

**“Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Abon Lion Boga
Dengan pendekatan Metode SWOT Analisis
Di Perusahaan Abon Lion Boga Tangerang”**

Tugas Akhir

**Diajukan guna melengkapi sebagian syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



Disusun Oleh

Nama : Hendra Irawan
NIM : 41614120117
Program Studi : Teknik Industri

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2017

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Hendra Irawan

NIM : 41614120117

Jurusan : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Judul Skripsi : “Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analisis di Perusahaan Abon Lion Boga Tangerang”

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Mercu Buana.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,

(Hendra Irawan)

LEMBAR PENGESAHAN

“Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analisis Di Perusahaan Abon Lion Boga Tangerang”

Disusun Oleh

Nama : Hendra Irawan
NIM : 41614120117
Program Studi : Teknik Industri

Pembimbing,

(Sonny Koeswara, Ir. M.SIE)

Mengetahui,

Koordinator Tugas Akhir / Ketua Program Studi

[Dr. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari]

ABSTRAK

Perusahaan abon "Lion Boga" didirikan oleh Bapak Kusnan Ismail pada tahun 2013. Perusahaan "Lion Boga" didirikan untuk meneruskan usaha pembuatan abon yang telah dirintis oleh orang tua dari Bapak Kusnan Ismail. Modal awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini yaitu sebesar Rp.10.000.000,00 yang diperoleh dari modal sendiri dan bantuan dari orang tua. Pada awal usahanya perusahaan memproduksi abon dengan kapasitas produksi 60 ton per tahun.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memecahkan yang menjadi rumusan masalah, yaitu: menganalisis faktor – faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan, serta menentukan strategi pengembangan pada PT. Lion Boga dengan menggunakan analisis SWOT.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah diperoleh dari data primer yaitu dari hasil wawancara langsung dan data sekunder serta hasil observasi, data sekunder dari penelitian ini adalah berupa data konsumen, jenis dan jumlah peralatan yang digunakan, data pemasok, laporan sumber daya manusia dan laporan keuangan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis IFAS, EFAS, dan Matriks SWOT.

Hasil Penelitian menemukan penyebab utama dari kelemahan dan ancaman di PT. Lion Boga, yaitu adanya produk pengganti, ancaman dan pesaing. Oleh karena itu diperlukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan analisis SWOT maka akan dapat terkontrol dengan baik

Kata Kunci : SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir sebagai salah satu syarat kelulusan dan meraih gelar S.T pada Program Studi Teknik Industri. Tugas Akhir ini berjudul **“Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analisis Di Perusahaan Abon Lion Boga Tangerang”**. Laporan tugas akhir ini tidak terlepas dari bimbingan dan arahan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang tua dan yang sangat penulis sayangi atas do'a dan dukungannya.
2. Bapak Sonny Koeswara, Ir. M.SIE selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan tugas akhir sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan.
3. Ibu Dr. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari selaku ketua program studi yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan tugas akhir sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan.
4. Seluruh dosen dan staff TU Program Studi Teknik Industri.
5. Manajemen PT. Lion Boga yang telah memberikan sarana dan fasilitas penelitian serta dukungan sampai penelitian ini selesai
6. Andi Vebilia Narita yang telah memberikan *support* yang luar biasa dan do'a.
7. Seluruh teman-teman Teknik Industri yang telah memberikan dukungan selama kuliah dan atas semua kerja sama, serta kebersamaan selama kuliah yang tidak akan pernah terlupakan.
8. Semua pihak atas do'a dan dukungan yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa laporan penulisan tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Baik dari segi pengetahuan, tata cara penulisan, maupun isinya karena keterbatasan penulis yang masih dalam tahap belajar. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun diharapkan dapat memberi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga laporan tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Jakarta, 17 Juni 2017

Penulis,

Hendra Irawan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Perumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Gambaran Umum Perusahaan	8
2.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	10
2.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan	11
2.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	11
2.1.4 Karyawan.....	13
2.1.5 Proses Produksi Abon.....	13
2.2 Strategi dan SWOT Analisis	16
2.2.1 Konsep Strategi.....	16
2.2.2 Proses Perumusan Strategi.....	17
2.2.3 Pengukuran Sikap.....	26

2.2.4	Metode Pengungkapan Sikap.....	28
2.2.5	Pengukuran Penskalaan.....	34
2.2.6	SWOT Analisis.....	37
2.2.7	Kerangka Pemikiran.....	45
2.2.8	Jurnal Internasional.....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....		49
3.1	Diagram Alir Penelitian	49
3.2	Penjelasan Diagram Alir Penelitian	50
3.2.1	Identifikasi Masalah	51
3.2.2	Studi Pustaka	51
3.2.3	Perumusan Masalah.....	51
3.2.4	Penetapan Tujuan Penelitian	52
3.2.5	Penetapan Model Penelitian.....	52
3.2.6	Penentuan Variabel Penelitian.....	53
3.2.7	Pengumpulan Data.....	53
3.2.8	Identifikasi Faktor Strategi.....	53
3.2.9	Menentukan Faktor Tingkat Kepentingan.....	57
3.2.10	Pembuatan Kuesioner Analisa Kekuatan dan Kelemahan.....	57
3.2.11	Pembuatan Kuesioner Analisa Peluang dan Ancaman.....	58
3.2.12	Pembuatan Forecasting Faktor Internal.....	58
3.2.13	Pembuatan Forecasting Faktor Eksternal.....	59
3.2.14	Penyebaran Kuesioner Sintesa Faktor Strategi.....	59
3.2.15	Sintesa Faktor Strategi.....	63
3.2.16	Pemetaan Hasil Matriks SWOT.....	67
3.2.17	Analisa dan Interpretasi Hasil.....	67

3.2.18	Kesimpulan dan Saran.....	68
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		69
4.1	Pengumpulan Data	69
4.1.1	Pengumpulan Data Primer	69
4.1.2	Pengumpulan Data Sekunder	70
4.2	Pengolahan Data.....	73
4.2.1	Identifikasi Faktor Strategi	73
4.2.2	Penyusunan Kuesioner Sintesa Faktor Strategi	77
4.2.3	Sintesa Faktor Strategi	99
4.2.4	Pemetaan Hasil Matrik SWOT.....	108
BAB V ANALISA HASIL		114
5.1	Analisis Matrik SWOT.....	115
5.1.1	Analisis Faktor Kekuatan.....	115
5.1.2	Analisis Faktor Kelemahan.....	117
5.1.3	Analisis Faktor Peluang.....	118
5.1.4	Analisis Faktor Ancaman.....	119
5.2	Kemungkinan Implementasi Strategi	121
5.3	Strategi Utama untuk Pengembangan Usaha	126
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		129
6.1	KESIMPULAN	129
6.2	SARAN	130
DAFTAR PUSTAKA		131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Perusahaan “Lion Boga”	12
Gambar 2.2 Faktor-faktor pendorong persaingan	23
Gambar 2.3 Matriks SWOT Analisis	42
Gambar 2.4 Diagram SWOT Analisis	44
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 3.1 Diagram Alir Metode Penelitian	50
Gambar 4.1 Peta Persaingan industri abon berdasarkan skala pemasaran	72
Gambar 4.2 Matrik SWOT.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal Internasional.....	46
Tabel 3.1 Penjelasan Atribut Lingkungan Eksternal Jauh	55
Tabel 3.2 Penjelasan Atribut Lingkungan Industri	56
Tabel 3.3 Sintesa Faktor Strategi Internal.....	66
Tabel 3.4 Sintesa Faktor Strategi Eksternal	66
Tabel 4.1 Jumlah produksi Produsen Abon di Tangerang Tahun 2014.....	72
Tabel 4.2 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Internal	78
Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Eksternal	80
Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan	83
Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman	85

Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan.....	88
Tabel 4.7 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman	94
Tabel 4.8 Faktor Kunci	100
Tabel 4.9 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kekuatan	101
Tabel 4.10 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kelemahan	101
Tabel 4.11 Sintesa Faktor Strategi Internal.....	102
Tabel 4.12 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Peluang.....	104
Tabel 4.13 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Ancaman	105
Tabel 4.14 Sintesa Faktor Strategi Eksternal	106
Tabel 5.1 Strategi Perusahaan.....	125

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	133
Lampiran 2. Jawaban Kuesioner	136

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan tugas akhir.

1.1 Latar Belakang

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

Rangkuti (2015) mengungkapkan bahwa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman merupakan empat sisi utama yang penting dalam menilai posisi produk dan sistem yang ada dari sebuah perusahaan dalam persaingan dengan produk dan sistem dari perusahaan lainnya yang sejenis. Penilaian terhadap sisi kekuatan sebuah produk dan sistem dari sebuah perusahaan akan memicu perusahaan tersebut untuk menonjolkan sisi kekuatannya untuk memberikan nilai tambah dibandingkan produk dan sistem dari perusahaan lain. Penilaian terhadap sisi kelemahan dapat membuat

perusahaan tersebut berusaha mengatasi kelemahan dari produk dan sistemnya tersebut. Penilaian terhadap sisi peluang akan membuat perusahaan tersebut berusaha menakhlikkan berbagai peluang yang ada. Penilaian terhadap sisi ancaman akan menyadarkan perusahaan tersebut untuk menanggulangi setiap ancaman yang datang.

Perusahaan “Lion Boga” merupakan salah satu perusahaan abon yang memiliki skala usaha besar di kabupaten Tangerang. Perusahaan “Lion Boga” berdiri pada tahun 2013 dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 25 orang dan rata-rata jumlah produksinya yaitu sebesar 100.000 kg pertahun. Jumlah tenaga kerja dan skala usaha yang cukup besar dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Jumlah produksi yang besar juga dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam menguasai pasar.

Semua kegiatan usaha yang dijalankan oleh perusahaan “Lion Boga” tidak pernah lepas dari pengaruh lingkungan usaha tempat dimana perusahaan beroperasi. Sebagai contoh jumlah perusahaan pesaing yang berkecimpung dalam bidang yang sama yaitu industri abon. Lingkungan usaha terkadang berubah sangat cepat dan terjadi secara terus-menerus, sehingga menuntut perusahaan untuk dapat memperkirakan dan mengelola lingkungan tersebut dengan baik agar tidak menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan”Lion Boga” dalam proses produksinya menggunakan kayu sebagai bahan bakar. Pada musim penghujan perusahaan kesulitan untuk memperoleh kayu bakar. Hal itu dikarenakan perusahaan tidak mempunyai tempat untuk menyimpan kayu bakar sehingga perusahaan tidak bisa menyimpan cadangan kayu bakar pada waktu musim kemarau. Kasus yang dapat dilihat adalah ketika terjadi kenaikan harga bahan baku dan bahan penolong,

kapasitas produksi turun, dan harga jual abon meningkat. Pada saat yang bersamaan daya beli masyarakat menurun karena tingginya harga abon. Oleh karena itu perusahaan harus mampu melakukan analisis biaya, penerimaan, dan keuntungan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan strategi yang tepat.

Perusahaan “Lion Boga” dalam hal ini harus mampu menganalisa dan mengantisipasi perubahan lingkungan, baik itu dari lingkungan internal yang masih bisa dikendalikan maupun dari lingkungan eksternal yang sukar untuk dikendalikan. Pengaruh dari kedua analisis lingkungan ini sangat besar dalam proses perumusan dan pemilihan strategi yang tepat demi kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan “Lion Boga”. Analisis lingkungan internal dan eksternal memberikan identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki, sehingga perusahaan “Lion Boga” memiliki daya saing dan berkembang dengan masih memperhatikan misi dan tujuan awal.

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

dengan *SWOT* ini dapat diketahui hal-hal yang dapat dipertimbangkan untuk memperkuat posisi produk di pasar (Rangkuti, Freddy. 2009).

Selama ini penggunaan *SWOT* tergantung pada usaha sejenis yang digunakan sebagai pembanding atau menggunakan skala industri yang berasal dari sumber resmi. Apabila data pesaing belum terkumpul dan terpetakan maka *SWOT* dapat dilakukan tanpa pembanding atau skala industri dengan tetap tidak menghilangkan substansi kegunaannya akan tetapi ditambah fleksibilitasnya *SWOT* tanpa skala industri ini digunakan bila sebuah perusahaan hingga pada saat dilakukan kajian situasi tidak memiliki data tentang pesaing atau pesaingnya belum terpetakan baik dalam skala industri (kumpulan perusahaan yang menghasilkan barang yang sama) maupun dari hasil inteligen perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempersiapkan rencana usaha strategis terutama dari segi pemasaran dan manajemen organisasi, maka dengan menggunakan analisis *SWOT* yang dimodifikasi sedemikian hingga menjadikan ia dapat digunakan oleh perusahaan tanpa harus mengetahui skala industri atau data inteligen mengenai pesaingnya (Putong, 2015). Dengan adanya permasalahan diatas, maka untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan “Lion Boga” dilakukan dengan menggunakan Analisis *SWOT*.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Tingginya tingkat kompetisi antar perusahaan.
2. Kualitas product dan SDM yang perlu diperbaiki.

3. Ancaman bagi perusahaan jika tidak menentukan strategi yang sesuai.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah di bawah ini dilakukan agar penelitian lebih terarah:

1. Pembahasan faktor eksternal Perusahaan.
2. Pembahasan kekuatan internal perusahaan.
3. Memaksimalkan Kekuatan dan Peluang Perusahaan.
4. Meminimalkan Kelemahan dan Ancaman Perusahaan.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) terhadap PT. Lion Boga?
2. Bagaimana strategi PT. Lion Boga dengan Analisis SWOT?

1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) terhadap PT. Lion Boga.

2. Strategi PT. Lion Boga berdasarkan Analisis SWOT.

1.6. Sistematika Penulisan

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

BAB I : PENDAHULUAN

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

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan gambaran terstruktur tahap demi tahap proses pelaksanaan penelitian dalam bentuk *flow chart*, membahas tentang tahapan yang dilalui dalam penyelesaian masalah sesuai dengan permasalahan yang ada mulai dari identifikasi

masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, pengolahan data, sampai dengan kesimpulan dan pemberian saran terhadap perusahaan.

BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang penguraian pengumpulan data dalam rangka penyelesaian masalah dan juga pengolahan terhadap data-data tersebut. Dalam bab ini akan dijelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dapat berpengaruh terhadap produk-produk Perusahaan Abon “Lion Boga”.

BAB V : ANALISA HASIL

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

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan mengenai gambaran umum perusahaan, baik mengenai sejarah, lokasi, proses produksi, dan gambaran lainnya serta dasar teori *SWOT* (*strength, weakness, opportunity, and threat*) analisis.

2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan abon "Lion Boga" didirikan oleh Bapak Kusnan Ismail pada tahun 2013. Perusahaan "Lion Boga" didirikan untuk meneruskan usaha pembuatan abon yang telah dirintis oleh orang tua dari Bapak Kusnan Ismail. Modal awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini yaitu sebesar Rp.10.000.000,00 yang diperoleh dari modal sendiri dan bantuan dari orang tua. Pada awal usahanya perusahaan memproduksi abon dengan kapasitas produksi 60 ton per tahun. Produk abon dari perusahaan "Lion Boga" pada awal pendiriannya hanya dipasarkan secara lokal di Tangerang serta pembeli dari luar kota yang merupakan pelanggan produk abon sejak masih ditangani oleh orang tua dari Bapak Kusnan Ismail. Produk abon yang diproduksi hanya produk abon super yaitu abon yang masih asli tanpa ada campuran. Namun seiring dengan meningkatnya harga bahan baku utama pembuatan abon yaitu daging dan daya beli masyarakat yang mulai menurun karena harga abon yang terus meningkat, maka perusahaan membuat tiga jenis abon. Klasifikasi abon tersebut didasarkan pada banyaknya campuran yang digunakan dalam pembuatan

abon. Harga masing-masing jenis abon berbeda-beda tergantung pada banyaknya campuran yang digunakan dalam proses pembuatan abon.

