondisi – kondisi untuk menerapkan strategi ini adalah:

1. Produk sebelumnya tergolong produk lama atau kuno.
2. Daur hidup produk sebelumnya berada dalam tahap penurunan.
3. Penjualan produk mengalami penurunan

- e. *Horizontal Integration* (Integrasi Horisontal), adalah strategi dimana perusahaan berupaya untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing dan perusahaan sejenis. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mengurangi pesaing.

Strategi ini digunakan ketika:

1. Perusahaan dalam keadaan pertumbuhan yang pesat dan mempunyai sumber daya yang cukup.
2. Perusahaan ingin mengurangi pesaing.

- f. *Vertical Integration* (Integrasi Vertikal), adalah strategi dimana perusahaan berupaya untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok atau input (integrasi ke belakang) atau ke penyalur (integrasi ke

depan). Strategi ini bertujuan untuk menjamin kepastian atas *supply* atau distributor.

Strategi integrasi ke depan digunakan ketika :

1. Keuntungan yang besar semakin bertambah.
2. Produk yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

Strategi integrasi ke belakang digunakan ketika:

1. Keinginan untuk meningkat tergantung dari *supply* atau kualitas bahan baku yang digunakan.
 2. Jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing banyak.
- g. *Joint Ventures* (Usaha Patungan), adalah strategi dimana dua atau lebih perusahaan yang bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.

Strategi ini digunakan ketika :

1. Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
 2. Ingin meminimalkan ancaman
 3. Perusahaan ingin mendapatkan peluang baru dengan resiko yang dapat dibagi.
- h. *Concentric Diversification* (Diversifikasi konsentrik), adalah menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. Tujuan lain dari strategi ini adalah untuk mengalihkan resiko. Ada dua cara yang dapat digunakan dalam strategi ini selain mendirikan perusahaan baru, yaitu dengan merger atau akuisisi. Merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu. Akuisisi adalah pembelian aset perusahaan lain oleh sebuah perusahaan dan digabungkan dengan operasinya.

Strategi ini digunakan ketika :

1. Perusahaan ingin meningkatkan keuntungan dan efisiensi.
2. Daur hidup produk yang ada telah mengalami tahap puncak dan makin mengalami penurunan.
3. Memenuhi sumber daya yang dibutuhkan dengan cepat.
4. Perusahaan ingin meningkatkan tingkat pertumbuhan.
5. Memenuhi lini produk.

- i. *Conglomerate Diversification* (Diversifikasi Konglomerat), adalah strategi perusahaan dengan menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Seperti halnya dengan diversifikasi konsentrasi, strategi ini dapat dilaksanakan dengan jalan merger atau akuisisi dengan mengambil segala usaha. Strategi ini digunakan ketika perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak saling berkaitan dan merupakan peluang investasi yang menarik.
- j. *Turnaround* (Berbenah diri), adalah strategi penghematan biaya atau mengurangi sebagian aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.

Strategi ini digunakan ketika :

1. Perusahaan mengalami ketidakefisienan dan mengurangi pemborosan.
2. Perusahaan tumbuh cepat besar dengan sangat cepat sehingga membutuhkan reorganisasi internal.

- k. *Divestiture* (Divestasi), adalah strategi melepas unit-unit bisnis yang tidak menguntungkan. Jalan yang dapat ditempuh adalah dengan menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan yang tidak menguntungkan kepada pihak lain.

Strategi ini digunakan ketika :

1. Hasil yang dicapai perusahaan tidak sesuai dengan harapan perusahaan induk.
2. Sejumlah besar uang yang dibutuhkan secara mendesak sedangkan dana tidak diperoleh dari sumber-sumber lain (kebutuhan keuangan perusahaan).

- l. *Liquidation* (Likuidasi), adalah strategi menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup sebuah perusahaan.

Strategi ini digunakan ketika:

1. Perusahaan mengalami kebangkrutan.
2. Pemegang saham dapat meminimalkan kerugiannya dengan menjual harta perusahaan.
3. Jika likuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

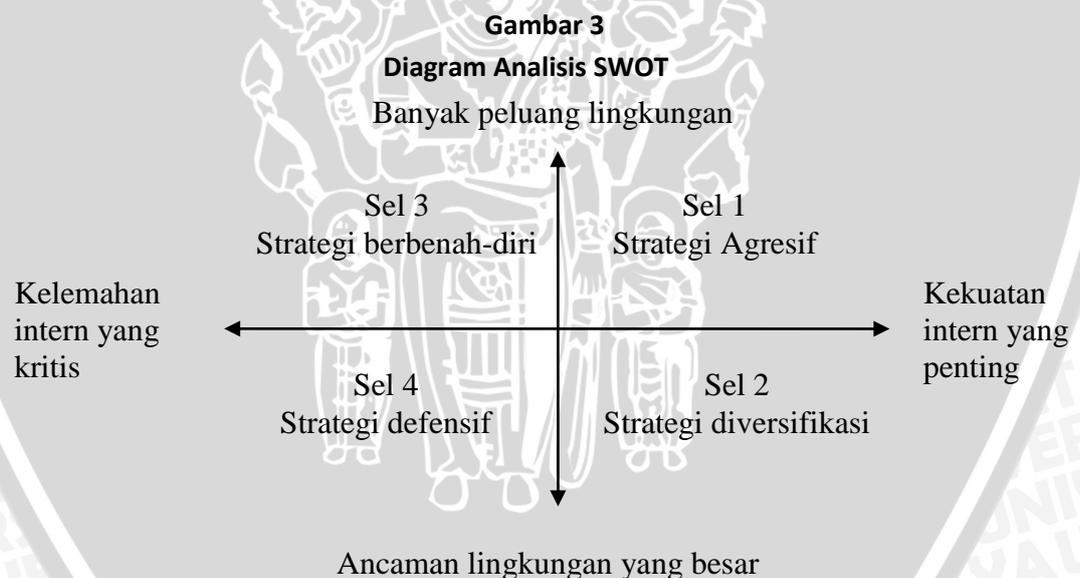
5. Pemilihan Strategi

Setelah penyusun strategi menganalisis lingkungan internal dan eksternal serta mempertimbangkan alternatif strategi yang ada, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pemilihan strategi.

Menurut Glueck dan Jauch (1997:281) pemilihan strategi adalah keputusan untuk memilih strategi terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan. Keputusan yang akan diambil melibatkan pemusatan pada beberapa alternatif, pertimbangan faktor-faktor seleksi, penilaian berbagai alternatif terhadap kriteria ini, dan melakukan pemilihan yang sesungguhnya.

a. Diagram Analisis SWOT

Model Diagram Analisis SWOT dapat digunakan untuk memilih strategi yang tepat bagi perusahaan. Dalam model ini posisi perusahaan dapat ditempatkan dalam salah satu sel atau daerah yang ada dengan cara mempertemukan kondisi internal dan eksternal perusahaan seperti tampak pada gambar berikut:



Sumber : Pearce dan Robinson (1997:234)

Sel 1 : Adalah kondisi yang paling menguntungkan. Perusahaan menghadapi banyak peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Kondisi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) untuk memanfaatkan

kondisi yang menguntungkan ini.

Sel 2 : Adalah kondisi yang paling tidak menguntungkan dimana perusahaan menghadapi banyak ancaman lingkungan, sementara posisinya relatif lemah. Kondisi ini secara jelas meminta strategi pengurangan atau pengaturan kembali keterlibatan dalam pasar produk.

Sel 3 : Perusahaan dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam kondisi ini, strategi harus menggunakan kekuatan yang ada saat ini untuk membangun peluang jangka panjang dalam pasar produk yang lain.

Sel 4 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang bagus tetapi terdapat adanya kelemahan internal. Solusi strategi untuk perusahaan adalah mengurangi kelemahan internal disamping lebih meningkatkan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk meraih peluang pasar.

b. Model Kelompok Strategi Umum

Metode lain untuk memformulasikan strategi yang akan dipilih digunakan suatu model yang disebut Model Kelompok Strategi Umum. Model ini didasarkan pada tingkat pertumbuhan pasar dan posisi bersaing perusahaan dalam pasar tersebut (Gambar 4). Tingkat pertumbuhan pasar termasuk cepat apabila di atas 10%, sedangkan posisi bersaing termasuk kuat apabila mempunyai *market share* relatif lebih besar daripada satu (mempunyai *market share* terbesar).

Gambar 4
Model Kelompok Strategi Umum



Sumber : Pearce dan Robinson (1997:339)

Saat faktor-faktor ini dipertimbangkan secara simultan, sebuah bisnis dapat dikategorikan dalam salah satu dari empat kuadran, yaitu kuadran I dimana posisi persaingan kuat dalam pasar yang tumbuh cepat. Kuadran II adalah posisi persaingan lemah dalam pasar yang tumbuh cepat. Suatu bisnis terletak di kuadran III apabila posisi persaingan lemah dalam pasar dengan pertumbuhan yang lambat, dan kuadran IV dimana posisi persaingan kuat dalam pasar dengan pertumbuhan lambat.

Perusahaan dalam kuadran I merupakan posisi strategi yang terbaik. Salah satu strategi yang baik atas perusahaan ini adalah pemusatan bisnis. Karena konsumen tampak puas dengan strategi perusahaan saat ini, perubahan secara khusus dari strategi ini akan membahayakan keunggulan bersaing yang telah ditetapkan perusahaan. Namun, jika perusahaan memiliki sumber daya yang melampaui permintaan strategi pertumbuhan yang terpusat, perusahaan harus mempertimbangkan integrasi vertikal. Baik integrasi ke depan atau ke belakang menolong perusahaan melindungi *profit margin* dan pangsa pasarnya dengan meyakinkan akses yang lebih baik kepada konsumen atau masukan bahan-bahan. Akhirnya untuk mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk atau jasa yang terbatas,

perusahaan di kuadran I mungkin dengan bijaksana mempertimbangkan diversifikasi konsentris. Dengan strategi ini, perusahaan melanjutkan investasi secara besar dalam bidang pokok kemampuannya.

Perusahaan di kuadran II harus secara serius mengevaluasi pendekatannya saat ini terhadap pasar. Dalam pasar pertumbuhan yang cepat, bisnis kecil atau yang relatif lemah seringkali dapat memperoleh ceruk yang menguntungkan. Jadi, perumusan kembali strategi pertumbuhan cepat yang terpusat biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Namun jika perusahaan kekurangan baik elemen bersaing kritis atau skala ekonomi yang cukup untuk meningkatkan efisiensi biaya bersaing, maka strategi yang baik yang menuntun usaha-usahanya kepada integrasi horisontal itu seringkali merupakan alternatif yang disukai. Sepasang pilihan akhir yaitu memutuskan untuk menghentikan persaingan dalam pasar atau bidang produk bisnis. Perusahaan multi produk dapat menyimpulkan bahwa perusahaan kemungkinan besar mencapai tujuan dan misinya bila bisnis berada di luar divestasi. Strategi yang baik itu tidak hanya sekedar mengurangi saluran sumber daya tetapi juga mungkin memberikan dana untuk mempromosikan aktivitas bisnis lainnya. Sebagai pilihan usaha akhir, perusahaan dapat memutuskan untuk melikuidasi bisnis.

Manajer strategi cenderung menahan divestasi karena mungkin membahayakan kontrol perusahaannya dan bahkan mungkin pekerjaannya. Jadi pada saat keinginan divestasi itu dinyatakan, bisnis seringkali memburuk pada titik kelemahan untuk menarik pembeli potensial.

Manajer strategi yang memiliki bisnis di kuadran III dan berharap kelanjutan pertumbuhan pasar yang lambat dan memiliki posisi bersaing lemah akan berusaha menurunkan komitmen sumber dayanya terhadap bisnis itu. Pengambilan kembali dilakukan lewat pengurangan. Strategi ini memiliki keuntungan sampingan dalam menjadikan sumber daya yang tersedia untuk investasi lain dan memotivasi pekerja akan meningkatkan efisiensi operasinya. Pendekatan alternatif yakni mengalihkan sumber daya bagi ekspansi melalui investasi ke dalam bisnis lainnya. Pendekatan ini secara khusus melibatkan baik diversifikasi konsentrasi atau konglomerat karena perusahaan biasanya ingin memasuki arena persaingan yang lebih

menjanjikan dari pada bentuk-bentuk integrasi atau pengembangan yang akan diikuti. Pilihan akhir bagi bisnis di kuadran III adalah divestasi, jika seorang pembeli yang optimis dapat ditemukan, atau likuidasi.

Kuadran bisnis IV (posisi bersaing kuat dalam pasar pertumbuhan lambat) memiliki basis kekuatan untuk membuat variasi ke dalam bidang pertumbuhan yang lebih menjanjikan. Bisnis ini memiliki karakteristik tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas. Jadi bisnis ini ada dalam posisi yang baik bagi diversifikasi konsentrasi dalam spekulasi yang menggunakan ketajaman berusaha. Pilihan kedua adalah diversifikasi konglomerat, yang memiliki resiko investasi dan tidak mengalihkan perhatian manajerial dari bisnis saat ini. Pilihan akhir adalah *joint venture* atau usaha patungan, yang ada pokoknya menarik bagi perusahaan multi produk. Melalui *joint venture* bisnis domestik dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam bidang baru yang menyajikan sambil melindungi sendiri terhadap resiko.

c. Matriks Pemilihan Strategi Umum

Dalam model ini, pendekatan awal untuk memilih strategi adalah mempertemukan permasalahan internal untuk dibandingkan dengan pertumbuhan eksternal dengan tujuan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan, dimana dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Pearce dan Robinson (1997:338)



Perusahaan dalam kuadran I melakukan kegiatan bisnis dengan kesempatan perkembangan yang terbatas atau beresiko tinggi. Satu solusi yang dapat diterima adalah integrasi vertikal, yang mana perusahaan dapat mengurangi resiko dengan mengurangi ketidakpastian input atau akses ke pelanggan. Solusi yang lain adalah diversifikasi konglomerat, dimana strategi ini menyediakan alternatif strategi yang menguntungkan tanpa mengalihkan perhatian manajemen dari bisnis awal. Bagaimanapun pendekatan eksternal untuk mengatasi kelemahan biasanya menghasilkan *grand strategy* yang terbesar. Problem bisnis diversifikasi konglomerat membutuhkan investasi yang besar baik waktu maupun sumber daya keuangan.

Pendekatan yang lebih konservatif untuk mengatasi kelemahan dapat ditemukan dalam kuadran II. Perusahaan harus memilih untuk mengatur kembali sumber dayanya dari satu aktivitas bisnis internalnya kepada yang lain. Pendekatan ini menjaga komitmen perusahaan agar tetap pada misi dasarnya, kesuksesan dan pengembangan lebih lanjut yang bisa dilakukan. Strategi yang paling sedikit mempunyai hambatan atau gangguan di kuadran III adalah *retrenchment*, memangkas aktivitas bisnis yang ada pada saat ini. Hal ini berarti kekuatan bisnis baru dari pengecilan operasinya dan menghilangkan pemborosan. Jika kelemahan perusahaan merupakan gangguan yang utama untuk sukses dalam industri dan biaya untuk mengatasi hal tersebut tidak dibesarkan oleh analisis *cost benefit*, eliminasi bisnis harus dipertimbangkan. *Divestiture* menawarkan kemungkinan yang terbaik untuk mengganti atau menutup investasi perusahaan, meskipun likuidasi dapat menjadi pilihan yang menarik, jika alternatif-alternatif lain gagal atau tidak menjamin pengisian kosong yang terjadi dalam perusahaan.

Pada keadaan biasa atau umum, sebuah perusahaan harus membangun dengan kekuatan. Dasar pemikiran tersebut adalah pertumbuhan dan pertahanan perusahaan tersebut tergantung pada kemampuan untuk menangkap peluang pasar. Jika perusahaan tersebut percaya bahwa pendekatan ini akan menguntungkan dan perusahaan tersebut juga lebih menekankan pada masalah internal untuk memaksimalkan kekuatan, maka empat *grand strategy* cukup menjanjikan seperti terlihat dalam kuadran III. Pada keadaan biasa pendekatannya

adalah *concentrated growth*, yang berarti penekanan pada pasar. Perusahaan yang memilih strategi ini merupakan perusahaan yang memberikan perhatian yang lebih pada produk dan pasar saat ini.

Dua alternatif pendekatan yang digunakan adalah pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dengan strategi ini, perusahaan menekankan pada kegiatan untuk memperkuat operasi. Pengembangan pasar akan terpilih jika manajer strategi perusahaan merasa bahwa keberadaan produk mereka diterima dengan baik oleh pelanggan-pelanggan baru. Pengembangan produk akan terpilih jika mereka merasa bahwa pelanggan perusahaan akan tertarik pada produk mereka saat ini. Pengembangan produk juga tergantung pada teknologi atau keuntungan persaingan yang lain. Alternatif terakhir untuk perusahaan pada kuadran III adalah inovasi. Ketika kekuatan perusahaan ada pada desain produk yang kreatif atau teknologi produk yang unik, penjualan akan terdorong untuk meningkat, karena produk perusahaan lain masih konservatif.

Pada kuadran IV, integrasi horisontal akan menarik karena hal ini memungkinkan peningkatan yang cepat, pada kapasitas output. Selain itu pada integrasi horisontal kemampuan dari para manajer seringkali merubah fasilitas baru yang diperoleh menjadi kontribusi yang menguntungkan perusahaan induk.

Diversifikasi konsentrik adalah pilihan bagus kedua. Karena bisnis asli atau bisnis baru yang diperoleh adalah berhubungan, perbedaan dari perusahaan yang melakukan diversifikasi adalah mungkin mendapat fasilitas yang mudah, sinergistik, dan ekspansi keuntungan.

Alternatif terakhir untuk meningkatkan kemampuan sumber daya dan juga menghentikan tekanan dari luar adalah dengan cara *joint venture*. Alternatif ini membolehkan perusahaan untuk menambah kekuatannya pada arena persaingan yang akan menyulitkan perusahaan tersebut bila dijalani sendiri. Produksi, teknologi, keuangan atau kapasitas pemasaran bisa mengurangi investasi keuangan perusahaan dan meningkatkan kemungkinan untuk akses.

6. Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan dalam ukuran-ukuran umum yang interpretasinya dapat berbeda-beda. Pemilihan kebijakan secara hati – hati dapat mempertajam arti strategi dan memedomani keputusan-keputusan khusus dalam suatu arah yang mendukung strategi. (Supriyono, 1998:265)

Sedangkan sumber lain menyatakan bahwa:

“Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan. kebijakan – kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi – divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.”

(Wheelen dan Hunger, 2001:16)

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan, bahwa kebijakan (*policy*) adalah pedoman umum dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan. Kebijakan merupakan penghubung formulasi strategi dengan implementasi strategi sehingga dapat memberikan dukungan terhadap strategi yang telah ditentukan. Definisi hasil kesimpulan pengertian kebijakan (*policy*) di ataslah yang dipakai dalam skripsi ini.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif, jenis penelitian yang digunakan adalah study kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah membuat gambaran secara sistematis dan tepat mengenai fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti. Dilandasi pendapat ahli berikut ini,

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.” (Moh. Nazir, 1999:63)

Penelitian ini menitik beratkan pada studi kasus, Arikunto (1993:115) mendefinisikan penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan variabel penelitian yang akan memberikan batasan yang jelas dan terarah terhadap hal-hal yang akan diteliti untuk menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitiannya adalah:

1. Lingkungan Internal Perusahaan, meliputi:
 - a. Sumber Daya
 1. Struktur Organisasi
 2. Fisik
 3. Produksi
 4. Sumber Daya Manusia
 5. Pemasaran
 6. Reputasi perusahaan

7. Keuangan
 - b. Kemampuan
2. Lingkungan eksternal perusahaan, meliputi:
 - a. Lingkungan Umum
 - b. Lingkungan industri

C. Lokasi Penelitian

Penelitian dengan mengangkat judul “Strategi Pemasaran dalam Rangka Mencapai Keunggulan Bersaing melalui Pendekatan SWOT” ini dilaksanakan di Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Jalan Demuk no. 37, Ngunut, Tulungagung, dengan nomor telepon 0355-395210/395156, Fax 0355-395889.

D. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data adalah asal muncul darimana data diperoleh. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian di lapangan yaitu dengan pihak eksekutif yang berwenang dan relevan dengan bidang yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari manajemen tingkat atas dan menengah dari perusahaan yang terdiri dari kepala-kepala bagian dan sub-bagian serta karyawan lainnya, terutama pada Bagian Pemasaran, Bagian Personalia, dan Bagian Administrasi dan Keuangan.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh tidak dari sumbernya langsung, melainkan dikumpulkan oleh pihak lain dan sudah diolah. Yang menjadi sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen perusahaan, hasil penelitian yang terdahulu, buku-buku literatur, dsb.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

a. Wawancara (*Interview*)

Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka secara langsung antara penulis atau pewawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan yang diteliti.

b. Dokumentasi

Mengadakan penelitian dengan bersumber pada tulisan yang diperoleh dari Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar". Diantaranya catatan-catatan, arsip, buku panduan, dan data sekunder lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti atau dianalisis.

c. Observasi

Melakukan pengamatan terhadap obyek penelitian mengenai perubahan-perubahan tertentu dan pada budaya atau kebiasaan dalam lingkungan perusahaan. Teknik ini untuk melengkapi hasil dari teknik wawancara.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar proses penelitian menjadi sistematis dan mudah dilakukan. Pemilihan instrumen penelitian dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain, data yang diinginkan, sumber data, metode, kedalaman penelitian dan kemampuan peneliti dalam hal teknik metodologi, waktu, dana, dan tenaga. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Pedoman wawancara, merupakan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada nara sumber.
- b. Pedoman observasi, merupakan daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul.

- c. Pedoman dokumentasi, memuat garis besar atau kategori yang akan dicari datanya.

E. Analisis Data

Setelah data yang terkumpul diklasifikasikan dan diolah maka langkah selanjutnya adalah analisis terhadap hasil-hasil yang telah diperoleh. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis diterapkan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

1. Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan data yang berbentuk uraian kata-kata atau laporan untuk dikumpulkan, kemudian dianalisis dengan cara membandingkan antara data yang satu dengan data yang lainnya.

2. Kuantitatif

Analisa kuantitatif yang digunakan di sini adalah analisis kuantitatif non statistik, yaitu mencari proposisi, prosentase, dan ratio. Data yang digunakan di sini di antaranya adalah neraca dan laporan rugi laba.

Sedangkan media untuk menerapkan dua pendekatan analisis di atas adalah:

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis atas lingkungan di dalam perusahaan, yang terdiri atas sumber daya yang ada dalam perusahaan, kemampuan yang dimiliki perusahaan, dan kompetensi inti perusahaan dan identifikasi atas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b. Analisis *Strategic Advantages Profile* (SAP)

Analisis SAP merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor-faktor lingkungan internal perusahaan. Analisis SAP merupakan suatu keunggulan strategik. Dengan analisa ini, penyusun strategi menganalisis masing-masing faktor lingkungan dengan memberi nilai positif (+) untuk kekuatan, nilai nol (0) untuk kondisi sedang, dan nilai negatif (-) untuk kelemahan.

c. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis atas lingkungan di luar perusahaan, yang terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan industri di sekitar perusahaan, dan identifikasi atas peluang yang ada pada perusahaan serta ancaman yang sebaiknya dihindari atau diminimalkan oleh perusahaan.

d. Analisis *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP)

Analisis ETOP merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan. Dengan analisa-analisa ini, penyusun strategi menganalisis masing-masing faktor lingkungan dengan memberi nilai positif (+) untuk setiap peluang, nilai nol (0) untuk kondisi sedang, dan nilai negatif (-) untuk faktor yang merupakan ancaman.

e. Analisis SWOT

Analisis SWOT ini menganalisa mengenai:

1. Kekuatan (Strength)
2. Kelemahan (Weakness)
3. Peluang (Opportunity)
4. Ancaman (Threats)

f. Formulasi Strategi

Setelah profil lingkungan internal dan eksternal perusahaan dipertemukan, maka langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan berbagai alternatif strategi yang paling sesuai, dengan memperhatikan misi dan tujuan perusahaan, sehingga dapat menentukan strategi perusahaan yang tepat yang mesti diputuskan oleh manajemen puncak suatu perusahaan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” didirikan pada tahun 1966 oleh Bapak H. Sutrimo. Perusahaan ini awalnya hanya memproduksi kacang shanghai dengan daerah pemasaran yang masih terbatas pula, yaitu hanya di daerah Tulungagung. Berbekal pengalaman yang diperoleh dari bekerja sebagai karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi di perusahaan kacang shanghai “Suling Mas”, hal inilah yang mendasari tekad Bapak Sutrimo untuk mengembangkan usahanya.

Pada tahun 1981 persaingan di bidang industri camilan sangat ketat dan untuk mempertahankan keberadaannya secara formal, maka pada bulan Oktober 1981 Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” mendapat pengakuan secara formal dengan surat izin usaha No. 503.1/84/445.021/1981 dari Kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Tulungagung.

Kata “Gangsar” mempunyai dua arti yaitu lancar yang berarti tanpa hambatan dan yang kedua adalah sampan yang berarti berjalan secara pelan tapi pasti. Demikian arti kata gangsar, tentunya dengan harapan perusahaan kacang shanghai “Gangsar” dapat berlangsung terus mengikuti perkembangan zaman. Oleh sebab itu gambar sampan digunakan sebagai lambang pada kemasan produk.

Berkat ketekunan dan kemampuan perusahaan dalam mengelola usahanya, serta kecakapannya dalam melihat peluang pasar, bahwa sektor industri khususnya industri makanan ringan untuk masa yang akan datang mempunyai prospek yang bagus. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan penjualan dari tahun ke tahun. Untuk itu keberadaan perusahaan dituntut untuk lebih giat lagi dalam memproduksi produknya serta lebih memperluas daerah pemasarannya. Secara bertahap perusahaan tersebut terus-menerus mengalami perkembangan dan saat ini Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” telah memiliki tidak hanya produk kacang shanghai saja tetapi produk makanan ringan yang lain seperti kacang telor dan pillus. Selain itu

Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” pernah meraih Juara I Katagori II dalam lomba perusahaan teladan se-Kabupaten Tulungagung pada tahun 1993. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam bidang makanan dan camilan.

2. Lokasi Perusahaan

Keputusan terhadap pemilihan lokasi perusahaan sangatlah penting karena hal ini dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Oleh karena itu pemilihan lokasi perusahaan ini harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan dan perencanaan yang matang agar perkembangan perusahaan tidak mengalami hambatan-hambatan.

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” ini berlokasi di Jalan Demuk No. 37, Kecamatan Ngunut, Tulungagung, dengan nomor telepon 0355-395210/395156, Fax 0355-395889.

3. Bidang Usaha

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” merupakan suatu perusahaan *Manufacture* yang bergerak di bidang produksi makanan ringan dengan hasil produksinya berupa kacang shanghai, kacang telur dan ciput. Perusahaan ini mendapat pengakuan secara formal dengan surat izin usaha No. 503.1/84/445.021/1981 dari Kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Tulungagung, pada bulan Oktober 1981.

B. Lingkungan Internal Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan lainnya. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai lebih baik dari pesaingnya atau tidak dapat ditiru oleh pesaing. Didasari oleh inilah maka lingkungan internal perusahaan sangatlah penting untuk dianalisis. Dengan mengetahui kekuatan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan serta kelemahan yang ada dalam perusahaan akan mendukung penetapan strategi perusahaan yang tepat.

1. Sumber Daya

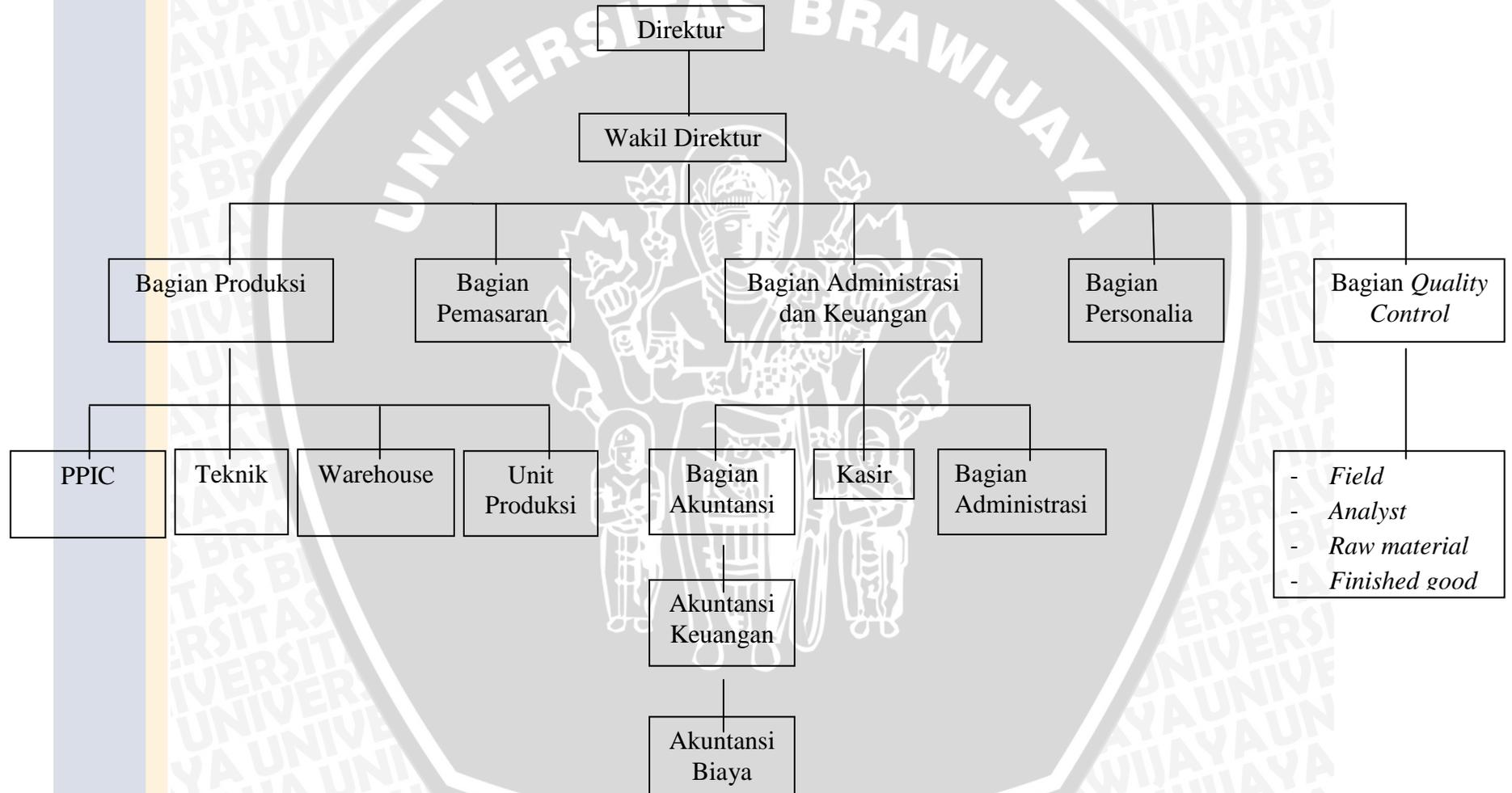
Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu “keunggulan bersaing / *competitive advantage*” dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan bersaing.

a. Struktur Organisasi

Kelancaran dan kontinuitas jalannya suatu perusahaan merupakan hal yang penting dan menjadi tujuan utama bagi setiap perusahaan. Hal ini ditentukan pula oleh struktur organisasi yang baik dengan mengorganisasikan dan menjalankan aktivitas perusahaan. Struktur organisasi dari Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar adalah berbentuk garis atau lini, dimana setiap pekerja mengenal satu pimpinan yang langsung membawahnya, dan dalam hal ini perintah atau wewenang menurun dari pimpinan kepada bawahannya lagi sampai yang terakhir kepada karyawan di dalam kegiatannya masing-masing. Adapun struktur organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung dapat dilihat pada gambar 6 berikut :

Gambar 6
Struktur Organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”



Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung

Adapun pembagian tugas dan tanggung jawab yang ada dalam struktur organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung adalah sebagai berikut:

1. Direktur (Pimpinan Perusahaan)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Merumuskan dan menetapkan tujuan, sasaran dan kebijaksanaan perusahaan.
- b. Mengadakan perencanaan dan pengawasan terhadap semua pelaksanaan aktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- c. Bertanggung jawab penuh atas maju mundurnya perusahaan.
- d. Menetapkan perjanjian dengan pihak lain sehubungan dengan aktivitas perusahaan.
- e. Bertanggung jawab terhadap seluruh masalah intern maupun ekstern perusahaan.

2. Wakil Direktur

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Membantu pimpinan dalam membuat dan melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.
- b. Mengambil alih tugas-tugas pimpinan apabila pimpinan sedang berhalangan.
- c. Bertanggung jawab kepada pimpinan atas semua tugas yang diberikan.

3. Bagian Personalia

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Menangani penarikan dan pemberhentian karyawan.
- b. Membuat catatan tentang data pribadi karyawan.
- c. Mencatat penentuan cuti karyawan.
- d. Mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dan sekaligus menyusun program promosinya.
- e. Menyusun program kesejahteraan karyawan.
- f. Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

4. Bagian Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Mengatur kelancaran pemasaran hasil produksi
- b. Melaksanakan kebijakan yang berhubungan dengan masalah *Sales Promotion* dan *Advertising*.
- c. Mengadakan penelitian mengenai harga pasar.
- d. Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

5. Bagian Administrasi dan Keuangan

Bagian ini menangani masalah yang berhubungan dengan pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan serta masalah administrasi lainnya.

Bagian Administrasi dan Keuangan terbagi atas:

- a. Bagian Akuntansi Keuangan
 1. Menyusun laporan setiap akhir periode untuk disajikan kepada pimpinan dan pihak lain yang berkepentingan terhadap laporan keuangan perusahaan.
 2. Membentuk kas kecil untuk menunjang kegiatan perusahaan sehari-hari.
- b. Bagian Akuntansi Biaya
 1. Mencari sumber dana yang efisien untuk membiayai kegiatan usaha.
 2. Membuat perencanaan di bidang keuangan untuk menjaga kelangsungan dan kelancaran kegiatan perusahaan.

c. Kasir

Bertugas untuk menangani masalah yang berhubungan dengan pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan.

d. Bagian Administrasi

Bertugas untuk menangani masalah administrasi perusahaan mengenai surat-surat yang dibutuhkan perusahaan.

6. Bagian Produksi

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Mengadakan pengawasan secara langsung terhadap jalannya proses produksi.
- b. Bertanggung jawab terhadap kualitas produk yang dihasilkan.
- c. Menentukan jumlah, jenis, kapan bahan harus dibeli untuk kelancaran proses produksi.
- d. Bertanggung jawab pada pimpinan perusahaan.

7. Bagian *Quality Control*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Bertanggung jawab terhadap kualitas produk (bahan baku, proses produksi dan penyimpanan).
- b. Memberikan jaminan keamanan terhadap konsumen.
- c. Mengambil keputusan bila terjadi penyimpangan atau kerusakan produk selama proses, penyimpanan dan pemasaran.

8. *Field Quality Control*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Melakukan sampling dan kontrol terhadap proses produksi.
- b. Membuat laporan mengenai kontrol yang dilakukan.
- c. Mengarahkan agar proses berjalan sesuai dengan standar.
- d. Mengambil keputusan yang berkaitan dengan kelancaran proses produksi.

9. *Analyst Quality Control*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Melakukan analisis terhadap bahan-bahan yang terlihat dalam proses produksi.

- b. Menetapkan standar proses sesuai dengan hasil analisis bahan.
- c. Membuat laporan terhadap analisis yang dilakukan termasuk keputusan yang diambil.

10. Pengawas mutu bahan baku (*Quality Control of Raw Material*)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Mengontrol kualitas bahan baku dari supplier yang akan disimpan di gudang bahan baku.
- b. Menetapkan metode terhadap bahan baku selama penyimpanan sesuai dengan kondisi bahan.

11. Pengawas mutu produk akhir (*Quality Control of Finished Good*)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. Mengontrol mutu produk selama penyimpanan dan pemasaran.
- b. Mengambil keputusan terhadap masalah kualitas produk di pasaran.
- c. Melakukan pengarahannya terhadap pasar dalam penanganan produk sehingga produk tetap terjaga kualitasnya.

12. PPIC (*Production Planning Inventory Control*)

Merencanakan produksi yang meliputi pengadaan bahan baku, setengah jadi dan pembuatan jadwal produksi sesuai permintaan.

13. Teknik

Melaksanakan tugas yang berhubungan dengan mesin yang meliputi pengadaan, perawatan dan perbaikan mesin-mesin produksi.

14. Gudang Penyimpanan (*Warehouse*)

- a. Menyimpan produk baku sebelum dipasarkan.

- b. *Warehouse* dalam kapasitas tertentu berdiri sendiri karena meliputi pergudangan, distribusi dan penjadwalan pengiriman.

15. Unit Produksi

Bertanggung jawab atas kelancaran unit produksi secara operasional, kebutuhan karyawan dan sebagainya.

b. Fisik

Sumber daya fisik perusahaan dapat berupa lokasi perusahaan dan kecanggihan peralatan yang dimiliki serta akses bahan baku.

Lokasi merupakan faktor yang turut menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan ini terletak di jalur antar kota yang menghubungkan kota Tulungagung dengan Blitar. Lokasi disekitar perusahaan merupakan pertokoan dan perusahaan-perusahaan lain tetapi posisi perusahaan agak masuk ke dalam sehingga tidak menimbulkan kebisingan. Lokasi tersebut cukup strategis mengingat bahwa sebagian faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Bahan baku

Bagi perusahaan pendirian lokasi perusahaan haruslah melalui pertimbangan yang cermat sehingga perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dengan mudah. Adapun perolehan pasokan bahan baku Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” tidaklah menjadi kendala karena sebagian besar bahan baku didapatkan dari daerah Tulungagung dan sekitarnya.

2. Tenaga Kerja

Perusahaan tidak terlalu mengalami kesulitan untuk mendapatkan karena lokasi perusahaan mudah dijangkau dan pemukiman tersebut merupakan pemukiman padat penduduk sehingga tidaklah sulit mencari tenaga kerja.

3. Transportasi

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung mudah dijangkau oleh berbagai kendaraan

karena letaknya di jalan utama yang menghubungkan kota Tulungagung Blitar.

Sarana transportasi untuk pengangkutan atau pengiriman bahan baku, produk maupun inventaris seperti mesin-mesin Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” telah disediakan oleh pihak perusahaan. Sedangkan sarana transportasi umum juga sangat mudah dijangkau.

4. Tenaga Listrik

Untuk memenuhi kebutuhan akan listrik perusahaan disamping menggunakan jasa PLN, juga menggunakan mesin listrik/generator sendiri, sehingga sampai kini perusahaan tidak mengalami masalah berarti berkaitan dengan fasilitas tersebut.

