

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAGING SAPI PADA CV. DUTA MANDIRI ABADI

Oleh

HAKIKI SIRAIT



**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2005**

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya, bahwa semua pernyataan dalam laporan akhir yang berjudul :

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAGING SAPI PADA CV. DUTA MANDIRI ABADI

merupakan hasil gagasan dan hasil kajian saya sendiri di bawah bimbingan komisi pembimbing, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya. Laporan akhir ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program sejenis diperguruan tinggi lain.

Semua data dan informasi yang digunakan telah dinyatakan secara jelas dan dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, Agustus 2005

Hakiki Sirait
F. 052.030.165

ABSTRACT

HAKIKI SIRAIT. Strategic Analysis of Beef Meat Marketing at CV Duta Mandiri Abadi. Guided by W.H LIMBONG as chief and SURYAHADI as a member.

The increasing in population that followed by higher in the level of education and the quality of life and also the society awareness to live healthier, than then the claim offer nutritious needs, including animal protein is also increasing. From the statistic data (2003) showed that the increased income per capita per year by 8.45 % gave an impact in the increased consumption of beef meat by 2.14 % per year. As a company in providing beef meat CV. DUTA MANDIRI ABADI (CV DMA) faces a tough competition with other big scale company as well as smaller scale company in the same industry. In the achievement on their business it is not free from the role of butchery in providing the raw material in the form of beef meat which Save (Aman), Healthy(Sehat), Whole(Utuh) and Halal(Halal) [ASUH].

Data collecting method is done by direct survey over providing process of raw material, production process, distribution, as well as interviewing with company management party, both with functional level management and also with company owner, represented by their main director and marketing executive. Data revealed is in the form of primary data and secondary data which after that is descriptively analyzed to determine the internal strength and weakness and also the chance and external company threat. Thereafter analysis is done by using IFE matrix analysis EFE, IE matrix and also SWOT matrix analysis to formulate strategic alternative that can be done by company management.

The condition of CV DMA in increasing their business is not free from internal and external company effect. Based on analysis result by the use of IFE matrix and EFE we can reveal internal vector evaluation score that achieved accumulative index value as big as 2.755. This means that CV DMA has been able to use their internal strength to over ride their weakness. Whereas from the external factor evaluation score we gain accumulative index value as big as 2.857, which means that a company can give average response over external surroundings in using the existing chances and the avoid threat over organization.

Some external factors have substantial effect over company performances which are beyond management control, so that the company can only do inward revision to reduce those external factor effects. External chance that can be used are the increasing beef meat demand, export segment opening, the increasing consumption of society per capita on beef, the existence of society consumption scheme that changes, market segment which still broad and also economic growth and which is better. External threats faced are : rupiah exchange rate which fluctuate, the existing high inflation rate, and the existence of many competitors. Internal-company factor which become strength to compete are better product quality, local work forces, semi modern equipment, big production capacity, better service to consumer, the existence of better quality management and market segment which is still broad.

By knowing position and condition of a company from the matrix analysis results both internal and external of a company, then it can be arranged some alternative beef meat marketing via SWOT matrix analysis. Strategies that can be done include:

- 1) Broadening and maintaining the existing market
- 2) Optimizing the existing production capacity
- 3) Maintaining committed product quality and socializing it to the whole employee
- 4) Optimizing organization function, both product and market demand
- 5) Conducting effective and efficient promotion
- 6) Making integrated training program for employee
- 7) Doing efficiency to reduce cost
- 8) Increasing marketing performance in market demand analysis
- 9) Increasing service quality over the consumer and
- 10) Maintaining selling value in the market

Based on integrity SWOT analysis, the strategies which are effective to be done by a company are broadening and maintaining the existing market, maintaining product selling value in the market, maintaining management commitment over product quality and socializing it over the whole employee, increasing performance of marketing division in analyzing market demand as well as optimizing existing product capacity. Those strategies are the best that can be implemented in the company to face the latest condition comply with the vision, mission and the goal that can be achieved by a company. Those five strategies are hoped increasing company performance and at the end can achieve vision, mission and the goal of a company.

To increase business in the future needs commitment from the management side to change and revise the existing internal condition. The company is hoped to dig the existing potential market by optimizing the performance of marketing division to broaden the existing market segment by remembering the still broad market segment range that aren't achieved by the company.

RINGKASAN

HAKIKI SIRAIT. **Analisis Strategi Pemasaran Daging Sapi Pada CV. Duta Mandiri Abadi.** Dibimbing oleh W.H. LIMBONG sebagai Ketua dan SURYAHADI sebagai Anggota

Peningkatan jumlah penduduk yang diikuti dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan taraf hidup serta kesadaran masyarakat untuk hidup sehat, maka tuntutan akan kebutuhan gizi berupa protein hewani juga semakin meningkat. Dari data statistik (2003) menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan perkapita 8,45% per tahun memberikan dampak peningkatan konsumsi daging sapi 2,14% per tahun. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengadaan daging sapi, CV. Duta Mandiri Abadi (CV. DMA) menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan-perusahaan berskala besar, maupun perusahaan berskala kecil dalam bidang usaha yang sama. Dalam usahanya perusahaan ini tidak terlepas dari peran serta Rumah Pemotongan Hewan (RPH) dalam penyediaan bahan baku berupa daging sapi yang Aman, Sehat, Utuh dan Halal (ASUH).

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap proses penyediaan bahan baku, proses produksi, distribusi, serta melakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, baik manajemen pada tingkat fungsional maupun pemilik perusahaan yang diwakili oleh Direktur utama dan *Marketing Executive*. Data yang diperoleh berupa data primer dan data sekunder yang selanjutnya dianalisa secara deskriptif untuk menentukan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Analisis selanjutnya dilakukan dengan menggunakan analisis matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IE serta analisis matriks SWOT untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan.

Kondisi CV. DMA dalam pengembangan usahanya tidak terlepas dari pengaruh internal maupun eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matriks IFE dan EFE diperoleh skor *Internal Factor Evaluation* mencapai nilai indeks akumulatif sebesar 2,755. Hal ini berarti bahwa CV. DMA sudah mampu menggunakan kekuatan internalnya untuk mengatasi kelemahannya. Sedangkan dari skor *Eksternal Factor Evaluation* didapat nilai indeks akumulatif sebesar 2,857 yang berarti bahwa perusahaan memberikan respon yang sedang (rata-rata) terhadap lingkungan eksternal dalam memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari ancaman terhadap organisasi.

Beberapa faktor eksternal mempunyai pengaruh cukup besar terhadap kinerja perusahaan tetapi berada di luar kontrol manajemen, sehingga perusahaan hanya dapat melakukan pembenahan kedalam (*internal*) untuk mengurangi pengaruh faktor eksternal tersebut. Peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan meningkatnya permintaan daging sapi, terbukanya pasar ekspor, meningkatnya konsumsi masyarakat perkapita terhadap daging sapi, adanya pola konsumsi masyarakat yang berubah, pangsa pasar yang masih luas, serta pertumbuhan ekonomi yang membaik.

Ancaman eksternal yang dihadapi adalah nilai tukar rupiah yang fluktuatif, adanya inflasi yang tinggi, dan banyaknya kompetitor. Faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan untuk bersaing adalah kualitas produk yang baik, tenaga kerja setempat, peralatan yang semi modern, kapasitas produksi yang besar, pelayanan yang baik terhadap konsumen, adanya manajemen mutu yang baik dan pangsa pasar yang luas.

Dengan mengetahui posisi dan kondisi perusahaan dari hasil analisis matriks internal dan eksternal perusahaan, maka dapat disusun beberapa alternatif strategi pemasaran daging sapi melalui analisis matriks SWOT. Strategi yang dapat dilakukan yaitu : (1) Memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada, (2) Mengoptimalkan kapasitas produksi yang sudah ada, (3) Mempertahankan komitmen terhadap kualitas produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan, (4) Mengoptimalkan fungsi organisasi, baik produk maupun permintaan pasar, (5) Melakukan promosi efektif dan efisien, (6) Membuat program pelatihan yang terpadu bagi karyawan, (7) Melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi, (8) Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar, (9) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dan (10) Mempertahankan harga jual produk di pasaran.

Berdasarkan analisis SWOT berbobot, strategi yang paling efektif dilakukan oleh perusahaan adalah memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada, mempertahankan harga jual produk di pasaran, mempertahankan komitmen manajemen terhadap kualitas produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan, meningkatkan kinerja bagian pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar serta mengoptimalkan kapasitas produksi yang sudah ada. Strategi tersebut adalah strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi kondisi saat ini serta sejalan dengan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kelima strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan pada akhirnya dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan

Untuk melakukan pengembangan usaha di masa yang akan datang diperlukan komitmen dari pihak manajemen untuk merubah dan memperbaiki kondisi internal saat ini. Perusahaan juga disarankan untuk terus menggali pangsa pasar potensial (*potensial market*) yang ada dengan mengoptimalkan kinerja bagian pemasaran untuk memperluas pangsa pasar yang sudah ada mengingat masih besarnya pangsa pasar yang belum dapat diraih oleh perusahaan.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 5 November 1966 sebagai anak pertama dari ayah B. SAS. Sirait. dan ibu Tiarlan Siahaan. Pendidikan sarjana ditempuh di Jurusan Teknik Geologi, Fakultas Teknologi Mineral pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta pada tahun 1995. Pada bulan Desember 2003 penulis diterima di Program Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah.

Penulis bekerja di PT. Bank BNI (Persero) Tbk selama 10 tahun, dengan penempatan sebagai berikut :

- 1995 – 1996 : Pemasaran, Cabang Senayan
- 1996 – 1997 : Pemasaran, Cabang Rasuna Said
- 1997 – 2000 : Pengelola Kredit Khusus, Cabang Menteng
- 2000 – 2001 : Pengelola Kredit Khusus, Layanan Bisnis Retail Pondok Indah
- 2001 – 2004 : Appraiser, Layanan Bisnis Retail Pondok Indah
- 2004 – sekarang : Penyelia Appraisal, SKC Melawai Raya

Penulis menikah pada tahun 1996 dengan Drusilla Sorta dan dikaruniai seorang orang putri Gianina Sirait (7 tahun) dan seorang putra Homban Abednego Sirait (3 tahun).

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAGING SAPI PADA CV. DUTA MANDIRI ABADI

HAKIKI SIRAIT

Laporan Akhir
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesional pada
Program Studi Industri Kecil Menengah

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2005**

Judul Laporan Akhir : **Analisis Strategi Pemasaran Daging Sapi Pada CV. Duta Mandiri Abadi**

Nama Mahasiswa : Hakiki Sirait
Nomor Pokok : F. 052.030.165.
Program Studi : Industri Kecil Menengah

Menyetujui, Agustus 2005

Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Ir. W.H. Limbong, MS.
Ketua

Dr. Ir. Suryahadi, DEA
Anggota

Mengetahui,

Ketua Program Studi
Industri Kecil Menengah

Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof.Dr.Ir.Musa Hubeis MS,Dipl.Ing.DEA Prof.Dr.Ir.Hj.Sjafrida Manuwoto,MSc

Tanggal Ujian :

Tanggal Lulus :

PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmatnya, sehingga laporan akhir yang berjudul **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAGING SAPI PADA CV. DUTA MANDIRI ABADI** berhasil diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesional pada Program Studi Industri kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB)

Penulisan ini kiranya tidak dapat selesai tanpa bantuan dan dorongan dari beberapa pihak, oleh karena itu melalui prakata ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. W. H. Limbong, MS, selaku pembimbing utama yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan pengarahan selama kegiatan kajian dan penulisan laporan akhir ini.
2. Dr. Ir. Suryahadi, DEA, selaku pembimbing anggota yang juga telah memberikan pengarahan dan bimbingan selama penulis melakukan kajian dan penulisan laporan akhir ini.
3. Istri tercinta Drusilla Sorta dan anak-anak tercinta (Gianina Sirait dan Homban Abednego Sirait), yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk kembali melanjutkan studi.
4. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas kerja sama dan informasi yang telah diberikan kepada penulis.