Perusahaan abon ” Lion Boga” dalam menjalankan proses produksinya telah memiliki izin operasi dan tercantum dalam Surat Izin Usaha Perdagangan (S.I.U.P) Nomor : 00138/11-32/PM/2013, dan H.O Nomor : 113355200874. Selain itu produk abon dari perusahaan “Lion Boga” ini telah mendapatkan nomor sertifikasi penyuluhan dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia dengan Nomor DEPKES RI SP. No. 198/1130/03, dengan didaptkannya surat sertifikasi tersebut maka produk abon milik perusahaan “Lion Boga” dinyatakan aman untuk dikonsumsi masyarakat.

Perusahaan INDOFOOD memberikan kepercayaan kepada perusahaan “Lion Boga” sebagai produsen abon untuk digunakan sebagai bahan baku dalam pembuatan mie goreng abon. Perusahaan INDOFOOD memberikan omset sebesar 3 ton per bulan bagi perusahaan “Lion Boga” untuk memasok abon. Namun, omset tersebut dapat berubah sewaktu-waktu seiring dengan kondisi permintaan masyarakat terhadap produk dari perusahaan INDOFOOD.

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

ada masyarakat yang ingin membeli produk abon “Lion Boga” langsung datang ke perusahaan.

2.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan “Lion Boga”

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

a. Visi Perusahaan

Visi adalah suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang akan dilakukan untuk terwujud oleh seluruh personil perusahaan. Visi perusahaan “Lion Boga” adalah sebagai berikut :

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

b. Misi Perusahaan

Misi adalah alasan untuk menetapkan prioritas, rencana, dan penugasan kerja. Misi perusahaan “Lion Boga” adalah sebagai berikut :

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

c. Tujuan Perusahaan

Perusahaan “Lion Boga” mempunyai tujuan untuk terus mengembangkan usaha dan mengoptimalkan keuntungan perusahaan, memperluas daerah pemasaran, serta dapat menciptakan lapangan bagi masyarakat.

2.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan “Lion Boga”

Perusahaan ”Lion Boga” terletak di Desa Wanakerta, Kecamatan Sindang Jaya, Tangerang. Lokasi perusahaan cukup strategis karena berada di sentra usaha abon dan dekat dengan pemasok bahan baku yaitu Rumah Potong Hewan (RPH) Kabupaten Tangerang. Perusahaan ”Lion Boga” didirikan diatas lahan tempat tinggal Bapak Bapak Kusnan Ismail seluas 3000 m² yang terdiri dari dua bangunan. Bangunan yang pertama terletak di bagian depan yang merupakan tempat tinggal dari keluarga Bapak Kusnan Ismail dengan luas 2500 m². Dan bangunan yang kedua dengan luas 500 m² terletak di bagian belakang yang merupakan tempat produksi abon mulai dari kegiatan pembersihan daging, pembuatan abon, sampai pengemasan. Dari awal pendiriannya lokasi perusahaan tidak pernah berpindah tempat hanya dilakukan penyesuaian tempat produksi sesuai dengan perkembangan perusahaan.

2.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan “Lion Boga”

Perusahaan ”Lion Boga” dikelola dan diawasi secara langsung oleh pemilik perusahaan. Hal itu dikarenakan perusahaan belum memiliki struktur organisasi yang jelas serta belum menerapkan sistem manajemen secara penuh dan terarah. Akan tetapi walaupun belum memiliki struktur organisasi yang jelas semua karyawan di perusahaan ”Lion Boga” bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang masing-

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

Hubungan yang terjalin antara pemilik perusahaan dan karyawan di perusahaan "Lion Boga" lebih mengarah pada hubungan persaudaraan. Pemilik perusahaan sangat memperhatikan kondisi dan kebutuhan karyawan. Selain itu, sebagian besar karyawan berasal dari daerah sekitar perusahaan sehingga pemilik perusahaan dapat mengetahui kebutuhan karyawan dan sebaliknya. Secara umum struktur organisasi perusahaan "Lion Boga" dapat digambarkan dalam bentuk yang sederhana sebagai berikut (sumber: Prosedur No. LBS-001-2013).



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Perusahaan "Lion Boga"

2.1.4 Karyawan

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

1. Karyawan Bagian Penyiangan = 2 orang
2. Karyawan Bagian Perebusan = 2 orang
3. Karyawan Bagian Pencabikan = 2 orang
4. Karyawan Bagian Pemberi Bumbu dan Santan = 4 orang
5. Karyawan Bagian Penggorengan = 6 orang
6. Karyawan Bagian Penirisan Minyak = 3 orang
7. Karyawan Bagian Pengemasan = 3 orang
8. Karyawan Transportasi/Distribusi = 3 orang + 22 orang = 25 orang

2.1.5 Proses Produksi Abon

Proses produksi abon di perusahaan "Lion Boga" ada beberapa tahap yaitu :

1. Penyiangan

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

kacang tanah dan kacang koro. Bahan tersebut juga harus dicuci sampai bersih sebelum direbus.

2. Perebusan

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

3. Pencabikan

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

4. Pemberian Bumbu dan Santan

Bumbu-bumbu yang digunakan dalam proses pembuatan abon antara lain bawang merah, bawang putih, gula pasir, gula jawa, garam, ketumbar, penyedap rasa, dan kemiri. Bumbu-bumbu tersebut dihaluskan bersama bahan campuran abon yaitu kacang tanah dan kacang koro. Kacang koro hanya dicampurkan untuk abon dengan kualitas ketiga. Setelah dihaluskan campuran tersebut ditumis sebentar dalam wajan penggorengan. Kemudian, bumbu, kacang tanah, dan kacang koro yang telah ditumis dicampur dengan

daging yang sudah dicabik-cabik dan dimasak dalam wajan penggorengan. Selanjutnya, ditambahkan santan agar abon memiliki rasa gurih. Bahan dipanaskan sambil diaduk-aduk hingga santan kering dan bumbunya meresap.

5. Penggorengan

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

6. Penirisan Minyak

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

7. Pengemasan

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

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

2.3 Strategi dan *SWOT* Analisis

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

2.2.1 Konsep Strategi

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi ialah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian (Sudirman, 2011).

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (Sudirman, 2011).

Menurut (Sudirman, 2011) pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

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

2.2.2 Proses Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, *merger* atau membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengambilalihan oleh pesaing bisnis (Sudirman, 2011).

1. Lingkungan Eksternal

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

a. Lingkungan eksternal "jauh"

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

b. Pertimbangan-pertimbangan ekonomi

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

c. Faktor-faktor politik

Salah satu definisi klasik tentang politik mengatakan bahwa politik adalah kiat untuk mengetahui "siapa dapat apa dan bilamana". Menggunakan definisi tersebut sebagai titik tolak untuk memahami faktor-faktor politik yang berpengaruh pada

pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti bahwa para pengambil keputusan strategis perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan.

d. Faktor-faktor sosial

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

e. Faktor teknologi

Ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini berkembang demikian pesatnya sehingga dapat dikatakan bahwa manusia belum pernah mengalami perkembangan secepat itu. Perkembangan yang amat pesat itu berakibat antara lain pada "lahirnya" berbagai ilmu yang baru dan aneka ragam temuan dan terobosan terjadi dalam bidang teknologi. Berbagai temuan dan terobosan tersebut sudah sedemikian rupa sehingga

dapat dikatakan bahwa tidak ada lagi segi-segi dan proses pengelolaan bisnis yang tidak "disentuh" oleh teknologi tersebut. Dikatakan demikian karena ternyata bahwa berbagai temuan dan terobosan di bidang perangkat keras dibarengi pula oleh perkembangan di bidang perangkat lunak yang mendukung aplikasinya yang semakin beraneka ragam oleh para "pekerja pengetahuan". Oleh karena itu setiap pengambil keputusan strategis mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang, dan akan terjadi karena dengan demikian ia mengetahui untuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan diterapkan.

2. Lingkungan industri

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

3. Ancaman dari pendatang baru

Kehadiran para pendatang baru dikatakan sebagai ancaman karena para pendatang baru tersebut membawa berbagai hal ke dalam industri seperti kemampuan baru,

keinginan merebut pangsa pasar tertentu, teknologi yang mutakhir, sarana dan prasarana yang lengkap, dan tenaga kerja yang terdidik dan terlatih.

4. Faktor pemasok

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

5. Faktor pembeli

Keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan sesungguhnya merupakan manifestasi adanya kepercayaan para pengguna produknya, bukan hanya pada mutu produk yang dihasilkan, akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaya manajerial yang digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam memperlakukan karyawannya, proses produksi yang ramah lingkungan, ketaatan pada norma-norma moral dan etika dalam pengelolaan bisnis (misalnya dalam menghadapi persaingan), kejujuran dalam pemasaran, dan pengiklanan serta kesediaan perusahaan memberikan imbalan yang adil dan wajar kepada para karyawannya. Untuk kepentingan itulah perlakuan para pelanggan dan nasabah sebagai "raja" tetap relevan untuk diperhatikan dan diterapkan (Siagian, 2004).

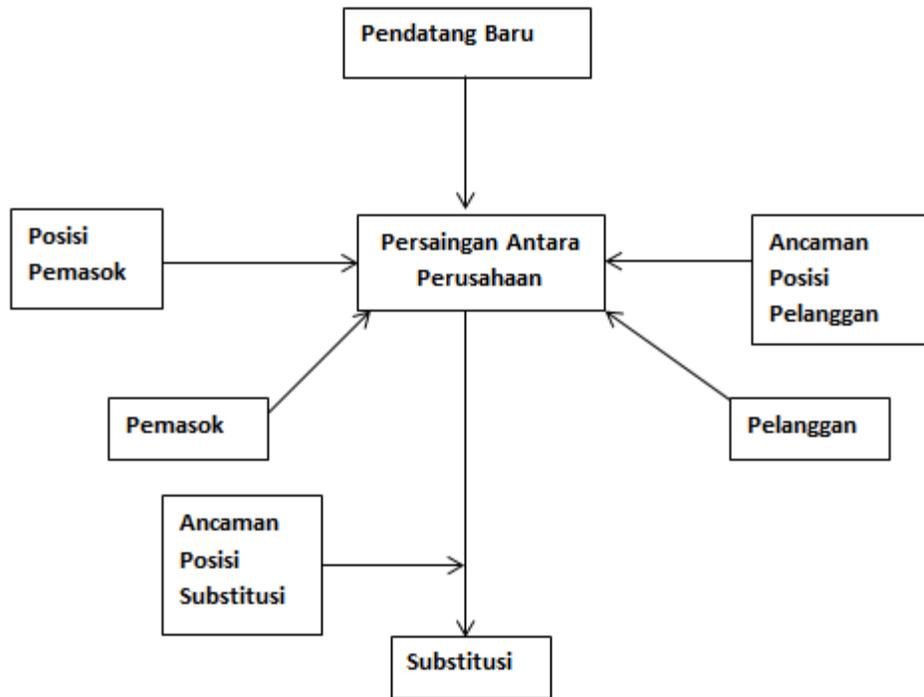
6. Faktor produk substitusi

Perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini membuat semakin banyak produk yang peranan dan manfaatnya dalam kehidupan manusia dapat diganti oleh produk

substitusi atau pengganti. Kepekaan terhadap hal ini harus dimiliki para pengambil keputusan strategis dan tidak hanya terpukau pada masalah harga dan mutu produk. Tidak adanya atau tipisnya kepekaan tersebut dapat berakibat pada menurunnya tingkat perolehan keuntungan yang pada gilirannya mengurangi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya.

7. Faktor persaingan

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



Gambar 2.2 Faktor-faktor pendorong persaingan

Sumber (Siagian, 2004)

8. Lingkungan Internal

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

1) Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan

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

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

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah: langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas, dan sistem imbalan (Kusuma, Hendra. 2004).

2). Faktor keuangan

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi, dan sistem akunting yang andal (Jauch dan Glueck), menyatakan bahwa tujuan dari analisis faktor ini adalah untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat daripada pesaingnya.

Faktor-faktor keunggulan strategis yang perlu dianalisa antara lain:

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

3). Faktor manajemen produksi dan operasi.

Kegiatan produksi-operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah: hubungan baik dengan pemasok, sistem

logistik yang andal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif, kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, dan pengendalian mutu.

4). Faktor pemasaran dan distribusi.

Pemasaran dan distribusi berarti memindahkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Ini dimulai dengan mencari hal-hal yang diinginkan konsumen dan dapat tidaknya produk dan jasa dapat dijual dengan laba. Hal ini memerlukan riset pasar, pengidentifikasian pasar, pengembangan produk, pengujian reaksi konsumen, perhitungan produksi dan biayanya, penentuan keperluan distribusi dan pelayanan, dan memutuskan cara pengiklanan dan promosi. Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan, dan kebijakan produk baru (Heizer, J dan Render, B. 2010).

2.2.3 Pengukuran Sikap

Menurut (Sugiyono, 2009) salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah pengungkapan (*assesment*) dan pengukuran (*measurement*) sikap. Sikap didefinisikan sebagai respon evaluatif yang dapat berbentuk positif atau negatif, sehingga dalam sikap terkandung adanya preferensi atau rasa suka-tidak suka terhadap sesuatu sebagai obyek sikap. Ada

beberapa karakteristik (dimensi) sikap yang dapat diukur yaitu arah, intensitas, keluasan, konsistensi, dan spontanitas. Sikap mempunyai arah, artinya sikap terpilah pada dua arah kesetujuan yaitu setuju atau tidak setuju, mendukung atau tidak mendukung, memihak atau tidak memihak terhadap suatu obyek sikap. Seseorang yang setuju, mendukung, dan memihak dikatakan memiliki arah positif, sebaliknya dikatakan memiliki arah sikap negatif. Sikap memiliki intensitas, artinya kedalaman atau kekuatan sikap terhadap sesuatu belum tentu sama walaupun arahnya mungkin sama. Seseorang yang sama-sama setuju terhadap suatu hal (arah positif), tapi berbeda intensitas dimana yang seorang sangat setuju dan yang lainnya hanya biasa-biasa saja. Sikap memiliki keluasan, artinya kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu obyek sikap dapat mengenai aspek yang sedikit dan sangat spesifik atau dapat pula pada banyak sekali aspek dari suatu obyek sikap.

Sikap memiliki konsistensi, artinya adalah adanya kesesuaian antar waktu antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responnya terhadap suatu obyek sikap. Suatu sikap yang cepat berubah dikatakan sebagai sikap yang inkonsisten. Sikap yang konsisten dapat tidak memihak (netral) dan dikatakan arahnya nol (tidak positif dan tidak negatif). Karakteristik yang terakhir adalah sikap yang memiliki spontanitas, yaitu menyangkut sejauh mana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan. Sikap dikatakan memiliki spontanitas yang tinggi apabila dapat dinyatakan secara terbuka tanpa harus melakukan pengungkapan atau desakan lebih dahulu.

Dalam proses pengukuran sikap yang ideal seharusnya menyertakan semua dimensi sikap di atas. Akan tetapi hal itu sangatlah sukar untuk dilakukan. Umumnya

skala sikap yang digunakan dalam penelitian hanya meliputi dimensi arah dan dimensi intensitas saja, yaitu hanya menunjukkan kecenderungan sikap positif atau negatif dan memberikan tafsiran mengenai derajat kesetujuan atau ketidak setujuan terhadap respon individu.

1. Metode Pengungkapan Sikap

Untuk menganalisis sikap seseorang terhadap suatu obyek sikap perlu dilakukan pengumpulan data sikap. Pengumpulan data sikap tersebut dapat dilakukan dengan observasi perilaku, penanyaan langsung, dan pengungkapan langsung (Sugiyono, 2009).

- a. Observasi langsung, dalam observasi perilaku diasumsikan bahwa sikap adalah bentuk perilaku yang tampak atau dengan kata lain sikap seseorang terhadap suatu obyek dapat diketahui dari perilakunya. Dalam metode observasi langsung ini hanya dilakukan pengamatan terhadap sikap individu saja. Kelemahan dari asumsi metode ini adalah penyimpangan yang mungkin terjadi karena perilaku yang ditampakkan oleh seseorang justru dilakukan untuk menyembunyikan sikap yang sebenarnya.
- b. Pertanyaan langsung, metode yang lebih baik daripada observasi perilaku adalah dengan pertanyaan langsung. Dalam metode ini, untuk mengetahui sikap seseorang terhadap suatu obyek sikap dilakukan dengan menanyakan langsung (*direct question*) kepada yang bersangkutan. Asumsi yang mendasari metode ini adalah individu merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya sendiri dan manusia akan mengemukakan secara terbuka

apa yang dirasakannya. Akan tetapi kelemahan dari metode ini adalah kenyataan bahwa sebagian besar individu mau menyatakan secara terbuka tentang perasaannya hanya pada situasi dan kondisi yang memungkinkan yang dirasanya tidak akan menimbulkan kesulitan bagi dirinya sendiri.