5. Komunikasi dan informasi

Karena lokasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang strategis, maka komunikasi yang efektif sangat mungkin untuk dilakukan dan informasi pun tersalur ataupun terkumpulkan dengan mudah. Perusahaan juga tidak mengalami hambatan yang berarti yang berkaitan dengan fasilitas komunikasi maupun informasi karena semua fasilitas tersebut telah tersedia.

6. Pasar

Sebagai salah satu produsen makanan ringan atau camilan, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” tidak mengalami kesulitan untuk memasarkan produknya karena produk yang ditawarkan oleh perusahaan merupakan produk yang digemari masyarakat pada umumnya, selain itu harga yang ditawarkan pun juga dapat dijangkau oleh masyarakat.

Lokasi perusahaan sangatlah mendukung dalam ekspansi pasar karena mudah dijangkau dan strategis.

Dengan adanya sumber daya fisik yang memadai yang menunjang operasional Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

tersebut, maka perusahaan dapat menjalankan aktivitas perusahaan dengan baik dan lancar.

c. Produksi

1. Produk yang dihasilkan

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan makanan ringan atau camilan. Berikut merupakan keseluruhan produk yang diproduksi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung yang terdiri dari 17 macam produk dengan berbagai macam jenis, tingkatan dan ukuran, yaitu:

- a. Best produk atom
- b. Best produk telur
- c. HC - Los
- d. Kacang telur Los
- e. Kacang Super-225 kuning
- f. Kacang Super-84
- g. Kacang Super-84 Los
- h. Kancil-500
- i. Kancil-225
- j. Kacang 95-B
- k. Kacang 95-K
- l. Kacang 500-an
- m. Kacang 200-50 hitam
- n. Kacang 200-50 merah
- o. Gangsar Los
- p. Pillus-200
- q. Pillus Los

2. Teknologi

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” telah menerapkan penyerapan teknologi dalam hal mesin-mesin produksinya saat ini. Pimpinan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” selalu berusaha mengikuti perkembangan teknologi industri pengolahan makanan ringan atau camilan. Mesin-mesin produksi selalu dilengkapi,

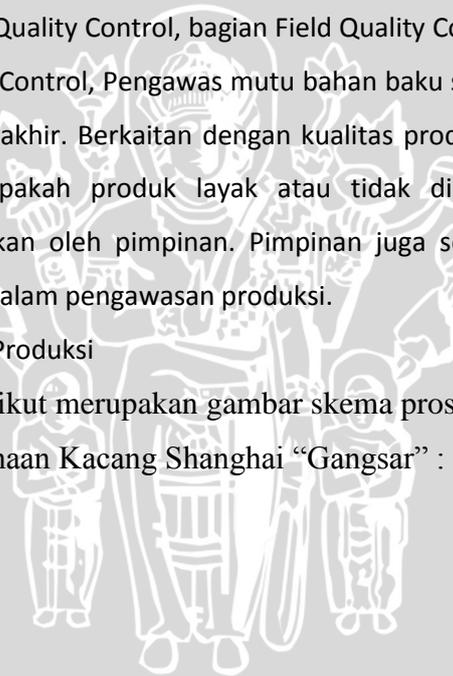
dengan harapan akan selalu menghasilkan produk yang senantiasa dapat memenuhi tuntutan, kebutuhan dan selera konsumen, mengikuti perkembangan usaha dan mengantisipasi persaingan.

3. Kontrol Produksi

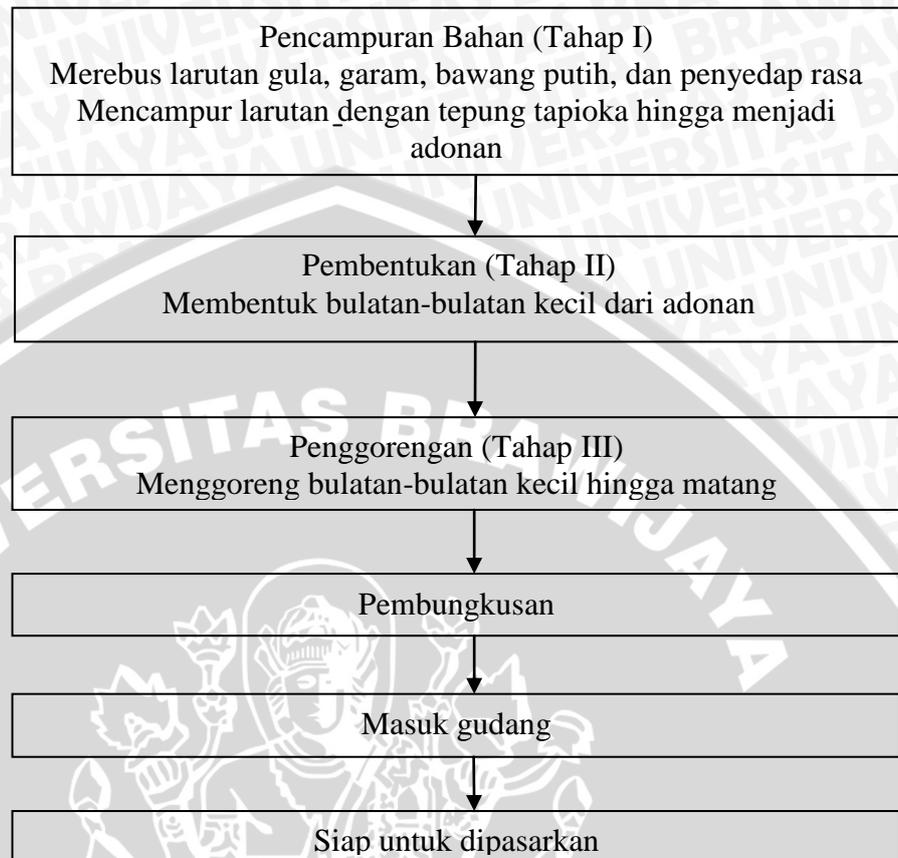
Dalam hal sistem kontrol bahan baku, kualitas produk dan proses produksi serta intensifikasi di dalam pengawasan produksi sangat diperhatikan oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dan berjalan dengan baik. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan produk yang benar-benar berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen. Sistem kontrol bahan baku, kualitas produk, proses produksi, serta intensifikasi dalam pengawasan produksi ini dilaksanakan oleh bagian produksi, bagian Quality Control, bagian Field Quality Control, bagian Analyst Quality Control, Pengawas mutu bahan baku serta Pengawas mutu produk akhir. Berkaitan dengan kualitas produk, untuk keputusan akhir apakah produk layak atau tidak dikonsumsi konsumen ditentukan oleh pimpinan. Pimpinan juga secara tidak langsung terjun dalam pengawasan produksi.

4. Proses Produksi

Berikut merupakan gambar skema proses produksi pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” :



Gambar 7
Skema Proses Produksi



Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2008

Bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung adalah berupa:

1. Bahan baku utama, terdiri dari:
 - a. Kacang tanah
 - b. Tepung tapioka
2. Bahan baku pembantu, terdiri dari:
 - a. Garam
 - b. Gula pasir
 - c. Bawang putih
 - d. Penyedap rasa
 - e. Minyak goreng
 - f. Bahan pengawet
 - g. Bahan pelengkap/ penolong

- h. Kertas karton
- i. Plastik

Adapun tahap-tahap yang harus dilalui dalam proses produksi pada Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar adalah sebagai berikut:

1. Proses Pencampuran (Tahap I)

Pada awalnya dimulai dengan merebus larutan gula, garam, penyedap rasa, lalu bawang putih yang telah dibersihkan dan dihaluskan, dimasukkan ke dalam larutan tersebut sambil diaduk, kemudian memasukkan tepung tapioka ke dalam larutan tersebut agar larutan tersebut menjadi agak kental.

2. Proses Pembentukan (Tahap II)

Kacang tanah yang telah dibersihkan dimasukkan ke dalam adonan yang telah dipindahkan ke dalam lengser sambil diaduk. Setelah rata, kemudian dimasukkan ke dalam tampah yang telah diberi tepung agar berbentuk bulatan-bulatan kecil, kemudian disaring dengan alat penyaring dan diberi adonan lagi hingga proses ini diulang sampai beberapa kali. Dan tahap terakhir diberikan sedikit bahan pengawet yang kemudian siap untuk digoreng.

3. Proses Penggorengan (Tahap III)

Proses berikutnya adalah tahap penggorengan. Tahap ini memerlukan kecermatan dan keterampilan khusus, sebab disamping dilakukan dalam kuantitas yang besar, pekerjaanya juga harus pandai mengontrol temperatur minyak goreng, waktu yang diperlukan dan mengetahui matang atau belumnya kacang kacang shanghai. Setelah proses penggorengan selesai, maka kacang shanghai yang sudah masak diangkat dan dibiarkan seperlunya agak dingin, kemudian dibungkus plastik, dipak dan

dimasukkan ke dalam gudang serta siap untuk dipasarkan kepada konsumen.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting untuk dapat melakukan kegiatan perusahaan. Kerjasama yang efisien dan efektif antara perusahaan dan pegawai merupakan faktor kunci untuk dapat mewujudkan misi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja secara keseluruhan di Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung sampai dengan akhir tahun 2008 adalah sebanyak 258 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3
Produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

No	Jabatan	Jumlah
1.	Pimpinan	1
2.	Wakil Pimpinan	1
3.	Bagian Keuangan	
	a. Kepala Bagian Keuangan	1
	b. Staff Keuangan	3
	c. Kasir	1
4.	Bagian Produksi	
	a. Kepala Bagian Produksi	1
	b. Karyawan bagian pemeliharaan	5
	c. Karyawan bagian proses produksi	8
	d. Karyawan produksi langsung	
	- Bagian pencampur bahan	35
	- Bagian pembentukan	65
	- Bagian penggorengan	24
	- Bagian pengemasan	42
	e. Karyawan bagian pembelian	5
	f. Karyawan bagian gudang bahan baku	10
5.	Kepala Bagian Personalia	1
6.	Bagian Pemasaran	
	a. Kepala Bagian Pemasaran	1
	b. Karyawan bagian penjualan	10
	c. Karyawan bagian pengiriman	15
	d. Karyawan bagian administrasi penjualan	5
	e. Karyawan bagian promosi	3
	f. Karyawan bagian gudang barang jadi	3
	g. Karyawan bagian penagihan	10
7.	Satpam	6
	JUMLAH	258

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2008

2. Jam Kerja

Pengaturan jam kerja disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Adapun cara pengaturannya adalah sebagai berikut:

1. Senin s/d Kamis: 07.00 – 16.00 (istirahat 12.00 – 13.00)
2. Jumat : 07.00 – 16.00 (istirahat 11.00 – 13.00)
3. Sabtu : 07.00 – 16.00 (istirahat 11.30 – 12.30)

3. Sistem Penggajian

Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” terdapat dua jenis karyawan yang dapat dibedakan dengan penggajian sebagai berikut:

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap disini adalah karyawan yang memperoleh gaji rutin setiap bulan, dimana besar kecilnya gaji ditentukan berdasarkan besar kecilnya tugas dan tanggung jawab serta jabatan karyawan. Karyawan tetap ditempatkan pada bagian personalia, administrasi dan keuangan, produksi, pemasaran, serta pembelian bahan baku.

b. Karyawan Mingguan

Karyawan mingguan pada umumnya ditempatkan pada bagian inter tepung dan kacang, penggorengan, serta pengepakan. Dimana sistem pengupahan dibayar setiap akhir minggu sesuai absensi.

Setiap pengupahan dan penggajian bagi karyawan yang baru dikenakan masa percobaan (*trainee*), dimana pada masa percobaan ini perusahaan memberikan upah minimum (pengganti uang transport). Setelah dinyatakan resmi menjadi karyawan, maka mereka baru memperoleh gaji seperti karyawan-karyawan lain yang tentunya disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

4. Kesejahteraan Karyawan

Untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan maka Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” menyediakan berbagai macam fasilitas bagi para karyawan antara lain mushola, kamar mandi dan WC. Dalam bidang kesehatan, perusahaan menyediakan mobil untuk rujukan ke puskesmas atau rumah sakit.

Perusahaan kacang shanghai “Gangsar” juga memberikan jaminan kepada karyawannya lewat JAMSOSTEK (Jaminan Sosial Tenaga Kerja). Jaminan sosial tenaga kerja diberikan kepada karyawan dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami oleh karyawan berupa kecelakaan, sakit, hamil, bersalin, hari tua dan meninggal dunia.

5. Suasana Kerja

Suasana kerja di perusahaan kacang shanghai “Gangsar” Tulungagung sangat mendukung kelancaran pekerjaan para karyawannya. Keakraban antara pimpinan dengan karyawan dan sesama karyawan sangat baik sehingga mereka bisa saling berinteraksi satu sama lain serta menjadi *team work* yang handal.

e. Pemasaran

Pemasaran merupakan tahap akhir dari proses produksi yang menentukan berapa banyak produk yang diproduksi oleh suatu perusahaan dapat diterima oleh konsumen sesuai dengan daerah pemasaran yang telah ditetapkan. Hasil dari pemasaran perusahaan bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilannya. Dengan pemasaran pula perusahaan bisa mengetahui pangsa pasar, keinginan dan kebutuhan konsumen.

Tujuan pemasaran Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang terutama adalah untuk meningkatkan penjualan serta laba perusahaan

melalui laju pertumbuhan yang terus meningkat dari tahun ke tahun, disertai dengan perluasan usaha dan produk.

1. Produk

Berbagai jenis produk yang diproduksi dan dipasarkan oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” merupakan jenis produk makanan ringan atau camilan yaitu kacang shanghai, kacang telor dan pillus dengan berbagai jenis, tingkatan dan ukuran. Produk yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Selain itu, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” juga melakukan pengembangan produk dari produk sebelumnya untuk meningkatkan penjualan serta laba perusahaan.

2. Harga

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki standar harga tertentu dalam menjualnya produknya. Harga pokok kacang shanghai yang diproduksi oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat beragam sesuai dengan jenis, tingkatan serta ukurannya.

Pada Tabel 4 berikut merupakan standar harga produk dari Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung dalam menjual produknya.

Tabel 4
Harga Produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

No	Nama	Isi/Ball	Harga/pak (Rp)	Harga/ball (Rp)
1	Best produk atom	20 pak	4.200	84.000
2	Best produk telor	20 pak	4.250	85.000
3	HC – Los	5 pak	15.200	76.000
4	Kacang Telor Los	5 pak	15.400	77.000
5	Kacang Super-225 kuning	40 pak	3.175	127.000
6	Kacang Super-84	20 pak	2.750	55.000
7	Kacang Super 84 Los	5 pak	13.500	67.500
8	Kancil-500	20 pak	5.250	105.000
9	Kancil-225	40 pak	2.400	96.000
10	Kacang 95-B	20 pak	1.900	38.000
11	Kacang 95-K	25 pak	800	20.000
12	Kacang 500-an	40 pak	387,5	15.500
13	Kacang 200-50 hitam	50 pak	160	8.000
14	Kacang 200-50 merah	50 pak	160	8.000

15	Gangsar Los	5 kg	10.000	52.500
16	Ciput-200	20 pak	2.650	53.000
17	Ciput Los	4 kg	13.250	53.000

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2008

3. Promosi

Promosi adalah kegiatan pengenalan atau penyebarluasan informasi suatu barang dan atau jasa untuk menarik minat beli konsumen terhadap barang dan atau jasa yang akan dan sedang diperdagangkan dalam rangka meningkatkan volume penjualan. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah melakukan kerja sama dengan beberapa pihak yang mempunyai hubungan dalam memasarkan produk yang dihasilkan, antara lain bekerja sama dengan pusat pembelian, para agen, toko-toko, misalnya dengan memberikan diskon atau potongan harga. Sedangkan media promosi yang digunakan adalah melalui radio, TV lokal, pemasangan pamflet-pamflet, pemasangan papan nama (*nameboard*).

4. Daerah Pemasaran

Sebagai salah satu produsen makanan ringan atau camilan, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” tidak mengalami kesulitan untuk memasarkan produknya karena Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung mudah dijangkau oleh berbagai kendaraan karena letaknya di jalan utama yang menghubungkan kota Tulungagung Blitar. Lokasi perusahaan yang cukup strategis dan mudah dijangkau oleh berbagai kendaraan memudahkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam memasarkan hasil produksinya.

Daerah pemasaran kacang shanghai “Gangsar” meliputi wilayah Jawa dan luar Jawa. Daerah pemasaran di Pulau Jawa meliputi kota Tulungagung, Kediri, Pacitan, Ponorogo, Trenggalek, Blitar, Malang, Jombang, Purwokerto, Madiun, Surabaya, Bojonegoro, Yogyakarta,

Solo, Tegal dan Jakarta. Sedangkan daerah pemasaran di luar Jawa meliputi Bali, Lombok, Lampung, Bengkulu, dan Kalimantan.

5. Servis

Seluruh karyawan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, khususnya yang bertugas di operasional / di lapangan diwajibkan memberikan servis yang terbaik bagi konsumen. Hal ini bertujuan untuk memberi kepuasan kepada konsumen atas produk yang telah dikonsumsi, dengan harapan mereka dapat menjadi konsumen tetap Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

Adapun servis yang diberikan adalah berupa :

- a. Memberikan produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
- b. Memberikan penjelasan dengan tepat pada konsumen yang membutuhkan keterangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan produk serta harga yang diproduksi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.
- c. Menepati perjanjian dengan pelanggan.

f. Reputasi Perusahaan

1. Reputasi dengan konsumen

- i. Nama Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat terkenal karena selain perusahaan ini telah berdiri cukup lama, nama baik perusahaan telah tersebar dari mulut ke mulut.
- ii. Persepsi masyarakat mengenai kualitas produk serta reliabilitas produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” telah dikenal memiliki kualitas yang baik dan reliabilitas yang telah terbukti bagi para konsumennya.

2. Reputasi dengan pemasok

Perusahaan telah saling mengenal dan memiliki interaksi serta hubungan yang sangat baik dengan para pemasok. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok adalah atas dasar kepercayaan yang tinggi, sehingga membentuk kondisi yang saling menguntungkan.

g. Keuangan

Analisis keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Analisis keuangan juga memberikan ukuran bagi manajer mengenai bagaimana kinerja perusahaan saat ini dibanding dengan kinerjanya ditahun-tahun yang lampau. Dengan melihat dan menganalisis keuangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, dapat diketahui keadaan dan kemampuan keuangan dalam perusahaan tersebut. Analisis keuangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, dilakukan berdasarkan data neraca dan laporan rugi laba untuk rentang waktu tiga tahun dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.