Semoga kajian ini dapat menambah khasanah pengetahuan bagi dunia industri kecil pada umumnya dan kegiatan pemasaran daging sapi pada khususnya. Saran dan kritik atas kajian ini diharapkan, agar kajian ini menjadi lebih sempurna serta memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Bogor, Agustus 2005

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|-------------|
| ABSTRACT | i |
| RINGKASAN..... | iii |
| RIWAYAT HIDUP | viii |
| PRAKATA | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| | |
| I. PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 2 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 4 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 4 |
| 1.5. Ruang Lingkup Penelitian..... | 4 |
| | |
| II. TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Tinjauan Teoritis | 6 |
| 2.1.1. Strategi Perusahaan..... | 6 |
| 2.1.2. Manajemen Strategik | 7 |
| 2.1.3. Proses Manajemen Strategik | 9 |
| 2.1.3.1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IFE – EFE)..... | 10 |
| 2.1.3.2. Analisis Persaingan Industri..... | 15 |
| 2.1.3.3. Matriks Internal– Eksternal (I – E Matriks) | 17 |
| 2.1.3.4. Matriks SWOT | 17 |
| 2.2. Tinjauan Hasil-Hasil Penelitian..... | 19 |
| 2.3. Rumusan Hipotesa | 22 |
| | |
| III. METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1. Penentuan Lokasi Penelitian..... | 24 |
| 3.2. Jenis dan Sumber Data | 24 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data | 25 |
| 3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data | 25 |
| 3.4.1. Analisis Deskriptif | 26 |
| 3.4.2. Analisis Industri | 27 |
| 3.4.3. Analisis Proses Perencanaan Strategi | 27 |
| 3.4.4. Pemilihan Alternatif Strategi Terbaik | 28 |
| | |
| IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN | |
| 4.1. Pemasaran Daging Sapi di DKI Jakarta.. | 29 |
| 4.2. Perkembangan Produksi Daging Sapi | 33 |
| 4.3. Lokasi dan Tata Letak | 35 |
| 4.4. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan | 36 |
| 4.5. Struktur Organisasi | 37 |
| 4.6. Produk yang Dihasilkan | 37 |

| | |
|---|-----------|
| V. HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| 5.1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan | 37 |
| 5.2. Analisis Lingkungan | 39 |
| 5.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan | 40 |
| 5.2.2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan | 51 |
| 5.3. Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman | 57 |
| 5.4. Analisa Matriks IFE dan EFE..... | 65 |
| 5.4.1. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)..... | 65 |
| 5.4.2. Matriks External Factor Evaluation (EFE) | 67 |
| 5.4.3. Matriks Internal Eksternal (IE) | 68 |
| 5.5. Analisis Matriks SWOT | 69 |
| 5.6. Pemilihan Alternatif Strategi..... | 77 |
| | |
| KESIMPULAN DAN SARAN | |
| A. Kesimpulan..... | 81 |
| B. Saran..... | 81 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA | 82 |
| | |
| LAMPIRAN | 83 |

DAFTAR TABEL

| Nomor | Halaman |
|-------|---|
| 1. | Penilaian bobot faktor strategi internal perusahaan 13 |
| 2. | Penilaian bobot faktor strategi eksternal perusahaan 13 |
| 3. | Matriks EFE..... 15 |
| 4. | Matriks IFE..... 15 |
| 5. | Matriks SWOT 19 |
| 6. | Jenis dan sumber data kuantitatif 24 |
| 7. | Jenis dan sumber data kualitatif 25 |
| 8. | Rataan neraca perdagangan antar pulau sapi potong di Indonesia periode 1997 – 2002 30 |
| 9. | Rekapitulasi hasil analisis industri pemasaran daging sapi 41 |
| 10. | Rekapitulasi hasil tingkat persaingan antara anggota dalam industri.. 44 |
| 11. | Rekapitulasi hasil ancaman produk substitusi..... 45 |
| 12. | Rekapitulasi hasil intensitas ancaman pendatang baru..... 47 |
| 13. | Rekapitulasi hasil kekuatan tawar menawar pembeli 49 |
| 14. | Rekapitulasi hasil kekuatan tawar menawar pemasok 51 |
| 15. | Produksi daging sapi pertahun oleh CV. DMA 52 |
| 16. | Jumlah Pelanggan CV. DMA berdasarkan geografis 54 |
| 17. | Pendistribusian produk kategori pelanggan CV. DMA tahun 2004 ... 55 |
| 18. | Jumlah Karyawan CV. DMA 56 |
| 19. | Faktor Strategis Internal CV. DMA 66 |
| 20. | Faktor Strategis Eksternal CV. DMA 68 |
| 21. | Matriks SWOT CV. DMA 72 |
| 22. | Tingkat Kepentingan Unsur SWOT pada CV. DMA 78 |
| 23. | Penentuan Alternatif Strategi Terbaik pada CV. DMA 79 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor | | Halaman |
|--------------|---|----------------|
| 1. | Tingkatan strategi dalam perusahaan..... | 7 |
| 2. | Kerangka pemikiran operasional..... | 11 |
| 3. | Matriks Internal - Eksternal..... | 18 |
| 4. | Jaringan distribusi sapi potong dan daging sapi..... | 32 |
| 5. | Produksi daging sapi di DKI Jakarta | 34 |
| 6. | Diagram alir proses pengadaan, produksi dan pengiriman..... | 53 |
| 7. | Matriks Internal-Eksternal..... | 70 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor | Halaman |
|---|----------------|
| 1. Kuesioner kajian..... | 88 |
| 2. Pembobotan terhadap kekuatan dan kelemahan..... | 94 |
| 3. Pembobotan terhadap peluang dan ancaman..... | 95 |
| 4. Penilaian bobot faktor eksternal dan faktor internal..... | 96 |
| 5. Penentuan rating faktor strategis eksternal dan faktor strategis internal..... | 97 |

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peningkatan jumlah penduduk yang diikuti dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan taraf hidup serta kesadaran masyarakat untuk hidup sehat, maka tuntutan akan kebutuhan gizi berupa protein hewani juga semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan perubahan komposisi menu makanan rumah tangga secara bertahap ke arah peningkatan konsumsi protein hewani. Konsumsi daging sapi semakin meningkat sesuai dengan peningkatan pendapatan perkapita masyarakat di Indonesia. Dari data statistik (2003) menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan perkapita sebesar 8,45% per tahun memberikan dampak peningkatan konsumsi daging sapi sebesar 2,14% per tahun.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agribisnis peternakan CV. Duta Mandiri Abadi disingkat dengan CV. DMA, menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan-perusahaan berskala besar, maupun perusahaan berskala kecil dalam bidang usaha yang sama. Dalam lingkungan bisnis, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang efektif mengelola dan secara terus menerus membenahi birokrasi, strategi, sistem dan budaya organisasi untuk dapat bertahan dan mampu bersaing di lingkungan industri. Kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan menuntut adanya perumusan manajemen strategis. Hal ini didasarkan atas keyakinan bahwa organisasi harus terus menerus memantau kondisi internal dan eksternal serta

kecenderungannya, sehingga perubahan dapat secara berkala dilakukan berdasarkan kebutuhan.

CV. DMA merupakan salah satu perusahaan pemasaran daging sapi di Jakarta. Dalam usahanya perusahaan ini tidak terlepas dari peran serta Rumah Pemotongan Hewan (RPH) dalam penyediaan bahan baku berupa daging sapi. RPH adalah lokasi bangunan dengan desain dan konstruksi khusus yang memenuhi persyaratan teknis dan higienis tertentu serta digunakan sebagai tempat memotong hewan potong (kambing, domba, kerbau, sapi, kuda dan babi) selain unggas bagi konsumen masyarakat (SNI 01-6159-1999). Selain itu, fasilitas-fasilitas pendukung seperti ruang pendingin, pembekuan dan *cold storage*, memiliki peran penting dalam menghasilkan produk daging yang aman, sehat, utuh dan halal (ASUH).

CV. DMA bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar seperti PT. Kimasa (Cempaka Putih, Jakarta), PT. Tosan Agung (Percetakan Negara, Jakarta), PD. Sugih (Jalan Bungur, Jakarta) dan PD. Merbabu (Kapuk, Jakarta). Kondisi tersebut menimbulkan persaingan yang ketat dalam penguasaan pasar (DMA, 2003). Disamping itu, lambatnya pertumbuhan pasar yang dilayani perusahaan menuntut pihak manajemen untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam memperluas pangsa pasar. Keadaan ini memerlukan adanya perumusan strategi yang baru dalam menjalankan usaha pemasaran daging sapi maupun strategi pengembangan usaha dalam waktu yang akan datang.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang dihadapi pelaku bisnis pemasaran daging sapi disebabkan permasalahan dalam negeri maupun ancaman dari luar negeri. Krisis ekonomi sejak tahun 1998 mempengaruhi bisnis pemasaran daging baik berupa bakalan sapi maupun daging sapi yang diimpor dari beberapa negara pemasok seperti Australia. Selain itu, masalah daging sapi akhir-akhir ini gencar dibicarakan di beberapa media, terlebih dengan adanya kabar beberapa penyakit yang menyerang ternak sapi seperti *Mad Cow Disease* (penyakit sapi gila), *Foot and Mouth Disease* (penyakit Mulut dan kuku/PMK), antrax dan lainnya. Masalah ini tentunya akan mengurangi konsumsi daging sapi di masyarakat luas.

Dalam lingkungan perusahaan sendiri, lambatnya pertumbuhan pasar yang dilayani perusahaan menuntut pihak manajemen untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam memperluas pangsa pasar. Keadaan ini memerlukan adanya perumusan strategi yang baru dalam menjalankan bisnis pemasaran daging sapi maupun strategi pengembangan usaha dalam waktu yang akan datang.

Proses perumusan strategi yang baik itu sendiri sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut menetapkan visi dan misinya, disamping itu juga dipengaruhi oleh cara organisasi tersebut mengenali kondisi lingkungan eksternal dan internalnya. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang sangat cepat berubah dan diluar kendali organisasi menuntut pihak manajemen untuk membuat strategi yang dinamis yang mampu mengakomodir dan mengimbangi segala bentuk perubahan yang terjadi. Kondisi internal perusahaan pun haruslah menjadi perhatian dimana dengan mengenali kekuatan serta kelemahan

internal organisasi perusahaan akan lebih efektif dalam merumuskan strategi dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang akan dibahas dalam penelitaian ini adalah :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa yang mempengaruhi pengembangan bisnis pemasaran daging sapi yang dihadapi oleh CV. DMA ?
2. Bagaimana alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan untuk menjalankan usaha serta melakukan pengembangan bisnis pemasaran daging sapi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum adalah mengetahui strategi bersaing yang dihadapi oleh CV. DMA di Jakarta. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk ;

1. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan daging pada CV. DMA.
2. Menentukan alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan daging CV. DMA untuk menjalankan usahanya.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak yang terkait dalam sistem agribisnis peternakan khususnya CV. DMA dalam merencanakan strategi bersaing untuk mempertahankan pasar yang sudah ada dan mengetahui kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal

perusahaan. Selain itu, hasil kajian ini juga diharapkan berguna sebagai referensi bagi semua pihak yang melaksanakan kegiatan penelitian agribisnis peternakan, khususnya daging sapi.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian difokuskan pada analisis kondisi internal meliputi pemasaran dan distribusi, manajemen, produksi dan operasi, permodalan dan keuangan, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kondisi eksternal meliputi lingkungan industri dan lingkungan makro (politik, ekonomi, lingkungan, sosial dan budaya) perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dalam merencanakan strategi bersaing produk daging sapi yang merupakan produk unggulan CV. DMA. Posisi CV. DMA di lingkungan industri pemasaran daging sapi dengan kategori B yang artinya perusahaan melakukan perdagangan antar propinsi daerah tingkat I. Selain itu, pemilihan alternatif strategi yang efektif diterapkan dalam perusahaan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Strategi Perusahaan

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa strategi perusahaan berkaitan dengan keputusan untuk menentukan bisnis perusahaan seharusnya masuk dan ke luar serta bagaimana perusahaan seharusnya mengalokasikan sumber daya di antara bisnis-bisnis berbeda yang dimasukinya di masa mendatang. Strategi perusahaan juga dapat diartikan bahwa perusahaan dapat mengenali secara keseluruhan faktor-faktor lingkungan internal maupun eksternal.

Manajemen strategi dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi, yaitu : Strategi korporasi yang terdiri dari beberapa unit bisnis, strategi bisnis yang terdiri dari satu unit bisnis dan strategi fungsional yang terdiri dari unit-unit pendukung. Strategi bisnis menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Divisi-divisi yang menerapkan strategi ini dikenal dengan *Strategic Business Unit* (SBU).

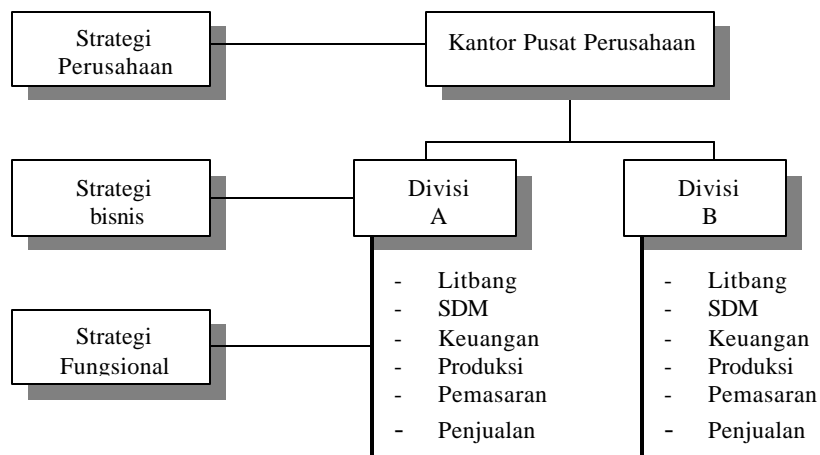
David (1998) membagi strategi menjadi tiga tingkatan, yaitu : (a) Strategi tingkat perusahaan, (b) Strategi tingkat unit bisnis, dan (c) Strategi tingkat fungsional.

a. Strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*). Strategi perusahaan menggambarkan arah yang menyeluruh bagi suatu perusahaan dalam pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha, untuk mencapai

keseimbangan produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi pada tingkat perusahaan biasanya dibuat sebagai arahan dasar (acuan pokok) berbagai strategi pada unit usaha dan strategi fungsional yang disusun.