- c. Pengungkapan langsung, metode lain yang dapat digunakan adalah metode pengungkapan langsung (*direct assesment*) secara tertulis. Dalam metode ini seseorang diberi pertanyaan dan memberikan jawaban secara tertulis, sehingga bagian yang paling penting dari metode ini adalah susunan pertanyaan yang diajukan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Bentuk pertanyaan yang umum digunakan adalah pertanyaan terbuka (*open questions*) dan pertanyaan tertutup (*closed questions*).
- d. Pertanyaan terbuka, pertanyaan-pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden (penjawab) untuk menjawab pertanyaan itu dengan bebas menurut logikanya dan pengertiannya sendiri. Kelemahan utama dalam pertanyaan terbuka ini adalah kesulitan dalam menganalisa jawaban responden. Hal ini dikarenakan jawaban dapat berupa kalimat pendek atau sebuah cerita yang dapat mencapai beberapa ratus kata, sehingga membutuhkan waktu dan tenaga yang sangat besar jika responden yang diteliti berjumlah besar. Selain itu kesulitan lain adalah terjadinya tumpang tindih (*over lap*) jawaban antar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Dalam penelitian sebaiknya jumlah pertanyaan jenis ini dibatasi sehingga tidak menimbulkan kesulitan (Sugiyono, 2009).

- e. Pertanyaan tertutup, berbeda dengan pertanyaan terbuka, dalam pertanyaan tertutup tidak memberikan kemungkinan bagi responden untuk memberikan jawaban panjang lebar menurut jalan pikirannya. Suatu pertanyaan tertutup dirumuskan sedemikian rupa sehingga kemungkinan jawaban yang diberikan menjadi sangat terbatas, bahkan telah disediakan dalam pilihan berganda (*multiple choice*) sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai. Dimensi jawaban yang biasa ditampilkan dalam bentuk pertanyaan tertutup ini biasanya menggunakan sepasang kata sifat yang bertentangan satu sama lain. Contoh untuk dimensi evaluatif dapat digunakan baik-buruk, bermutu tidak bermutu, untuk dimensi aktivitas dapat digunakan cepat-lambat dsb.
- f. Pertanyaan setengah tertutup, pertanyaan setengah tertutup ini menggabungkan dua metode di atas yaitu dengan memberikan sebagian pertanyaan dalam bentuk terbuka dan sebagian dalam bentuk tertutup. Metode ini diharapkan dapat menggabungkan kelebihan masing-masing metode di atas (Sugiyono, 2009).

2. Skala Sikap

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

2.2.4 Skala

Skala (*scale*) adalah suatu instrument atau mekanisme untuk membedakan individu dalam hal terkait variabel minat yang kita pelajari. Skala atau instrument bisa menjadi sesuatu yang mentah (*gross*) dalam pengertian bahwa hal tersebut hanya akan mengategorikan individu secara luas pada variabel tertentu, atau menjadi instrument yang disetel dengan baik yang akan membedakan individu variabel dengan tingkat kerumitan yang bervariasi. Empat tipe skal dasar yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2009).

1. Skala Nominal

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

2. Skala Ordinal

Skala ordinal (*ordinal scale*) tidak hanya mengategorikan variabel-variabel untuk menunjukkan perbedaan diantara berbagai kategori, tetapi juga mengurutkannya

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

3. Skala Interval

Skala interval (*interval scale*) memungkinkan kita melakukan operasi aritmetika tertentu terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Skala interval memampukan kita mengukur jarak antara setiap dua titik pada skala. Hal ini membantu kita untuk menghitung *mean* (rerata hitung) dan standar deviasi (simpangan baku --- *standard deviation*) respons terhadap variabel. Dengan kata lain, skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok, namun juga mengukur besaran (*magnitude*) perbedaan preferensi antarindividu. Jadi, skala interval menentukan perbedaan, urutan dan kesamaan besaran perbedaan dalam variabel. Karena itu, skal interval lebih kuat

dibanding skala nominal dan ordinal, dan bisa diukur tendensi sentralnya (*central tendency*) dengan rata-rata aritmetik. Ukuran dispersinya adalah kisaran (*range*), standar deviasi (*standard deviation*) dan varians (*variance*). Skala interval digunakan jika respons untuk beragam *item* yang mengukur suatu variabel bisa dihasilkan dengan skala lima poin (tujuh poin atau lainnya), yang kemudian dapat diterapkan pada seluruh *item* (Sugiyono, 2009).

4. Skala Rasio

Skala rasio (*ratio scale*) mengatasi kekurangan titik permulaan yang berubah-ubah pada skala interval, yaitu skala rasio memiliki titik nol absolut absolut---absolute (berlawanan dengan *berubah-ubah---arbitrary*), yang merupakan titik pengukuran yang berarti. Jadi, skala rasio tidak hanya mengukur besaran perbedaan antar titik pada skala, namun juga menunjukkan proporsi dalam perbedaan. Ini merupakan yang tertinggi diantara keempat skala karena memiliki titik awal nol yang khas (bukan titik awal yang berubah-ubah) dan mencakup semua sifat dari ketiga skala lainnya.

Ukuran tendensi sentral skala rasio, bisa *mean* aritmetik atau geometrik dan ukuran dispersi, bisa standar deviasi, varians, atau koefisien variasi. Beberapa contoh skala rasio adalah hal yang berkaitan dengan usis aktual, penghasilan, dan jumlah organisasi dimana individu pernah bekerja. Skala rasio digunakan dalam penelitian operasional ketika angka pasti dari faktor-faktor objektif (sebagai lawan subjektif) diperlukan. Tingkat kerumitan dimana skala ditentukan dengan baik meningkat secara progresif seiring mereka bergerak dari skala nominal ke rasio. Yaitu, informasi

mengenai variabel bisa diperoleh secara lebih rinci jika menggunakan skala interval atau rasio dibanding dua skala lainnya. Saat kalibrasi atau level skala meningkat dalam kerumitannya, kekuatan skala pun meningkat. Dengan skala yang lebih kuat, peningkatan analisis data yang rumit dapat dilakukan, pada gilirannya, berarti bahwa jawaban yang lebih tepat bisa ditemukan untuk pertanyaan penelitian. Tetapi, variabel tertentu lebih mudah diteliti dengan skala yang lebih kuat dibanding lainnya.

2.2.5 Pengukuran Penskalaan

Terdapat dua kategori utama skala sikap yaitu skala peringkat dan skala ranking. Skala peringkat (*rating scale*) memiliki beberapa kategori respons dan digunakan untuk mendapatkan respons yang terkait dengan objek, peristiwa, atau orang yang dipelajari. Skala ranking (*ranking scale*) membuat perbandingan antarobjek, peristiwa atau orang, dan mengungkapkan pilihan yang lebih disukai dan merangkingnya (Sugiyono, 2009).

1. Skala Peringkat

a. Skala dikotomi

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

b. Skala kategori

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

c. Skala Likert

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

d. Skala numerical

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

e. Skala diferensial Semantik

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

f. Skala peringkat terperinci

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

g. Skala peringkat jumlah konstan atau tetap

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

h. Skala staple

Skala stapel (*staple scale*) secara simultan mengukur arah dan intensitas sikap terhadap *item* yang dipelajari. Skala ini memberikan ide mengenai seberapa dekat atau jauh respons individu terhadap stimulus (Sugiyono, 2009).

i. Skala peringkat grafik

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

j. Skala consensus

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

2. Skala Ranking

a. Perbandingan berpasangan

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

b. Pilihan yang diharuskan

Pilihan yang diharuskan (*forced choice*) memungkinkan responden untuk meranking objek secara relative satu sama lain, diantara alternative yang disediakan. Skala Komparatif Skala komparatif (*comparative scale*) memberikan standar atau referensi untuk menilai sikap terhadap objek, kejadian, atau situasi saat yang diteliti (Sugiyono, 2009).

2.2.6 SWOT Analisis

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

Berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal harus dapat dijadikan masukan bagi perusahaan guna menentukan rencana strategis dalam menyusun sistem pemasaran yang relatif berdaya guna dan tepat guna. Model yang hingga saat ini banyak digunakan untuk menganalisis situasi bagi perencanaan strategis perusahaan adalah *SWOT* Analisis (Rangkuti, Freddy. 2009).

1. Penilaian dengan *SWOT* Analisis

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

a. Pengumpulan data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada

tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

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

- 1) Analisis faktor ekonomi
- 2) Analisis faktor politik
- 3) Analisis faktor teknologi
- 4) Analisis faktor social
- 5) Analisis faktor pemasok
- 6) Analisis faktor pembeli
- 7) Analisis faktor produk substitusi
- 8) Analisis faktor persaingan
- 9) Analisis ancaman pendatang baru

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

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

Menurut (Rangkuti, Freddy. 2009) model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari tiga model, yaitu Matrik Faktor Strategi Eksternal, Matrik Faktor Strategi Internal, dan Matrik Profil Kompetitif.

- b. Matrik Faktor Strategi Eksternal,

Sebelum membuat matrik factor strategi eksternal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal yang kemudian diidentifikasi dalam tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin akan dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti ekstrapolasi, *brainstorming*, *statistical modelling*, riset operasi, dan sebagainya.

c. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah perencana strategi menyelesaikan analisis faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan). Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan.

Keunggulan perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing (*distinctive competencies*) harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan lain tidak mudah menirunya. Misalnya, faktor kunci sukses *Walt Disney* adalah memaksa setiap individu bekerja secara spesifik dan sempurna. Ini sudah merupakan budaya perusahaan. Meskipun *Walt Disney* memperluas usahanya

dari pembuatan film kartun menjadi taman hiburan dan perhotelan, perusahaan itu selalu mengacu kepada animasi *Mickey Mouse* (hasil kreasi spesifik). Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan, manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

- Struktur Perusahaan, pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan tersebut menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan.
- Budaya Perusahaan, merupakan kumpulan nilai, harapan, serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Manajemen puncak harus ekstra hati-hati dalam mempertimbangkan budaya perusahaan ini saat menganalisis faktor strategis internal karena kadang-kadang faktor strategis internal tersebut bertentangan dengan budaya perusahaan yang ada sehingga kurang mendapat dorongan dan dukungan dari para karyawan.
- Sumber Daya Perusahaan, di sini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian, analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan sistem informasi). (Heizer, J dan Render, B. 2010).

d. Matrik Profil Kompetitif

Dipergunakan untuk mengetahui posisi relative perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada dua perusahaan pesaing. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan nilai tertinggi 4, diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Selanjutnya, untuk masing-masing perusahaan, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan (Heizer, J dan Render, B. 2010).

Analisis, setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya di beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dipergunakan adalah Matrik *TOWS* atau Matrik *SWOT*. Kelebihan matrik ini adalah menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH (S)</p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal</p>	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p style="text-align: center;">TREATS (T)</p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

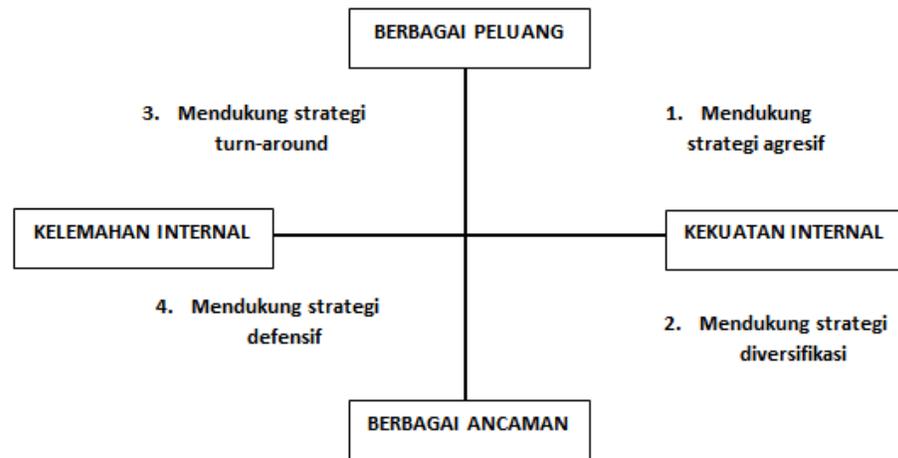
Gambar 2.3 Matriks *SWOT* Analisis

(Sumber : Sudirman. 2011)

- a) Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dengan kata lain dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Para

manajer tidak akan meninggalkan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatannya manajer peluang yang dimaksud.

- b) Strategi ST, ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar.
- c) Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d) Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.
- e) Penentuan tindakan strategis, penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam *SWOT* Analisis. *SWOT* Analisis akan menilai berdasarkan lingkungan *Internal Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan *Eksternal Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. *SWOT* Analisis membandingkan anatara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weakness*) (Sudirman. 2011).



Gambar 2.4 Diagram SWOT Analisis

(sumber: Sudirman, 2011)

Keterangan:

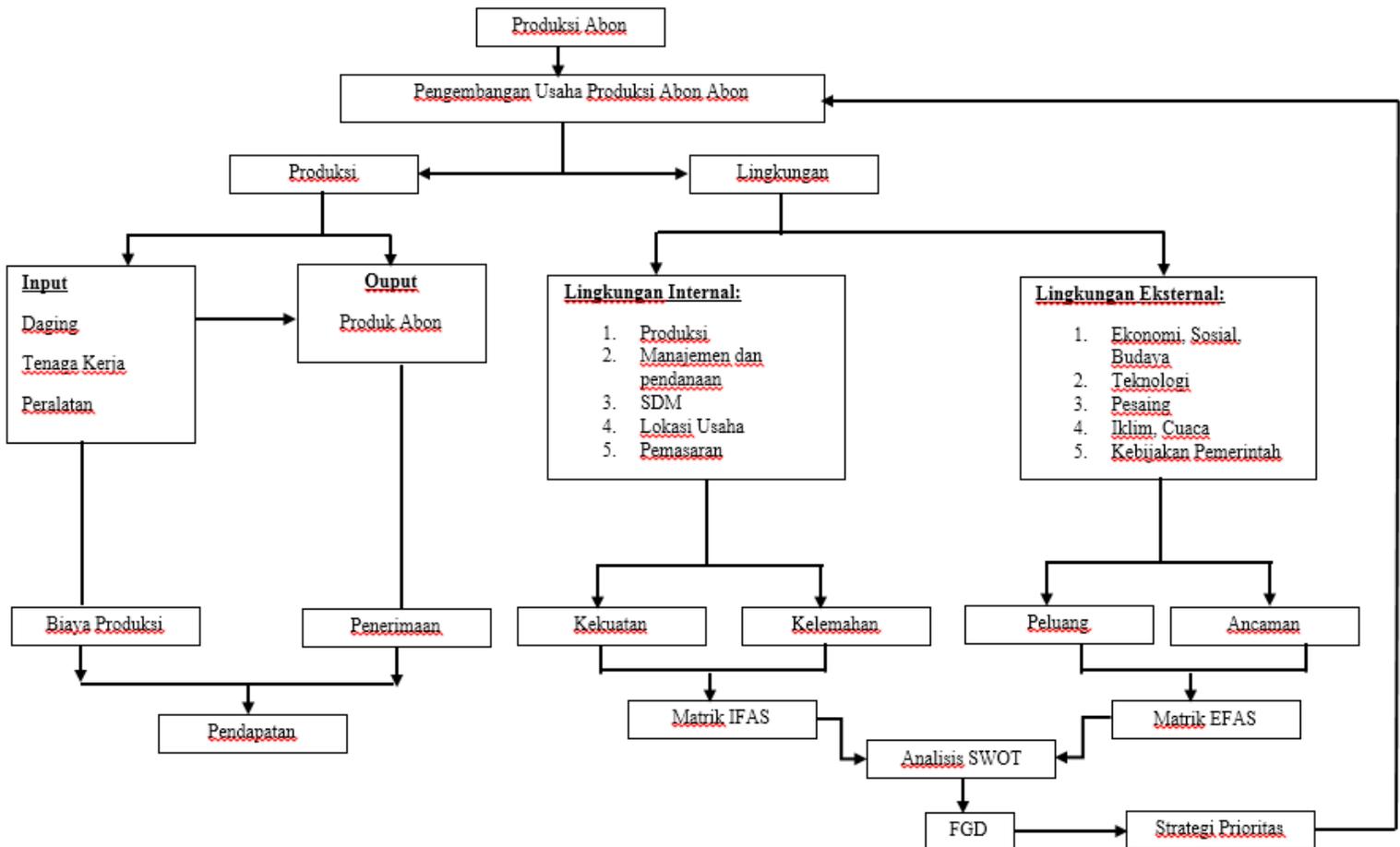
- 1) **Kuadran 1:** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- 2) **Kuadran 2:** Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar).
- 3) **Kuadran 3:** Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada *kuadran 3* ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalahmasalah internal

perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, *Apple* menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