1. Pengelolaan Keuangan

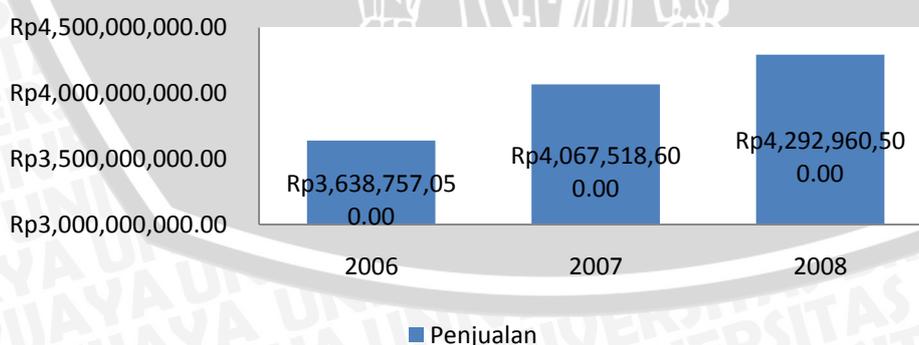
Mengenai baik tidaknya Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mengelola keuangan perusahaannya dapat dianalisis melalui pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba bersih, dan pertumbuhan aktiva yang dialami oleh perusahaan.

a. Pertumbuhan Penjualan

Gambar 8 berikut menunjukkan pertumbuhan penjualan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

Gambar 8
Pertumbuhan Penjualan

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006-2008



Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009



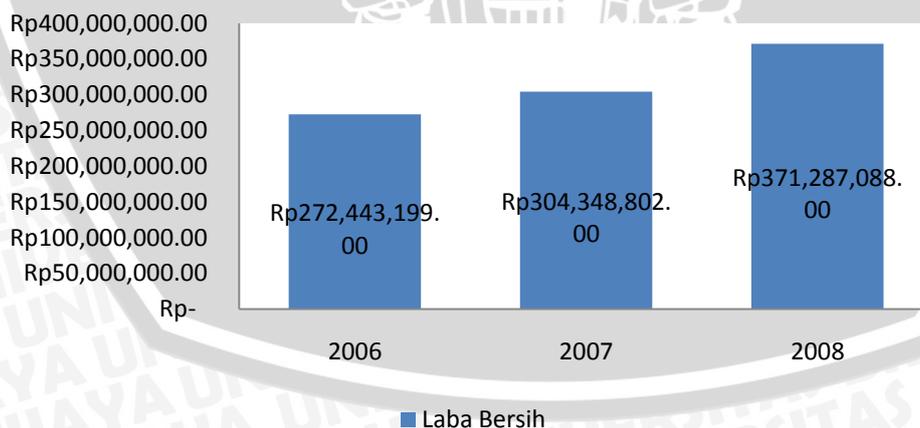
Sampai dengan bulan Desember tahun 2007, penjualan bersih Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sebesar Rp. 4.067.518.600,00 meningkat sebesar 10,54% dibandingkan dengan penjualan tahun 2006. Penjualan tahun 2008 juga mengalami kenaikan sebesar 5,25% atau sebesar Rp. 4.292.960.500,00 dibandingkan dengan penjualan tahun sebelumnya.

b. Pertumbuhan Laba Bersih

Pada tahun 2006 laba bersih Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mencapai Rp. 272.443.199,00 dan tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 10,48% atau sebesar Rp. 304.348.802,00 dari tahun sebelumnya. Demikian pula dengan tahun 2008, laba perusahaan meningkat sebesar 18,03% dari tahun 2007 atau sebesar Rp. 371.287.088,00. Gambar 9 menunjukkan pertumbuhan laba Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

Gambar 9
Pertumbuhan Laba Bersih

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006-2008



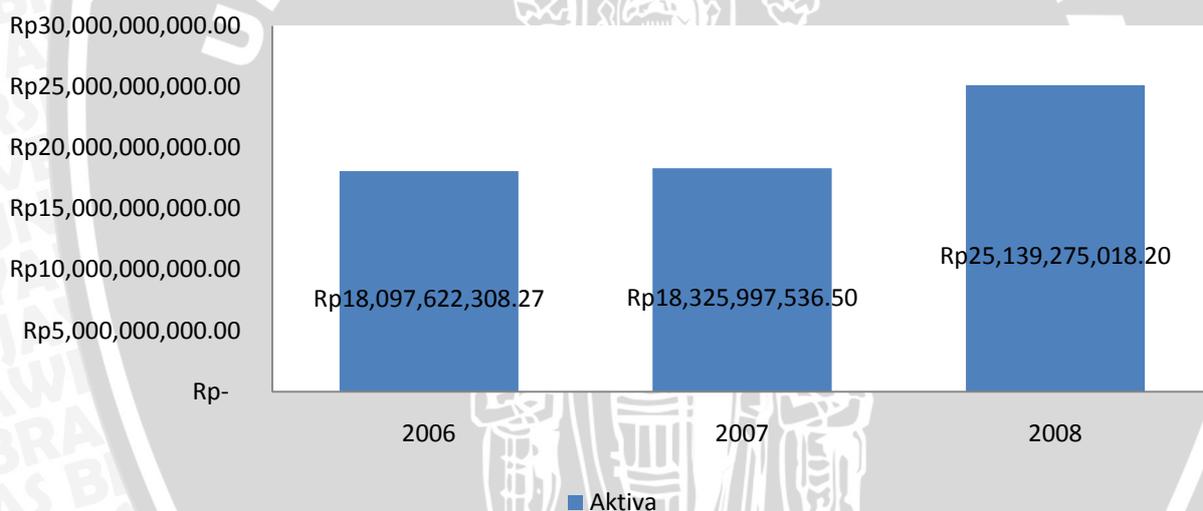
Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009

c. Pertumbuhan Aktiva

Total aktiva Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” per 31 Desember 2007 sebesar Rp. 18.325.997.536,50 meningkat 1,25% dari tahun 2006 yang bernilai Rp. 18.097.622.308,27. Demikian juga per 31 Desember 2008 mengalami peningkatan sebesar 27,10% atau sebesar Rp. 25.139.275.018,20. Gambar 10 menunjukkan pertumbuhan aktiva Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

Gambar 10
Pertumbuhan Aktiva

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006-2008



Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009

2. Analisis Rasio

Untuk mengevaluasi situasi perusahaan dan memprediksi kondisi perusahaan yang akan datang, maka diperlukan analisis rasio keuangan yang diolah berdasarkan neraca dan laporan rugi laba perusahaan dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Neraca dan laporan rugi laba perusahaan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 5
Neraca
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Untuk Periode Yang Berakhir 31 Desember 2006 s/d 2008 (Dalam Rupiah)

Keterangan	Per 31 Desember 2006	Per 31 Desember 2007	Per 31 Desember 2008
AKTIVA LANCAR:			
Kas di tangan	132.054.775,00	171.014.975,00	229.493.352,00
Kas Kecil	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Kas di Bank	(552.018.332,69)	(933.772.384,78)	113.417.789,00
Piutang Dagang	2.058.163.544,00	2.020.093.641,00	1.471.265.391,00
Piutang Wesel	91.793.000,00	143.216.650,00	216.143.799,00
Cadangan Piutang Ragu-ragu	0	5.050.234,10	0
Piutang Ongkos Transport	1.328.000,00	14.168.125,00	1.206.546,00
Piutang lainnya	1.231.512.550,00	1.231.512.550,00	879.122.623,00
Persediaan	3.395.290.243,42	3.897.486.028,21	6.382.561.205,00
Total AKTIVA LANCAR	6.358.623.779,73	6.549.269.818,53	9.293.710.705,00
AKTIVA TETAP:			
Tanah	453.825.000,00	2.151.410.438,00	453.825.000,00
Gedung Bangunan	3.460.224.040,00	3.460.224.040,00	3.460.224.040,00
Akm. Penyusutan Ged Bangunan	(791.667.377,18)	(1.040.410.095,00)	(12.028.707,36)
Mesin	8.543.902.200,00	8.543.902.200,00	8.543.902.200,00
Akm. Penyusutan Mesin	(1.243.302.341,58)	(2.005.984.263,00)	(32.756.034,15)
Kendaraan	3.342.659.550,00	3.342.659.550,00	3.342.659.550,00
Akm. Penyusutan Kendaraan	(2.079.239.475,33)	(2.704.722.053,00)	(39.742.481,22)
Peralatan Kantor	138.576.297,85	138.576.298,00	130.936.797,85
Akm. Penyusutan Peralatan Kantor	(85.979.365,22)	(108.928.397,00)	(1.456.052,07)
Total AKTIVA TETAP	11.738.998.528,54	11.776.727.718,00	15.845.564.313,20
Total AKTIVA	18.097.622.308,27	18.325.997.536,50	25.139.275.018,20
HUTANG LANCAR:			
Hutang Dagang	500.138.140,00	94.689.590,00	225.982.666,00
Hutang Lain-lain	1.864.932.900,00	1.849.015.500,00	1.004.652.050,00
Total HUTANG LANCAR	2.365.071.040,00	1.943.705.090,00	1.230.634.716,00
HUTANG JANGKA PANJANG:			
Hutang Bank	5.137.828.780,00	4.356.635.166,00	4.677.986.704,00
Total HUTANG	7.502.899.820,00	6.300.340.256,00	5.908.621.420,00
MODAL SENDIRI	10.594.722.488,27	12.025.657.280,50	19.230.653.598,20
Total PASIVA	18.097.622.308,27	18.325.997.536,50	25.139.275.018,20

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009

Tabel 6
Laporan Rugi – Laba
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 s/d 2008
(Dalam Rupiah)

Keterangan	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
Penjualan	3.638.757.050,00	4.067.518.600,00	4.292.960.500,00
Harga Pokok Penjualan	(3.083.834.750,00)	(3.364.408.204,00)	(3.484.569.841,00)
Laba Kotor	554.922.300,00	703.110.396,00	808.390.659,00
Biaya Operasi:			
- Biaya Penjualan	82.850.381,00	144.945.071,00	150.445.721,00
- Biaya Administrasi dan Umum	106.012.401,00	129.235.587,00	131.167.350,00
Total Biaya Operasi	(188.862.782,00)	(274.180.658,00)	(281.613.071,00)
EBIT	366.059.518,00	428.929.738,00	526.777.588,00
Bunga	(10.350.000,00)	(4.395.350,00)	(2.224.190,00)
EBT	355.709.518,00	424.534.388,00	524.553.398,00
Pajak	(83.266.319,00)	(120.185.586,00)	(153.266.310,00)
EAT	272.443.199,00	304.348.802,00	371.287.088,00

Sumber : Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009

Tabel 7
Laporan Perubahan Modal
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 s/d 2008
(Dalam Rupiah)

Keterangan	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
Modal Awal	10.509.771.554,00	11.997.607.871,00	19.025.378.780,00
Laba Tahun Berjalan	272.443.199,00	304.348.802,00	371.287.088,00
Prive	(165.041.614,00)	(155.958.645,00)	(152.578.225,00)
Modal Akhir	10.617.173.139,00	12.145.998.028,00	19.244.087.643,00

Sumber : Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2009

Alat analisis rasio yang digunakan untuk mengukur kondisi keuangan perusahaan antara lain adalah rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas. Berikut ini adalah rasio keuangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mulai tahun 2006 sampai dengan tahun 2008:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan suatu indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Likuiditas selain berkaitan dengan keadaan keseluruhan keuangan perusahaan juga berhubungan dengan kemampuan perusahaan tersebut untuk mengubah aktiva lancar tertentu menjadi uang kas. Terdapat dua cara penting dalam pengukuran tingkat likuiditas secara menyeluruh untuk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, yaitu *Current Ratio* dan *Quick Ratio*.

Current Ratio merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar yang dimiliki perusahaan. Dengan rasio ini dapat diukur kemampuan perusahaan untuk membayar hutang yang harus dipenuhi dengan aktivanya. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Dari tabel 8 halaman 80 berikut tampak bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki rasio likuiditas yang cukup tinggi, yaitu antara 2 sampai 7. Angka ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan jumlah aktiva lancar yang lebih besar dibandingkan dengan hutang lancarnya.

Quick Ratio digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya dengan aktiva sangat lancar, yaitu dengan cara mengurangi persediaan yang dianggap perputarannya rendah atau usang pada aktiva lancar. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Berbeda dengan perhitungan *current ratio*, besarnya *quick ratio* berkisar antara 1 sampai 2. Angka ini menjelaskan bahwa nilai investasi pada persediaan cukup besar sehingga berpengaruh pada besarnya aktiva lancar. Berikut ini adalah perhitungan rasio likuiditas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” :

Tabel 8
Rasio Likuiditas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 s/d 2008

Tahun	Aktiva Lancar (Dalam Rupiah)	Hutang Lancar (DalamRupiah)	Persediaan (Dalam Rupiah)	Current Ratio	Quick Ratio
(1)	(2)	(3)	(4)	(2:3)	(2-4):3
2006	6.358.623.779,73	2.365.071.040,00	3.395.290.243,42	2,69	1,25
2007	6.549.269.818.53	1.943.705.090,00	3.897.486.028,21	3,37	1,36
2008	9.293.710.705,00	1.230.634.716,00	6.382.561.205,00	7,55	2,37

Sumber : Data Diolah

b. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas bertujuan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktivitas atau kegiatan operasional perusahaan dalam menggunakan dana-dananya secara efektif dan efisien. Rasio ini didasarkan pada perbandingan antara pendapatan dengan pengeluaran pada periode waktu tertentu.

Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” digunakan *Total Asset Turnover*, *Working Capital Turnover*, dan *Collection Period* untuk mengetahui efektifitas perusahaan dalam menggunakan sumber dana.

Total Asset Turnover atau perputaran harta menunjukkan seberapa efisien manajemen memanfaatkan *total asset*. Perputaran harta dihitung dengan membagi penjualan dengan total aktiva. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Dari tahun ke tahun nilai penjualan serta nilai total aktiva Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mengalami peningkatan. Meskipun demikian, *Total Asset Turnover* pada perusahaan ini mengalami fluktuasi, karena nilai total aktiva dan penjualannya mengalami peningkatan yang tidak sama. Nilai total aktiva ini memberikan gambaran bahwa kemampuan yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu. Hal ini berarti bahwa dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva perusahaan jumlahnya meningkat dari tahun ke tahun, sehingga mengakibatkan kenaikan pendapatan atas modal yang telah diinvestasikan oleh perusahaan.

Working Capital Turnover digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal kerja perusahaan. Rasio ini didapatkan dengan membandingkan antara penjualan dengan aktiva lancar dikurangi dengan hutang lancar. Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, *Working Capital Turnover* mengalami penurunan dari tahun ke tahun, bahkan pada akhir tahun penelitian tetap mengalami penurunan yaitu 0,53 x pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan kecenderungan penurunan modal kerja pada perusahaan. Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Working Capital Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}}$$

Collection Period atau periode pengumpulan piutang adalah ukuran berapa lama penjualan terikat pada piutang atau berapa lama waktu yang diperlukan sejak perusahaan tersebut melakukan transaksi dengan konsumen, sampai dengan penerimaan pembayaran tunai. Perhitungannya

adalah membandingkan antara piutang dagang dengan jumlah penjualan kemudian dikali dengan satu tahun atau 360 hari, seperti rumus berikut ini :

$$\text{Collection Period} = \frac{\text{Piutang Dagang}}{\text{Penjualan}} \times 360 \text{ hari}$$

Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, *Collection Period*-nya masih dalam keadaan tidak normal. Hal ini terlihat dengan adanya pembengkakan jangka waktu pencairan piutang pada tahun 2006 mencapai 204 hari, namun demikian dari tahun ke tahun pembengkakan tersebut mengalami penurunan jangka waktu. Berikut adalah perhitungan rasio aktivitas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mulai tahun 2006 sampai dengan 2008 :

Tabel 9
Rasio Aktivitas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 s/d 2008

Thn	Penjualan (Dalam Rupiah)	Total Aktiva (Dalam Rupiah)	Aktiva Lancar – Hutang Lancar	Piutang Dagang	Total Asset Turno ver (x)	Working Capital Turnover (x)	Collection Period (hari)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(2:3)	(2:4)	(5:2)×360
2006	3.638.757.050,00	18.097.622.308,27	3.993.552.739,73	2.058.163.544,00	0,20	0,91	204 hr
2007	4.067.518.600,00	18.325.997.536,50	4.605.564.728,53	2.020.093.641,00	0,22	0,88	179 hr
2008	4.292.960.500,00	25.139.275.018,20	8.063.075.989,00	1.471.265.391,00	0,17	0,53	123 hr

Sumber : Data Diolah

c. Rasio Profitabilitas

Profitabilitas merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijaksanaan dan keputusan yang diambil oleh manajemen suatu perusahaan. Rasio profitabilitas adalah ukuran untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Rasio-rasio yang digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, dan *Net Profit Margin*.



Return On Investment atau laba atas investasi merupakan alat untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh dari total aktiva perusahaan. Dihitung dengan membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva yang dimiliki perusahaan. Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, *Return On Investment*-nya berfluktuasi berkisar antara 1,47% sampai dengan 1,66% dari total aktiva, mencapai puncaknya pada tahun 2007. Hal ini menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki perusahaan belum dikelola secara efektif untuk dapat menghasilkan laba bersih bagi perusahaan.

Return On Equity bertujuan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik dana atas modal yang telah diinvestasikannya. Rasio ini dihitung berdasarkan pembagian antara laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}}$$

Tingkat *Return On Equity* pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mengalami penurunan prosentase selama tiga tahun yaitu tahun 2006 sampai dengan 2008, berkisar antara 2,57% sampai dengan 1,93%. Nilai ini menunjukkan bahwa pemilik modal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” belum banyak mendapatkan keuntungan atas modal yang telah diinvestasikan di dalam kegiatan usahanya.

Net Profit Margin bertujuan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak atas penjualan yang dilakukan perusahaan. Margin laba bersih tersebut diukur dengan membandingkan

laba bersih sesudah pajak dengan volume penjualan. Rumusnya sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” laba bersih yang dicapai atas volume penjualan belum cukup memuaskan. *Net Profit Margin* berfluktuasi dari tahun 2006 sampai dengan 2008, puncaknya pada tahun 2008 yaitu sebesar 8,65%. Volume penjualan perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahunnya, diikuti dengan peningkatan laba bersih setelah pajak. Volume penjualan perusahaan yang terus naik, serta prosentase Net Profit Margin perusahaan yang belum cukup memuaskan, menggambarkan bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” lebih mengutamakan volume penjualannya daripada keuntungan yang ingin dicapai perusahaan. Berikut adalah perhitungan rasio profitabilitas Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” untuk kurun waktu tahun 2006 sampai dengan tahun 2008:

Tabel 10
Rasio Profitabilitas
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 s/d 2008

Thn	EAT (Laba Setelah Pajak) (Dalam Rupiah)	Total Aktiva (Dalam Rupiah)	Modal Sendiri (Dalam Rupiah)	Penjualan (Dalam Rupiah)	ROI (%)	ROE (%)	Net Profit Margin (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(2:3)	(2:4)	(2:5)
2006	272.443.199,00	18.097.622.308,27	10.594.722.488,27	3.638.757.050,00	1,51	2,57	7,49
2007	304.348.802,00	18.325.997.536,50	12.025.657.280,50	4.067.518.600,00	1,66	2,53	7,48
2008	371.287.088,00	25.139.275.018,20	19.230.653.598,20	4.292.960.500,00	1,47	1,93	8,65

Sumber : Data Diolah

2. Kemampuan

Bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing harus dilihat bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan suatu kemampuan. Sebelum perusahaan mengidentifikasi dan menentukan kemampuan tertentu yang akan menjadi “inti/core” baginya, maka perlu dilakukan suatu analisis mendalam untuk mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang dimiliki. Berikut ini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berdasarkan fungsi:

a. Keuangan

Sistem kontrol keuangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dilakukan secara periodik oleh pimpinan perusahaan. Walaupun hal-hal yang berkaitan dengan keuangan dilaksanakan oleh bagian keuangan, namun untuk pengawasan atas keuangan perusahaan tidak diabaikan begitu saja. Pengawasan ini selalu dilaksanakan oleh pimpinan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” setiap hari setelah jam kerja bahkan bila perlu setiap akhir kerja (hari Sabtu). Kontrol keuangan dipandang sangat penting bagi pengelolaan perputaran uang untuk operasional perusahaan sehingga jangan sampai ada penyelewengan dari bagian manapun dalam perusahaan. Dengan kontrol keuangan perusahaan yang baik serta dengan pengelolaan keuangan yang baik pula bertujuan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba bersih, dan pertumbuhan aktiva perusahaan.

b. Personalia

Bagi pekerja baru, keterampilan serta keahlian yang diharapkan perusahaan ini masih kurang memadai. Karena itu Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” senantiasa meningkatkan ketrampilan serta keahlian karyawan maupun pekerjanya agar dalam proses produksinya yang menghasilkan produk yang berkualitas serta sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumennya. Selain itu, perusahaan juga selalu berusaha meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja dan mental kerja

karyawan maupun pekerjanya untuk meningkatkan kualitas personalia perusahaan.

c. Produksi

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” juga senantiasa melakukan pengembangan produknya baik itu dalam hal rasa maupun kreativitas perusahaan dalam pengemasan produknya agar konsumennya tidak jenuh dan sesuai dengan selera serta kebutuhan konsumen dalam upaya mencapai keunggulan bersaing.

Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar juga senantiasa mengusahakan biaya operasionalnya ditekan seminimal mungkin dengan tujuan untuk menghasilkan profit yang lebih tinggi, tanpa harus mengurangi kualitas produknya. Misalnya, perusahaan berupaya mencari bahan baku dengan harga serendah mungkin dengan jenis yang sama.

d. Pemasaran

1. Menggali kualitas untuk reputasi.

Dengan didukung dari segi produksi, yakni kualitas produk yang dihasilkan, reputasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” senantiasa dipertahankan bahkan diusakan ditingkatkan dalam persepsi konsumen. Pengelolaan reputasi untuk kontinuitas hubungan jangka panjang sangat diperhatikan oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan tersendiri bagi perusahaan.

2. Tanggap terhadap trend pasar.

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” harus tanggap atas trend pasar sekarang ini, dalam arti apa yang diminta oleh konsumen sekarang ini mungkin berbeda dari apa yang diminta oleh konsumen dulunya berkaitan dengan pergeseran konsumen yang semakin canggih. Tanggapnya perusahaan tersebut didukung oleh teknologi modern yang dimiliki perusahaan yang mampu menghasilkan produk sesuai dengan selera konsumen.

e. Reputasi

1. Peningkatan reputasi di mata konsumen melalui produk.

Kemampuan Perusahaan kacang Shanghai “Gangsar” dalam menggali kepercayaan dari konsumsi melalui penanaman reputasi yang kuat di benak konsumen atas kualitas produk dengan harga bersaing sangat berperan dalam mencapai keunggulan bersaing.

2. Peningkatan reputasi di mata pemasok melalui hubungan baik.

Kemampuan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam menggali kepercayaan dari pihak pemasok melalui hubungan yang baik sangat mendukung usaha perusahaan. Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kepercayaan dari pemasok adalah dengan membayar pasokan bahan baku secara tepat waktu.

C. Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum merupakan faktor-faktor di luar perusahaan yang biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu, seperti ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor demografi.

a. Aspek Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya.

1. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merupakan suatu indikator dinamika investasi di suatu negara, sehingga apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia semakin meningkat maka hal ini akan menunjukkan banyaknya peluang bisnis yang dapat berkembang sehingga menjadi peluang pula bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Sebaliknya, pertumbuhan ekonomi yang negatif menyebabkan perkembangan perusahaan juga menjadi negatif. Tingkat pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan yang dihitung

dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan rata-rata tertimbang dari tingkat pertumbuhan sektoralnya.

Pada tabel 11 berikut merupakan PDRB perkapita per tahun, mulai tahun 2006 s/d 2008 di propinsi-propinsi yang daerah pemasaran Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Tabel 11
PDRB Perkapita Per Tahun
Tahun 2006 s/d 2008
(Dalam Juta Rupiah)

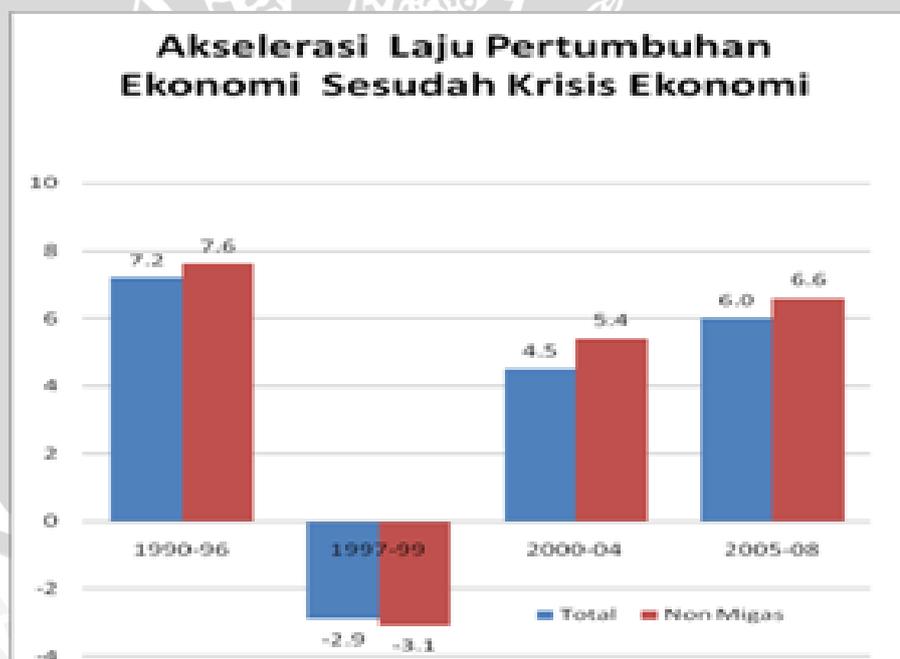
PROPINSI	HARGA BERLAKU	HARGA KONSTAN 2000	PERTUMBUHAN HK (%)
1. 2006			
a. Bengkulu	10.134.451	6.239.364	5,48
b. Lampung	40.906.789	29.397.248	5,73
c. DKI Jakarta	433.860.253	8.707.309	6,01
d. Jawa Barat	389.244.654	242.883.882	5,60
e. Jawa Tengah	234.435.323	143.051.214	5,35
f. DI Yogyakarta	25.337.603	16.910.877	4,73
g. Jawa Timur	403.392.351	256.374.727	5,84
h. Banten	84.622.803	58.106.948	5,88
i. Bali	33.946.468	21.072.445	5,56
j. Nusa Tenggara Barat	25.682.675	15.183.789	1,71
k. Nusa Tenggara Timur	14.810.472	9.867.309	3,46
l. Kalimantan Barat	33.869.468	23.538.350	4,69
m. Kalimantan Tengah	20.983.170	14.034.632	5,90
n. Kalimantan Selatan	31.794.069	23.292.545	5,06
o. Kalimantan Timur	180.289.090	93.938.002	3,17
2. 2007			
a. Bengkulu	11.397.004	6.610.626	5,95
b. Lampung	49.118.989	30.861.360	4,98
c. DKI Jakarta	501.771.731	312.826.713	5,95
d. Jawa Barat	473.187.293	257.499.446	6,02
e. Jawa Tengah	281.996.709	150.682.655	5,33
f. DI Yogyakarta	29.417.349	17.535.749	3,70
g. Jawa Timur	470.627.494	271.249.317	5,80
h. Banten	97.867.273	61.341.659	5,57
i. Bali	37.388.485	22.184.679	5,28
j. Bali	28.593.611	15.602.137	2,76
k. Nusa Tenggara Barat	16.904.073	10.368.505	5,08
l. Nusa Tenggara Timur	37.714.997	24.768.375	5,23
m. Kalimantan Barat	24.480.038	14.853.726	5,84
n. Kalimantan Tengah	34.670.494	24.452.265	4,98
o. Kalimantan Selatan	199.588.125	96.612.842	2,85
o. Kalimantan Timur	12.820.321	7.008.965	6,03
3. 2008			
a. Bengkulu	60.921.966	32.694.890	5,94
b. Lampung	566.449.345	332.971.263	6,44
c. DKI Jakarta	566.449.345	273.995.145	6,41
d. Jawa Barat	312.428.807	159.110.254	5,59
e. Jawa Tengah	32.916.736	18.291.512	4,31
f. Jawa Tengah	534.919.333	287.814.184	6,11
g. DI Yogyakarta	107.431.958	65.046.776	6,04
g. Jawa Timur	42.336.424	23.497.047	5,92

h. Banten	33.518.591	16.365.476	4,89
i. Bali	19.136.982	10.902.404	5,15
j. Nusa Tenggara Barat	42.478.601	26.260.648	6,02
k. Nusa Tenggara Timur	27.920.072	15.754.509	6,06
l. Kalimantan Barat	39.438.767	25.922.288	6,01
m. Kalimantan Tengah	212.096.644	97.803.248	1,23
n. Kalimantan Selatan			
o. Kalimantan Timur			

Sumber: Bank Indonesia, 2009

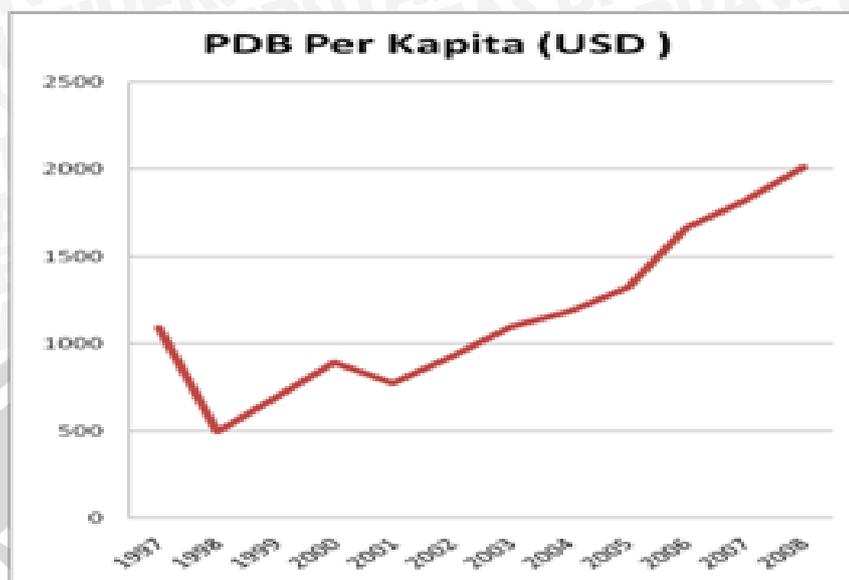
Perkembangan pertumbuhan ekonomi sejak krisis moneter tahun 1997/1998 mengalami percepatan terutama dalam periode 2004-2008 (Gambar 11). Akselerasi ini didukung pula dengan makin seimbangny sumber pertumbuhan ekonomi dimana investasi makin penting perannya, sementara konsumsi masyarakat tetap terjaga tinggi tingkat pertumbuhannya. Dengan keberhasilan menciptakan stabilitas ekonomi makro (nilai tukar dan inflasi), pendapatan per kapita Indonesia jika diukur dalam mata uang dollar AS, meningkat 1,8 kali pada akhir tahun 2008 dibandingkan akhir tahun 2004 dan melebihi 2.000 dollar AS per kapita pada akhir tahun 2008 (Gambar 12)

Gambar 11



Sumber: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2009

Gambar 12



Sumber : Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2009

Dengan makin seimbangannya pertumbuhan ekonomi, maka investasi makin penting perannya dan konsumsi masyarakat pun juga tetap terjaga tinggi tingkat pertumbuhannya. Hal ini merupakan peluang bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam meningkatkan pertumbuhan usahanya di dunia bisnis.

2. Laju Inflasi

Laju inflasi merupakan alat pendeteksi perbandingan antara uang yang beredar dengan jumlah produk-produk tertentu. Inflasi terjadi karena jumlah barang yang beredar lebih kecil dari permintaan konsumen dan dari jumlah uang yang beredar, sehingga barang menjadi mahal. Laju inflasi menggambarkan kenaikan harga-harga produk tertentu dan merupakan salah satu indikator penting dalam perekonomian.

Di Indonesia laju inflasi mencapai puncak pada tahun 1998, di mana saat itu terjadi krisis ekonomi. Pada saat itu Indonesia dan juga negara-negara lain di Asia mengalami resesi ekonomi yang disebabkan oleh langkanya mata uang dollar di pasaran, sehingga

mengakibatkan menurunnya nilai tukar Rupiah terhadap dollar AS. Dampaknya adalah naiknya harga barang-barang yang mengandung bahan baku impor. Selain itu masalah-masalah sosial dan politik seperti reformasi dan kerusuhan yang mengikuti resesi ekonomi semakin menambah laju inflasi.

Di Indonesia, laju inflasinya masih terus terjadi tiap bulannya. Inflasi yang tinggi mengakibatkan naiknya biaya-biaya yang ditanggung Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” untuk melakukan kegiatan operasional baik produksi maupun kantornya.

Tabel 12 berikut merupakan laju inflasi Indonesia selama tahun 2006 sampai dengan 2008 yang keadaannya masih berfluktuasi tiap bulannya.

Tabel 12

Laju Inflasi Indonesia

Periode	Laju inflasi (%)
2006 Maret	15,74%
Juni	15,53%
September	14,55%
Desember	6,60%
2007 Maret	6,52%
Juni	5,77%
September	6,95%
Desember	6,59%
2008 Maret	8,17%
Juni	11,03%
September	12,14%
Desember	11,06%

Sumber : Bank Indonesia, 2009

3. Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar AS

Nilai tukar Rupiah terhadap dollar AS pada tiga tahun terakhir masih terus mengalami fluktuasi pada tiap bulannya. Pada tahun 2006 hingga 2007, nilai tukar rupiah terhadap Dollar AS masih berada pada kisaran Rp. 8.000,00 sampai dengan Rp. 9.000,00 per dollar AS. Hingga pada akhir bulan September pun nilai tukar rupiah terhadap dollar AS masih berada pada kisaran tersebut. Memasuki bulan Oktober, nilai tukar rupiah terhadap dollar AS melemah yaitu mencapai Rp. 10.495,00 per dollar AS pada bulan Oktober, terus melemah sampai Rp. 11.651,00 per dollar AS pada bulan November dan menguat kembali sebesar Rp. 10.450,00 per dollar AS pada bulan Desember 2008. Berbagai faktor negatif, seperti terjadinya krisis ekonomi global yang sedang terjadi, memberi dampak yang negatif bagi negara-negara di dunia, juga di Indonesia, salah satunya dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS. Melihat perkembangan terakhir, nilai tukar rupiah terhadap dollar AS sepertinya masih belum stabil sampai tahun 2009. Ini berarti, nilai tukar rupiah terhadap dollar AS saat ini masih cenderung merupakan ancaman bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” karena nilai rupiah yang melemah akan berpengaruh pada harga bahan baku dan produk perusahaan sehingga berdampak pula pada daya beli konsumen.

Pada tabel 13 berikut disajikan nilai kurs rupiah terhadap dollar AS mulai tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 tiap bulannya :

Tabel 13

Nilai Kurs Rupiah Terhadap DollarAS

Tahun	Kurs (Rp)	
2006	Januari	8820
	Februari	8730
	Maret	8575
	April	8275
	Mei	8720
	Juni	8800
	Juli	8570

	Agustus	8600
	September	8735
	Oktober	8610
	November	8665
	Desember	8520
2007	Januari	8590
	Februari	8660
	Maret	8618
	April	8583
	Mei	8328
	Juni	8554
	Juli	8686
	Agustus	8910
	September	8637
	Oktober	8603
	November	8876
	Desember	8919
2008	Januari	8791
	Februari	8551
	Maret	8717
	April	8734
	Mei	8818
	Juni	8725
	Juli	8618
	Agustus	8653
	September	8878
	Oktober	10495
	November	11651
	Desember	10450

Sumber : Bank Indonesia, 2009

b. Aspek Demografi

Salah satu masalah yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan adalah masalah kependudukan. Dalam proses dan kegiatan pembangunan, penduduk merupakan faktor yang sangat dominan, karena bukan saja berperan sebagai pelaksana, tetapi juga menjadi sasaran pembangunan itu sendiri. Oleh sebab itu, untuk menunjang keberhasilan pembangunan nasional, permasalahan penduduk tidak saja diarahkan pada upaya pengendalian penduduk

tetapi juga dititikberatkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Pertumbuhan penduduk di Indonesia selalu mengalami peningkatan tiap tahunnya. Menurut sensus penduduk tahun 2000, Indonesia memiliki populasi sekitar 205 juta jiwa, menjadikan negara ini negara dengan penduduk terpadat ke-4 di dunia dan pada tahun 2006 penduduk Indonesia sudah mencapai sekitar 222 juta jiwa. Saat ini, populasi penduduk Indonesia sebesar 245 juta jiwa. Lebih dari 50%, penduduk Indonesia tinggal di Pulau Jawa yang merupakan pulau berpenduduk terbanyak sekaligus pulau dimana Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” beroperasi. Jumlah penduduk yang cukup besar, khususnya di Pulau Jawa ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam memperluas daerah pemasarannya karena dari sana dapat diperhitungkan tingkat *demand* terhadap keberadaan perusahaan di propinsi atau pulau yang bersangkutan.

Dari jumlah penduduk khususnya di Pulau Jawa, sebesar 54 % merupakan penduduk yang berusia antara 5 sampai 29 tahun dan sebesar 23 % merupakan penduduk golongan dewasa yang berusia antara 30 tahun sampai 69 tahun. Besarnya jumlah penduduk khususnya suatu kelompok usia tertentu di suatu daerah sangat berpengaruh bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” terutama digunakan dalam menentukan segmentasi pasarnya. Selain itu, dengan meningkatnya jumlah populasi penduduk tiap tahunnya di Indonesia, merupakan peluang yang menjanjikan bagi Perusahaan kacang Shanghai “Gangsar”. Banyaknya penduduk, khususnya di Pulau Jawa, merupakan peluang bagi perusahaan yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya baik dalam perluasan pasar maupun dalam hal tenaga kerja produktif untuk menunjang operasionalisasi perusahaan.

c. Aspek Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang

membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif serta banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen masyarakat umum dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, sehingga cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi, beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan member manfaat bagi perusahaan. Tindakan demikian meliputi undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Dengan demikian, faktor-faktor politik tersebut dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

d. Aspek Sosial Budaya

1. Perilaku atas Kualitas Kerja

Dunia angkatan kerja kini sudah berubah. Karakteristik angkatan kerja lama (sebelum 1990) dan baru (sesudah 1990) dideskripsikan secara menarik oleh Jim Harris (Harris dalam Harefa, 1999:57). Angkatan kerja lama memegang motto “*work hard, life is tough*”. Angkatan kerja baru mengubahnya menjadi “*play hard, life is short*”. Angkatan kerja lama mengabdikan perusahaan seumur hidup, pendidikan formal diagungkan. Angkatan kerja baru tak merasa ada jaminan perusahaan mempekerjakan mereka seumur hidup, karyawan menciptakan kariernya sendiri, pendidikan formal digantikan pendidikan berkelanjutan. Angkatan kerja lama mengukur loyalitas dari masa kerja di satu perusahaan. Bagi angkatan kerja baru loyalitas tidak ditujukan kepada atasan atau perusahaan melainkan kepada seperangkat nilai yang dipercayai dan memuaskan diri mereka, banyak karier dan banyak jenis pekerjaan dimungkinkan bagi satu orang.

Adanya pergeseran karakteristik angkatan kerja tersebut harus benar-benar dipertimbangkan oleh manajemen Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang

kondusif sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu mengembangkan produktivitas dan prestasinya dengan memperhatikan kepentingan, termasuk di dalamnya apa yang diinginkan dan dibutuhkan para karyawan terhadap perusahaan dan menyediakan nilai-nilai tersebut dalam perusahaan.