- b. Strategi tingkat unit bisnis (*business strategy*). Strategi bisnis menekankan pada usaha peningkatan daya saing perusahaan dalam suatu industri atau segmen pasar.
- c. Strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Strategi fungsional menciptakan kerangka kerja untuk manajemen fungsi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan (litbang) dan sumber daya manusia.

Untuk lebih sederhananya maka Gambar 1 berikut menunjukkan perbedaan tingkatan tersebut.



Gambar 1. Tingkatan Strategi dalam Perusahaan

Sumber : Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996)

2.1.2. Manajemen Strategik

David (1998) menyatakan bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan

mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996) menyebutkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses sehingga senantiasa berkesinambungan dan karena lingkungan organisasi senantiasa berubah maka organisasi pun harus terus menerus dimodifikasi untuk memastikan bahwa yang diinginkan tercapai.

Manajemen strategik terdiri dari tiga proses yaitu pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Proses berikutnya adalah penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Proses yang ketiga adalah evaluasi atau pengontrolan strategi, mencakup usaha-usaha seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan bila diperlukan (Wahyudi, 1996).

Proses manajemen strategik dapat diuraikan sebagai suatu pendekatan yang objektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengkoordinasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. (David,1998).

2.1.3. Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik diartikan sebagai suatu proses yang mengandung beberapa implikasi penting, yaitu ; (1) suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lainnya, (2) perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, (3) perlunya umpan balik dari pelebagaan, tinjau ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini dan (4) perlunya memandang proses ini sebagai suatu sistem yang dinamik (Pearce dan Robinson, 1997).

Dalam menyusun strategi bisnis untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan persaingan, langkah awal yang perlu dilakukan adalah penetapan visi dan misi organisasi. Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa misi adalah pernyataan tentang sasaran-sasaran strategik perusahaan, tujuan utama strategi dan bagian-bagian identitas perusahaan yang penting. Pada umumnya pernyataan misi mencakup pernyataan bisnis yang dianut oleh perusahaan, landasan yang digunakan perusahaan dalam mencari keunggulan bersaing dalam bisnisnya, untuk kepentingan siapa perusahaan dioperasikan dan kriteria yang digunakan untuk menilai kerja perusahaan.

Setelah mengetahui misi perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum, operasi dan industri. Sedangkan faktor internal terdiri dari kuantitas dan kualitas keuangan, tenaga kerja dan sumberdaya yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan dari manajemen, struktur organisasi, pemasaran dan produksi.

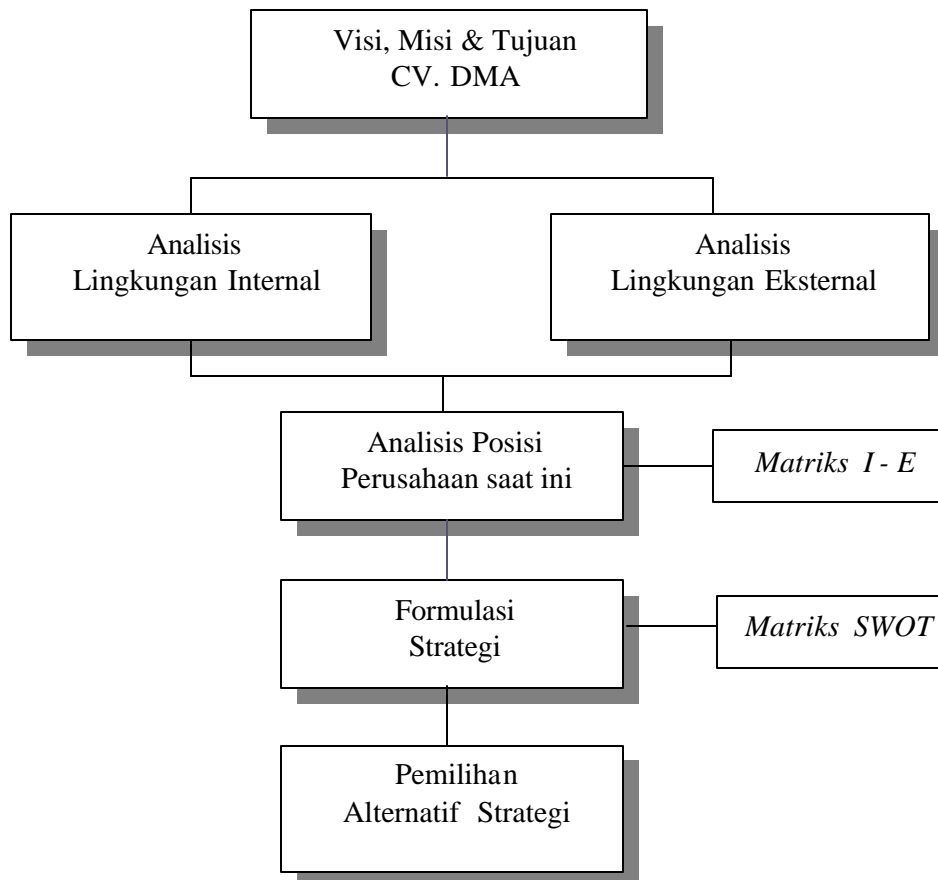
David (1998) mengatakan bahwa ada tiga tahapan yang harus dilalui dalam proses perumusan strategi perusahaan, yaitu : tahap input, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Tahap input merangkum informasi-informasi yang diperlukan dalam formulasi strategi dengan melakukan evaluasi *faktor internal* (IFE) dan evaluasi *faktor eksternal* (EFE) perusahaan. Tahap selanjutnya adalah analisis matriks I-E untuk melihat kondisi dan posisi perusahaan saat ini. Langkah selanjutnya adalah analisis matriks SWOT untuk memilih alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan.

Analisis SWOT terdiri dari *Strength* (kekuatan), yaitu sumberdaya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar. *Weaknesses* (kelemahan) yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan seperti keterampilan pemasaran dan citra merek. *Opportunities* (peluang) yaitu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang seperti segmen pasar yang tadinya terabaikan. *Threats* (ancaman) yaitu situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti, masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar dan sebagainya. Kerangka pemikiran operasional penelitian ini diilustrasikan pada Gambar 2.

2.1.3.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IFE-EFE)

Penilaian internal ditujukan untuk mengukur sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Langkah yang ringkas dalam

melakukan penilaian internal adalah dengan menggunakan matriks IFE. Sedangkan untuk mengarahkan perumusan strategi yang merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan tingkat persaingan digunakan matriks EFE (David, 1998).



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Operasional

Matriks IFE dan EFE diolah dengan menggunakan beberapa langkah sebagai berikut (Rangkuti, 1998) :

1. *Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan*

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi faktor internal yaitu dengan mendaftarkan semua kelemahan dan kekuatan organisasi. Didaftarkan kekuatan terlebih dahulu, baru kemudian kelemahan organisasi. Daftar dibuat spesifik dengan menggunakan presentase, rasio atau angka perbandingan. Kemudian dilakukan identifikasi faktor eksternal perusahaan dengan melakukan pendaftaran semua peluang dan ancaman organisasi.

Data eksternal perusahaan diperoleh dari hasil wawancara atau kuesioner dan diskusi dengan pihak manajemen perusahaan serta data penunjang lainnya. Hasil kedua identifikasi faktor-faktor di atas tersebut menjadi faktor penentu internal dan eksternal yang selanjutnya akan diberikan bobot dan rating.

2. *Penentuan Bobot Setiap Variabel*

Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategis eksternal dan internal tersebut kepada pihak manajemen atau pakar dengan menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinneer dan Taylor, 1991). Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1 : Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 : Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
- 3 : Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal Perusahaan

| <i>Faktor Strategis Internal</i> | A | B | C | D | | Total |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------|--------------|
| A | | | | | | |
| B | | | | | | |
| C | | | | | | |
| D | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Tabel 2. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal Perusahaan

| <i>Faktor Strategis Eksternal</i> | A | B | C | D | | Total |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------|--------------|
| A | | | | | | |
| B | | | | | | |
| C | | | | | | |
| D | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai rata-rata (2 pakar) dari setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

Dimana : a_i = Bobot variabel ke-i
 x_i = Nilai variabel ke-i
i = 1, 2, 3,, n
 n = Jumlah variabel

3. Penentuan Peringkat (*Rating*)

Penentuan peringkat (*rating*) oleh manajemen dari perusahaan yang dianggap sebagai *decision maker* dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis situasi perusahaan. Untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan digunakan nilai peringkat dengan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategis yang menandakan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini, dimana untuk matriks EFE skala nilai peringkat yang digunakan yaitu :

- 1 = Rendah, respon kurang
- 2 = Rendah, respon sama dengan rata-rata
- 3 = Tinggi, respon diatas rata-rata
- 4 = Sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman merupakan kebalikan dari faktor peluang, dimana skala 1 berarti sangat tinggi, respon superior terhadap perusahaan. Dan skala 4 berarti rendah, respon kurang terhadap perusahaan.

Untuk matriks IFE, skala nilai peringkat yang digunakan yaitu :

- 1 = Sangat lemah
- 2 = Lemah
- 3 = Tidak lemah
- 4 = Sangat tidak lemah

Untuk faktor-faktor kelemahan merupakan kebalikan dari faktor peluang, dimana skala 1 berarti sangat tidak lemah dan skala 4 berarti sangat lemah. Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan nilai rata-rata peringkat pada tiap-tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan. Hasil pembobotan

dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dimasukkan dalam Tabel 3 dan 4.

Nilai IFE dikelompokkan dalam Tinggi (3,0 – 4,0), Sedang (2,0 – 2,99) dan Rendah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0 – 4,0), Rata-rata (2,0 – 2,99), dan Lemah (1,0 – 1,99). (David, 1998).

Tabel 3 Matriks External Factor Evaluation

| <i>Faktor Strategis Eksternal</i> | Bobot | Rating | Skor |
|-----------------------------------|--------------|---------------|-------------|
| <u>Peluang</u> : | | | |
| 1. | | | |
| 10. | | | |
| <u>Ancaman</u> : | | | |
| 1. | | | |
| 10. | | | |
| <i>Total</i> | | | |

Tabel 4 Matriks Internal Factor Evaluation

| <i>Faktor Strategis Internal</i> | Bobot | Rating | Skor |
|----------------------------------|--------------|---------------|-------------|
| <u>Kekuatan</u> : | | | |
| 1. | | | |
| 10. | | | |
| <u>Kelemahan</u> : | | | |
| 1. | | | |
| 10. | | | |
| <i>Total</i> | | | |

2.1.3.2 Analisis Persaingan Industri

Analisis persaingan industri (lima kekuatan Porter) bertujuan untuk menganalisis kondisi persaingan industri yang dihadapi oleh perusahaan. Adapun data tentang intensitas persaingan industri pemasaran daging sapi dinilai dengan menggunakan *Sematic Differential Scale* yang bernilai 1 (paling rendah) sampai

empat (paling tinggi). Semakin tinggi penilaian kekuatan bersaing tersebut semakin tinggi penilaian terhadap intensitas persaingan industri, diukur dengan melakukan penilaian terhadap intensitas lima kekuatan bersaing yang masing-masing dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut : (1) ancaman pendatang baru, (2) tingkat persaingan dalam industri, (3) kekuatan tawar menawar pemasok, (4) ancaman produk substitusi dan (5) kekuatan tawar menawar pembeli.

Adapun pembobotan setiap variabel dalam analisa persaingan industri ditentukan dengan metode *paired comparison* (Kinneer dan Taylor, 1996). Nilai diberikan pada perbandingan berpasangan antara 2 faktor (vertikal-horizontal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap persaingan di dalam industri pemasaran daging sapi di Jakarta. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan langkah-langkah yang sama dalam analisis lingkungan internal-eksternal. Kriteria total nilai variabel dalam analisis persaingan industri ditentukan dengan kategori sebagai berikut : (1) Intensitas persaingan rendah (1,0-2,0), diartikan dengan tekanan persaingan yang longgar yang memungkinkan perusahaan tidak efisien sekalipun untuk dapat bertahan. Laba ekonomi yang berada di atas normal bahkan dalam jangka panjang. Perusahaan adalah industri itu sendiri. Untuk memaksimalkan keuntungan, monopoli dapat menentukan harga industri dan keluaran secara bersamaan, (2) Intensitas persaingan sedang (>2,0-3,0), diartikan dengan adanya perolehan laba ekonomi atau tingkat pengembalian di atas normal yang cukup berarti hanya sampai sejauh mana perusahaan dapat memberikan keunikan yang bernilai dalam barang atau jasa dan adanya keuntungan komparatif dalam produksi, distribusi atau pemasaran yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan-perusahaan lain dan (3)

Intensitas persaingan tinggi ($>3,0-4,0$) adalah persaingan yang paling ketat dimana persaingan harga yang menyebar menekan laba perusahaan sampai ke tingkat sekedar mempertahankan investasi yang diperlukan. Untuk memperoleh keuntungan, perusahaan-perusahaan harus melakukan efisiensi biaya.