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

2.2.7 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran penulis dalam membuat skripsi ini adalah:



Gambar 2.5. Kerangka pemikiran

(Sumber: Higgins, linese., 1989)

2.2.8 Jurnal Internasional

Tabel 2.1 *Review Referensi Jurnal*

No.	Penulis (tahun)	Judul	Metode	Hasil & Kesimpulan
1.	Gail Brooks, Alan Heffner, Dave Henderson, (2014)	A SWOT ANALYSIS OF COMPETITIVE KNOWLEDGE FROM SOCIAL MEDIA FOR A SMALL START-UP BUSINESS	SWOT Analisis	Tujuan dari studi ini adalah dengan menggunakan SWOT kerangka model yang terkenal untuk mengevaluasi Bisnis startup kecil yang menggunakan media sosial dari perspektif pengetahuan kompetitif. Sementara kerangka SWOT dapat memberikan pemahaman yang berharga tentang posisi kompetitif perusahaan, penelitian sebelumnya sebagian besar telah digunakan metode lain atau membahas dampak dari media sosial pada daya saing perusahaan
2.	Waleed Bamousa (2016)	FEDEX SWOT ANALYSIS	SWOT Analisis	Studi ini menggali analisis menyeluruh perusahaan FedEx mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan

				ancaman yang dikenal sebagai SWOT analisis.
3.	H Arefeh Jamshidi, S. N Sajjadi, Habib Honari, (2012)	SWOT ANALYSIS OF STRATEGIC POSITION OF CYCLING FEDERATION IN IRAN	SWOT Analisis,	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang dan mengembangkan strategi-strategi Federasi Bersepeda di Iran. Di sini, metodologi deskriptif akan diterapkan berdasarkan studi kasus
4.	Xia Chan (2011)	A SWOT STUDY OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HAIER GROUP AS ONE OF THE MOST SUCCESSFUL CHINESE ENTERPRISES	SWOT Analisis	Makalah ini mengemukakan dengan lengkap strategi SWOT model pembangunan berdasarkan umur, jenis model Analisis SWOT sebelumnya dan studi kasus Haier Group. Setelah melakukan review umum SWOT dan Haier, makalah ini berfokus pada bagaimana Haier dapat membuat SO, ST, WO, dan WT strategi yang sesuai dengan menganalisis dan mengalokasikan faktor-faktor internal yang (kekuatan dan kelemahan) lingkungan serta luar (peluang dan ancaman).

5.	Muhammad Awais (2012)	ADVANCED SWOT ANALYSIS OF E-COMMERCE	SWOT Analisis	Makalah penelitian ini menjelaskan penemuan dan aksesibilitas konektivitas internet dan alat-alat online yang telah menghasilkan era perdagangan baru yang disebut e-commerce, yang telah benar-benar merevolusi melalui konsep konvensional bisnis. E-commerce yang berkaitan dengan penjualan, pembelian barang dan jasa melalui jaringan internet dan komputer. E-perdagangan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan bisnis, peluang, daya saing yang lebih baik dan menguntungkan akses untuk pasar
----	-----------------------	--------------------------------------	---------------	---

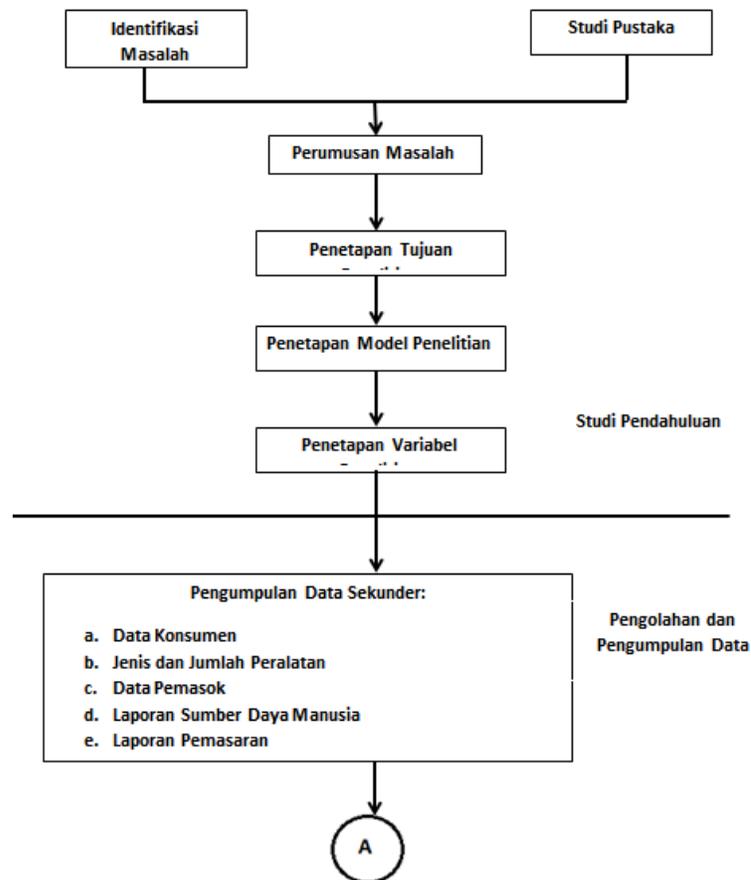
BAB III

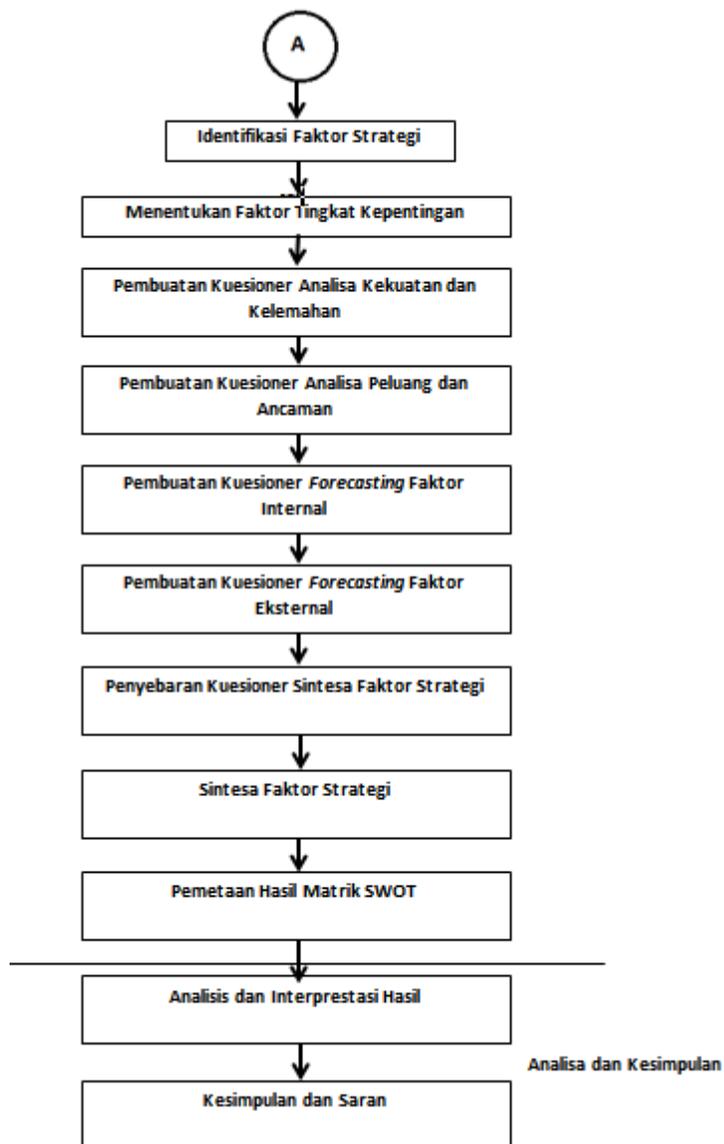
METODE PENELITIAN

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

3.1 Diagram Alir Penelitian

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





Gambar 3.1 Diagram Alir Metode Penelitian

3.2 Penjelasan Diagram Alir Penelitian

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

3.2.1 Identifikasi Masalah

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

3.2.2 Studi Pustaka

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

3.2.3 Perumusan Masalah

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

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

3.2.4 Penetapan Tujuan Penelitian

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

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

3.2.5 Penetapan Model Penelitian

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

pengawasan dan evaluasi yang ketat terhadap keseluruhan proses produksi (Schiffman dan Kanuk).

3.2.6 Penentuan Variabel Penelitian

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

3.2.7 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber yang berhubungan dengan penelitian, dengan mengumpulkan data-data yang sebelumnya telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder dari penelitian ini adalah berupa data konsumen, jenis dan jumlah peralatan yang digunakan, data pemasok, laporan sumber daya manusia, dan laporan pemasaran.

3.2.8 Identifikasi Faktor Strategi

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

- 1) Identifikasi faktor-faktor internal

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

2) Identifikasi faktor-faktor eksternal

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

a. Lingkungan eksternal jauh

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

b. Lingkungan industri

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Kondisi lingkungan industri dikatakan sebagai faktor eksternal dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung dan secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.

Tabel 3.1 Penjelasan Atribut Lingkungan Eksternal Jauh

(Sumber: Sudirman. 2011)

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

Tabel 3.2 Penjelasan Atribut Lingkungan Industri

(Sumber: Sudirman. 2011)

	Faktor	Penjelasan
5. Intensitas persaingan dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> i. Jumlah perusahaan j. Pangsa pasar pesaing k. Struktur biaya produksi dan administrasi l. Kecenderungan konsumen untuk beralih 	<p>Mewaspadai akan banyaknya jumlah perusahaan pesaing. Luasnya daerah pemasaran perusahaan pesaing. Perubahan kondisi sosial masyarakat</p>
6. Ancaman peserta bisnis baru	<ul style="list-style-type: none"> e. Tingkat kesulitan masuk pasar f. Ketersediaan sumber daya 	Berkaitan dengan banyaknya pesaing dari perusahaan sejenis
7. Ancaman produk pengganti	<ul style="list-style-type: none"> d. Jenis produk baru/pengganti e. Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti f. Kecenderungan perubahan perilaku konsumen 	Banyaknya produk baru/pengganti yang masuk pasar
8. Kekuatan tawar-menawar dari supplier	Jumlah dan perusahaan supplier	Mempengaruhi pasokan bahan baku perusahaan

3.2.9 Menentukan Faktor Tingkat Kepentingan

Kuesioner ini dibuat untuk menentukan tingkat kepentingan setiap komponen berdasarkan kondisi perusahaan. Dari setiap sub pada kuesioner kemudian diambil komponen yang memiliki nilai tertinggi yang kemudian hasilnya akan digunakan dalam sintesa faktor strategi. Penilaian kuesioner ini dilakukan di 10 perusahaan besar di Tangerang. Dalam penilaian dengan kuesioner digunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek dengan pernyataan pada skala 5 titik. Respons terhadap sejumlah item yang berkaitan dengan konsep atau variabel tertentu kemudian disajikan kepada tiap responden.

Skala Likert digunakan dalam kuesioner ini untuk menentukan faktor mana yang paling kuat untuk selanjutnya bisa masuk ke dalam sintesa faktor strategi. Pada kuesioner faktor tingkat kepentingan faktor diberikan skala 1-5 (tidak penting, sangat penting). Dalam menentukan faktor tingkat kepentingan ini diberikan kepada 5 perusahaan besar yang bergerak dibidang industri pangan. Setiap pihak akan memberikan nilai 1-5 untuk memberikan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal. Semakin kuat posisi perusahaan, nilainya akan mendekati 5 (Sugiyono, 2009).

3.2.10 Pembuatan Kuesioner Analisa Kekuatan dan Kelemahan

Setelah dilakukan kuesioner faktor tingkat kepentingan untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap penting oleh perusahaan kemudian dilakukan kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan. Analisa kekuatan dan kelemahan ini berisi tentang berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini dibuat berdasarkan hasil dari penilaian faktor tingkat kepentingan.

Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan “Lion Boga” Tangerang. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian terhadap faktor mana yang termasuk kekuatan, netral atau kelemahan.

3.2.11 Pembuatan Kuesioner Analisa Peluang dan Ancaman

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

3.2.12 Pembuatan *Forecasting* Faktor internal

Setelah dilakukan kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan, selanjutnya dilakukan kuesioner *Forecasting* faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Kuesioner *forecasting* faktor diberikan nilai bobot pada masing-masing faktor mulai 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0), untuk nilai rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1

(poor) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya (Porter, 1993). Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan Abon “Lion Boga”.

3.2.13 Pembuatan *Forecasting* Faktor Eksternal

Setelah dilakukan kuesioner analisa peluang dan ancaman, selanjutnya dilakukan kuesioner *Forecasting* faktor eksternal (peluang dan ancaman). Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Kuesioner *forecasting* faktor diberikan nilai bobot pada masing-masing faktor mulai 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0), untuk nilai rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan (Porter, 1993). Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan Abon “Lion Boga”.

3.2.14 Penyebaran Kuesioner Sintesa Faktor Strategi

Berdasarkan konsep Michael E. Porter (Porter, 1993) mengenai kekuatan persaingan dalam industri, terdapat beberapa pihak yang berkepentingan dan terlibat

dengan perusahaan, yaitu pemegang saham, karyawan, pemasok, pelanggan, pemerintah, masyarakat, pesaing, keuangan, dan lembaga pendidikan. Setiap pihak memiliki pengaruh yang berbeda-beda dalam perkembangan perusahaan tersebut. Setiap pihak memiliki berbagai karakteristik tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, namun di sisi lain pihak-pihak tersebut memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

A. Karyawan

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

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

B. Pemasok

Pemasok sebagai penyuplai bahan baku merupakan komponen penting dalam kemajuan perusahaan. Dengan pasokan bahan baku yang berkualitas baik sesuai

dengan kebutuhan perusahaan, dapat meningkatkan kualitas perusahaan di mata pelanggan.

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

C. Pelanggan

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

- 1) Mutu yang baik dan harga yang sesuai.
- 2) Kesiambungan dan tersedianya produk.
- 3) Pelayanan dan purna jual yang baik

D. Pemerintah

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

- 1) Terjaminnya kesejahteraan dan keselamatan kerja karyawan.
- 2) Ikut menciptakan lapangan kerja.
- 3) Pembayaran pajak yang benar.

- 4) Penanggulangan pencemaran lingkungan.
- 5) Berpartisipasi dalam pembangunan daerah sekitar, koperasi, dan pembinaan industri kecil.
- 6) Alih teknologi dan pengembangan yang tepat guna.

E. Masyarakat

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

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

F. Pesaing

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

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

G. Keuangan

Menurut (Sutrisno. 2011), keadaan keuangan di suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan keadaan perusahaan. Semakin baik kondisi keuangan di suatu perusahaan, maka stabilitas perusahaan akan dapat terjaga. Namun jika kondisi keuangan di suatu perusahaan tidak baik, maka stabilitas perusahaan dapat terganggu.

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

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

3.2.15 Sintesa Faktor Strategi

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner identifikasi faktor strategi, semua hal yang telah diidentifikasi akan diperoleh faktor-faktor dengan nilai tertinggi. Hasil tersebut kemudian akan dilakukan sintesa lebih lanjut yang disebut sintesa faktor

strategi. Dalam sintesa faktor strategi akan dilakukan dua pengelompokan terhadap identifikasi faktor strategi yang ada.