2. Pergeseran dalam Preferensi Kerja dan Karier

Preferensi kerja dan karier kini sudah mengalami pergeseran. Dalam dunia kerja lama, orang bekerja di sebuah perusahaan seumur hidupnya sementara dalam dunia kerja baru ini orang bisa saja berganti kerja di tiga – empat perusahaan. Saat ini orang mencari karier yang memiliki prospek pertumbuhan masa depan, bukan pekerjaan (*job*). Kini orang terbiasa mendengar kabar pemecatan atau pindah kerja, sesuatu yang dulunya dianggap memalukan dan tabu.

Pergeseran nilai ini harus dicermati sungguh oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan.

e. Aspek Teknologi

Teknologi merupakan alat dan metode yang dibuat atau diciptakan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhan dan kemudahan hidupnya. Selain banyak mempengaruhi segi kehidupan manusia, teknologi juga dapat memudahkan manusia dalam melakukan aktivitasnya. Karena teknologi merupakan ciptaan manusia, maka sifatnya tidak sempurna. Dengan melakukan penelitian yang cermat, konsisten, dan sistematis maka teknologi akan selalu berkembang. Perubahan teknologi berkembang dengan sangat pesat sesuai dengan perkembangan zaman yang telah membawa pengaruh positif dan negatif bagi manusia.

Pengetahuan tentang teknologi dan kepemilikan teknologi yang dapat mendukung dalam kegiatan operasional kantor dan operasional produksi merupakan faktor yang penting bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Hal ini perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi dalam menghasilkan produk yang memenuhi tuntutan selera konsumen dan memenangkan

persaingan. Kepemilikan teknologi bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dapat berupa mesin-mesin berteknologi tinggi yang berkaitan dengan pencampuran adonan, pencetakan atau pembentukan adonan serta dalam hal pengepakan hasil produksi / pengemasan.

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” terus melakukan langkah proaktif terhadap perkembangan teknologi dewasa ini yang dapat mendukung dalam kegiatan operasional kantor maupun operasional produksinya secara bertahap dan berkelanjutan.

2. Lingkungan Industri

a. Ancaman Pelaku Baru

Para pelaku industri yang sudah ada akan bereaksi keras atas datangnya pesaing baru, terutama perusahaan yang memiliki *market share* yang cukup besar dalam industri seperti Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Industri pengolahan makanan ringan atau camilan seperti kacang shanghai dan kacang telur juga memiliki rintangan untuk masuk yang tinggi sehingga kemungkinan hadirnya ancaman dan pendatang baru juga sangat kecil. Rintangan untuk masuk ini berupa :

1. Diferensiasi produk. Para konsumen industri pengolahan makanan ringan atau camilan di Tulungagung dan sekitarnya, khususnya konsumen Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” telah mengakui bahwa produk perusahaan ini berbeda dari yang lain, yakni dari segi kualitas dan cita rasa yang diberikan perusahaan kepada konsumennya, sehingga loyalitas konsumen pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” cukup tinggi. Adanya *brand image* yang baik ini menyebabkan sulitnya pendatang baru untuk dapat merebut pasarnya.
2. Kebutuhan modal. Untuk masuk ke dalam sektor industri pengolahan makanan ringan / camilan berskala sedang dibutuhkan investasi modal yang sangat besar, antara lain untuk pembangunan perusahaan, persediaan dan pembelian bahan baku, asset mesin dan peralatan untuk organisasi, dan lain-lain, sehingga sangat sedikit pihak luar yang ingin masuk ke sektor yang bersangkutan. Untuk hal

ini ancaman yang mungkin akan menghadang perusahaan-perusahaan dalam sektor industri pengolahan makanan ringan atau camilan ini sedang sangat minimal.

b. Kekuatan posisi pemasok

Pemasok bahan baku untuk sektor industri pengolahan makanan ringan atau camilan sangat banyak. Untuk pasokan bahan baku dapat diperoleh dari para petani kacang serta produsen tepung serta telur yang merupakan bahan baku dari proses produksi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Karena cukup tingginya kekuatan yang dimiliki oleh pemasok, maka Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” perlu mengendalikan hubungan dengan para pemasok dalam sektor industri pengolahan makanan ringan atau camilan. Pemasok umumnya mematok harga yang standar untuk bahan baku itu sendiri.

c. Kekuatan posisi pembeli

Kacang shanghai dan kacang telur merupakan makanan ringan yang banyak digemari masyarakat Indonesia, baik sebagai camilan sehari-hari, pendukung lauk pada saat makan, maupun sebagai hidangan untuk tamu. Karena kekuatan posisi pembeli atas produk makanan ringan cukup kuat sama halnya dengan pemasok bahan baku tersebut maka pembeli pun juga menentukan profitabilitas sektor industri. Karena pembeli memiliki posisi yang kuat sama halnya dengan pemasok, maka Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” perlu menjaga hubungannya dengan pembeli dengan tetap menjaga kualitas produknya serta meningkatkannya.

d. Ancaman Produk Pengganti

Konsumen menilai produk berdasarkan kualitas produk serta cita rasa produk yang dihasilkan perusahaan, khususnya dalam hal ini Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, dari kualitas produk yang benar-benar memenuhi keinginan, kebutuhan, dan selera konsumen. Kualitas produk yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat maksimal sehingga konsumen loyal pada perusahaan. Produk yang benar-benar dapat memenuhi keinginan, kebutuhan, dan selera konsumen terutama yang menciptakan loyalitas konsumen tidak mudah

digantikan oleh produk dari perusahaan lain yang sekiranya belum terbukti dengan jelas kualitasnya. Karena itu ancaman produk pengganti masih minimal. Namun hal ini tetap perlu diwaspadai, terutama pada produk perusahaan yang belum memenuhi keunggulan daya saing karena memiliki standar yang sama dengan pesaing, seperti ciput atau istilah lainnya pilus.

e. Pesaing

Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi posisinya dalam suatu industri adalah faktor persaingan. Dalam memasarkan produknya, perusahaan-perusahaan dalam sektor-sektor industri pengolahan makanan ringan atau camilan berskala sedang khususnya Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat dipengaruhi oleh pesaing dalam industri yang sama. Adapun pesaing-pesaing dari Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, Ngunut, Tulungagung yaitu:

- a. Perusahaan Kacang Shanghai cap “Suling Mas” di Ngunut,
- b. Perusahaan Kacang Shanghai cap “Macan” di Ngunut,
- c. Perusahaan Kacang Shanghai cap “Oke” di Tulungagung,
- d. Perusahaan Kacang Shanghai cap “Kapal layar” di Tulungagung,
- e. Perusahaan Kacang Shanghai cap “Kancil” di Tulungagung.

D. Formulasi Strategi

Dalam perumusan strategi beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah misi, tujuan, alternatif strategi, pemilihan strategi, dan kebijakan. Perumusan strategi untuk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah sebagai berikut:

1. Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah alasan mengapa suatu perusahaan tersebut hidup. Pernyataan misi merupakan definisi tujuan mendasar dan identifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah: “Menjadi perusahaan pengolahan makanan ringan atau camilan yang menghasilkan produk yang berkualitas dan bercitarasa tinggi sesuai dengan keinginan, kebutuhan, dan selera konsumen serta mengutamakan kepuasan pelanggan”.

2. Tujuan Perusahaan

Perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang relatif singkat, selama kurun waktu 1 tahun atau kurang.

Tujuan jangka pendek Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah:

a. Meningkatkan volumen penjualan

Sudah merupakan hal yang mutlak bagi tiap perusahaan bahwa dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan tentu akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan volume penjualannya. Dengan adanya peningkatan volume penjualan, maka keuntungan perusahaan akan meningkat pula.

b. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk

Dengan berusaha mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari konsumennya, yang pada akhirnya akan memberikan masukan positif bagi perusahaan.

c. Memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan

Sebagaimana yang telah terjadi saat ini, bahwa persaingan yang timbul sangat membahayakan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itulah perusahaan berusaha dengan berbagai cara dan kemampuan untuk memperkuat kedudukannya di dalam posisi persaingan.

d. Menjaga kelancaran proses produksi

Dalam proses produksi yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah kualitas produk, *performance* produk, dan ketepatan produksi untuk memenuhi permintaan konsumen.

Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” juga memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang relatif lama, yakni selama lebih dari satu tahun. Tujuan jangka panjang Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah:

a. Menjaga kontinuitas perusahaan

Perusahaan didirikan untuk jangka waktu yang tidak terbatas. Oleh sebab itu kontinuitas perusahaan harus tetap terjaga. Apabila perusahaan dapat menjaga kontinuitasnya maka perusahaan akan

memperoleh kepercayaan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

b. Meningkatkan kepuasan konsumen

Konsumen atau pelanggan adalah raja. Dengan motto pelayanan seperti ini, perusahaan harus senantiasa meningkatkan kinerjanya sebaik mungkin, harus mampu mempertahankan serta meningkatkan kualitas dan mutu produk dalam rangka mencapai dan meningkatkan kepuasan pelanggan atau konsumen.

c. Meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan dan pengembangan karyawan

Kemajuan perusahaan tidak terlepas dari keterlibatan karyawan yang produktif dalam kegiatan perusahaan. Perusahaan senantiasa menganggap karyawan sebagai sumber daya yang harus ditingkatkan kepuasannya, diperhatikan kesejahteraannya, dan dikembangkan potensinya. Dengan upaya ini, diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk bersatu, mau bekerja giat dengan teliti serta saling mengerti satu sama lain.

d. Meningkatkan efisiensi

Perusahaan berusaha menekan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi standar kualitas yang telah dicapai.

e. Ekspansi Perusahaan

Di dalam mengadakan ekspansi, perusahaan dapat melaksanakan:

1. Ekspansi Ekstern : ekspansi yang dilaksanakan dalam perusahaan itu sendiri, misalnya penambahan mesin-mesin baru, perluasan bangunan, maupun tanah pabrik.
2. Ekspansi Intern : ekspansi yang dilaksanakan di luar perusahaan itu sendiri, misalnya memperluas daerah pemasaran .

Dengan adanya ekspansi ini diharapkan perusahaan dapat memperluas pasarnya.

3. Analisis Lingkungan Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal merupakan proses mengkaji faktor internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Pada analisis lingkungan internal, penekanannya adalah pada perusahaan itu sendiri. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan dicapai saat perusahaan menetapkan strategi pencipta nilai (*value-creating strategy*) yang berdasarkan pada sumber daya, kemampuan, dan kompetensi intinya.

Kesinambungan keunggulan bersaing yang diperoleh melalui penerapan strategi perusahaan merupakan masalah penting bagi manajer puncak perusahaan. Tantangan bagi semua perusahaan adalah untuk menciptakan “keunggulan bersaing masa yang akan datang lebih cepat daripada usaha peniruan oleh pesaing yang ada saat ini”. Hanya pada saat perusahaan mampu mengembangkan keunggulan bersaing secara terus-menerus, mereka dapat mencapai daya saing strategis, memperoleh laba tinggi dan tetap memimpin.

Berdasarkan pada kondisi lingkungan internal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang telah dipaparkan sebelumnya maka akan dianalisis kondisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Adapun hasil analisis lingkungan internal dapat disimpulkan dalam tabel 14 berikut ini:

Tabel 14
Analisis Lingkungan Internal
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Faktor Internal	Keterangan	Kondisi
SUMBER DAYA		
1. Struktur Organisasi	Terstrukturisasi	(+)
2. Fisik		
a. Lokasi Perusahaan	Sangat strategis dan mudah dijangkau	(+)
b. Kecanggihan peralatan yang dimiliki	Lengkap	(+)
c. Akses bahan baku	Lancar dan mudah diperoleh	(+)
3. Produksi		
a. Teknologi	Fasilitas, mesin, dan peralatan diusahakan diperlengkap	(+)
b. Kontrol produksi	Pengawasan berjalan baik	(+)
4. Sumber Daya Manusia		
a. Jumlah tenaga kerja	Cukup, sesuai kebutuhan operasional perusahaan	(+)
b. Jam kerja	Tersusun dengan baik	(+)
c. Sistem penggajian	Sesuai dengan jabatan, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, masa kerja dan loyalitas	(+)

d. Kesejahteraan karyawan	Sangat diperhatikan	(+)
e. Suasana kerja	Komunikasi dan interaksi antar karyawan baik	(+)
5. Pemasaran	Barvariasi sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen	(+)
a. Produk	Sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan	(+)
	Kurang gencar	(-)
b. Harga	Sudah cukup luas	(+)
c. Promosi	Sangat diutamakan	(+)
d. Daerah pemasaran		
e. Servis	Sangat dikenal dan berprestasi baik	(+)
6. Reputasi perusahaan	Interaksi dan hubungan yang baik dengan pemasok	(+)
a. Reputasi dengan konsumen		
b. Reputasi dengan pemasok		
7. Keuangan	Mengalami peningkatan dari tahun ke tahun	(+)
a. Pengelolaan keuangan	Mengalami peningkatan dari tahun ke tahun	(+)
1. Pertumbuhan penjualan	Mengalami peningkatan dari tahun ke tahun	(+)
2. Pertumbuhan laba bersih		
3. Pertumbuhan aktiva		
b. Analisis rasio	Mengalami peningkatan	(+)
1. Rasio likuiditas	Mengalami peningkatan	(+)
a. Current Ratio		
b. Quick Ratio	Mengalami fluktuasi tiap tahunnya	(-)
2. Rasio Aktivitas	Mengalami penurunan	(-)
a. Total Assets Turnover	Masih dalam keadaan tidak normal karena sempat terjadi pembengkakan jangka waktu pelunasan piutang	(-)
b. Working Capital Turnover		
c. Collection Period	Masih berfluktuasi	(-)
3. Rasio Profitabilitas	Mengalami penurunan prosentase	(-)
a. Return on Investment	Masih berfluktuasi	(-)
b. Return on Equity		
c. Net Profit Margin	Pengelolaan sumber daya keuangan, personalia, produksi, pemasaran dan reputasi lebih dari pada pesaing	(+)
KEMAMPUAN		

Sumber : Data Diolah

Keterangan :

(+) Positif = Kekuatan

(-) Negatif = Kelemahan

(0) Netral = Kondisi Sedang

b. Analisis SAP

Analisis SAP digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan internal yang berpengaruh pada perusahaan. Masing- masing faktor terdiri dari beberapa sub faktor. Untuk penilaian pada sub faktor berasal dari hasil perkalian antara bobot dengan rating. Pemberian rating berkisar antara +1 sampai dengan +4 untuk sub faktor yang memiliki kekuatan, dimana:

Rating +1, apabila sub faktor memiliki kekuatan yang kecil.

Rating +2, apabila sub faktor memiliki kekuatan yang cukup besar.

Rating +3, apabila sub faktor memiliki kekuatan yang besar.

Rating +4, apabila sub faktor memiliki kekuatan yang sangat besar.

Sebaliknya, untuk sub faktor yang memiliki kelemahan diberi rating antara -1 sampai -4, dimana:

Rating -1, apabila sub faktor memiliki kelemahan yang kecil.

Rating -2, apabila sub faktor memiliki kelemahan yang cukup besar

Rating -3, apabila sub faktor memiliki kelemahan yang besar.

Rating -4, apabila sub faktor memiliki kelemahan yang sangat besar

Pemberian nilai untuk faktor internal ini didasarkan pada penilaian pimpinan perusahaan atau yang diberi wewenang oleh pimpinan perusahaan dengan melihat seberapa besar atau kecil kekuatan dan kelemahan perusahaan. berikut ini disajikan penjelasan mengenai pembobotan dari faktor-faktor dan pemberian rating pada sub faktor internal:

Tabel 15
Analisis SAP
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Faktor Internal	Bobot	Nilai	Skor
SUMBER DAYA			
1. Struktur Organisasi	0,02	+3	0,06
2. Fisik	0,11		
a. Lokasi Perusahaan	0,04	+4	0,16
b. Kecanggihan peralatan yang dimiliki	0,03	+2	0,06
c. Akses bahan baku	0,04	+4	0,16
3. Produksi	0,07		
a. Teknologi	0,03	+3	0,09
b. Kontrol produksi	0,04	+3	0,12
4. Sumber Daya Manusia	0,13		
a. Jumlah tenaga kerja	0,03	+4	0,12
b. Jam kerja	0,02	+4	0,08
c. Sistem penggajian	0,02	+4	0,08
d. Kesejahteraan karyawan	0,03	+4	0,12
e. Suasana kerja	0,03	+4	0,12
5. Pemasaran	0,25		
a. Produk	0,05	+3	0,15
b. Harga	0,05	+4	0,20
c. Promosi	0,05	-1	-0,05
d. Daerah pemasaran	0,05	+4	0,20
e. Servis	0,05	+3	0,15
6. Reputasi perusahaan	0,10		
	0,05	+4	0,20
	0,05	+3	0,15

a. Reputasi dengan konsumen	0,12		
b. Reputasi dengan pemasok	0,03	+3	0,09
7. Keuangan			
a. Pengelolaan keuangan	0,03	+3	0,09
b. Analisis rasio	0,03	-1	-0,03
1. Rasio likuiditas	0,03	-1	-0,03
2. Rasio Aktivitas			
3. Rasio Profitabilitas	0,20		
	0,04	+3	0,12
	0,04	+4	0,16
KEMAMPUAN:			
1. Keuangan	0,04	+4	0,16
2. Personalia	0,04	+4	0,16
3. Produksi	0,04	+4	0,16
4. Pemasaran			
5. Reputasi			
Total	1,00		3,05

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil analisis SAP pada tabel 15 di atas, diperoleh skor akhir sebesar 3,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi berbagai kelemahan internal yang dimiliki dengan tetap memaksimalkan segala potensi yang dimiliki Perusahaan kacang Shanghai “Gangsar”.

c. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal dibutuhkan perusahaan agar perusahaan mampu melakukan tindakan antisipasi terhadap setiap perubahan yang terjadi sehingga dapat segera mengambil keputusan yang tepat untuk memanfaatkan peluang yang ada ataupun menghindari ancaman yang dapat mengganggu kelangsungan hidup perusahaan. Berdasarkan pada kondisi lingkungan eksternal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang telah dipaparkan sebelumnya maka akan dianalisis kondisi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Adapun hasil analisis lingkungan eksternal dapat disimpulkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 16
Analisis Lingkungan Eksternal
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Faktor Eksternal	Keterangan	Kondisi
LINGKUNGAN UMUM		
1. Aspek ekonomi		
a. Pertumbuhan ekonomi	Mengalami peningkatan	(+)
b. Laju inflasi	Berfluktuasi	(-)
c. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS	Masih belum stabil	(-)

2. Aspek Demografi	Mengalami peningkatan jumlah penduduk	(+)
3. Aspek Politik	Masih belum menentu	(-)
4. Aspek Sosial Budaya		
a. Perilaku atas kualitas kerja	Mengalami perubahan	(-)
b. Pergeseran dalam preferensi kerja dan karier	Mengalami peningkatan	(-)
5. Aspek Teknologi	Mendukung kegiatan operasional perusahaan	(+)
LINGKUNGAN INDUSTRI		
1. Ancaman Pelaku Baru	Kecil, namun perlu diwaspadai	(-)
2. Kekuatan Posisi Pemasok	Cukup tinggi	(+)
3. Kekuatan Posisi Pembeli	Cukup kuat	(+)
4. Ancaman Produk Pengganti	Masih minimal, namun perlu diwaspadai	(-)
5. Pesaing	Cukup berpengaruh	(-)

Sumber : Data Diolah

Keterangan :

(+) Positif = Peluang

(-) Negatif = Ancaman

(0) Netral = Kondisi Sedang

d. Analisis ETOP

Analisis ETOP digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh pada perusahaan. Masing-masing faktor terdiri dari beberapa sub faktor. Untuk penilaian pada sub faktor berasal dari hasil perkalian antara bobot dengan rating. Pemberian rating berkisar antara +1 sampai dengan +4 untuk sub faktor yang memiliki peluang, dimana:

Rating +1, apabila sub faktor memiliki peluang yang kecil.