2.1.3.3 Matriks Internal – Eksternal (I – E Matriks)

Gabungan kedua matriks tersebut menghasilkan *matriks Internal - Eksternal* (IE) yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks -matriks IFE dan EFE (Gambar 3). Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7, 8)
2. *Stability Strategy*, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang sudah ditetapkan (sel 4 dan 5).
3. *Retrechment Strategy* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 3, 6 dan 9)

2.1.3.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif

strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST, seperti terlihat pada Tabel 5.

TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR

Total Skor
Evaluasi
Faktor Internal

4.0 Kuat 3.0 Sedang 2.0 Lemah 1.0

| | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|------------------|
| Total Skor Evaluasi Faktor Eksternal | Tinggi 3.0 | I Pertumbuhan | II Pertumbuhan | III Penciutan |
| | Menengah 2.0 | IV Stabilitas | V Pertumbuhan/ Stabilitas | VI Penciutan |
| | Rendah 1.0 | VII Pertumbuhan | VIII Pertumbuhan | IX Likuidasi |

Gambar 3. Matriks Internal – Eksternal (IE Matriks)
Sumber : *Strategic Management*, David (1997)

Terdapat 8 tahapan dalam membentuk matriks SWOT, yaitu :

1. Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan
2. Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan
3. Tentukan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan
4. Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan
5. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S – O.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi W – O.

7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S – T.
8. Sesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi W – T.

Tabel 5 Matriks SWOT

| | | |
|---|--|---|
| | STRENGTH – S Daftar 5-10 faktor-faktor kekuatan | WEAKNESS – W Daftar 5-10 faktor-faktor kelemahan |
| OPPORTUNITIES – O Daftar 5-10 faktor-faktor Peluang | STRATEGI S – O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI W – O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| THREATS – T Daftar 5-10 faktor-faktor Ancaman | STRATEGI S – T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman | STRATEGI W – T Meminimalkan Kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber : Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti (1998)

2.2. Tinjauan Hasil-hasil Penelitian

Hartiyasning (2001) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Produk Bihun Instan pada PT. Kuala Pangan, Citeureup-Bogor dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis matriks eksternal dan internal serta analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) untuk menentukan alternatif strategi terbaik dalam melakukan pengembangan bisnis produk bihun instan pada PT. Kuala Pangan. Dalam hasil penelitiannya

dikemukakan bahwa dengan menggunakan analisis matriks EFE diperoleh skor 2,709 yang berarti bahwa perusahaan tersebut berada dalam kondisi eksternal yang *sedang*, dimana perusahaan sudah mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman. Sedangkan hasil analisis matriks IFE diperoleh skor 3,0045, hal ini berarti bahwa perusahaan sudah mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada. Setelah kedua skor hasil analisis itu di petakan dalam matriks IE dengan masing-masing angka yang diperoleh ternyata perusahaan tersebut berada pada kotak di kuadran keempat, yang berarti inti strategi yang diterapkan perusahaan adalah *strategi stabilitas*. Berdasarkan analisis SWOT alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Strategi S - O*, yaitu memperluas pangsa pasar agar permintaan pasar dapat terpenuhi, meningkatkan kerjasama dengan distributor dan pemasok untuk menjaga kontinuitas suply bahan baku, produksi dan distribusi, meningkatkan pelayanan terhadap konsumen (*consumer satisfaction*).
2. *Strategi W - O*, yaitu mengoptimalkan volume produksi dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada, mengoptimalkan kinerja R&D agar didapatkan diferensiasi produk dan mencari pasar mana yang potensial, meningkatkan program promosi secara efektif dan efisien serta meningkatkan kinerja divisi pemasaran.
3. *Strategi W - T*, yaitu mengadakan penelitian untuk mendapatkan metode produksi yang efektif dan efisien guna menekan biaya produksi, melakukan *fisibility study* (FS) dalam mengembangkan bisnis perusahaan untuk mengantisipasi tingkat suku bunga yang tinggi.

4. *Strategi S – T*, yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk untuk mengantisipasi ancaman produk substitusi serta meningkatkan daya saing dengan produk sejenis dari perusahaan kompetitor, mempertahankan harga produk di pasaran untuk menghadapi persaingan dalam industri.

Sumarlina (2002) melakukan analisis strategi terhadap CV. Dimo Putera Jaya dengan bidang usaha kerajinan dengan bahan baku utama berupa rotan dengan orientasi pada pasar ekspor. Metode analisis yang digunakan adalah analisis IFE, EFE, analisis I-E, analisis SWOT serta bauran pemasaran. CV Dimo Putera Jaya mempunyai misi kedepan untuk “*meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi dan membantu meningkatkan nilai ekspor mebel rotan secara nasional*” sedangkan tujuan perusahaan adalah untuk “*mendapatkan laba maksimum sehingga tercapai kesejahteraan karyawan serta meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar*”.

Secara deskriptif diketahui bahwa faktor kunci eksternal CV. Dimo Putera Jaya terdiri dari delapan faktor peluang, yaitu peningkatan pendapatan perkapita, peningkatan ekspor furnitur rotan, keadaan lingkungan Cirebon yang sesuai, kebijakan pemerintah mengenai peningkatan ekspor, kemajuan dibidang komputer dan transportasi, peningkatan jumlah penduduk pada negara-negara pengimpor, peningkatan tenaga kerja di Cirebon serta peningkatan investasi. Faktor ancaman terdiri dari adanya indikasi penurunan laju pertumbuhan negara-negara maju, belum berfungsinya pelabuhan Cirebon untuk perdagangan rotan, mudahnya masuk pesaing baru, tingginya produksi mebel kayu sebagai substitusi, persaingan

yang ketat di antara perusahaan sejenis dan adanya penurunan pajak ekspor bahan baku rotan.

Faktor internal CV. Dimo memperlihatkan adanya tujuh kekuatan, yaitu melakukan promosi secara kontinyu, harga jual yang fleksibel, pengendalian kualitas secara ketat, lokasi kantor dan pabrik yang strategis, adanya pengalaman yang tinggi pada karyawan, biaya produksi yang rendah serta adanya kerjasama yang baik. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah pengambilan keputusan yang didominasi oleh pucuk pimpinan, tidak adanya bagian litbang, rendahnya pendidikan karyawan pabrik, sulitnya mencari desain baru bagi perusahaan, sistem informasi komputer yang sederhana, fungsi pegawai yang belum jelas serta kurangnya kapasitas tempat dan tenaga administrasi.

Hasil pembobotan IFE dan EFE menghasilkan nilai total rata-rata IFE sebesar 2,601 dan EFE sebesar 2,878. Skor total IFE dan EFE dipetakan dalam matriks IE sehingga diperoleh posisi perusahaan pada kolom V yang berarti bahwa strategi yang dapat dilakukan pada posisi tersebut adalah stabilitas dan pertumbuhan dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis SWOT dapat direkomendasikan strategi yang dapat disusun berdasarkan bauran pemasaran. Strategi produk dapat dilakukan dengan mempertahankan kualitas dan kontinuitas produk, bekerjasama dengan desainer baik dari dalam maupun luar negeri untuk mencari desain-desain baru yang *inovatif*. Perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi dengan cara memaksimalkan kapasitas tempat dan menjalin kerjasama dengan pengrajin-pengrajin baru atau pihak-pihak yang dapat memberikan bantuan dana investasi. Strategi distribusi dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan agen forwarding

yang profesional. Untuk strategi harga, CV. Dimo Putera Jaya dapat melakukan riset pasar untuk mencari harga yang sesuai dengan memperhitungkan biaya-biaya produksi yang dikeluarkan. Strategi promosi dapat dilakukan dengan mengintensifkan promosi secara personal dan mencoba promosi baru dengan membuat CD room perusahaan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Penentuan Lokasi Penelitian

Kajian dilakukan di CV. Duta Mandiri Abadi (DMA) yang berlokasi di Komplek Rukan Tomang Jaya No. 1 Jakarta. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*), yaitu didasarkan pada pertimbangan : (1) perusahaan merupakan salah satu produsen daging sapi kemasan yang memiliki pelanggan menengah ke atas, (2) adanya ketersediaan data yang diperlukan dan kesediaan manajemen perusahaan menjadikan perusahaan tersebut menjadi lokasi kajian. Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan, yaitu dari bulan Maret sampai Juli 2005

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari manajemen perusahaan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan, makalah-makalah seminar dan data-data statistik dari instansi-instansi terkait seperti *Badan Pusat Statistik* (BPS). Jenis dan sumber data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif yang diambil seperti disajikan dalam Tabel 6 dan 7 berikut :

Tabel 6 Jenis dan Sumber Data Kuantitatif

| Jenis Data | Satuan | Sumber data |
|------------------------|------------|----------------------------|
| <u>Kuantitatif</u> | | |
| 1. Jumlah jenis produk | Macam | Bagian Produksi |
| 2. Jumlah produksi | Ton | Bagian Produksi |
| 3. Jumlah pesaing | Perusahaan | General Manager |
| 4. Jumlah karyawan | Orang | HRD |
| 5. Kapasitas produksi | Ton | Bagian Produksi |
| 6. Produk substitusi | Macam | Bag. Pemasaran & literatur |
| 7. Jumlah pemasok | Perusahaan | Bagian Produksi |

Tabel 7. Jenis dan Sumber Data Kualitatif

| Jenis Data | Satuan | Sumber data |
|---|--------|------------------------------|
| Kualitatif | | |
| <i>Internal perusahaan :</i> | | |
| 1. Visi, misi, tujuan/sasaran | - | General Manager |
| 2. Kebijakan perusahaan | - | General Manager |
| 3. Struktur organisasi | - | General Manager |
| 4. Data pemasaran dan produksi | - | Departemen terkait |
| <i>Eksternal Perusahaan :</i> | | |
| 1. Lingkungan pasar | - | Ditjen Bina Prod. Peternakan |
| 2. Persaingan industri | - | Ditjen Bina Prod. Peternakan |
| 3. Ekonomi dan kebijakan pemerintah | - | BPS |
| 4. Aspek teknologi Sosial dan kelembagaan | - | BPS & Literatur |

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara : (1) Studi kepustakaan (*eksplorasi*), terutama proses produksi, mutu daging sapi, persepsi konsumen dan strategi pemasarannya; (2) Pengamatan langsung (*observasi*) dengan cara mempelajari berbagai dokumen, proses produksi, saluran distribusi, kegiatan pemasaran dan semua aspek pendukungnya yang dilakukan oleh perusahaan; (3) Membuat daftar pertanyaan (kuesioner) dan wawancara terhadap pihak-pihak yang berhubungan dengan pemasaran produk daging sapi pada CV. DMA, yaitu Direktur Utama dan *Marketing Executive*. Kuesioner yang diberikan adalah kuesioner penentuan faktor internal dan eksternal serta kuesioner penentuan faktor persaingan industri. Bentuk kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 1.

3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh merupakan data kualitatif dan kuantitatif yang diolah dengan bantuan aplikasi *Microsoft Excel*, disajikan dalam bentuk tabulasi untuk

menyusun sasaran yang merupakan prioritas bagi perusahaan. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Mengidentifikasi secara deskriptif data dan informasi yang disajikan dalam bentuk pertanyaan atau hasil wawancara.
2. Menganalisis situasi perusahaan secara internal dan eksternal dengan mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman yang merupakan faktor-faktor eksternal yang dihadapi perusahaan dapat dipertemukan dengan kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor-faktor internal perusahaan, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan saat ini.
3. Menentukan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan dalam menjalankan usaha pemasaran daging sapi, menghadapi persaingan dengan kompetitor serta pengembangan usaha.

Tahapan-tahapan yang akan diterapkan dalam melakukan analisis dan pengolahan data adalah sebagai berikut :

3.4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan misi perusahaan, tujuan perusahaan, karakteristik produk yang dihasilkan, tingkat pencapaian target penjualan, data internal seperti pemasaran, personalia, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen yang diterapkan perusahaan. Analisis deskriptif juga bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum tentang kondisi eksternal perusahaan meliputi politik, ekonomi, lingkungan dan sosial budaya.

3.4.2. Analisis Industri

Analisis lingkungan industri adalah analisis yang diperlukan dalam penentuan posisi bertahan yang terbaik bagi suatu perusahaan untuk merumuskan strategi jangka panjang. Ada lima kekuatan yang membentuk suatu struktur persaingan dalam lingkungan industri, yaitu persaingan antar perusahaan dalam industri, ancaman pendatang baru, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar-menawar dari pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok. Kelima kekuatan tersebut akan secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan potensi kemampuan perusahaan dalam suatu industri.

3.4.3. Analisis Proses Perencanaan Strategi

Langkah ringkas dalam melakukan proses perencanaan strategi melalui penilaian internal adalah dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan untuk mengarahkan perumusan strategi yang merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan tingkat persaingan digunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Gabungan kedua matriks tersebut menghasilkan *matriks Internal - Eksternal* (IE) yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

3.4.4. Pemilihan Alternatif Strategi Terbaik

Untuk mengetahui alternatif strategi yang paling efektif diterapkan oleh perusahaan, maka diberikan bobot oleh pihak manajemen perusahaan (Direktur Utama dan *Marketing Executive*) dengan skala 1, 2, 3, 4 dan 5 yang didasarkan atas kepentingan dari alternatif-alternatif strategi yang ada, dimana skala nilai yang digunakan yaitu :

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1 = Sangat tidak penting | 4 = Penting |
| 2 = Tidak penting | 5 = Sangat penting |
| 3 = Sedang | |

Tingkat kepentingan alternatif strategi dilihat berdasarkan keterkaitan antara kondisi perusahaan pada saat ini dengan efektifitas strategi yang ada. Selanjutnya diberikan *ranking* berdasarkan nilai terbesar pada alternatif strategi yang ada, nilai kepentingan tertinggi merupakan alternatif strategi paling efektif yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan (Daftar kuesioner dapat dilihat pada Lanjutan Lampiran 1 point C).

IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN

4.1. Pemasaran Daging Sapi di DKI Jakarta

Daerah sentra konsumsi daging sapi dapat diidentifikasi sebagai daerah defisit dalam kegiatan perdagangan ternak antar daerah. Berdasarkan data pada Tabel 8, sentra konsumsi utama daging sapi di Indonesia adalah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Selain itu terdapat juga beberapa daerah sentra konsumsi yang bersifat regional. Sementara itu, sentra produksi utama ternak sapi adalah Jawa Timur, Jawa Tengah, Lampung, Bali, Nusatenggara Barat, Nusa Tenggara Timur dan Sulawesi Selatan. Tabel 8, menunjukkan bahwa secara nasional data jumlah pemasukan tidak sama dengan data jumlah pengeluaran ternak sapi yaitu masing-masing 545 ribu ekor dan 466 ribu ekor. Adanya perbedaan sekitar 79 ribu ekor ini disebabkan oleh beberapa kemungkinan, antara lain adalah : (1) banyaknya pengeluaran ternak antar pulau yang tidak tercatat karena selundupan, (2) pengiriman ternak memang melalui pelabuhan tetapi ada manipulasi data pada dokumen pengiriman, dan (3) ada rembesan ternak, yaitu pengiriman ditujukan untuk Jawa Barat tetapi kemudian mengalir ke DKI Jakarta, atau sebaliknya. Dua sentra daerah konsumsi utama, yaitu DKI Jakarta dan Jawa Barat, setiap tahun menyerap rata-rata 469 ribu ekor, yang merupakan 86% dari angka nasional. Jika diasumsikan semua ternak yang keluar dari Jawa Timur, Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sebanyak 180 ribu ekor semuanya ditujukan ke DKI Jakarta dan Jawa Barat, berarti sisanya sebanyak 289 ribu berasal dari luar Jawa, yaitu Lampung, Bali dan Kawasan Timur Indonesia. Angka ini penting untuk memperkirakan tingkat kemampuan daerah sentra produksi dalam menyediakan

ternak dikaitkan dengan potensi pengembangan ternak di daerah yang bersangkutan, sistem distribusi dan transportasi dan dampak masuknya ternak dan daging sapi impor pada daerah tersebut.

Tabel 8. Rataan Neraca Perdagangan Antar Pulau Sapi Potong di Indonesia Periode 1997-2002.

| Propinsi | Jumlah (ekor) | Propinsi | Jumlah (ekor) |
|--------------------|---------------|---------------------|---------------|
| Jawa Barat | 292.138 | Jawa Timur | 93.627 |
| DKI Jakarta | 177.068 | Jawa Tengah | 80.188 |
| Kalimantan Timur | 25.917 | Lampung | 67.074 |
| Irian Jaya | 14.860 | Bali | 58.637 |
| Kalimantan Tengah | 8.082 | Nusa Tenggara Timur | 56.085 |
| Kalimantan Barat | 6.519 | Nusa Tenggara Barat | 25.132 |
| Sumatera Barat | 4.899 | Sumatera Selatan | 24.135 |
| Kalimantan Selatan | 4.351 | Sulawesi Selatan | 23.375 |
| Sumatera Utara | 3.691 | Sulawesi Tengah | 9.878 |
| Riau | 3.389 | Sulawesi Tenggara | 8.889 |
| Maluku | 2.711 | Sulawesi Utara | 6.919 |
| Jambi | 1.669 | D.I. Yogyakarta | 6.598 |
| N. A. Darussalam | 3.763 | Bengkulu | 1.958 |
| Jumlah | 545.294 | Jumlah | 466.258 |

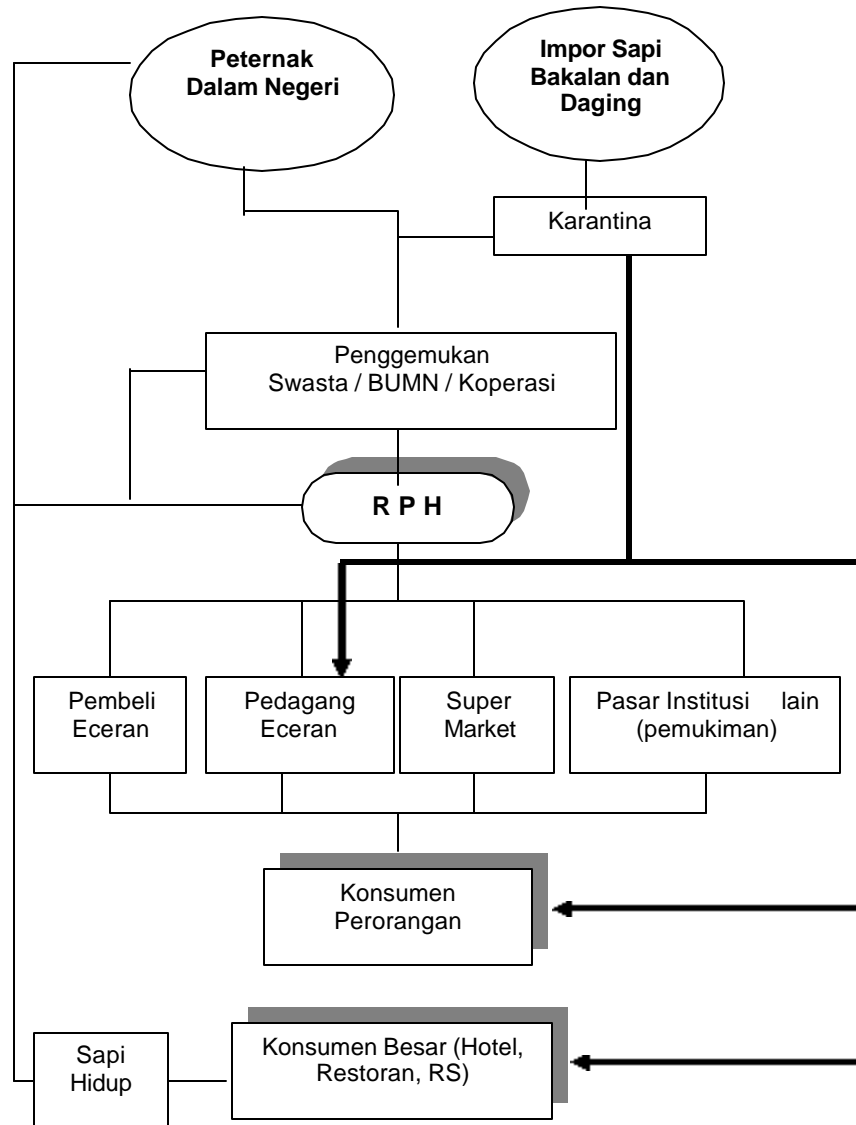
Sumber : Statistik Peternakan 2002 (Ditjen Bina Produksi Peternakan, 2002, diolah)


Arah perdagangan sapi sangat dipengaruhi oleh harga jual di berbagai daerah sentra produksi yang akan menentukan harga jual di daerah sentra konsumsi DKI Jakarta dan Jawa Barat serta harga sapi potong asal impor dan daging impor di sentra konsumsi. Ternak yang melalui jalur utama perdagangan sapi, yaitu yang langsung ke DKI Jakarta dan Jawa Barat, berasal dari Jawa Tengah, D.I.Yogyakarta, Jawa Timur, Lampung, Bali dan Sulawesi Selatan. Sementara itu, ternak dari Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur sebelum sampai ke DKI Jakarta dan Jawa Barat transit lebih dahulu di Surabaya (Jawa Timur), yang selanjutnya dikirimkan dengan truk atau gerbong kereta api. Dengan makin terbukanya pasar, jika tidak ada upaya peningkatan efisiensi di sektor produksi dan sarana transportasi serta masih adanya

peraturan pemerintah yang tidak kondusif, diduga produksi dalam negeri akan terdesak oleh produk impor. Jika ini terjadi, maka akan ada perubahan arah perdagangan ternak sapi. Bahkan dapat pula terjadi aliran produk impor yang masuk melalui daerah sentra konsumsi kemudian menuju daerah yang semula merupakan daerah sentra produksi. Dugaan tersebut didasarkan pada kasus Sulawesi Selatan. Pada tahun 2001 banyak pedagang yang sudah tidak lagi melakukan usaha dan tidak mengirim sapi ke DKI Jakarta, kecuali PT. Berdikari United Livestock. Kejadian ini disebabkan harga di DKI Jakarta hampir sama dengan harga di Makassar. Alternatif pasar yang masih tinggi permintaannya dan dapat dimasuki oleh pedagang Sulawesi Selatan adalah kota Samarinda (Kalimantan Timur). Mahalnya harga sapi di Makasar dan sekitarnya adalah akibat dari makin berkurangnya stok sapi di daerah ini. Sebagian kebutuhan daerah ini atau yang diantarpulaukan ke Kalimantan Timur merupakan sapi asal Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara. Tingginya permintaan daging sapi (termasuk jerohan) di Sulawesi Selatan menyebabkan daerah ini memasukkan jerohan impor dalam jumlah yang cukup besar melalui para importir di Jakarta. Untuk lebih jelasnya, gambaran jaringan distribusi sapi potong dan daging sapi dapat dilihat pada Gambar 4.

4.2. Perkembangan Produksi Daging Sapi

Daging sapi yang diproduksi di Indonesia berasal dari pemotongan ternak sapi yang diproduksi di dalam negeri (sapi lokal) dan ternak sapi bakalan yang diimpor dari negara lain (Australia). Penting untuk dicatat bahwa produksi daging sapi tidak hanya berasal dari pemotongan sapi pedaging tetapi juga sapi perah. Perkembangan



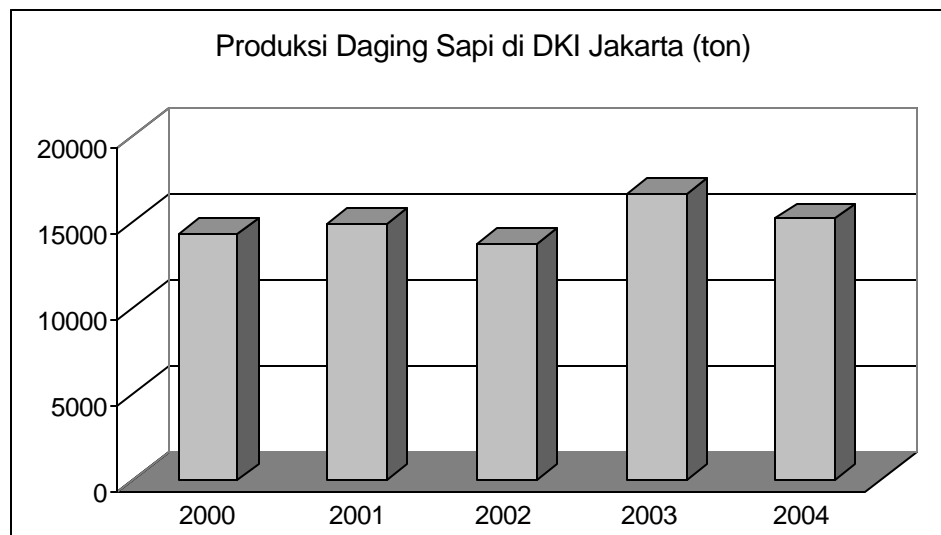
Catatan :  Jalur Alternatif apabila distribusi terganggu
 Sumber : Ditjen Perdagangan Dalam Negeri, Depprindag 2000

Gambar 4. Jaringan Distribusi Sapi Potong dan Daging Sapi

jumlah pemotongan ternak sapi selama 1969–2001 dibagi ke dalam tiga segmen periode pemotongan. Pada segmen pertama yaitu 1969–1973 (4 tahun), jumlah pemotongan menurun rata-rata 23.900 ekor atau 1,39% per tahun. Pada segmen kedua yaitu 1973–1996 (23 tahun), jumlah pemotongan meningkat cukup cepat dengan rata-rata 43.700 ekor atau 1,71% per tahun. Pada segmen ketiga yaitu 1996–2001 (5 tahun), jumlah pemotongan rata-rata menurun 3.400 ekor atau 0,08% per tahun. Secara rata-rata (1969–2001), jumlah pemotongan meningkat rata-rata 37.800 ekor atau 1,44% per tahun. Jumlah pemotongan tertinggi terjadi pada tahun 1998 (puncak krisis) yaitu 1.792 ribu ekor. Puncak jumlah pemotongan justru terjadi pada waktu puncak krisis (1998), dimana harga daging melonjak drastis. Ini membuktikan bahwa naiknya harga daging yang memicu naiknya harga ternak sapi mendorong para pedagang ternak sapi (jagal) meningkatkan jumlah pemotongan untuk meraup laba sebesar-besarnya. Pada tahun 1999, setelah krisis mulai surut dan harga daging turun, jumlah pemotongan menurun. Namun selama 2000–2001 jumlah pemotongan meningkat lagi yang diduga disebabkan oleh meningkatnya permintaan sebagai akibat pulihnya daya beli konsumen.