Pengelompokan yang pertama adalah sintesa faktor strategi internal, yaitu sintesa terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan. Pengelompokan yang kedua adalah sintesa faktor strategi internal, yaitu sintesa terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman.

Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian sasaran menurut (Freddy Ranguti, 2009) ada sembilan hal. Kesembilan hal tersebut secara bertingkat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan secara signifikan. Sembilan faktor tersebut adalah :

- a) Kontinuitas produksi
- b) Mutu produk
- c) Energi (listrik/bahan bakar)
- d) Harga jual
- e) Sistem distribusi
- f) Profitabilitas
- g) Likuiditas
- h) Solvabilitas
- i) Produktivitas sumber daya manusia.

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

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

Kolom faktor-faktor strategi berisi faktor-faktor yang merupakan hasil kuesioner sintesa faktor strategi. Semua faktor-faktor tersebut dimasukkan ke dalam tabel pada kolom faktor-faktor strategi. Pada kolom skala prioritas, nilai skala prioritas yang ada didasarkan pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Skala Prioritas akan menempatkan faktor-faktor dengan nilai tertinggi menjadi empat tingkatan prioritas sesuai dengan faktor-faktor kunci. Skala prioritas akan menempatkan hal-hal yang berhubungan dengan produktivitas sumber daya manusia pada tingkat yang paling kecil dengan nilai skala prioritas yang paling kecil. Sedangkan untuk hal-hal yang berhubungan dengan kontinuitas produksi akan ditempatkan pada skala prioritas yang paling besar dengan nilai yang terbesar.

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

Kolom $SP \times K$ berisi nilai skala prioritas yang diperoleh dan nilai konstanta yang dikalikan. Kolom ini digunakan untuk mendapatkan nilai sebelum menjadi bobot. Pada kolom bobot berisi setiap nilai $SP \times K$ yang dibagi dengan keseluruhan

nilai $SP \times K$. Nilai bobot ini nantinya akan digunakan pada penentuan skor untuk menentukan skor dari setiap faktor.

Tabel 3.3 Sintesa Faktor Strategi Internal

(sumber: Rangkuti, Freddy. 2009)

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

Tabel 3.4 Sintesa Faktor Strategi Eksternal

(sumber : Rangkuti, Freddy, 2009)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	SP	K	SP X K	BOBOT
Peluang (O)				
1 Faktor peluang 1				
2 Faktor peluang 2				
3 Faktor peluang 3				
4 Faktor peluang 4				
TOTAL				
ANCAMAN (W)				
1 Faktor ancaman 1				
2 Faktor ancaman 2				
3 Faktor ancaman 3				
4 Faktor ancaman 4				
TOTAL				

3.2.16 Pemetaan Hasil Matriks *SWOT*

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

3.2.17 Analisa dan Interpretasi Hasil

Setelah data tersebut diolah maka dari matriks *SWOT* dapat diketahui dan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Dalam tahap ini dianalisis tindakan strategis apa saja yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kekuatan (*strength*) dan menangkap peluang (*opportunity*), serta mereduksi kelemahan (*weakness*) dan menghadapi ancaman (*threat*) produksi (Rangkuti, Freddy. 2009).

3.2.18 Kesimpulan dan Saran

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

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

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

Setelah proses pengumpulan data ini selesai kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai proses pengolahan data yang diawali dengan identifikasi faktor strategi, kemudian dilanjutkan sintesa faktor strategi. Setelah diperoleh hasil sintesa faktor strategi, kemudian dilakukan penentuan skor. Setelah diadakan penentuan skor kemudian hasil yang diperoleh akan dipetakan pada matriks *SWOT* (Sudirman. 2011). Hal ini dilakukan untuk mengetahui langkah-langkah dan strategi-strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer yang dikumpulkan adalah data yang berasal dari hasil wawancara dan kuesioner. Data wawancara akan bersama-sama diolah dengan data sekunder

untuk menentukan faktor-faktor strategi. Sedangkan data sekunder dilakukan untuk mendapatkan hasil sintesa faktor strategi.

4.1.2 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder yang dikumpulkan adalah data jenis produk, data konsumen, data jenis dan jumlah mesin, data pemasok, daftar bahan baku produksi, laporan sumber daya manusia, laporan operasional, dan laporan pemasaran. Data-data tersebut penting untuk diketahui yang nantinya akan diperoleh keseluruhan keadaan perusahaan secara nyata pada saat ini. Data ini akan memudahkan dalam melakukan analisa dan sinkronisasi terhadap strategi yang akan diterapkan (Sudirman. 2011).

1. Data Konsumen

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

2. Data jenis dan Jumlah Peralatan

Data jenis dan jumlah peralatan adalah data yang menunjukkan jenis peralatan yang digunakan dalam proses produksi, dan juga spesifikasi dari peralatan-peralatan

tersebut. Jenis peralatan yang digunakan, yaitu *wajan, solet, pengupas kulit kacang, gilingan kacang, tempat adonan, tempat merebus daging, tempat merebus bumbu, tungku, eksalator, alat pengemas*. Setiap jenis peralatan ini memiliki fungsi yang berbeda-beda. Jumlah dari setiap peralatan juga berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan perusahaan.

3. Data Pemasok

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

4. Daftar Bahan Baku Produksi

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

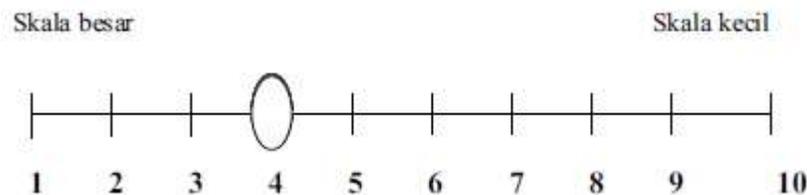
5. Laporan Sumber Daya Manusia

Laporan kegiatan sumber daya manusia adalah laporan yang menunjukkan usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Laporan kegiatan sumber daya

manusia meliputi laporan-laporan kegiatan training, dan pelatihan. Berbagai kegiatan yang diadakan untuk pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menangani berbagai kendala yang dihadapi oleh perusahaan tersebut.

6. Laporan Pemasaran

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



Gambar 4.1 Peta Persaingan industri berdasarkan skala pemasaran

(Sumber : Rangkuti, Freddy. 1996)

Tabel 4.1 Jumlah produksi Produsen Abon di Tangerang Tahun 2014

Perusahaan	Jumlah Produksi (kg/tahun)
1. Perusahaan Abon Juara	500.000
2. Perusahaan Abon Sapi Abadi	300.000
3. Perusahaan Abon Damar Mulya Santosa	200.000

4. Perusahaan Abon Lion Boga	100.000
5. Perusahaan Abon Tiga Dua	96.000
6. Perusahaan Abon Gadjah Mas	72.000
7. Perusahaan Abon Padang Suka	45.000
8. Perusahaan Abon Tegal	18.500
9. Perusahaan Abon Utomo	15.000
10. Perusahaan Abon Merak Bewangi	12.000

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Identifikasi Faktor Strategi

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

1. Identifikasi Faktor-faktor Internal

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

a) Faktor Pemasaran

- Reputasi perusahaan
- Pangsa pasar
- Keputusan pelanggan
- Ketahanan pelanggan
- Kualitas produk
- Kualitas pelayanan
- Efektivitas penetapan harga
- Efektivitas distribusi
- Efektivitas promosi
- Efektivitas kekuatan penjualan
- Efektivitas inovasi
- Cakupan geografi

b) Faktor Keuangan

- Biaya/ketersediaan modal
- Arus kas
- Stabilitas keuangan

c) Faktor Manufaktur

- Fasilitas
- Skala Ekonomi
- Kapasitas
- Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi
- Kemampuan memproduksi tepat waktu

- Keahlian manufaktur

d) Faktor Organisasi

- Kepemimpinan yang cakap dan berpandangan ke depan
- Pegawai yang berdedikasi
- Orientasi perusahaan
- Fleksibel atau responsive

2. Identifikasi Faktor-Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar perusahaan sehingga sulit dikendalikan oleh perusahaan. Perkembangan perusahaan sedikit banyak dipengaruhi oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi di lingkungannya. Lingkungan eksternal digolongkan menjadi dua jenis yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat atau lingkungan industry (Kotler, 2008).

a. Lingkungan eksternal jauh

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

1) Pertimbangan-pertimbangan ekonomi

- Perkembangan global
- Tingkat bunga
- Tingkat inflasi

- Tingkat upah minimum
- Kenaikan nilai tukar mata uang asing
- Tingkat pengangguran
- Pertumbuhan ekonomi
- Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM

2) Faktor-faktor politik

- Stabilitas politik nasional
- Peraturan-peraturan pemerintah
- Undang-undang perpajakan
- Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri

3) Faktor-faktor sosial

- Perubahan gaya hidup masyarakat
- Laju pertumbuhan penduduk
- Tingkat urbanisasi

4) Faktor-faktor teknologi

- Perbaikan produktivitas
- Teknologi baru

b. Lingkungan industri

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Kondisi lingkungan industri dikatakan sebagai faktor eksternal dekat karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung dan secara operasional pada jalannya roda organisasi atau perusahaan.

- 1) Intesitas persaingan dalam perusahaan
 - Jumlah perusahaan
 - Pangsa pasar pesaing
 - Struktur biaya produksi dan administrasi
 - Kecenderungan konsumen untuk beralih
- 2) Ancaman peserta bisnis baru
 - Tingkat kesulitan masuk pasar
 - Ketersediaan sumber daya
- 3) Ancaman produk pengganti
 - Jenis produk baru/pengganti
 - Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti
 - Kecenderungan perubahan perilaku konsumen
- 4) Kekuatan tawar-menawar dari supplier
 - Jumlah dan ukuran perusahaan supplier

4.2.2 Penyusunan Kuesioner Sintesa Faktor Strategi

Menurut (Rangkuti, Freddy, 2009) Kuesioner ini dibuat untuk menentukan tingkat kepentingan setiap komponen berdasarkan kondisi perusahaan. Dari setiap sub pada kuesioner kemudian diambil komponen yang memiliki nilai tertinggi yang kemudian hasilnya akan digunakan dalam sintesa faktor strategi. Hasil dari kuesioner pada akhirnya ditetapkan masing-masing sub memiliki empat komponen.

1. Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan

Kuesioner faktor tingkat kepentingan adalah kuesioner yang berisi tentang berbagai macam faktor kepentingan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner

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

Tabel 4.2 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Internal (Sumber : Rangkuti, Freddy)

No	Faktor-Faktor Internal	C1	C4	C7	C2	C5	Jumlah
	PEMASARAN						
1	Reputasi perusahaan	3	4	5	5	5	22
2	Pangsa pasar	3	4	5	4	4	20
3	Keputusan pelanggan	4	5	4	4	5	22
4	Ketahanan pelanggan	4	4	5	3	4	20
5	Kualitas produk	4	4	5	4	5	22
6	Kualitas pelayanan	4	4	5	4	5	21
7	Efektivitas penetapan harga	3	4	4	3	3	17
8	Efektivitas distribusi	3	4	4	4	4	19
9	Efektivitas promosi	2	5	4	3	3	17
10	Efektivitas kekuatan penjualan	3	4	4	4	4	19
11	Efektivitas inovasi	3	4	4	3	3	17
12	Cakupan geografi	3	4	4	3	3	17
	KEUANGAN						
13	Biaya/ketersediaan modal	3	4	5	4	5	21

14	Arus kas	3	4	5	4	4	20
15	Stabilitas keuangan	3	4	5	4	4	20
	MANUFAKTUR						
16	Fasilitas	3	4	5	3	3	18
17	Skala ekonomi	3	4	4	3	3	17
18	Kapasitas	3	5	4	3	3	18
19	Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi	4	4	4	4	4	20
20	Kemampuan berproduksi tepat waktu	4	4	5	4	4	21
21	Keahlian manufaktur	3	4	5	4	4	20
	ORGANISASI						
22	Kepemimpinan yang cakap dan berpandangan ke depan	4	4	5	5	5	23
23	Pegawai yang berdedikasi	4	4	5	4	4	21
24	Orientasi perusahaan	3	4	5	4	4	20
25	Fleksiber atau responsif	3	4	5	4	4	20

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

Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Faktor Tingkat Kepentingan Eksternal (sumber :

Rangkuti, Freddy)

No	Faktor-Faktor Eksternal	C1	C4	C7	C2	C5	Jumlah
	LINGKUNGAN EKSTERNAL JAUH						
	Pertimbangan-pertimbangan ekonomi						
1	Perkembangan global	3	3	3	4	4	17
2	Tingkat bunga	3	3	5	3	3	17
3	Tingkat inflasi	3	3	4	3	3	16
4	Tingkat upah minimum	3	3	5	3	3	17
5	Kenaikan nilai tukar mata uang asing	3	4	4	3	3	17
6	Tingkat pengangguran	3	3	4	4	5	19
7	Pertumbuhan ekonomi	3	3	4	4	4	18
8	Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM	3	4	3	4	4	18
	Faktor-faktor politik						
9	Stabilitas politik nasional	3	3	4	3	3	16
10	Peraturan-peraturan pemerintah	3	3	4	3	3	16
11	Undang-undang perpajakan	3	3	4	4	4	18
12	Regulasi perdagangan dalam dan luar negeri	3	3	4	3	4	17
	Faktor-faktor sosial						
13	Perubahan gaya hidup masyarakat	3	4	4	4	4	19
14	Laju pertumbuhan penduduk	2	4	5	4	4	19

15	Tingkat urbanisasi	2	4	4	3	3	16
	LINGKUNGAN INDUSTRI						
	Intensitas Persaingan dalam Industri						
16	Jumlah perusahaan	4	4	4	4	4	20
17	Pangsa pasar pesaing	4	4	4	3	4	19
18	Struktur biaya produksi & administrasi	3	4	4	4	4	19
19	Kecenderungan konsumen untuk beralih	3	4	4	2	2	15
	Ancaman Peserta Bisnis Baru						
20	Tingkat kesulitan masuk pasar	3	4	4	2	2	15
21	Ketersediaan sumber daya	3	4	3	3	3	16

	Ancaman Produk Pengganti						
24	Jenis produk baru/pengganti	3	3	3	3	3	15
25	Jumlah perusahaan yang memproduksi produk pengganti	4	3	4	1	2	14
26	Kecenderungan perubahan perilaku konsumen	4	4	4	3	3	18
	Kekuatan Tawar-menawar dari Supplier						
27	Jumlah & ukuran perusahaan supplier	3	4	4	4	4	19
28	Jumlah pelanggan dari supplier	3	4	4	3	3	17
29	Kemudahan substitusi dengan bahan baku lain	3	3	4	3	3	16
	Kekuatan tawar-menawar dari						

	pembeli						
30	Posisi produk dalam pandangan pembeli	3	4	4	4	4	19
31	Jumlah & ukuran perusahaan pembeli	3	3	4	4	4	18

Setelah diperoleh hasil kuesioner faktor tingkat kepentingan eksternal, maka ditentukan faktor mana yang nilainya diatas rata-rata. Apabila nilai tersebut dibawah rata-rata maka faktor tersebut akan tereliminasi. Dari hasil penilaian tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,4. Jadi faktor yang nilainya dibawah 3,4 akan di eliminasi karena tidak memenuhi nilai rata-rata yang telah ditentukan. Dari tigapuluhsatu faktor eksternal tersebut setelah dilakukan penilaian hasilnya ada sebelas faktor eksternal yang tereliminasi sehingga factor yang masih tersisa duapuluh faktor eksternal (Rangkuti, Freddy, 2009).

2. Kuesioner Analisa Kekuatan dan Kelemahan

Kuesioner analisa kekuatan dan kelemahan adalah kuesioner yang berisi berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan "Lion Boga". Dalam kuesioner ini enam belas faktor strategi kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi akan diberikan nilai berdasarkan tingkat kekuatan dan kelemahannya oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memberikan penilaian faktor mana yang masuk faktor kekuatan, netral atau faktor kelemahan.

Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan (Sumber : Data Primer/Interview)

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

	berpandangan ke depan					
14	Pegawai yang berdedikasi		v			
15	Orientasi perusahaan				v	
16	Fleksibel dan responsif					v

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat di kelompokkan faktor mana yang termasuk kekuatan atau kelemahan. Dari enam belas faktor yang ada, sembilan faktor termasuk factor kekuatan yaitu reputasi perusahaan, keputusan pelanggan, kualitas produk, kualitas pelayanan, arus kas, angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dan pegawai yang berdedikasi. Sedangkan tujuh faktor termasuk factor kelemahan yaitu pangsa pasar, ketahanan pelanggan, biaya/ketersediaan modal, stabilitas keuangan, keahlian manufaktur, orientasi pasar, dan fleksibel atau responsive (Rangkuti, Freddy, 2009).

3. Kuesioner Analisa Peluang dan Ancaman

Kuesioner analisa peluang dan ancaman adalah kuesioner yang berisi berbagai faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan Abon "Lion Boga" Tangerang. Dalam kuesioner ini dua puluh faktor strategi peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi akan diberikan nilai berdasarkan tingkat peluang dan ancaman oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan

perusahaan akan memberikan penilaian faktor mana yang masuk faktor peluang, netral atau ancaman bagi perusahaan.

Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman

(sumber : data primer/interview)

No	Faktor-Faktor Eksternal	Peluang Utama	Peluang Kecil	Netral	Ancaman Utama	Ancaman Kecil
1	Perkembangan global				V	
2	Tingkat bunga				V	
3	Tingkat upah minimum			N		
4	Kenaikan nilai tukar mata uang asing				V	
5	Tingkat pengangguran	v				
6	Pertumbuhan ekonomi		v			
7	Kenaikan tarif telepon, listik dan BBM					
8	Undang-undangan perpajakan					v
9	Regulasi perdangan dalam dan luar negeri	v				
10	Perubahan gaya hidup masyarakat				v	
11	Perbaikan	v				

	produktivitas					
12	Teknologi baru	v				
13	Jumlah perusahaan				v	
14	Pangsa pasar pesaing				v	
15	Struktur biaya administrasi					v
16	Kecenderungan perubahan perilaku konsumen			N		
17	Jumlah & ukuran perusahaan supplier	v				
18	Jumlah pelanggan dari supplier tersebut		v			
19	Posisi produk dalam pandangan pembeli	v				
20	Jumlah & ukuran perusahaan pembeli	v				

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor peluang dan ancaman, maka dapat di kelompokkan faktor mana yang termasuk peluang atau ancaman. Dari duapuluh faktor yang ada, sembilan faktor termasuk faktor peluang, dua faktor netral dan sembilan faktor ancaman. Sembilan faktor peluang yaitu tingkat pengangguran, pertumbuhan ekonomi, regulasi perdagangan dalam dan luar negeri, perbaikan produktivitas, teknologi baru, jumlah dan ukuran perusahaan supplier, posisi produk dalam pandangan pembeli, serta jumlah dan ukuran perusahaan pembeli. Dua faktor

netral meliputi tingkat upah minimum dan kecenderungan perubahan perilaku konsumen. Sembilan faktor ancaman yaitu perkembangan global, tingkat bunga, kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM, undang-undang perpajakan, perubahan gaya hidup masyarakat, jumlah perusahaan, pangsa pasar pesaing, serta struktur biaya produksi dan administrasi. Dalam hal ini dua faktor netral yang ada tidak digunakan karena tidak termasuk dalam faktor peluang atau faktor ancaman (Rangkuti, Freddy, 2009).

4. Kuesioner *Forecasting* Faktor Internal

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

atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Setelah mendapatkan nilai bobot dan nilai rating, nilai bobot dikalikan dengan nilai rating (bobot x rating) untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*). Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya terhitung.

Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan/<i>Strenght (S):</i>				
1. Reputasi perusahaan	0,1	4	0,4	Harus selalu ditingkatkan
2. Keputusan pelanggan	0,1	4	0,4	Melakukan inovasi dalam kemasan produk
3. Kualitas produk	0,1	3	0,3	Diprioritaskan
4. Kualitas pelayanan	0,05	3	0,15	Harus selalu dijaga dan ditingkatkan
5. Arus kas	0,05	3	0,15	Tertib
6. Angkatan kerja yang cakap dan berdedikasi	0,05	2	0,1	Harus selalu ditingkatkan
7. Kemampuan berproduksi tepat waktu	0,05	2	0,1	Harus selalu dijaga
8. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan	0,1	2	0,2	Selalu menjaga kualitas dan menciptakan inovasi atau terobosan-terobosan baru
9. Pegawai yang berdedikasi	0,1	3	0,3	
Kelemahan/<i>Weaknesses (W):</i>				

1. Pangsa pasar	0,08	1	0,08	Ditingkatkan pengembangannya
2. Ketahanan pelanggan	0,08	2	0,16	Selalu membuat inovasi baru
3. Biaya/ketersediaan modal	0,03	2	0,06	Penambahan atau mencari investor
4. Stabilitas keuangan	0,04	2	0,08	Perbaiki manajemen
5. Keahlian manufaktur	0,02	2	0,04	Ditingkatkan
6. Orientasi pasar	0,02	3	0,06	Dikembangkan
7. Fleksibel atau responsif	0,03	2	0,06	Ditingkatkan
Total	1,0		2,64	

Setelah diperoleh hasil kuesioner analisa faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat dilihat faktor mana yang nilai bobot dan ratingnya tinggi. Pada faktor kekuatan ada lima faktor yang mempunyai nilai bobot dan ratingnya tinggi yaitu, reputasi pasar, keputusan pelanggan, kualitas produk, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dan pegawai yang berdedikasi. Faktor kekuatan yang pertama (reputasi pasar) nilai bobotnya 0,1 dan nilai ratingnya 4.

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

ratingnya tinggi yaitu, pangsa pasar dan ketahanan pelanggan. Faktor kelemahan yang pertama (pangsa pasar) nilai bobot 0,08 dan nilai rating 1. faktor kelemahan yang kedua (ketahanan pelanggan) nilai bobot 0,08 dan nilai rating 2.

Dari nilai bobot yang diperoleh kemudian dikalikan dengan nilai rating. Nilai hasil dari perkalian tersebut akan masuk dalam tabel bobot x rating. Pada faktor strategi kekuatan yang pertama nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 4, maka nilai bobot x rating adalah 0,4. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 3, maka nilai bobot x rating adalah 0,3. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,2. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai bobot adalah 0,1 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,2. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai bobot adalah 0,08 dan nilai rating adalah 1, maka nilai bobot x rating adalah 0,08. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai bobot adalah 0,08 dan nilai rating adalah 2, maka nilai bobot x rating adalah 0,16. Setelah diperoleh nilai bobot x rating, maka diberikan komentar pada masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan sesuai dengan nilai bobot dan ratingnya (Rangkuti, Freddy, 2009).

Pada faktor kekuatan posisi paling tinggi berada pada reputasi pasar dan ketahanan pelanggan karena dua faktor tersebut mempunyai nilai bobot x rating sama yaitu 0,4. Untuk reputasi pasar sendiri mempunyai nilai bobot dan rating tinggi karena reputasi pasar berkaitan dengan produk yang dipasarkan, sehingga dapat diketahui seberapa jauh masyarakat mengetahui dan mengenal produk tersebut.

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

Menurut (Nasution, A. H. 2003) Reputasi pasar adalah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, reputasi atau image suatu produk dipasaran menunjukkan sejauhmana kualitas dari produk tersebut dikenal oleh konsumen. Keputusan pelanggan merupakan tujuan utama dari penjualan atas produk yang dikeluarkan perusahaan, semakin tinggi atau baik suatu produk dalam menarik minat pelanggan untuk mengambil keputusan pembelian akan semakin meningkatkan kuantitas produk yang terjual. Kualitas produk adalah hal utama yang sangat diperhatikan dewasa ini oleh konsumen, dimana konsumen semakin cerdas dalam memilih produk yang akan dibeli kebanyakan berdasarkan pilihan dari kualitas yang ditawarkan oleh produk tersebut. Baik buruk arus kas suatu perusahaan mencerminkan sejauh mana kualitas (profesionalitas) perusahaan dalam mengelola manajemen keuangan yang ada diperusahaan itu sendiri, semakin tertib manajemen keuangan perusahaan maka akan semakin eksis perusahaan itu berdiri dalam menghadapi segala kendala yang ada. SDM (sumber daya manusia) merupakan hal yang tidak kalah pentingnya, angkatan kerja yang cakap dan terampil (berdedikasi) merupakan modal tersendiri bagi suatu perusahaan dalam menjaga kualitas atas

produk yang dihasilkan. Kemampuan produksi tepat waktu suatu perusahaan atas produk yang dikeluarkan memiliki pengaruh yang tidak kalah pentingnya demi memenuhi keinginan pelanggan, ketidak tepatan produksi akan menyebabkan peralihan (*switching*) keputusan pelanggan terhadap produk yang serupa dari kompetitor (pesaing). Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan dari segenap komponen yang ada dalam perusahaan (dari pimpinan sampai karyawan) akan memberikan keunggulan tersendiri bagi perusahaan untuk selalu menjada kualitas dan inovasi produk yang dikeluarkan.

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

dalam menyimak segala kondisi yang ada akan menyebabkan daya saing yang rendah serta reputasi yang buruk dari perusahaan itu sendiri (Nasution, A. H. 2003).

5. Kuesioner *Forecasting* Faktor Eksternal

Kuesioner *forecasting* faktor eksternal adalah kuesioner untuk menentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan yaitu Bapak Kusnan Ismail selaku pimpinan perusahaan Abon "Lion Boga" Tangerang. Dalam kuesioner ini terdapat delapan belas faktor yang sudah dikelompokkan mana yang termasuk peluang atau ancaman berdasarkan kuesioner analisa faktor peluang dan ancaman. Pimpinan perusahaan akan memberikan nilai bobot pada masing-masing faktor, mulai 1,0 (sangat penting) samapai dengan 0,0 (tidak penting) atau TP(0,0) ---- TP(1,0). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Sedangkan untuk nilai rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi nilai rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi nilai +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikkannya (ancaman yang semakin besar diberi nilai rating +1, tetapi jika ancamannya kecil, diberi nilai rating +4). Setelah mendapatkan nilai bobot dan nilai rating, nilai bobot dikalikan dengan nilai rating (bobot x rating) untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan

1,0 (*poor*). Kemudian memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya terhitung.

Tabel 4.7 Hasil Kuesioner Analisa Faktor Peluang dan Ancaman

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

Ancaman/Treats (T):				
1. Perkembangan global	0,03	2	0,06	Perlu diwaspadai
2. Tingkat bunga	0,02	2	0,04	Pengurangan jumlah pinjaman
3. Kenaikan nilai tukar mata uang asing	0,08	1	0,08	Perlu diwaspadai
4. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM	0,05	1	0,05	Perlu diwaspadai

5. Undang perpajakan	0,04	2	0,08	Perlu diwaspadai
6. Perubahan gaya hidup masyarakat	0,05	1	0,05	Perlu diwaspadai
7. Jumlah perusahaan	0,03	1	0,03	Perlu diwaspadai
8. Pangsa pasar pesaing	0,05	1	0,05	Perlu diwaspadai
9. Struktur biaya produksi dan administrasi	0,05	1	0,05	Diminimalisir
Total			1,54	

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

biaya produksi dan administrasi) nilai bobot 0,05 dan nilai rating 1 (Rangkuti, Freddy, 2009).

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

Pada faktor peluang yang mempunyai peluang cukup besar salah satunya perbaikan produktivitas. Dibandingkan dengan faktor-faktor peluang yang lain perbaikan produktivitas merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu produk dan kehandalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen saat ini. Karena konsumen sekarang sangat selektif dalam memilih produk yang akan

dikonsumsi, apalagi abon merupakan makanan yang langsung dikonsumsi dan tahan lama sehingga sesuai dengan gaya hidup konsumen sekarang yang memilih makanan yang langsung bisa dikonsumsi. Untuk faktor ancaman yang mempengaruhi perusahaan adalah kenaikan nilai tukar mata uang asing. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kenaikan nilai harga beli bahan baku produksi serta berpengaruh juga pada kapasitas produksi dan harga jual produk. Semakin tinggi biaya bahan baku maka akan semakin tinggi harga jual produk dipasaran. Tingkat pengangguran yang tinggi, akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan dalam menjaring tenaga kerja yang handal sebagai karyawan. Pertumbuhan ekonomi yang semakin baik akan memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan untuk selalu meningkatkan stabilitas ekonomi perusahaan.

Menurut (Irawan, dkk. 1996) Regulasi perdagangan luar dan dalam negeri merupakan suatu potensi yang harus menjadi pertimbangan perusahaan untuk selalu mengembangkan *market share* yang telah ada. Perbaikan produktivitas dari karyawan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu produk dan kehandalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Pemanfaatan teknologi baru akan membantu perusahaan dalam menjaga kualitas produk dan pengadaan produk tepat waktu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Peningkatan jumlah dan ukuran perusahaan suplier akan membantu perusahaan dalam mengembangkan *market share* yang telah ada saat ini. Jumlah pelanggan dari suplier tersebut juga akan berpengaruh terhadap pengembangan *market share* yang telah ada. Peningkatan kualitas produk akan meningkatkan citra produk dimata para pembeli atau konsumen. Semakin banyak jumlah dan ukuran perusahaan pembeli akan mempengaruhi kuantitas produk yang

terjual, dimana semakin banyak permintaan pasar akan semakin memenuhi pencapaian target penjualan yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

Perkembangan global yang semakin kompetitif, banyak bermunculannya produk yang sejenis menuntut perusahaan untuk semakin cermat dan mengambil kesempatan segala potensi yang ada. Tingkat suku bunga yang tinggi harus diperhatikan dengan seksama bagi perusahaan untuk tidak mengambil atau mengurangi jumlah pinjaman. Kenaikan nilai tukar mata uang asing akan berpengaruh terhadap tingginya biaya bahan (biaya produksi), dimana hal tersebut harus menjadi bahan pertimbangan yang perlu diwaspadai oleh perusahaan. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM, hal inipun dapat mengakibatkan kenaikan biaya produksi dan operasional yang semakin meningkat, sehingga perusahaan harus selalu mewaspadai hal tersebut dan dapat mengantisipasi apabila hal tersebut terjadi. Undang-undang perpajakan yang memberatkan bagi pengusaha/ perusahaan akan menyebabkan biaya operasional yang meningkat sehingga hal tersebut harus dicermati sedemikian rupa agar pengeluaran dan pendapatan tidak pincang dengan cara dibebankan pada kenaikan harga penjualan. Perubahan gaya hidup masyarakat atas makanan cepat saji merupakan ancaman yang tidak kalah pentingnya bagi perusahaan untuk selalu dapat bersaing dan menghadapi segala kemungkinan yang ada. Jumlah perusahaan pesaing adalah hal yang sangat harus menjadi perhatian penting dan perlu diwaspadai, dimana perusahaan harus selalu mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing tersebut. Struktur biaya produksi dan administrasi harus diminimalisir agar tidak terlalu banyak, sehingga dapat lebih efisien (Irawan, dkk. 1996).

4.2.3 Sintesa Faktor Strategi

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner faktor strategi, semua hal yang telah diidentifikasi akan diperoleh faktor-faktor dengan nilai tertinggi. Hasil tersebut kemudian akan dilakukan sintesa lebih lanjut yang disebut sintesa faktor strategi. Dalam sintesa faktor strategi akan dilakukan dua pengelompokan terhadap identifikasi faktor strategi yang ada. Pengelompokan yang pertama adalah sintesa faktor strategi internal, dimana identifikasi kekuatan dan kelemahan disintesa lagi untuk kemudian ditentukan faktor-faktornya. Pengelompokan yang kedua adalah sintesa faktor strategi eksternal, dimana identifikasi peluang dan ancaman disintesa lagi untuk kemudian ditentukan faktor-faktornya. Skala prioritas yang ada didasarkan pada faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan (Rangkuti, Freddy. 2009).