Rating +2, apabila sub faktor memiliki peluang yang cukup besar.

Rating +3, apabila sub faktor memiliki peluang yang besar.

Rating +4, apabila sub faktor memiliki peluang yang sangat besar.

Sebaliknya, untuk sub faktor yang mengandung ancaman diberi rating antara -1 sampai -4, dimana:

Rating -1, apabila sub faktor memiliki ancaman yang kecil.

Rating -2, apabila sub faktor memiliki ancaman yang cukup besar.

Rating -3, apabila sub faktor memiliki ancaman yang besar.

Rating -4, apabila sub faktor memiliki ancaman yang sangat besar.

Pemberian nilai untuk faktor eksternal ini didasarkan pada penilaian pimpinan perusahaan dengan melihat seberapa besar atau

kecil pengaruh yang diberikan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Berikut ini disajikan penjelasan mengenai pembobotan dari faktor-faktor dan pemberian rating pada sub faktor eksternal:

Tabel 17
Analisis ETOP
Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Skor
LINGKUNGAN UMUM			
1. Aspek ekonomi			
a. Pertumbuhan ekonomi	0,2	+4	0,8
b. Laju inflasi	0,05	-2	-0,1
c. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS	0,05	-2	-0,1
2. Aspek Demografi	0,1	+4	0,4
3. Aspek Politik	0,05	-2	-0,1
4. Aspek Sosial Budaya			
a. Perilaku atas kualitas kerja	0,05	-1	-0,05
b. Pergeseran dalam preferensi kerja dan karier	0,05	-1	-0,05
c. Perubahan struktur pasar tenaga kerja	0,1	+3	0,3
5. Aspek Teknologi	0,05	-1	-0,05
LINGKUNGAN INDUSTRI			
1. Ancaman Pelaku Baru	0,05	+3	0,15
2. Kekuatan Posisi Pemasok	0,1	+4	0,4
3. Kekuatan Posisi Pembeli	0,05	-1	-0,05
4. Ancaman Produk Pengganti	0,1	-1	-0,1
5. Pesaing			
Total	1,00		1,45

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil analisis ETOP pada tabel 17 di atas, diperoleh skor akhir sebesar 1,45. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi berbagai ancaman eksternal yang ada dengan tetap memaksimalkan segala peluang yang dimiliki Perusahaan kacang Shanghai “Gangsar”.

e. Analisis SWOT

Setelah membahas mengenai analisis SAP dan ETOP maka diformulasikan lebih lanjut menggunakan alat analisis SWOT dimana semua unsurnya dapat dijadikan pertimbangan dalam penentuan strategi perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Analisis ini dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui posisinya dalam persaingan dan dapat menerapkan strategi yang harus diambil dengan tepat. Berdasarkan hasil dari analisis SAP dan

ETOP, maka lebih lanjut dengan analisis SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sebagai berikut:

1. Kekuatan

- a. Struktur Organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang telah terstrukturisasi, di mana tiap-tiap bagian dari struktur tersebut memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.
- b. Lokasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang sangat strategis dan mudah dijangkau, serta dilewati kenadaraan umum, karena terletak di jalur kota yang menghubungkan kota Tulungagung dan Blitar.
- c. Kecanggihan peralatan yang dimiliki baik untuk kegiatan operasional produksi maupun untuk operasional kantor.
- d. Akses Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat lancar dan mudah diperoleh karena letaknya yang strategis tersebut.
- e. Dalam hal produksi, mesin-mesin produksi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” selalu dilengkapi, dengan harapan akan selalu menghasilkan produk yang senantiasa dapat memenuhi tuntutan, kebutuhan dan selera konsumen, mengikuti perkembangan usaha dan mengantisipasi persaingan.
- f. Dalam hal sistem kontrol bahan baku, kualitas produk dan proses produksi serta intensifikasi di dalam pengawasan produksi sangat diperhatikan oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dan berjalan dengan baik. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan produk yang benar-benar berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen.
- g. Tersedianya jumlah tenaga kerja yang cukup sesuai dengan kebutuhan operasional Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” baik kegiatan operasional kantor maupun kegiatan operasional produksi.
- h. Jam kerja bagi karyawan yang tersusun dengan baik

- i. Adanya sistem penggajian yang sesuai dengan jabatan, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, masa kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- j. Diperhatikannya kesejahteraan karyawan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” oleh perusahaan itu sendiri.
- k. Adanya komunikasi dan interaksi antar karyawan, serta antara karyawan dengan pimpinannya yang berjalan dengan baik, sehingga terciptanya suasana kerja yang baik dan harmonis pula.
- l. Produk yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” merupakan produk yang berkualitas serta bervariasi menurut rasa, ukuran serta sesuai dengan kebutuhan dan citarasa atau selera konsumen.
- m. Memiliki standar harga yang sesuai dengan kualitas serta ukuran produk yang dihasilkan.
- n. Daerah pemasaran produk Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yang sudah cukup luas yaitu meliputi Jawa, Sumatra bagian selatan, Bali, Nusa Tenggara, serta Kalimantan.
- o. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memberikan servis yang terbaik bagi konsumen dengan menghasilkan produk-produk yang berkualitas, dengan harapan bahwa konsumen Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” menjadi konsumen tetapnya.
- p. Memiliki reputasi yang baik dengan konsumen dan dikenal masyarakat.
- q. Memiliki hubungan serta interaksi yang baik dengan pemasok.
- r. Pengelolaan keuangan perusahaan yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun baik itu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba bersih, maupun pertumbuhan aktiva perusahaan.
- s. Berdasarkan hasil analisis rasio likuiditas, perusahaan mampu untuk membayar semua kewajiban finansial jangka pendeknya pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang

tersedia. Selain itu perusahaan juga mampu untuk mengubah aktiva lancar tertentu-nya menjadi uang kas.

2. Kelemahan

- a. Kurang gencarnya promosi yang dilakukan oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” melalui media promosi yang tersedia, sehingga ada sebagian masyarakat yang belum mengetahui keberadaan produk-produk yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.
- b. Berdasarkan analisis rasio aktivitasnya, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam melaksanakan aktivitas atau kegiatan operasional perusahaan dalam menggunakan dana-dananya masih belum efektif dan efisien. Pada perhitungan *Total Asset Turnover* pada perusahaan masih mengalami fluktuasi, meskipun penjualan dan total aktiva masing-masing mengalami peningkatan, tetapi peningkatannya tidak seimbang.
- c. Berdasarkan analisis rasio profitabilitas, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam mengelola perusahaannya masih belum efektif. Pada perhitungan ROI, menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki perusahaan belum dikelola secara efektif untuk dapat menghasilkan laba bersih bagi perusahaan. Tingkat ROE pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” juga mengalami penurunan prosentase selama tiga tahun terakhir, menunjukkan bahwa pemilik modal perusahaan belum banyak mendapatkan keuntungan atas modal yang telah diinvestasikan di dalam kegiatannya. NPM berfluktuasi dari tahun ke tahun. Volume penjualan perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, diikuti dengan peningkatan laba bersih setelah pajak. Volume penjualan yang terus naik, serta prosentase NPM perusahaan yang belum cukup memuaskan, menggambarkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan volume penjualan dari pada keuntungan yang dicapai.

3. Peluang

- a. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mengalami peningkatan. Dengan makin seimbang pertumbuhannya ekonomi, maka investasi makin penting perannya dan konsumsi masyarakat pun juga tetap terjaga tinggi tingkat pertumbuhannya. Hal ini merupakan peluang bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam meningkatkan pertumbuhan usahanya di dunia bisnis.
- b. Meningkatnya jumlah penduduk yang diikuti dengan meningkatnya jumlah penduduk khususnya suatu kelompok usia tertentu pula di suatu daerah sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama digunakan dalam menentukan segmentasi pasarnya serta meningkatkan penjualannya dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Jumlah penduduk yang cukup besar, khususnya di Pulau Jawa ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam memperluas daerah pemasarannya karena dari sana dapat diperhitungkan tingkat *demand* terhadap keberadaan perusahaan di propinsi atau pulau yang bersangkutan.
- c. Laju perubahan teknologi yang berkembang pesat sesuai dengan perkembangan zaman yang dapat mendukung kegiatan operasional kantor serta operasional produksi perusahaan. Maka dari itu, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” perlu melakukan langkah proaktif terhadap perkembangan teknologi dewasa ini.
- d. Terjalinnnya hubungan yang baik antara pemasok dengan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.
- e. Kuatnya posisi pembeli atas produk-produk yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” karena perusahaan memberikan kualitas produk yang baik terhadap konsumennya yang terlihat dari adanya reputasi yang baik bagi perusahaan di mata konsumennya serta tetap menjaga hubungan baik dengan

konsumennya dengan tetap menjaga kualitas produk serta meningkatkannya.

4. Ancaman

- a. Di Indonesia, laju inflasinya masih terus terjadi tiap bulannya. Inflasi yang tinggi mengakibatkan naiknya biaya-biaya yang ditanggung Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” untuk melakukan kegiatan operasional baik produksi maupun kantornya. Laju inflasi di Indonesia juga masih berfluktuasi.
- b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS yang masih belum stabil sampai saat ini cenderung merupakan ancaman bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, karena nilai rupiah yang melemah akan berpengaruh pada harga bahan baku dan produk perusahaan sehingga berdampak pula pada daya beli konsumen.
- c. Kendala politik yang dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif serta banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen masyarakat umum dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, sehingga cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Adanya pergeseran karakteristik angkatan kerja merupakan ancaman yang harus dipertimbangkan oleh manajemen Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu mengembangkan produktivitas dan prestasinya dengan memperhatikan kepentingan, termasuk di dalamnya apa yang diinginkan dan dibutuhkan para karyawan terhadap perusahaan dan menyediakan nilai-nilai tersebut dalam perusahaan.
- d. Preferensi kerja dan karier kini sudah mengalami pergeseran. Pergeseran nilai ini merupakan ancaman yang harus dicermati

sungguh oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan.

- e. Ancaman datangnya pelaku baru minim, meskipun demikian perlu diwaspadai oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
- f. Ancaman produk pengganti masih minimal, namun hal ini tetap perlu diwaspadai oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
- g. Dalam memasarkan produknya, perusahaan-perusahaan dalam sektor-sektor industri pengolahan makanan ringan atau camilan berskala sedang khususnya Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” sangat dipengaruhi oleh pesaing dalam industri yang sama. Adanya pesaing-pesaing ini merupakan ancaman bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, meskipun tidak terlalu besar, namun tetap harus diwaspadai.

4. Pemilihan Strategi

Setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan alat analisis yang telah disebutkan di muka maka harus dipilih strategi yang tepat dan membawa pengaruh positif bagi perusahaan.

Dalam hal ini yang digunakan untuk memformulasikan dan menetapkan strategi adalah Diagram Analisis SWOT , Model Kelompok Strategi Umum, Matriks Pemilihan Strategi Umum.

a. Diagram Analisis SWOT

Untuk mengetahui hasil dari analisis SWOT dalam bentuk angka (kuantitatif) dapat dilakukan dengan cara menggabungkan antara hasil analisis SAP dengan hasil dari analisis ETOP, kemudian memasukkannya ke dalam diagram SWOT. Hasil analisis SAP pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yaitu sebesar 3,05 (tabel 15 halaman 107) dapat digabungkan dengan hasil dari analisis ETOP yang total skornya sebesar 1,45 (tabel 17 halaman 110) kemudian hasil tersebut dimasukkan dan dikombinasikan ke dalam Diagram Analisis SWOT yang tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 13
Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Pada Diagram Analisis SWOT



Sumber : Data Diolah

Pada gambar Diagram SWOT di atas dapat diketahui posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” yaitu berada pada sel 1. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan dimana perusahaan memiliki peluang yang bagus serta kekuatan yang cukup besar, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan Pertumbuhan yang Agresif.

b. Model Kelompok Strategi Umum

Dalam model ini digunakan perhitungan pertumbuhan bisnis dan posisi di dalam perusahaan. Western dan Brigham (1993:234) menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan bisnis dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut yang merupakan rata-rata geometrik dari pertumbuhan sepanjang periode :

$$g = \left[\frac{X_n}{X_o} \right]^{1/n} - 1$$

g = laju pertumbuhan bisnis

X_n = data tahun ke-n



X_0 = data tahun dasar
 N = jumlah periode

Apabila laju pertumbuhan bisnis dihitung berdasarkan data hasil laba (tabel 18), maka pertumbuhan bisnis Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 18
Hasil Laba Bersih Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Tahun 2006 – 2008

Tahun	Laba Bersih
2006	Rp. 272.443.199,00
2007	Rp. 304.348.802,00
2008	Rp. 371.287.088,00

Sumber : Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

$$g = \left[\frac{371.287.088}{272.443.199} \right]^{1/3} - 1$$

$$g = 0,11 = 11\%$$

Dari hasil yang diperoleh di atas, maka dapat dikatakan bahwa laju pertumbuhan bisnis Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” cukup tinggi (karena di atas 10%).

Untuk posisi bersaing Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi bersaing yang cukup kuat. Hal ini didasarkan pada kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis, seperti keunggulan kualitas produk yang diproduksinya, teknologi, juga kelebihan-kelebihan lain. Melalui analisis Model Kelompok Strategi Umum posisi bersaing Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dapat diketahui sebagai berikut:

Gambar 14
Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Pada Model Kelompok Strategi Umum



Sumber : Data Diolah

Berdasarkan uraian di atas, maka posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berada pada kuadran I, dimana perusahaan memiliki posisi bersaing yang kuat dengan tingkat pertumbuhan cepat.

Dari analisis terhadap posisi perusahaan tersebut maka dapat ditetapkan strategi perusahaan yang tentunya disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan, yaitu Pertumbuhan Terkonsentrasi.

c. Matriks Pemilihan Strategi Umum

Apabila menggunakan Matriks Pemilihan Strategi Umum, maka posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” terletak di kuadran III, yaitu posisi dimana perusahaan memaksimalkan kekuatan internal yang ada dan tindakan mengatur kembali sumber daya internalnya. Pendekatan ini menjaga komitmen perusahaan agar tetap berada pada misi dasarnya, kesuksesan dan peningkatan lebih lanjut. Melalui analisis

Matriks Pemilihan Strategi Umum, posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dapat diketahui sebagai berikut:

Gambar 15
Posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”
Pada Matriks Pemilihan Strategi Umum



Sumber : Data Diolah

Strategi yang tepat bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah Pertumbuhan Terkonsentrasi dengan melipatgandakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Terlihat bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan (+) dan kelemahan (-). Dan dari hasil analisis sebelumnya juga memperlihatkan adanya peluang (+) dan ancaman (-) bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang.

5. Perumusan Strategi

Perumusan strategi ditetapkan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan alat-alat analisis SAP, ETOP, SWOT, Model Kelompok Strategi Umum dan Matriks Pemilihan Strategi Umum. Dari hasil



analisis tersebut dapat ditentukan strategi yang tepat bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”.

Hasil perhitungan yang dilakukan dalam analisis SAP dan ETOP kemudian digabungkan dengan analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berada pada sel 1 (gambar 13), dimana perusahaan berada dalam lingkungan usaha yang memberikan peluang untuk tumbuh (*eksternal*) dan memberi kekuatan internal yang digunakan untuk memanfaatkan peluang tersebut. Dengan kondisi seperti itu dianjurkan untuk menerapkan strategi agresif atau pertumbuhan.

Sedangkan hasil analisis Model Kelompok Strategi Umum menyatakan bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi bersaing yang cukup kuat dalam industri pengolahan makanan ringan atau camilan dengan tingkat pertumbuhan bisnis yang cepat.

Dari hasil analisis Matriks Pemilihan Strategi Umum menunjukkan bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berada pada posisi memaksimalkan kekuatan internal yang ada dan tindakan mengatur kembali sumber daya internalnya.

Berdasarkan pada hasil analisis tersebut, strategi yang sesuai bagi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” adalah “Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi” yang mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan yang dapat dilakukan melalui pengembangan produk dan pengembangan pasar yang artinya dengan strategi ini perusahaan berupaya memperluas operasinya.

6. Kebijakan

Setelah memilih strategi yang paling sesuai untuk perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kebijakan yang disesuaikan dengan pilihan strategi. Kebijakan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar adalah sebagai berikut :

- a. Memperluas jangkauan pasar, sehingga daerah pemasaran Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” akan semakin luas.
- b. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” harus berani menawarkan produknya secara aktif.

- c. Menciptakan suatu produk baru, misalnya pilus dengan berbagai pilihan rasa yang sesuai dengan selera dan kebutuhan masyarakat. Selama ini, pillus yang dihasilkan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” merupakan pillus dengan rasa original.
- d. Memanfaatkan aktiva yang dimiliki perusahaan dengan melakukan pengembangan bidang usaha (diversifikasi usaha).
- e. Menjalin kerjasama dengan pihak eksternal sebagai upaya untuk mengembangkan pasar dan produk.
- f. Memanfaatkan media-media promosi yang ada untuk memasarkan produknya agar lebih dikenal masyarakat, dalam upaya untuk menambah konsumen Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” serta untuk meningkatkan penjualan serta laba bersih perusahaan.
- g. Meningkatkan penguasaan teknologi yang tepat, sehingga dapat menghasilkan produk-produk yang mempunyai keunggulan daya saing.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dimanapun suatu perusahaan berada akan selalu menghadapi perubahan lingkungan. Bagi perusahaan yang tetap ingin survive dan bahkan berkembang harus selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi dan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut.

Untuk menghadapi hal tersebut, maka perusahaan perlu mengadakan suatu analisis terhadap lingkungan internal perusahaan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta menganalisis lingkungan eksternalnya sehingga dapat mengetahui peluang dan ancaman yang ada di sekelilingnya. Analisis tersebut dikenal dengan Analisis SWOT. Begitu pula dengan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” perlu melakukan Analisis SWOT, yaitu analisis terhadap *strength* atau kekuatan, *weakness* atau kelemahan, *opportunity* atau peluang, dan *threats* atau ancaman guna menyusun strategi yang efektif dan tepat agar perusahaan dapat lebih terarah dalam mencapai tujuannya.

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

1. Hasil pengumpulan data lingkungan internal dan eksternal Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” dapat dirumuskan adanya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan tersebut.
2. Hasil analisis lingkungan internal dan analisis SAP diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya. Faktor-faktor yang merupakan kekuatan utama bagi perusahaan adalah struktur organisasi, sumber daya keuangan, fisik, sumber daya manusia, produksi dan reputasi serta kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya menjadi kompetensi inti perusahaan.
3. Hasil analisis lingkungan eksternal dan analisis ETOP menunjukkan bahwa ancaman yang dihadapi oleh perusahaan lebih besar dibandingkan dengan peluang yang ada. Faktor-faktor eksternal seperti laju inflasi, nilai tukar rupiah terhadap dollar AS, aspek politik, pergeseran perilaku atas kualitas kerja serta

preferensi kerja dan karier, ancaman pelaku baru dalam industri, ancaman produk pengganti, serta faktor pesaing dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan. Sedangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan ekonomi, aspek demografi dengan semakin meningkatnya jumlah populasi penduduk di Indonesia tiap tahunnya, aspek teknologi, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli memberi peluang bagi perusahaan.