Jika diasumsikan bahwa impor dan pemotongan ternak impor dilakukan pada tahun yang sama (lama penggemukan oleh feedlotter adalah 100 hari), maka jumlah pemotongan ternak lokal adalah jumlah pemotongan ternak total dikurangi dengan jumlah ternak impor (sapi bakalan). Selama 1969–1990 seluruh ternak sapi yang dipotong adalah sapi lokal karena impor sapi bakalan belum diijinkan. Namun sejak 1991, setelah ada ijin impor ternak sapi bakalan, maka ternak sapi yang dipotong terdiri dari sapi lokal dan sapi impor. Jumlah pemotongan ternak sapi impor terus

meningkat dengan lonjakan impor pada tahun 1995. Jumlah impor terus meningkat hingga menjadi 277 ribu ekor pada tahun 1997. Pada puncak krisis tahun 1998, jumlah impor anjlok menjadi hanya 49,9 ribu ekor, yang berarti turun 227,1 ribu ekor atau 81,99%. Pada tahun 1999, setelah ekonomi nasional mulai pulih dan nilai tukar mulai stabil, impor naik kembali secara cepat dan berjalan terus hingga tahun 2000 yang mencapai 267,7 ribu ekor. Pada tahun 2001, jumlah impor turun lagi menjadi 156,1 ribu ekor. Jumlah pemotongan ternak asal impor selama 1991–2001 berkisar 1,03 – 16,71% atau rata-rata 7,84% dari total pemotongan ternak sapi periode tersebut. Jumlah produksi daging sapi untuk propinsi DKI Jakarta tiap tahunnya cukup stabil hal ini terlihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Produksi Daging Sapi di DKI Jakarta

4.3. Lokasi dan Tata Letak

CV. Duta Mandiri Abadi (DMA) berlokasi di kompleks Rukan Tomang Jaya No. 1E dan 1 N Daan Mogot, Jakarta. Lokasi pabrik tidak tepat berada di pinggir jalan raya tetapi masuk sekitar 100 meter dari jalan raya dengan jalan yang khusus dibuat untuk kepentingan kegiatan perusahaan.

Posisi ini tergolong strategis karena tidak terlalu jauh dari jalan raya dan berada di tengah-tengah antara kota Jakarta dan Tangerang sehingga memudahkan untuk kegiatan distribusi, pemasaran serta pemasokan bahan baku. Tenaga listrik bersumber dari PLN dan tenaga cadangan yang berasal dari generator set dengan kapasitas 1300 KWh. Luas area pabrik seluruhnya sekitar 500 m² dengan luas bangunan 210m². Bangunan yang dimiliki terdiri dari tiga lantai, lantai 1 dan 2 digunakan sebagai ruangan produksi dan gudang, sebagian dipakai untuk kantor administrasi departemen produksi, *Quality Control*, *Quality Assurance*, Gudang, Penjualan dan distribusi, sedangkan lantai 3 dipakai untuk kantor staff dan kegiatan administrasi lainnya.

4.4. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

CV. DMA adalah sebuah perusahaan yang bergerak di sektor pangan berbasis peternakan (*agrifood*), memasarkan daging sapi yang berkualitas. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 16 September 1989, kegiatan usahanya dimulai dengan menjadi pemasok daging sapi untuk keperluan rumah sakit persahabatan Jakarta, yang terus berkembang hingga saat ini. Perusahaan menjual daging sapi lokal dan pengadaan daging impor hanya ditujukan untuk memenuhi pelanggan besar yang

sewaktu-waktu memesan. Perusahaan saat ini telah memiliki 53 pelanggan, diantaranya Hotel Jakarta Convention Centre, Jakarta Hilton Internasional, Hotel Mulia Senayan, Hotel Atlet Century, PELNI, beberapa supermarket di daerah Jakarta dan sekitarnya.

Dalam hal kualitas, CV. DMA mempunyai perhatian penuh, hal ini terbukti dengan diperolehnya sertifikat HACCP pada awal tahun 2002 yang mengukuhkan perusahaan tersebut sebagai produsen pangan yang aman untuk dikonsumsi. Sebelum mendapat sertifikat HACCP, CV. DMA juga sudah mendapatkan sertifikat halal dari LPPOM – MUI pada tahun 1996 dengan demikian produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut halal secara syariat.

4.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal bagaimana sebuah organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Pimpinan tertinggi yang ada pada CV. DMA dipegang oleh seorang Direktur Utama yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional perusahaan dengan

membawahi Direktur dan *Marketing Executive*. Jika dilihat dari struktur yang ada, CV. DMA menerapkan struktur organisasi berdasarkan fungsional. Direktur membawahi manajer fungsional, seperti produksi, teknik, gudang, dan *purchasing*. Sedangkan *Marketing Executive* membawahi kepala bagian penjualan.

4.4. Produk yang Dihasilkan

Secara umum produk yang dihasilkan oleh CV. DMA dapat digolongkan ke dalam dua kategori, yaitu produk lokal dan produk impor. Produk untuk pasar lokal terdiri dari karkas utuh, *Boneless* (dada dan paha) dan *by product*. Produk-produk tersebut dijual dalam bentuk *fresh* dan *frozen* tergantung pesanan dari konsumen dengan kemasan primer dari plastik dan karung sebagai kemasan sekundernya dengan masa simpan paling lama satu tahun. Sedangkan produk impor terdiri dari *boneless* (dada dan paha) dengan berbagai bentuk dan ukuran serta *by product* dengan kondisi produk *frozen* ketika dikirim, menggunakan kemasan plastik *vacum* sebagai kemasan primer dan karton sebagai kemasan sekunder.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi perusahaan merupakan cita-cita di masa depan yang ada dalam pemikiran para pendiri. Sejak berdirinya perusahaan yang berbasis peternakan dengan nama awalnya Duta Mandiri, pendiri perusahaan mempunyai visi ke depan untuk *“menjadikan Duta Mandiri sebagai perusahaan pangan terkemuka di Indonesia, dalam hal kualitas produk dan pelayanan terhadap pelanggan”*. Visi ini diterjemahkan kedalam misi yang lebih konkret, yakni *“menjadi perusahaan penghasil produk pangan yang aman, bersih, sehat dan berkualitas, serta senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus (continuous improvement) dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen”*. Selain itu perusahaan berkeinginan untuk memberikan kecukupan protein hewani demi terciptanya generasi yang sehat dengan diversifikasi pangan. Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak pada industri daging sapi diharapkan dapat bergerak menuju *food industry* dengan tetap berbasis kepada produk peternakan.

Dalam sejarah perkembangannya, meskipun sudah berubah nama menjadi CV. Duta Mandiri Abadi, tetapi visi dan misinya tidak berubah dan tetap pada visi dan misi ketika perusahaan tersebut mulai didirikan dengan pelaksanaan strategi perusahaan yang diwujudkan dalam program-program kerja yang terpadu. Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu meningkatkan kepuasan

konsumen, mengoptimalkan keuntungan, meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar serta meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan.

5.2 Analisis Lingkungan

Analisis Lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar, analisis lingkungan dapat digolongkan dalam dua kategori, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan industri. Dalam analisis industri ini akan digunakan analisis Porter yang hasilnya diharapkan dapat menjawab pertanyaan :

- a. Apakah perusahaan tersebut masih memiliki *potential profit* ?
- b. Apakah ada daya tarik dari industri (produk daging sapi) ?

Analisis internal perusahaan mencakup analisis mengenai aktivitas atau kegiatan perusahaan saat ini. Hasil dari analisis lingkungan akan memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan saat ini yang disederhanakan dengan memotret kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki perusahaan.

Analisis eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman, sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan gambaran tentang kekuatan

dan kelemahan dari perusahaan, serta dapat mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan saat ini.

5.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan serta kejadian yang berada diluar kontrol perusahaan. Analisis difokuskan pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan, sehingga memudahkan pihak manajemen untuk menentukan strategi-strategi untuk meraih peluang dan menghindari ancaman. Sebagaimana telah dikemukakan diatas, lingkungan eksternal yang dibahas adalah lingkungan industri.

Analisis persaingan industri (lima kekuatan Porter) bertujuan untuk menganalisis kondisi persaingan industri yang dihadapi oleh perusahaan yaitu kondisi persaingan dalam industri pemasaran daging sapi. Analisis persaingan industri yang dilakukan didasarkan pada konsep *competitive strategy porter* (1993) yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing. Kelima kekuatan tersebut antara lain tingkat persaingan dalam industri, ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti (*substitusi*), kekuatan tawar menawar pemasok, dan kekuatan tawar menawar pembeli.

Gabungan dari kelima kekuatan inilah yang sebenarnya menentukan potensi laba akhir dalam suatu industri, dimana potensi laba dalam bentuk hasil laba atas modal yang telah diinvestasikan dalam jangka panjang. Kekuatan atau faktor pesaing

terkuat akan menentukan kemampulabaan suatu industri dan karenanya merupakan faktor paling penting dalam perumusan strategi.

Hasil analisis persaingan industri yang dilakukan memberikan gambaran secara menyeluruh bahwa industri pemasaran daging sapi memiliki intensitas persaingan kategori sedang dengan skor 2,655, artinya bahwa walaupun terdapat potensi untuk laba ekonomi atau tingkat pengembalian investasi di atas normal, hal tersebut belum dapat dijamin karena persaingan yang ada dalam industri pemasaran daging sapi ini terkadang menjadi sangat tajam. Untuk itu perusahaan yang berada dalam industri ini dapat memperoleh laba ekonomi atau tingkat pengembalian atas normal yang cukup berarti hanya sampai sejauh mana industri dapat memberikan keunikan dalam produksi daging sapi, adanya keuntungan komparatif dalam produksi, distribusi dan pemasaran yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan-perusahaan lain.

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Analisis Industri Pemasaran Daging Sapi

| Variabel | Total Skor | Intensitas Persaingan | Ranking |
|--|------------|-----------------------|---------|
| a. Tingkat persaingan antar kompetitor | 3,048 | Kuat | I |
| b. Ancaman produk substitusi | 3,028 | Kuat | II |
| c. Ancaman pendatang baru | 2,536 | Sedang | III |
| d. Kekuatan tawar menawar pembeli | 2,395 | Sedang | IV |
| e. Kekuatan menawar pemasok | 2,271 | Sedang | V |
| Total | 2,655 | | |
| Intensitas persaingan dalam industri | | Sedang | |

Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa kekuatan yang paling utama mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri pemasaran daging sapi ini adalah tingkat

persaingan antar anggota dalam industri yang memiliki nilai total skor 3,048 dengan kategori intensitas persaingan kuat. Selain itu, pada posisi kedua ditempati variabel ancaman produk pengganti (*substitusi*) yang memiliki intensitas persaingan kuat dengan nilai total skor 3,028, sedangkan yang paling sedikit mempengaruhi intensitas persaingan industri pemasaran daging sapi ini adalah kekuatan tawar menawar pemasok yang memiliki intensitas persaingan sedang dengan nilai total skor 2,271. Secara rinci kategori faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan tersebut dijelaskan di bawah ini.

1. Tingkat Persaingan Antar Industri

Persaingan dikalangan anggota industri terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi, dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk dan perang promosi. Hal ini sangat mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh pada tingginya tingkat persaingan antar perusahaan antara lain banyaknya jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, besarnya biaya tetap yang dibutuhkan, penambahan kapasitas dalam jumlah besar, karakteristik pesaing yang beragam, ketiadaan diferensiasi produk, serta hambatan pengunduran diri yang tinggi.

Perkembangan usaha pemasaran daging sapi tak luput dari persaingan antar berbagai distributor daging sapi yang berada di Jakarta. Pada saat ini di Jakarta terdapat perusahaan besar lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sama, seperti PT. Kimasa (Cempaka Putih, Jakarta), PT. Tosan Agung (Percetakan Negara, Jakarta), PD. Sugih (Jalan Bungur, Jakarta) dan PD. Merbabu (Kapuk, Jakarta).

Disamping itu masih terdapat beberapa industri pemasaran daging sapi dengan kapasitas produksi yang lebih kecil dengan segmen pasar yang sedikit berbeda. Dengan banyaknya industri tersebut, untuk pasar lokal persaingan yang terjadi cukup ketat belum lagi jika memperhitungkan banyaknya RPH tradisional yang kebanyakan lebih menguasai pangsa pasar eceran di pasar-pasar tradisional. Disamping itu pengusaha-pengusaha RPH tradisional dapat menjual produk daging sapi dengan harga yang lebih murah karena tidak memasukkan komponen pajak dalam harga jual produknya. Hal ini berbeda dengan harga jual produk yang ditawarkan oleh industri skala besar yang relatif lebih mahal karena adanya penambahan komponen pajak dalam harga jual produknya.