1. Sintesa Faktor Strategi Internal

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

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

Tabel 4.8 Faktor Kunci

(sumber : Rangkuti, Freddy, 2009)

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

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

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

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

Tabel 4.9 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kekuatan

(Sumber : Rangkuti, Freddy, 2009)

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

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

Tabel 4.10 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Kelemahan

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

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

untuk semua faktor strategi yang ada. Penentuan nilai konstanta diambil dari nilai tertinggi dari skala prioritas dari setiap faktor strategi. Untuk faktor strategi kekuatan nilai konstanta adalah 5 dan untuk faktor strategi kelemahan juga 2. Nilai konstanta untuk semua faktor strategi internal adalah tidak sama karena untuk jumlah faktor strategi kekuatan dan kelemahan tidak sama, hal ini hal ini dikarenakan faktor strategi kekuatan lebih banyak. Dari skala prioritas yang diperoleh kemudian dikalikan dengan konstanta. Nilai dari hasil perkalian tersebut akan masuk ke dalam tabel SPxK (Rangkuti, Freddy, 2009).

Tabel 4.11 Sintesa Faktor Strategi Internal

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

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

strategi kekuatan yang pertama nilai SP adalah 5 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 25. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai SP adalah 4 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 20. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 10. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 15. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 5. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 2, maka nilai SPxK adalah 4. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 2, maka nilai SPxK adalah 2.

Setelah diperoleh nilai SPxK, maka dilakukan penetapan nilai bobot dari setiap faktor strategi. Nilai bobot diperoleh dari nilai SPxK dibagi dengan total jumlah nilai SPxK. Total jumlah nilai SPxK untuk faktor strategi kekuatan sebesar 75, dan untuk faktor strategi kelemahan adalah 6. Pada faktor strategi kekuatan yang pertama nilai SPxK adalah 25, maka nilai bobot adalah 0,33. Pada faktor strategi kekuatan yang kedua nilai SPxK adalah 20, maka nilai bobot adalah 0,26. Pada faktor strategi kekuatan yang ketiga nilai SPxK adalah 10, maka nilai bobot adalah 0,13. Pada faktor strategi kekuatan yang keempat nilai SPxK adalah 15, maka nilai bobot adalah 0,2. Pada faktor strategi kekuatan yang kelima nilai SPxK adalah 5, maka nilai bobot adalah 0,06. Pada faktor strategi kelemahan yang pertama nilai SPxK adalah 4, maka nilai bobot adalah 0,67. Pada faktor strategi kelemahan yang kedua nilai SPxK adalah 2, maka nilai bobot adalah 0,33.

2. Sintesa Faktor Strategi Eksternal

Menurut (Rangkuti, Freddy) Sintesa faktor strategi eksternal dilakukan terhadap peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Dalam aplikasi *SWOT* Analisis Tanpa Skala Industri (TSI) jumlah faktor untuk peluang dan ancaman harus disintesa dalam jumlah yang sama, sehingga hasilnya menjadi berimbang antara satu dengan yang lainnya. Berdasarkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pencapaian sasaran, maka dilakukan penentuan skala prioritas (SP) terhadap setiap faktor pada kolom sintesa faktor strategi. Untuk setiap factor strategi yang posisinya berhubungan dengan faktor kunci yang lebih tinggi, maka nilainya pada skala prioritasnya akan semakin tinggi. Pada faktor strategi peluang yang pertama, yaitu perbaikan produktivitas sangat berhubungan dengan mutu produk dan harja jual. Pada faktor strategi peluang yang kedua, yaitu teknologi baru sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi dan mutu produk. Pada faktor strategi peluang yang ketiga, yaitu posisi produk dalam pandangan pembeli sangat berhubungan dengan mutu produk.

Tabel 4.12 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Peluang

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

Pada faktor strategi ancaman yang pertama, yaitu kenaikan nilai tukar mata uang asing sangat berhubungan dengan harga jual dan sistem distribusi. Pada faktor strategi ancaman yang kedua, yaitu kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM sangat berhubungan dengan likuiditas. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga, yaitu perubahan gaya hidup masyarakat sangat berhubungan mutu produk. Pada faktor strategi ancaman yang keempat, yaitu pangsa pasar pesaing sangat berhubungan dengan profitabilitas. Pada faktor strategi ancaman yang kelima, yaitu struktur biaya produksi dan administrasi sangat berhubungan dengan kontinuitas produksi (Rangkuti, Freddy, 2009).

Tabel 4.13 Penentuan Skala Prioritas (SP) Faktor Strategi Ancaman

Ancaman (T)	Faktor Kunci	Skala prioritas
1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing	Harga jual (4) dan sistem distribusi (5)	3
2. Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM	Likuiditas (7)	1
3. Perubahan gaya hidup masyarakat	Mutu produk (2)	4
4. Pangsa pasar pesaing	Profitabilitas (6)	2
5. Struktur biaya produksi dan administrasi	Koninuitas produksi (1)	5

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

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

Tabel 4.14 Sintesa Faktor Strategi Eksternal

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

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

strategi peluang yang pertama nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 3. Pada faktor strategi peluang yang kedua nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 9. Pada faktor strategi peluang yang ketiga nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 3, maka nilai SPxK adalah 6. Pada faktor strategi ancaman yang pertama nilai SP adalah 3 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 15. Pada faktor strategi ancaman yang kedua nilai SP adalah 1 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 5. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga nilai SP adalah 4 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 20. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai SP adalah 2 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 10. Pada faktor strategi ancaman yang kelima nilai SP adalah 5 dan nilai K adalah 5, maka nilai SPxK adalah 25. Setelah diperoleh nilai SPxK, maka dilakukan penetapan nilai bobot dari setiap faktor strategi. Nilai bobot diperoleh dari nilai SPxK dibagi dengan total jumlah nilai SPxK. Total jumlah nilai SPxK untuk faktor strategi peluang sebesar 18, dan untuk faktor strategi ancaman adalah 75. Pada faktor strategi peluang yang pertama nilai SPxK adalah 3, maka nilai bobot adalah 0,16. Pada faktor strategi peluang yang kedua nilai SPxK adalah 9, maka nilai bobot adalah 0,5. Pada faktor strategi peluang yang ketiga nilai SPxK adalah 6, maka nilai bobot adalah 0,33. Pada faktor strategi ancaman yang pertama nilai SPxK adalah 15, maka nilai bobot adalah 0,2. Pada faktor strategi ancaman yang kedua nilai SPxK adalah 5, maka nilai bobot adalah 0,06. Pada faktor strategi ancaman yang ketiga nilai SPxK adalah 20, maka nilai bobot adalah 0,26. Pada faktor strategi ancaman yang keempat nilai SPxK adalah 10, maka nilai bobot adalah 0,13. Pada faktor strategi ancaman yang kelima nilai SPxK adalah 25, maka nilai bobot adalah 0,33.

4.2.4 Pemetaan Hasil Matrik SWOT

Analisis *SWOT* merupakan salah satu metode untuk menentukan strategi pemasaran dengan memformulasikan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada suatu perusahaan (Hendri Yadi dan Kasmiruddin, 2014). Berdasarkan matrik strategi eksternal (matrik *EFAS*) dan matrik strategi internal (matrik *IFAS*) diketahui bahwa penerapan *SWOT* pada Perusahaan Abon”Lion Boga” adalah sebagai berikut.

Faktor SWOT

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

- Reputasi perusahaan
- Keputusan pelanggan
- Kualitas produk
- Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan
- Pegawai yang berdedikasi

B. Faktor Kelemahan/ *Weaknesses* (W):

- Pangsa pasar
- Ketahanan pelanggan

C. Faktor Peluang/ *Opportunities* (O):

- Perbaikan produktivitas
- Teknologi baru
- Posisi produk dalam pandangan pembeli

D. Faktor Ancaman/ *Treats* (T):

- Kenaikan nilai tukar mata uang asing

- Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM
- Perubahan gaya hidup masyarakat
- Pangsa pasar pesaing
- Struktur biaya produksi dan administrasi

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

1. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*):

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

2. Strategi WO (*Weakness - Opportunity*):

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

3. Strategi ST (*Strenght – Threat*):

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

4. Strategi WT (*Weakness - Threat*):

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

FAKTOR EKSTERNAL	Faktor Peluang/Opportunities (O): <ul style="list-style-type: none">1. Perbaikan produktivitas2. Teknologi baru3. Posisi produk dalam pandangan pembeli	Faktor ancaman/Treats (T); <ul style="list-style-type: none">1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing2. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM
-------------------------	---	---

FAKTOR INTERNAL		3. Perubahan gaya hidup masyarakat 4. Pangsa pasar pesaing 5. Struktur biaya produksi dan administrasi
Faktor Kekuatan/Strength (S) 1. Reputasi perusahaan 2. Keputusan pelanggan 3. Kualitas produk 4. Keahlian yang cakap dan berpandangan, an kedepan 5. Pegawai yang berdedikasi	Strategi SO: - (S1S,2,S3; 01, 03) - (S4,S5; 01,02)	Strategi ST: - (S1, S2, S3; T1, T2, T5) - (S4, S5; T3, T4)
Faktor Kelemahan/Weaknesses (W): 1. Pangsa pasar 2. Ketahanan pelanggan	Strategi WO: - (W1; 01, 03) - (W2; 01,02,03)	Strategi WT: - (W1; T3, T4) - (W2; T1, T2, T5)

Gambar 4.2 Matrik SWOT

(sumber : Rangkuti, Freddy, 2009)

1. Strategi yang dipilih

A. Strategi Arah Pengelolaan Perusahaan

- 1) Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik (strategi S1,2,3; O1,3).
- 2) Mengembangkan dan meningkatkan citra perusahaan (strategi S1,2,3; O1,3).

- 3) Mempertahankan citra merek (strategi W2; O1,2,3).
- 4) Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama (strategi W1; O1,3).
- 5) Maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi (strategi S1,2,3; O1,3).
- 6) Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama (strategi W2; T1,2,5).
- 7) Melanjutkan pembinaan tenaga kerja dan tenaga pemasaran (strategi S4,5; O1,2).
- 8) Meningkatkan pengelolaan manajemen perusahaan (strategi S4,5; O1,2).

B. Strategi Pengelolaan Perusahaan

- 1) Mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan perkembangan global maupun perkembangan perusahaan sendiri (strategi W2; T1,2,5).
- 2) Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas (strategi W1;T3,4). (Rangkuti, Freddy. 2009)

2. Strategi Fungsional

A. Strategi Pemasaran

- 1) Menetapkan produk berdasarkan *grade/* kelas I sebagai produk utama dan produk *grade/* kelas lain sebagai penunjang dan sarana pemasaran yang ofensif (strategi S1,2,3; T1,2,5)

- 2) Menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur (strategi S1,2,3; T1,2,5).
- 3) Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar (strategi W1; O1,3).

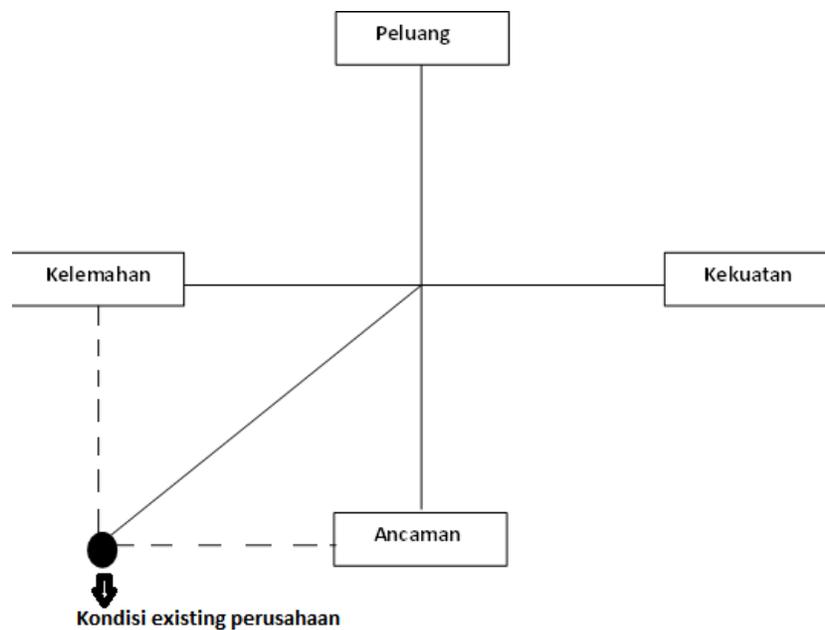
B. Strategi Organisasi dan Sumber Daya Manusia

- 1) Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja (strategi S4,5; O1,2).
 - 2) Mengadakan penyesuaian imbalan jasa bagi karyawan (strategi S4,5; T3,4).
- (Rangkuti, Freddy. 2009).

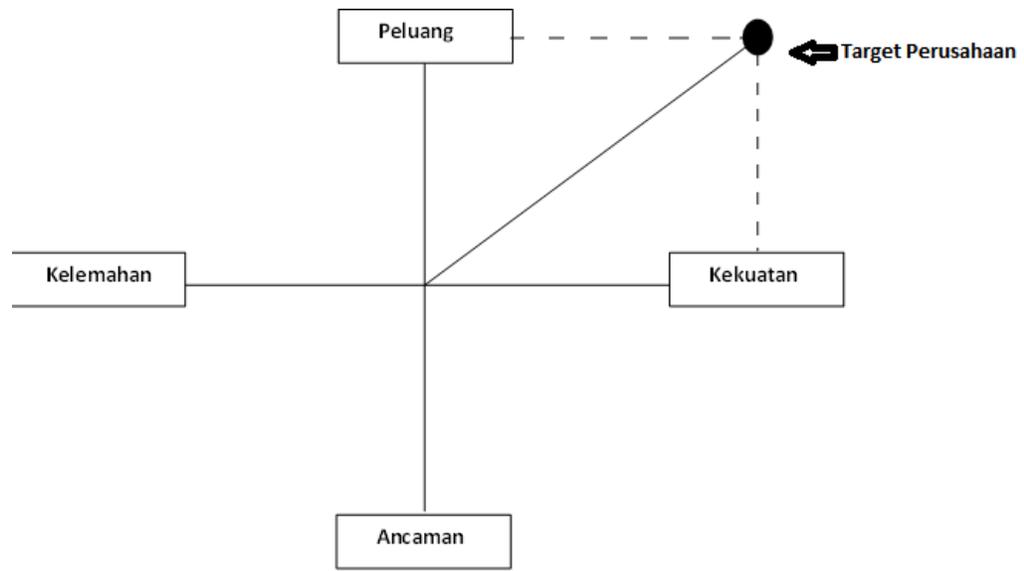
BAB V

ANALISA HASIL

Hasil yang diperoleh dalam pengolahan data, selanjutnya akan dianalisis untuk menentukan strategi yang harus dilakukan. Dari pengolahan data diperoleh matriks *SWOT* yang menunjukkan gambaran keseluruhan dari kondisi internal dan eksternal perusahaan. Matriks *SWOT* tersebut yang akan dijadikan pedoman dalam menentukan setiap strategi yang harus dilakukan.



Gambar 5.1 Kondisi Existing Perusahaan



Gambar 5.2 Target perusahaan

5.1 Analisis Matrik *SWOT*

Matriks *SWOT* yang diperoleh dari pengolahan data menunjukkan hasil yang menggambarkan secara menyeluruh. Gambaran ini selanjutnya akan menunjukkan setiap strategi yang kemungkinan dapat dilakukan oleh pihak perusahaan (Sutrisno, 2011).

5.1.1 Analisis Faktor Kekuatan

1. Reputasi pasar atau perusahaan

Reputasi pasar perusahaan “Lion Boga” selama ini sudah sangat baik. Karena perusahaan selalu menjaga kualitas abon serta menetapkan harga abon sesuai dengan kualitas abon yang dihasilkan. Selain itu perusahaan juga selalu berusaha memenuhi permintaan konsumen dan mendistribusikannya dengan tepat waktu. Hal ini yang

menjadikan kekuatan perusahaan sehingga kecenderungan konsumen untuk berpindah sangat kecil.