4. Berdasarkan analisis SWOT diketahui bahwa kinerja Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” menunjukkan hasil yang cukup baik. Hal ini didukung dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan cukup besar untuk mengembangkan usahanya dan peluang lingkungan yang relatif baik untuk berkembang dan mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang serta mencapai keunggulan bersaing. Namun demikian perusahaan harus tetap meningkatkan kekuatannya dan mengatasi atau menghilangkan kelemahan yang ada serta mengantisipasi ancaman yang timbul meskipun minim.
5. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi yang cukup kuat dalam persaingan bisnis pengolahan makanan ringan atau camilan. Untuk menentukan posisi tersebut digunakan analisis SAP, ETOP, SWOT, Model Kelompok Strategi Umum dan Matriks Pemilihan Strategi Umum .
6. Hasil analisis Model Kelompok Strategi Umum menunjukkan bahwa dalam industri pengolahan makanan ringan atau camilan, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” memiliki posisi bersaing yang cukup kuat dengan tingkat pertumbuhan bisnis yang cepat. Hal ini dilihat dari kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis, seperti keunggulan kualitas produk yang diproduksinya, teknologi, kreativitas dan inovasi produk, juga kelebihan-kelebihan lain serta hasil laba bersih perusahaan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun.
7. Hasil analisis Matriks Pemilihan Strategi Umum menunjukkan bahwa Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berada pada posisi memaksimalkan kekuatan internal yang ada dan tindakan mengatur kembali sumber daya internalnya.

8. Hasil dari analisis- analisis di atas sesuai dengan posisi yang diperoleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”. Maka untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar dalam bisnis pengolahan makanan ringan atau camilan, maka strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi pertumbuhan terkonsentrasi dimana strategi ini menekankan pada pertumbuhan dengan memanfaatkan kompetensinya dan mencapai keunggulan bersaing dengan memusatkan perhatian pada segmen produk dan pasar yang telah dikenalnya dengan baik. Untuk memperkuat operasi dan meningkatkan pertumbuhan tersebut dilakukan pengembangan produk dan pasar. Melalui strategi ini diharapkan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam posisi persaingan sekaligus mencapai keunggulan bersaing dalam industri yang sejenis sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Saran

Dengan perumusan strategi pertumbuhan terkonsentrasi tersebut ada beberapa hal lain yang patut untuk diperhatikan perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” hendaknya selalu mencari informasi yang berhubungan dengan perubahan-perubahan yang begitu cepat agar dalam pelaksanaan Analisis SWOT untuk merumuskan strategi perusahaan dapat dilaksanakan secara tepat sesuai dengan kondisi yang ada.
2. Berhubungan dengan pertumbuhan, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” harus berani menawarkan produknya secara aktif.
3. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” perlu meningkatkan kualitas di semua aspek internalnya terutama optimalisasi sumber daya manusianya sebagai aset utama dengan menciptakan suasana kerja yang dinamis dan baik, meningkatkan keahlian dan ketrampilan karyawan, meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja dan mental kerja. Selain itu juga, perusahaan perlu melaksanakan optimalisasi dalam pemasarannya dengan meningkatkan promosi melalui pemanfaatan media promosi yang selama ini ada serta meningkatkan penguasaan teknologi yang dapat menghasilkan produk-produk yang mempunyai keunggulan daya saing.

4. Strategi yang telah ditetapkan hendaknya dilaksanakan secara terpadu dan menyeluruh yang disertai dengan kepemimpinan yang handal.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cravens, David W. 1999. *Pemasaran Strategi*. Alih Bahasa oleh Lina Salim, MBA. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Glueck, William F dan Lawrence R. Jauch. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Harefa, Andreas. 1999. *Multi Level Marketing : Alternatif Karier dan Usaha Menyongsong Milenium Ketiga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 1997. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Intermedia.
- Moleong, J, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ketujuhbelas. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Nazir, Phd., Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pearce, John A. II dan Richard B. Robinson Jr. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa oleh Ir. Agus Maulana MSM. Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan oleh Sigit Suryanto S.Sos. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyono, R.A. Drs., S.U., Akuntan. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Tunggal, A.W. 1994. *Manajemen Strategik: Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama. Jakarta: Harvarindo.

Wahyudi S, Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik*. Penerbit: Binapura Aksara.

Western, J. Fred dan Eugene F. Brigham. 1993. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Alih Bahasa A.Q. Khalid. Jakarta: Erlangga.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2009. “Evaluasi Ekonomi 2008 dan Prospek 2009 oleh Pemerintah RI”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari <http://www.ekon.go.id>

Laju Inflasi Indonesia. 2009. “Laju Inflasi Indonesia Periode 2006 sampai dengan 2008”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari http://www.bi.go.id/bank_indonesia2

Nilai Kurs Rupiah terhadap Dollar AS. 2009. “Nilai Kurs Rupiah terhadap Dollar AS Periode 2006 sampai dengan 2008”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari http://www.bi.go.id/bank_indonesia2

Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah. 2009. “Produk Domestik Regional Bruto Perode 2006”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari http://www.bi.go.id/bank_indonesia2

Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah. 2009. “Produk Domestik Regional Bruto Perode 2007”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari http://www.bi.go.id/bank_indonesia2

Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah. 2009. “Produk Domestik Regional Bruto Perode 2008”, diakses pada tanggal 25 Januari 2009 dari http://www.bi.go.id/bank_indonesia2



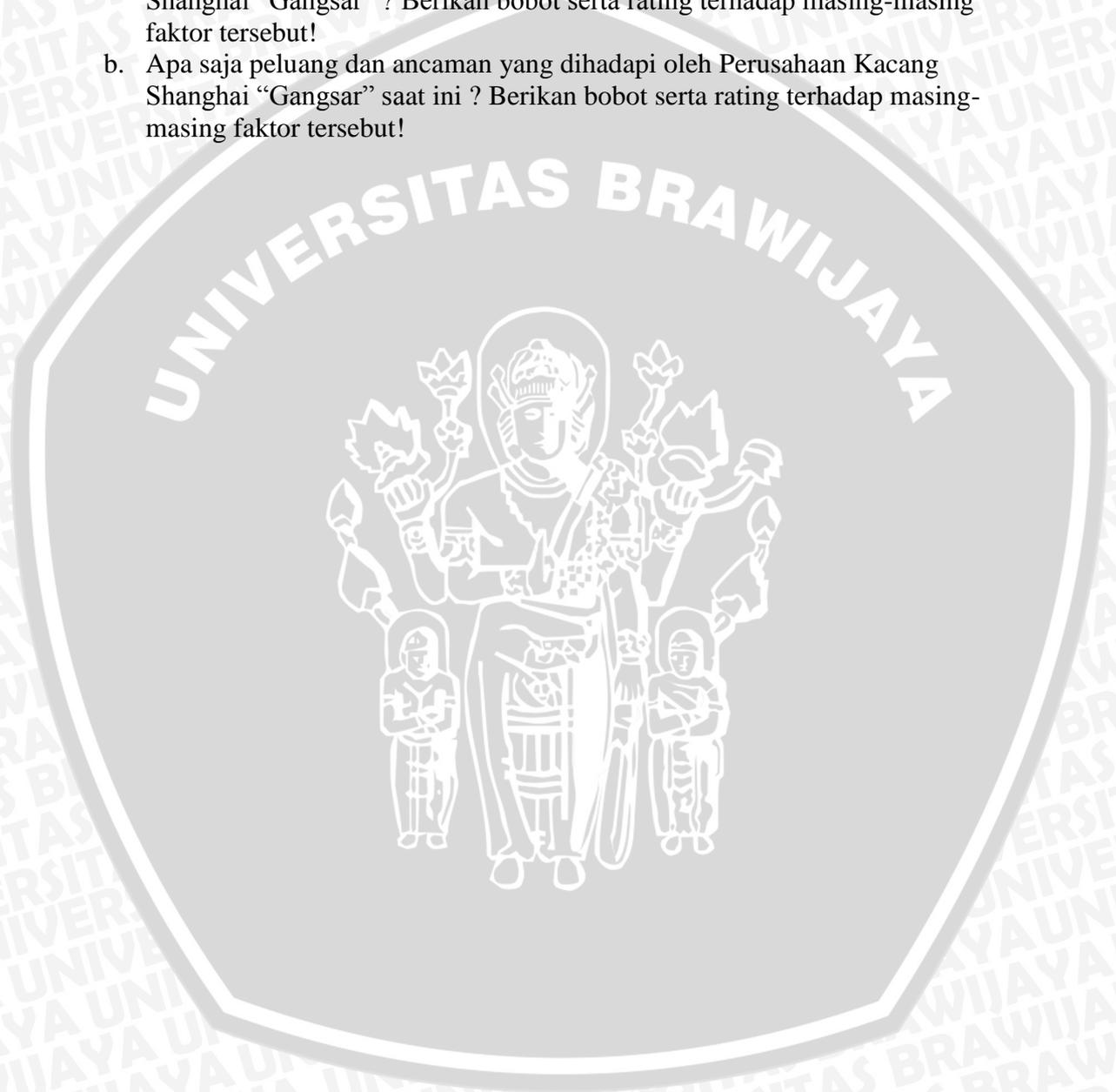
Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

1. Gambaran umum perusahaan
 - a. Bagaimana sejarah pendirian Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”, Ngunut, Tulungagung?
 - b. Dimanakah letak Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 - c. Apakah misi dan tujuan terbentuknya Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
2. Lingkungan Internal Perusahaan
 - a. Sumber Daya
 1. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimanakah struktur organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 2. Fisik
 - a. Bagaimanakah sumber daya fisik yang dimiliki Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 3. Produksi
 - a. Apa sajakah jenis produksi dari Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 - b. Bagaimanakah kegiatan operasionalnya?
 - c. Bagaimanakah proses produksi dalam Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 4. Sumber Daya Manusia
 - a. Berapakah jumlah karyawan yang ada pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa” saat ini?
 - b. Bagaimanakah jam kerja, sistem penggajian, kesejahteraan karyawan serta suasana kerja di Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 5. Pemasaran
 - a. Bagaimanakah program pemasaran yang telah dilaksanakan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa” dalam memasarkan produknya, jika dilihat dari empat bauran pemasaran?
 6. Reputasi Perusahaan
 - a. Bagaimanakah reputasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa” baik dengan konsumen maupun dengan pemasok?
 - b. Kemampuan
 1. Apa kemampuan yang dimiliki Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa” berdasarkan fungsi keuangan, personalia, produksi, pemasaran, reputasi?
3. Lingkungan Eksternal Perusahaan
 - a. Lingkungan Umum
 1. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal jika dilihat dari aspek ekonomi, demografi, politik, sosial budaya dan teknologi terhadap perkembangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsa”?
 - b. Lingkungan Industri

1. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal jika dilihat dari aspek ancaman pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti, serta pesaing terhadap perkembangan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”?

4. Analisis SWOT
 - a. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” ? Berikan bobot serta rating terhadap masing-masing faktor tersebut!
 - b. Apa saja peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” saat ini ? Berikan bobot serta rating terhadap masing-masing faktor tersebut!



PEDOMAN PENDOKUMENTASIAN

No	Uraian	
1.	Lingkungan Internal Perusahaan	<ul style="list-style-type: none">- Struktur Organisasi- Lokasi perusahaan- Personalia perusahaan- Keuangan perusahaan- Produksi- Penetapan harga produk perusahaan
2.	Lingkungan Eksternal Perusahaan	<ul style="list-style-type: none">- Ekonomi
3.	Pesaing-pesaing (Rivals) Perusahaan	Pesaing perusahaan



PENENTUAN WEIGHT

- Tentukan bobot masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan bobot 0,01 – 0,20.
- Batasan bobot pada daftar isian berikut terdiri dari:
 Bobot: 0,05 = pengaruh kecil
 0,10 = pengaruh sedang
 0,15 = pengaruh besar
 0,20 = pengaruh sangat besar

Bobot SAP	0,01 – 0,20
Kekuatan (Strengths) :	
SUMBER DAYA	
1. Struktur Organisasi	
2. Fisik	
a. Lokasi Perusahaan	
b. Kecanggihan peralatan yang dimiliki	
c. Akses bahan baku	
3. Produksi	
a. Teknologi	
b. Kontrol produksi	
4. Sumber Daya Manusia	
a. Jumlah tenaga kerja	
b. Jam kerja	
c. Sistem penggajian	
d. Kesejahteraan karyawan	
e. Suasana kerja	
5. Pemasaran	

a. Produk	
b. Harga	
c. Daerah pemasaran	
d. Servis	
6. Reputasi perusahaan	
a. Reputasi dengan konsumen	
b. Reputasi dengan pemasok	
7. Keuangan	
a. Pengelolaan keuangan	
b. Analisis rasio	
1. Rasio likuiditas	
KEMAMPUAN:	
1. Keuangan	
2. Personalia	
3. Produksi	
4. Pemasaran	
5. Reputasi	
Kelemahan (Weaknesses) :	
1. Promosi	
2. Rasio Aktivitas	
3. Rasio Profitabilitas	
Bobot ETOP	
Peluang (Opportunities) :	
1. Aspek ekonomi	

a. Pertumbuhan ekonomi	
2. Aspek Demografi	
3. Aspek Teknologi	
4. Kekuatan posisi pemasok	
5. Kekuatan posisi pembeli	
Ancaman (Threats) :	
1. Aspek Ekonomi	
a. Laju inflasi	
b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS	
2. Aspek Politik	
3. Aspek sosial budaya	
a. Perilaku atas kualitas kerja	
b. Pergeseran dalam preferensi kerja dan karier	
4. Ancaman pelaku baru	
5. Ancaman produk pengganti	
6. Pesaing	

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

PENENTUAN RATING

- Tentukan rating masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilihan rating pada daftar isian berikut terdiri dari:
 - Rating pada peluang dan kekuatan:
 - 1 = kecil
 - 2 = sedang
 - 3 = tinggi
 - 4 = sangat tinggi
 - Rating pada ancaman dan kelemahan:
 - 1 = sangat tinggi
 - 2 = tinggi
 - 3 = sedang
 - 4 = kecil

Rating SAP	1	2	3	4
Kekuatan (Strengths) :				
SUMBER DAYA				
1. Struktur Organisasi				
2. Fisik				
a. Lokasi Perusahaan				
b. Kecanggihan peralatan yang dimiliki				
c. Akses bahan baku				
3. Produksi				
a. Teknologi				
b. Kontrol produksi				
4. Sumber Daya Manusia				
a. Jumlah tenaga kerja				
b. Jam kerja				
c. Sistem penggajian				

d. Kesejahteraan karyawan				
e. Suasana kerja				
5. Pemasaran				
a. Produk				
b. Harga				
c. Daerah pemasaran				
d. Servis				
6. Reputasi perusahaan				
a. Reputasi dengan konsumen				
b. Reputasi dengan pemasok				
7. Keuangan				
a. Pengelolaan keuangan				
b. Analisis rasio				
1. Rasio likuiditas				
KEMAMPUAN:				
1. Keuangan				
2. Personalia				
3. Produksi				
4. Pemasaran				
5. Reputasi				
Kelemahan (Weaknesses) :				
1. Promosi				
2. Rasio Aktivitas				
3. Rasio Profitabilitas				

Rating ETOP				
Peluang (Opportunities) :				
1. Aspek ekonomi				
a. Pertumbuhan ekonomi				
2. Aspek Demografi				
3. Aspek Teknologi				
4. Kekuatan posisi pemasok				
5. Kekuatan posisi pembeli				
Ancaman (Threats) :				
1. Aspek Ekonomi				
a. Laju inflasi				
b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS				
2. Aspek Politik				
3. Aspek sosial budaya				
a. Perilaku atas kualitas kerja				
b. Pergeseran dalam preferensi kerja dan karier				
4. Ancaman pelaku baru				
5. Ancaman produk pengganti				
6. Pesaing				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

Lampiran 5

JAWABAN INFORMAN UNTUK PENENTUAN WEIGHT DAN RATING

	W	R
Kekuatan (Strengths) :		
SUMBER DAYA		
1. Struktur Organisasi	0,02	3
2. Fisik		
a. Lokasi Perusahaan	0,04	4
b. Kecanggihan peralatan yang dimiliki	0,03	2
c. Akses bahan baku	0,04	4
3. Produksi		
a. Teknologi	0,03	3
b. Kontrol produksi	0,04	3
4. Sumber Daya Manusia		
a. Jumlah tenaga kerja	0,03	4
b. Jam kerja	0,02	4
c. Sistem penggajian	0,02	4
d. Kesejahteraan karyawan	0,03	4
e. Suasana kerja	0,03	4
5. Pemasaran		
a. Produk	0,05	3
b. Harga	0,05	4
c. Daerah pemasaran	0,05	4
d. Servis	0,05	3
6. Reputasi perusahaan		

a. Reputasi dengan konsumen	0,05	4
b. Reputasi dengan pemasok	0,05	3
7. Keuangan		
a. Pengelolaan keuangan	0,03	3
b. Analisis rasio		
1. Rasio likuiditas	0,03	3
KEMAMPUAN:		
1. Keuangan	0,04	3
2. Personalialia	0,04	4
3. Produksi	0,04	4
4. Pemasaran	0,04	4
5. Reputasi	0,04	4
Kelemahan (Weaknesses) :		
1. Promosi	0,05	1
2. Rasio Aktivitas	0,03	1
3. Rasio Profitabilitas	0,03	1
Peluang (Opportunities) :		
1. Aspek ekonomi		
a. Pertumbuhan ekonomi	0,2	4
2. Aspek Demografi	0,1	4
3. Aspek Teknologi	0,1	3
4. Kekuatan posisi pemasok	0,05	3
5. Kekuatan posisi pembeli	0,1	4
Ancaman (Threats) :		
1. Aspek Ekonomi		

a. Laju inflasi	0,05	2
b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS	0,05	2
2. Aspek Politik	0,05	2
3. Aspek sosial budaya		
a. Perilaku atas kualitas kerja	0,05	1
b. Pergeseran dalam preferensi kerja dan karier	0,05	1
4. Ancaman pelaku baru	0,05	1
5. Ancaman produk pengganti	0,05	1
6. Pesaing	0,1	1



Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu



PERUSAHAAN "GANGSAR" SNACKS AND FOOD

ALAMAT : JL. DEMUK NO. 37 NGUNUT - TULUNGAGUNG 66292
TELP. : (0355) - 395210, 395156
FAX. : (0355) - 395889
E-mail : gs_acc@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

No. 026/Sekret-GS/XII-2008

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : IWAN PRASETYONO
Jabatan : BUSSINESS DEVELOPMENT HEAD

Menerangkan bahwa :

Nama : DYAN EKA PUTRI PRATIWI
NIM : 0410323048
Universitas : BRAWIJAYA MALANG
Fakultas : ILMU ADMINISTRASI
Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Benar telah mengadakan Penelitian pada bulan September 2008 sampai selesai untuk penyusunan dan penulisan Tugas Akhir (Skripsi) dengan judul " **STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI PENDEKATAN SWOT** " (Study pada Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar Ngunut – Tulungagung).

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tulungagung, 22 Desember 2008


PERSH. SNACK & FOOD
JL. DEMUK NO. 37 - TELP. 395156
TULUNGAGUNG 66292
IWAN PRASETYONO
Business Development Head

Lampiran 6

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dyan Eka Putri Pratiwi
NIM : 04103230-48
Tempat dan Tanggal Lahir : Tulungagung, 8 September 1985
Pendidikan : 1. 1992 – 1998 SDK Santa Maria Tulungagung
2. 1998 – 2001 SMP Negeri 1 Tulungagung
3. 2001 – 2004 SMA Negeri 1 Boyolangu, Tulungagung
4. 2004 – 2009 Universitas Brawijaya Malang
Jurusan Administrasi Bisnis
Konsentrasi Manajemen Pemasaran

Malang, Mei 2009

Dyan Eka Putri Pratiwi
Ph. (0341) 587816