Di sisi lain dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan mutu produk, maka untuk pasar-pasar tertentu, seperti hotel, rumah sakit, super market, *catering* dan restoran-restoran cepat saji (*fast food*) serta pasar ekspor akan cenderung memilih produk dengan mutu yang baik. Permintaan pasar ini hanya dapat dipenuhi oleh industri skala besar yang sudah sangat memperhatikan mutu produk dengan menerapkan sistem manajemen mutu yang baik.

Berdasarkan hasil analisis persaingan industri, tingkat ancaman persaingan diantara pesaing dalam industri pemasaran daging sapi ini dikategorikan kuat dengan skor 3,028. Hal ini berarti bahwa persaingan harga yang menyebar menekan laba perusahaan sampai ke tingkat mempertahankan investasi yang diperlukan. Untuk memperoleh keuntungan, perusahaan-perusahaan harus melakukan efisiensi biaya.

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Tingkat Persaingan Antara Anggota Dalam Industri

| Faktor Penentu | Bobot | Rating | Nilai | Ranking |
|--------------------------------|-------|--------|-------|---------|
| a. Karakteristik pesaing | 0,173 | 4,0 | 0,690 | I |
| b. Jumlah pesaing | 0,137 | 3,5 | 0,479 | II |
| c. Hambatan keluar industri | 0,155 | 3,0 | 0,464 | III |
| d. Biaya tetap yang diperlukan | 0,143 | 3,0 | 0,429 | IV |
| e. Peningkatan kapasitas | 0,125 | 3,0 | 0,375 | V |
| f. Pertumbuhan industri | 0,149 | 2,5 | 0,372 | VI |
| g. Diferensiasi produk | 0,119 | 2,0 | 0,238 | VII |
| Total | 1,000 | | 3,028 | |
| Intensitas persaingan industri | | | Kuat | |

Pada Tabel 10, dapat dilihat bahwa variabel yang paling mempengaruhi kondisi persaingan antara kompetitor dalam industri pemasaran daging sapi adalah beragamnya karakteristik pesaing dengan skor 0,690. Hal ini mengandung arti bahwa pesaing dalam industri pemasaran daging sapi yang semakin beragam, memiliki *insting* yang tajam dan jeli dalam membaca dan memprediksi kondisi pasar yang meliputi perkembangan selera konsumen terhadap produk daging sapi, harga, saluran distribusi maupun promosi yang efektif menjangkau target dan segmen pasar yang dituju, serta jeli dan gesit dalam menghadapi persaingan dalam industri pemasaran daging sapi ini termasuk mengamati gerak-gerik pesaing lain di pasar merupakan ancaman yang paling serius dalam industri ini. Hal ini disebabkan pesaing yang memiliki karakter yang seperti itu akan dapat merencanakan dan menerapkan strategi pemasaran yang paling efektif untuk memenangkan hati pelanggan dan merebut pasar. Faktor jumlah pesaing menempati urutan kedua dengan skor 0,479 yang berarti bahwa banyaknya jumlah pesaing dalam industri pemasaran daging sapi yang saling

berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, indroduksi produk dan perang promosi merupakan faktor penting yang mempengaruhi intensitas persaingan antar anggota dalam industri.

2. Ancaman produk pengganti (*Substitusi*)

Ancaman produk pengganti ditentukan oleh jumlah produk yang memiliki fungsi sama, tingkat perkembangan produk pengganti, tingkat harga produk pengganti serta biaya peralihan dari produk daging sapi ke produk pengganti. Berdasarkan hasil analisis ancaman produk pengganti menunjukkan bahwa tingkat ancamannya dikategorikan kuat dengan jumlah skor 3,028.

Tabel 11. Rekapitulasi Hasil Ancaman Produk Substitusi

| Faktor Penentu | Bobot | Rating | Nilai | Ranking |
|---|-------|--------|-------|---------|
| a. Adanya produk yang memiliki fungsi yang sama | 0.297 | 3 | 0.891 | I |
| b. Tingkat harga produk substitusi | 0.192 | 3 | 0.576 | II |
| c. Tingkat perkembangan produk substitusi | 0.242 | 2 | 0.483 | III |
| d. Tingkat biaya peralihan dari produk | 0.269 | 4 | 1.077 | IV |
| Total | 1.000 | | 3.028 | |
| Intensitas persaingan industri | | | Kuat | |

Pada Tabel 11, dapat dilihat bahwa faktor yang paling mempengaruhi intensitas ancaman produk pengganti daging sapi adalah adanya produk yang memiliki fungsi sama dengan skor 0,891 dan tingkat perkembangan produk pengganti yang memiliki skor 0,576. Hal ini mengandung arti bahwa banyaknya produk pengganti seperti daging kambing, daging domba, daging sapi dan daging kerbau,

walaupun memiliki fungsi sama produk daging sapi memiliki ciri khas dan cira rasa yang berbeda, sehingga pada kenyataannya produk pengganti tidak dapat dikatakan bersaing.

3. Ancaman pendatang baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Ancaman masuknya pendatang baru ditentukan oleh beberapa parameter penghambat yang disebut hambatan masuk (*barrier to entry*), antara lain besarnya skala ekonomi, diferensiasi produk yang berarti keunikan sebuah produk dalam industri dan konsumen loyal pada produk tersebut, besarnya biaya peralihan yang harus dikeluarkan konsumen untuk beralih ke pemasok lain, akses ke saluran distribusi, akses ke pemasok, besarnya kebutuhan modal, serta kebijakan pemerintah tentang penambahan perusahaan baru. Makin rendah tingkat ancaman pendatang baru berarti makin sulit bagi investor baru untuk memasuki pasar.

Berdasarkan hasil analisis ancaman pendatang baru, tingkat ancaman masuknya pendatang baru potensial dalam industri pemasaran daging sapi dikategorikan sedang dengan jumlah skor 2,536. Kondisi tersebut dapat diartikan bahwa ada peluang investor baru untuk masuk ke dalam industri ini. Namun peluang tersebut juga dibatasi oleh hambatan-hambatan yang ada pada industri pemasaran daging sapi. Adapun faktor yang paling mempengaruhi potensi masuknya pendatang

baru dalam industri ini adalah skala ekonomi yang memiliki jumlah skor 0,500. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru ke dalam industri pemasaran daging sapi karena industri ini memaksa pendatang baru untuk masuk ke dalam industri dengan skala besar atau memikul biaya tinggi (*cost disadvantage*), skala ekonomi ini meliputi produksi, pemasaran dan kegiatan fungsional lainnya. Selain itu, akses ke saluran distribusi yang memiliki jumlah skor 0,464 juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi tingkat ancaman pendatang baru. Tidak adanya kesulitan yang bersifat eksternal dalam akses distribusi ditambah sarana komunikasi yang semakin baik, kemudian didukung jika oleh banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang distribusi. Kesuksesan dan kelancaran distribusi dapat menjamin lancarnya ketersediaan produk di pasar. Model distribusi yang baik harus merata dan insentif serta mampu menyetuh berbagai lapisan pedagang. Adapun rekapitulasi hasil intensitas ancaman pendatang baru dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Intensitas Ancaman Pendatang Baru

| Faktor Penentu | Bobot | Rating | Nilai | Ranking |
|--|-------|--------|--------|---------|
| a. Skala ekonomi | 0.143 | 3.5 | 0.500 | I |
| b. Akses ke saluran distribusi | 0.155 | 3 | 0.464 | II |
| c. Kebijakan pemerintah tentang penambahan industri baru | 0.149 | 3 | 0.446 | III |
| d. Akses ke pemasok | 0.155 | 2.5 | 0.387 | IV |
| e. Kebutuhan modal | 0.155 | 2 | 0.310 | V |
| f. Besarnya biaya beralih ke usaha lain | 0.125 | 2 | 0.250 | VI |
| g. Diferensiasi produk | 0.119 | 1.5 | 0.179 | VII |
| Total | 1.000 | | 2.536 | |
| Intensitas persaingan industri | | | sedang | |

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Konsumen produk daging sapi terdiri dari restoran, hotel berbintang, pasar swalayan, perusahaan *catering* serta perusahaan pengolahan lanjutan. Kekuatan tawar menawar pembeli untuk produk daging sapi masih tinggi, terutama konsumen di pasar-pasar swalayan. Konsumen daging sapi akan dengan mudah beralih dari produk perusahaan yang satu ke produk perusahaan yang lain jika keinginan konsumen tidak terpenuhi. Hal tersebut diakibatkan oleh banyaknya produsen yang menjual daging sapi ke pasaran sehingga konsumen mempunyai banyak pilihan dalam menentukan pembelian.

Pembeli kuat jika membeli dalam jumlah yang relatif besar, produk bagian dari pembelian yang cukup besar dari pembeli, produk tersebut standar atau tidak terdiferensiasi, pembeli memiliki biaya pengalihan yang kecil, pembeli menerima laba kecil, pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, produk industri tersebut tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, serta pembeli memiliki informasi yang lengkap (Pearce dan Robinson, 1997).

Berdasarkan hasil analisis, kekuatan tawar menawar pembeli dalam industri pemasaran daging sapi ini dikategorikan sedang dengan jumlah skor 2,395. Kondisi tersebut dapat diartikan bahwa pembeli masih mempunyai kekuatan posisi untuk melakukan tawar menawar atau memilih produk yang sekiranya sesuai dengan keinginan pembeli.

Pada Tabel 13, dapat dilihat faktor utama yang paling mempengaruhi kekuatan tawar menawar pembeli adalah tingkat kepentingan mutu produk bagi pembeli yang memiliki jumlah skor 0,471. Hal ini berarti untuk membeli produk

daging sapi pembeli sangat memperhatikan tingkat kepentingan mutu produk tersebut bagi dirinya karena jika mutu produknya tidak sesuai dengan yang diinginkan, maka pembeli akan berpikir ulang untuk membeli produk tersebut.

Tabel 13. Rekapitulasi Hasil Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

| Faktor Penentu | Bobot | Rating | Nilai | Ranking |
|--|-------|--------|--------|---------|
| a. Tingkat kepentingan mutu produk bagi pembeli | 0.157 | 3 | 0.471 | I |
| b. Jumlah pembeli | 0.126 | 3.5 | 0.440 | II |
| c. Informasi pembeli | 0.117 | 2.5 | 0.291 | III |
| d. Keuntungan yang diperoleh pembeli | 0.112 | 2.5 | 0.280 | IV |
| e. Kemudahan pembeli untuk beralih ke produk pesaing | 0.130 | 2 | 0.260 | V |
| f. Ciri produk | 0.117 | 2 | 0.233 | VI |
| g. Nilai produk dalam struktur biaya pembeli | 0.112 | 2 | 0.224 | VII |
| h. Kesempatan integrasi ke belakang | 0.130 | 1.5 | 0.195 | VIII |
| Total | 1.000 | | 2.395 | |
| Intensitas persaingan industri | | | sedang | |

Berbagai kemajuan dalam industri pemasaran daging sapi telah merubah paradigma masyarakat dalam proses pengambilan keputusan pembelian daging sapi, saat ini mutu produk lebih diutamakan oleh konsumen, sehingga berada pada kisaran harga berapa pun jika terjamin mutunya maka produk tersebut akan lebih diutamakan untuk dibeli konsumen. Selain itu, faktor jumlah pembeli yang memiliki jumlah skor 0,440 juga mempengaruhi kekuatan tawar menawar pembeli dalam industri pemasaran daging sapi. Hal ini, berarti bahwa jumlah pembeli yang terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang banyak akan memiliki posisi tawar menawar yang tinggi dalam pembelian daging sapi.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri melalui kemampuan menaikkan harga atau pengurangan mutu produk atau pelayanan. Pemasok kuat jika jumlah pemasok sedikit, produk yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar, tidak tersedia produk pengganti, pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis kekuatan tawar menawar pemasok yang dilakukan menghasilkan bahwa kekuatan tersebut dalam industri pemasaran daging sapi dikategorikan sedang dengan jumlah skor 2,271. Pada Tabel 14, dapat dilihat bahwa faktor yang paling mempengaruhi kondisi kekuatan tawar menawar pemasok adalah diferensiasi produk yang dipasok dengan jumlah skor 0,541. Hal ini berarti bahwa pemasok yang memiliki produk yang unik atau setidaknya lebih terdiferensiasi jika dibandingkan dengan produk pemasok yang lain baik dalam hal mutu dan harga, akan tetapi posisi tawar menawar yang kuat terhadap pelanggan produk pemasok tersebut.

Peran produk yang dipasok bagi pelanggan industri (0,517) memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan kekuatan tawar menawar pemasok dalam industri pemasaran daging sapi. Hal ini mengandung arti bahwa perusahaan pemasok memiliki kekuatan untuk menyeleksi dan menjamin mutu daging sapi yang akan dijual ke industri pemasaran daging sapi.