2. Keputusan pelanggan

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

3. Kualitas produk

Selama ini perusahaan “Lion Boga” selalu menjaga kualitas produknya dengan cara memproduksi abon dengan daya simpan yang tahan lama yaitu sekitar enam bulan atau satu tahun. Lamanya daya simpan abon dipengaruhi oleh kualitas abon yang dihasilkan. Semakin banyak campuran yang digunakan dalam proses pembuatan abon semakin berkurang daya simpannya. Perusahaan Abon “Lion Boga” hanya menggunakan kacang tanah dan kacang koro sebagai campuran sehingga abon yang dihasilkan mempunyai daya simpan yang cukup lama. Daya simpan abon yang tahan lama dapat mengurangi resiko pengembalian produk yang tidak terjual. Hal itu dapat mengurangi resiko kerugian bagi perusahaan.

4. Keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan

Perusahaan “Lion Boga” didirikan pada tahun 2013, sehingga perusahaan sudah menjalankan produksinya selama 3 tahun. Dengan pengalaman selama 3 tahun

perusahaan sudah menghadapi berbagai macam perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal. Selain itu, perusahaan ini merupakan perusahaan turun temurun sehingga pemilik atau pimpinan perusahaan sudah mengetahui banyak hal mengenai usaha pembuatan abon baik dari pengalamannya sendiri maupun informasi dari orang tuanya. Banyaknya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki pemilik perusahaan merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan usaha.

5. Pegawai yang berdedikasi

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

5.1.2 Analisis Faktor Kelemahan

1. Pangsa pasar

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

2. Ketahanan pelanggan

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

5.1.3 Analisis Faktor Peluang

1. Perbaiki produktivitas

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

2. Teknologi baru

Perkembangan teknologi yang terus mengalami kemajuan membawa dampak yang cukup besar pada perkembangan perusahaan. Kemajuan teknologi dapat meningkatkan perkembangan perusahaan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga sangat berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Adanya teknologi internet membawa kemudahan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Persaingan dunia usaha yang cukup tinggi membuat beberapa perusahaan

abon menggunakan fasilitas internet sebagai media promosi untuk meningkatkan volume penjualan.

3. Posisi produk dalam pandangan pembeli

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

5.1.4 Analisis Faktor Ancaman

1. Kenaikan nilai tukar mata uang asing

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

rendah. Kenaikan nilai tukar mata uang asing dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas konsumen.

2. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM

Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM sangat berpengaruh terhadap perkembangan jangka panjang perusahaan. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM akan berakibat pada meningkatnya biaya produksi dan distribusi yang pada akhirnya akan meningkatkan harga jual abon. Kenaikan harga jual abon apabila tidak diikuti oleh meningkatnya daya beli masyarakat akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

3. Perubahan gaya hidup masyarakat

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

4. Pangsa pasar pesaing

Perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk sejenis semakin banyak, hal ini terjadi karena pergeseran dalam hal perilaku konsumen, serta peningkatan kemampuan ekonomi pelanggan yang mengubah orientasi mereka dari harga ke kualitas produk dan pelayanan. Ini yang menjadi ancaman bagi perusahaan “Lion Boga” karena perusahaan “Lion Boga” sampai saat ini hanya memasarkan

produknya ke daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Pesaing yang berasal dari perusahaan lain sudah memperluas pemasaran tidak hanya daerah Jakarta, Bandung, dan Surabaya tetapi juga ke daerah Kediri, Pekalongan, Tegal, dan mulai merambah ke luar Jawa. Hal itu dapat menjadi ancaman bagi perusahaan untuk dapat memperluas daerah pemasaran.

5. Struktur biaya produksi dan adminitrasi

Sampai saat ini perusahaan “Lion Boga” belum memiliki catatan struktur biaya produksi dan administrasi karena pengelolaan manajemen dan keuangan perusahaan “Lion Boga” dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan hanya melakukan pencatatan keuangan secara sederhana dan belum menggunakan sistem akuntansi keuangan secara teratur. Pencatatan keuangan hanya dilakukan seperlunya saja sehingga proses keluar masuknya modal perusahaan tidak dicatat secara teratur dan berkala.

5.2 Kemungkinan Implementasi Strategi

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

Dalam hal ini perusahaan “Lion Boga” selalu meningkatkan kualitas produksinya dengan memperhatikan mutu produk. Untuk menjaga kualitas produk perusahaan selalu memperhatikan bahan baku seperti kualitas daging yang akan digunakan dalam produksi abon serta bahan-bahan yang digunakan dalam campuran pembuatan abon. Selain itu perusahaan juga selalu menjaga higienitas tempat dan proses produksi dan peningkatan pengawasan dan pengendalian kualitas bahan-bahan

yang digunakan dalam proses pembuatan abon. Kendalanya adalah perusahaan belum bisa memanfaatkan teknologi yang ada untuk meningkatkan kualitas produk.

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

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

3. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama dan menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur.

Kenaikan dan fluktuasi bahan baku membuat produksi dan harga abon menjadi tidak menentu, sehingga perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi yang tepat untuk mengatasi hal tersebut. Untuk itu perusahaan "Lion Boga" mengatasinya dengan selalu mempertahankan kualitas produk. Selain itu pelayanan konsumen juga harus ditingkatkan oleh perusahaan untuk mempertahankan loyalitas konsumen terhadap produk abon yang dihasilkan perusahaan. Karena dengan peningkatan kualitas produk

dan pelayanan konsumen yang diberikan perusahaan akan memberikan kepuasan kepada konsumen. Kepuasan konsumen terhadap apa yang diberikan perusahaan akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sehingga ketika harga bahan baku naik dan kapasitas produksi tidak menentu, konsumen akan mengerti dan menerima keputusan perusahaan. Kendala yang harus dihadapi adalah berubahnya harga bahan baku sewaktu-waktu sehingga membuat kesulitan bagi perusahaan untuk menentukan harga.

4. Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas.

Perusahaan “Lion Boga” bekerja sama dengan Rumah Potong Hewan (RPH) Kabupaten Tangerang sebagai penyuplai daging. Karena selain kontinuitas terjamin, kualitas daging yang dihasilkan oleh RPH juga dijamin oleh Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Tangerang. Pasokan bahan baku dilakukan setiap hari dengan cara disetor ke perusahaan karena lokasi perusahaan yang berdekatan. Kendalanya adalah pasokan bahan baku daging hanya bergantung pada Rumah Potong Hewan (RPH).

5. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar.

Perusahaan “Lion Boga” tidak pernah menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa luar. Selama ini hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan yang menjadi pelanggan tetap. Seharusnya perusahaan bisa memanfaatkan kelebihan produksi untuk memperluas jaringan pemasaran sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dan pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk terus berkembang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara bekerjasama dengan perusahaan yang

menggunakan abon dalam usahanya, seperti perusahaan roti atau rumah makan. Kendalanya adalah kurangnya kegiatan promosi dan pemasaran yang baik yang dilakukan oleh perusahaan.

6. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja.

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

Tabel 5.1 Strategi Perusahaan

Strategi	Keterangan
Strategi yang dipilih	
<p>a. Strategi arah pengelolaan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik (strategi S1,2,3;O1,3) 2. Mengembangkan dan meningkatkan citra perusahaan (strategi S1,2,3; O1,3) 3. Mempertahankan citra merek (strategi W2; O1,2,3) 4. Meningkatkan pangsa pasar (market share) di pasar utama (strategi W1; O1,3) 5. Maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi (strategi S1,2,3; O1,3) 7. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama (strategi W2; T1,2,5) 8. Melanjutkan pembinaan tenaga kerja dan tenaga pemasaran (strategi S4,5; O1,2) 9. Meningkatkan pengelolaan manajemen perusahaan (strategi S4,5; O1,2)
<p>b. Strategi Pengelolaan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan perkembangan global maupun perkembangan perusahaan sendiri (strategi W2; T1,2,5) 2. Memantapkan keterkaitan supplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas (strategi W1;T3,4)
Strategi Fungsional	
<p>a. Strategi pemasaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan produk berdasarkan grade/ kelas I sebagai produk utama dan produk grade/ kelas lain sebagai penunjang dan sarana pemasaran yang ofensif (strategi S1,2,3; T1,2,5) 2. Menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur (strategi S1,2,3; T1,2,5) 3. Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar (strategi W1; O1,3)
<p>b. Strategi Organisasi dan SDM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja (strategi S4,5; O1,2) 2. Mengadakan penyesuaian imbalan jasa bagi karyawan (strategi S4,5; T3,4)

5.3 Strategi Utama untuk Pengembangan Usaha

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

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

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

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

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

bekerja sama dengan baik kepada peminjam modal maka perusahaan akan mendapat kepercayaan dari peminjan modal dalam membantu permodalan di perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

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

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perancangan strategi pengembangan usaha dengan metode SWOT Analisis di Perusahaan “Lion Boga” Tangerang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hal-hal yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) pada produk dan sistem yang ada di perusahaan “Lion Boga” adalah sebagai berikut :
 - a) Kekuatan : reputasi pasar, keputusan pelanggan, kualitas produk, keahlian yang cakap dan berpandangan kedepan, pegawai yang berdedikasi.
 - b) Kelemahan : pangsa pasar, petahanan pelanggan.
 - c) Peluang : perbaikan produktivitas, teknologi baru, posisi produk dalam pandangan pembeli.
 - d) Ancaman : kenaikan nilai tukar mata uang asing, kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM, perubahan gaya hidup masyarakat, pangsa pasar pesaing, struktur biaya produksi dan administrasi.

2. Strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikannya adalah sebagai berikut :
- a) Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik.
 - b) Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama dan maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama, misalnya dengan meningkatkan pasar ke berbagai propinsi.
 - c) Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama dan menetapkan harga optimal dengan tetap mempertahankan misi serta memberikan kondisi yang wajar bagi penyalur.
 - d) Memantapkan keterkaitan suplier dan lembaga penunjang, baik kualitas maupun kuantitas.
 - e) Menggunakan kelebihan produksi untuk pangsa pasar luar.
 - f) Menetapkan pola karir (jenjang karir) bagi tenaga kerja.

6.2 Saran

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

DAFTAR PUSTAKA

- Arefeh Jamshidi, S. N Sajjadi dan Habib Honari. 2012. *SWOT Analysis of strategic Position of Cycling Federation in Iran*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No.5, May 2012. 106-113.
- Gail Brooks, Alan Heffner, dan Dave Henderson. 2014. *A Swot Analysis of Competitive Knowledge From Social Media For A Small Start-Up Business*. International Journal of Business Information Systems, Vol. 18, No. 1, June 2014. 23-24.
- Higgins, linee., 1989, Dalam nurhayati, *Analisis Perencanaan Strategi Pemasaran*, 2001
- Handoko, T. H. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Heizer, J dan Render, B. 2010. *Manajemen Operasi, Edisi Sembilan..* Jakarta: Salemba Empat.
- Irawan, dkk. 1996. *Pemasaran prinsip dan kasus*. Edisi kedua, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Kusuma, Hendra. 2004. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: ANDI.
- Muhammad Awais. 2012. *Advanced SWOT Analysis of E-Commerce*. International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 2, No.2, March 2012. 569-574.
- Nasution, A. H. 2003. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Edisi Pertama, Cetakan Kedua*. Surabaya: Penerbit Guna Widya.
- Rangkuti, Freddy. 1996. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gra media Pustaka Utama.
- Sudirman. 2011. Analisis SWOT untuk menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan. *Jurnal Matrik Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Gresik Vol.12 No 2, ISSN: 1693-5128*.
- Sutrisno. 2011. Strategi Teknologi E-Commerce Dengan Metode SWOT : Studi Kasus : Pt. Chingmix, Berhan Sejahtera. *Jurnal TELEMATIKA MKOM, Vol 3. No.2, September 2011*.
- Waleed Bamousa. 2016. *FedEx SWOT Analysis*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol 7, Issue 3, March 2016. 728-735.
- Xia Chan. 2011. *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No.11 June 2011. 147-153.

Lampiran 1.

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : Bapak Kusnan Ismail

Jabatan : Pemilik Perusahaan

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Berdasarkan Visi dan Misi PT Lion Boga di atas, maka peneliti mengajukan pertanyaan sebagai berikut :

- 1. Bagaimana masyarakat Tangerang berkaitan dengan kehadiran PT. Lion Boga?

.....
.....
.....

- 2. Apa upaya PT. Lion Boga menjaga agar karyawan tetap harmonis dan nyaman berkerja?

.....
.....
.....

3. Bagaimana PT. Lion Boga menjaga agar pasokan bahan baku berkualitas baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan?

.....
.....
.....

4. Apa yang harus dilakukan PT. Lion Boga dalam menjaga kepercayaan pelanggan?

.....
.....
.....

5. Apa yang dilakukan PT. Lion Boga agar bisa mengikuti dan mendukung upaya kebijakan pemerintah?

.....
.....
.....

6. Apa peran PT. Lion Boga dalam membangun masyarakat setempat?

.....
.....
.....

7. Apa dampak yang significant ketika pesaing memiliki produk lebih unggul dari PT. Lion Boga?

.....
.....
.....

8. Faktor-faktor apakah yang sangat mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan PT. Lion Boga?

.....
.....
.....

9. Bagaimana strategi perusahaan ke depan agar bisa bersaing dengan perusahaan lainnya?

.....
.....
.....

Lampiran 2.

JAWABAN KUISIONER

1. Masyarakat Tangerang menyambut positif dengan adanya PT. Lion Boga daerah tersebut ikut berkembang karena banyak dari karyawan dari daerah tersebut diberdayakan. Selain menciptakan lapangan kerja, PT. Lion Boga juga ikut membangun daerah tersebut.
2. Agar karyawan tetap harmonis dan memberikan support terbaik maka PT. Lion Boga menjaga beberapa hal berikut;
 - Gaji dan kesejahteraan karyawan yang layak dan memadai.
 - Terjaminnya keselamatan kerja.
 - Terjaminnya kesejahteraan sosial, kesehatan, dan hari tua.
 - Pendidikan dan pelatihan yang baik.
 - Terbukanya kesempatan pengembangan karier.
 - Suasana kerja yang menyenangkan.
 - Hubungan ketenagakerjaan yang baik
3. Untuk menjaga bahan baku berkualitas maka PT. Lion Boga memperhatikan spesifikasi pesanan yang jelas serta waktu pesanan yang realistis. PT. Lion Boga juga melakukan penyederhanaan prosedur pengadaan, penerimaan barang, dan kecepatan pembayaran. Juga memastikan pemasok barang merupakan pelanggan tetap.

4. Hal-hal yang dilakukan dalam menjaga kepercayaan pelanggan yaitu;
 - Mutu yang baik dan harga yang sesuai.
 - Kesenambungan dan tersedianya produk.
 - Pelayanan dan purna jual yang baik

5. Dalam upaya mendukung program/kebijakan pemerintah maka PT. Lion Boga melakukan hal berikut:
 - Terjaminnya kesejahteraan dan keselamatan kerja karyawan.
 - Ikut menciptakan lapangan kerja.
 - Pembayaran pajak yang benar.
 - Penanggulangan pencemaran lingkungan.

6. Peran dari PT. Lion Boga dalam membangun dan mendukung masyarakat setempat diantaranya adalah;
 - Memperoleh manfaat dari keberadaan perusahaan.
 - Menunjang pembangunan sarana sosial.
 - Tidak menimbulkan pencemaran lingkungan.
 - Ikut menciptakan lapangan kerja.

7. Dampak significant jika PT. Lion Boga tidak bisa menjaga kualitas produknya adalah:
 - Beralihnya konsumen.

- Terjadinya persaingan harga.
 - Dapat memasuki dan menguasai daerah pemasaran.
8. Kondisi keuangan sangat dipengaruhi oleh likuiditas dan arus kas yang sehat/kurang sehat, Profitabilitas baik/kurang baik, Solvabilitas, profesionalisme pengelolaan perusahaan dan karakter manajer yang baik/kurang baik. Untuk menjaga semua dalam kondusif maka perlu dilakukan peningkatan di segala bidang.
9. Strategi yang dilakukan PT. Lion Boga beberapa diantaranya ialah;
- a) Meningkatkan Citra dan *prestise* perusahaan
 - b) Memperbaiki struktur organisasi dan suasana yang efektif
 - c) Sistem dukungan staf perusahaan yang efektif
 - d) Karyawan berkualitas tinggi
 - e) Pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang seimbang
 - f) Meningkatkan hubungan yang efektif dengan pekerja
 - g) Meningkatkan informasi manajemen dan sistem komputer yang efektif