Tabel 14. Rekapitulasi Hasil Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

| Faktor Penentu | Bobot | Rating | Nilai | Ranking |
|--|-------|--------|--------|---------|
| a. Tingkat diferensiasi produk yang dipasok | 0.180 | 3 | 0.541 | I |
| b. Peran produk yang dipasok bagi pelanggan industri | 0.172 | 3 | 0.517 | II |
| c. Ancaman adanya produk substitusi | 0.180 | 2 | 0.361 | III |
| d. Tingkat kepentingan pelanggan industri bagi pemasok | 0.155 | 2 | 0.311 | IV |
| e. Ancaman integrasi ke depan oleh pemasok | 0.148 | 2 | 0.295 | V |
| f. Jumlah pemasok | 0.164 | 1.5 | 0.246 | VI |
| Total | 1.000 | | 2.271 | |
| Intensitas persaingan industri | | | Sedang | |

Hasil analisis persaingan industri akan menjadi bahan masukan untuk analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks EFE. Adapun dari hasil analisis lingkungan industri di atas yang masih bersifat umum dikonfirmasi kembali kepada pihak perusahaan untuk mendapatkan hasil identifikasi yang lebih mendalam, sehingga dapat dihasilkan peluang dan ancaman yang benar-benar dimiliki dan dihadapi perusahaan.

5.2.2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung terhadap kinerja organisasi. Analisis lingkungan internal ini merupakan proses identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan mengkaji kinerja bagian fungsional yang ada, seperti produksi, pemasaran, dan proses manajemen yang diterapkan.

a. Produksi

Proses produksi yang dilakukan pada CV. DMA sudah berjalan sangat baik, adanya komitmen pihak manajemen untuk menghasilkan produk yang berkualitas diterapkan dengan mensosialisasikan kebijakan manajemen, yaitu “Menghasilkan produk yang Aman, Sehat, Utuh dan Halal (ASUH) senantiasa melatih karyawan untuk menerapkan sistem mutu dan melakukan perbaikan terus menerus (*continous improvement*). Selain itu penerapan sistem GMP (*Good Manufacturing Practices*) serta penerapan HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) pada proses produksi akan menjamin dihasilkannya produk yang baik. Selain itu adanya program audit internal GMP yang dilakukan secara berkala akan dapat mengoreksi adanya penyimpangan dalam proses produksi, sarana produksi serta kebersihan karyawan (*hygiene personel*) yang berhubungan langsung dengan produk. Produksi daging sapi pertahun oleh CV. DMA dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Produksi daging sapi pertahun oleh CV. DMA

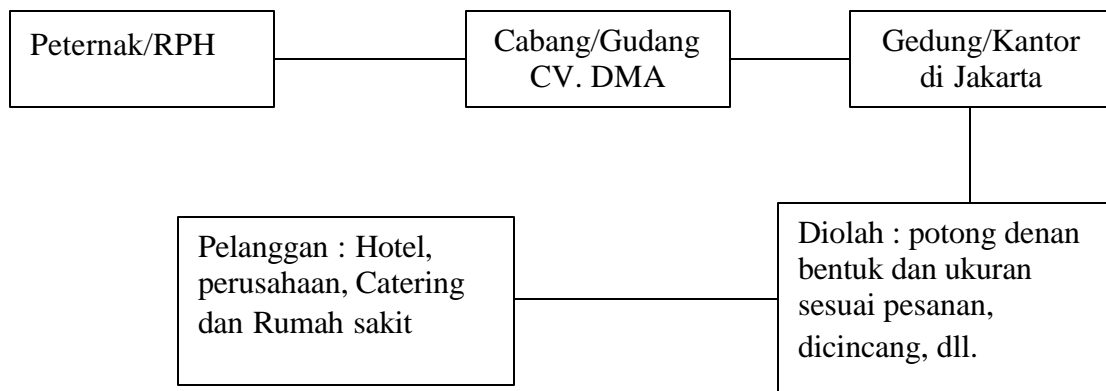
| Tahun | Produk daging sapi (kg) | Sapi yang dipotong (ekor) |
|-------|-------------------------|---------------------------|
| 2001 | 475.000 | 3.146 |
| 2002 | 684.506 | 4.533 |
| 2003 | 790.894 | 5.238 |
| 2004 | 891.622 | 5.905 |

Sumber : Bagian Produksi CV. DMA, 2005

Proses Produksi

Proses Produksi dimulai dengan penerimaan daging sapi dalam bentuk karkas, pemotongan, pemisahan bagian-bagian tertentu, pendinginan, dan grading dengan

produk akhir berupa potongan-potongan bagian karkas (*parting*) dan *by product* seperti hati dan jeroan. Diagram alir proses pengadaan, produksi dan pengiriman seperti terlihat pada Gambar 6. Proses tersebut dapat dipisahkan berdasarkan ruangan produksi yang dilalui mulai dari penerimaan bahan baku sampai dihasilkan produk akhir ruangan-ruangan tersebut dapat dirinci sebagai berikut :



Gambar 6. Diagram Alir Proses Pengadaan, Produksi dan Pengiriman

b. Pemasaran

Analisis pemasaran berhubungan dengan analisis bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi analisis terhadap produk, harga, distribusi dan promosi dari produk daging sapi. Analisis produk meliputi jenis produk, kualitas dan kemasan. Analisis harga meliputi penetapan harga jual dan posisi harga di pasaran. Distribusi meliputi saluran distribusi, jumlah distributor sedangkan promosi berhubungan dengan media promosi yang dilakukan serta iklan.

Kegiatan pemasaran yang ada di CV. DMA belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, hal ini dapat dilihat dari cara kerja bagian tersebut yang cenderung lebih banyak pada kegiatan penjualan dan distribusi produk, sedangkan fungsi pemasaran

yang lainnya seperti promosi dan penetapan harga belum mendapatkan perhatian yang serius. Produk yang dihasilkan oleh CV. DMA dijual ke konsumen tanpa merek dagang, sehingga dipasaran konsumen tidak dapat membedakannya dengan produk perusahaan lain. Jumlah pelanggan CV. DMA berdasarkan geografis dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Jumlah Pelanggan CV. DMA Berdasarkan Geografis Tahun 2004

| No | Nama Daerah | Jumlah Pelanggan (orang) | Keterangan |
|----|-------------|--------------------------|------------|
| 1 | Denpasar | 1 | lokal |
| 2 | Jakarta | 59 | lokal |
| 3 | Bandung | 1 | lokal |
| 4 | Surabaya | 1 | lokal |

Sumber : Sales CV. DMA, 2004.

Secara geografis, pangsa pasar yang dilayani oleh CV. DMA lebih banyak terkonsentrasi di Jabotabek, sisanya tersebar di daerah Jawa Barat dan Bali. Pelanggan yang dilayani mulai dari pasar swalayan, catering dan restoran-restoran besar serta restoran cepat saji dengan minimal pemesanan yang dapat diantar sebanyak 300 kg. Informasi pasar tidak diperoleh dengan cara mempelajari pasar, tetapi didapatkan dari pelanggan-pelanggan yang sudah ada.

Pangsa pasar yang dilayani perusahaan secara keseluruhan hanya sekitar 25% dari pangsa pasar yang ada pada segmen yang sama dengan kompetitor utama yaitu segmen pasar hotel dan restoran. Pangsa pasar lokal yang dilayani perusahaan lebih banyak pada pelanggan yang sangat memperhatikan kualitas produk, seperti perusahaan-perusahaan olahan, catering, hotel dan rumah sakit yang berada di Jabotabek (Tabel 17). Biasanya pelanggan-pelanggan tersebut memesan produk

daging sapi dengan *spesifikasi* khusus sesuai dengan orientasi pasar yang dimiliki dan untuk hal itu, pemesan tidak terlalu memperlumalahkan harga yang harus dibayar.

Harga jual produk yang dihasilkan oleh CV. DMA relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan harga jual pasar pada umumnya, hal ini disebabkan tingginya biaya produksi per satuan produk yang dihasilkan karena adanya *inefisiensi* pada proses produksi. Pemmasalahan tersebut menjadi beban tersendiri bagi perusahaan dalam memasarkan produknya. Sebagai ilustrasi, ketika harga pasar Sirloin pada bulan Juni – Juli 2004 sebesar Rp 40 600 per kilogram, harga yang ditawarkan perusahaan pada periode yang sama adalah Rp 45 500 untuk grade A dan Rp 42 700 untuk grade B. Selisih harga tersebut sangat berpengaruh pada keputusan pembelian oleh konsumen dengan volume pembelian yang besar.

Tabel 17. Pendistribusian Produk Berdasarkan Kategori Pelanggan CV. DMA tahun 2004

| No | Pelanggan | Prosentase (%) |
|----|------------------------------|----------------|
| 1 | Industri pengolahan lanjutan | 21 |
| 2 | Hotel | 31 |
| 3 | Perusahaan catering | 23 |
| 4 | Lain-lain (by product) | 25 |

Sumber : Sales CV. DMA (data sampai bulan Juni 2004)

d. Sumber Daya Manusia

Karyawan pada CV. DMA rata-rata masih tergolong rendah (Tabel 17), hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan SD paling tinggi (50%), SLTP (31,57%), SLTA (15,78%) dan Diploma (2,63%). Kondisi ini merupakan salah satu

kelemahan yang dimiliki perusahaan, apalagi sebagian besar karyawan tidak mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup mengenai produk pangan.

Tabel 18 . Jumlah Karyawan CV. DMA Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2004

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah Karyawan (orang) | Prosentase (%) |
|--------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| 1 | SD | 19 | 50,00 |
| 2 | SLTP | 12 | 31,57 |
| 3 | SLTA | 6 | 15,78 |
| 4 | Diploma | 1 | 2,65 |
| Total | | 38 | 100 |

Sumber : CV. DMA (Data sampai dengan bulan Juni 2004)

Perusahaan sangat menyadari bahwa kualitas SDM merupakan aset yang sangat penting, hal tersebut terlihat dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan baik untuk meningkatkan keterampilan manajerial secara umum, teknik komunikasi, teknik pengambilan keputusan, maupun wawasan mengenai *food manufacturing*. Pelatihan yang diikuti oleh karyawan berupa pelatihan internal atau dengan mengikutsertakan karyawan pada pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga-lembaga diluar perusahaan.

Dalam rangka meningkatkan sumberdaya manusia, dalam melakukan perekrutan karyawan baru bagian personalia sangat berhati-hati terutama bila karyawan yang dibutuhkan untuk posisi-posisi tertentu yang strategis dalam pengambilan keputusan atau pun dalam penanganan pekerjaan tertentu. Disamping itu perusahaan juga sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, hal ini

terbukti dengan mengikut sertakan setiap karyawannya kedalam program asuransi (Jamsostek) dan adanya fasilitas klaim berobat jalan maupun rawat inap.

5.3. Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta kondisi eksternal perusahaan yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis pemasaran daging sapi, maka selanjutnya diidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancamannya. Hasil analisis tersebut akan digunakan untuk menetapkan posisi perusahaan dengan menggunakan matriks internal – eksternal (IE Matriks), yang akan dipetakan posisi suatu perusahaan dalam suatu diagram. Setelah mengetahui posisi perusahaan, selanjutnya hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan alternatif strategi bisnis ke dalam analisis SWOT. Berikut ini akan dianalisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman CV. DMA.

1. Kekuatan

a. Kualitas produk

Produk yang dihasilkan mempunyai kualitas yang baik dan dapat bersaing di pasaran, hal ini dapat dilihat dari kandungan mikrobiologi produk yang dihasilkan sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh pemerintah. Hasil tersebut sangat erat kaitannya dengan proses produksi yang dilakukan serta pemanfaatan teknologi yang digunakan. Pihak manajemen perusahaan

mempunyai perhatian yang serius serta komitmen yang kuat terhadap kualitas dan selalu berusaha mensosialisasikan kebijakan mutu perusahaan kepada semua karyawannya. Disamping itu adanya pengawasan pada setiap tahapan proses produksi memungkinkan produk terkontrol dengan baik dan apabila terjadi penyimpangan akan segera dilakukan koreksi dan perbaikan. Peralatan dan teknologi yang dimiliki juga sangat mendukung dihasilkannya produk dengan kualitas yang baik.

b. Tenaga kerja setempat

Karena sifat pekerjaan yang diterapkan oleh manajemen perusahaan merupakan padat karya, maka kebutuhan tenaga kerja menjadi faktor yang penting dalam operasional perusahaan dengan jumlah yang cukup banyak. Banyaknya tenaga kerja yang ada di lingkungan masyarakat sekitar perusahaan merupakan sisi positif bagi kedua belah pihak, pihak perusahaan merasa diuntungkan dengan mempekerjakan tenaga kerja yang murah dengan tidak perlu menyediakan tempat untuk menginap atau mengadakan fasilitas antar jemput karyawan, sedangkan pihak masyarakat setempat juga merasa diuntungkan dengan diberikannya kesempatan untuk menjadi karyawan di perusahaan.

c. Peralatan yang semi modern

Peralatan yang digunakan merupakan peralatan-peralatan yang modern dengan kapasitas yang besar dan dioperasikan secara otomatis, seperti mesin *scalding*, *plucker*, *eviscerator*, *screw chiller* serta *blast freezer*. Peralatan-

peralatan ini sangat mendukung untuk menghasilkan produk yang berkualitas karena mudah dikontrol dan dioperasikan.

d. Kapasitas produksi yang besar

Dibandingkan dengan RPH modern yang ada saat ini, CV. DMA memiliki kapasitas produksi sedang. Saat ini perusahaan tersebut mempunyai kapasitas produksi terpasang 100 ton/bulan yang baru dimanfaatkan baru 58% dari kapasitas terpasang. Hal tersebut masih sangat memungkinkan untuk dilakukan penambahan volume produksi, tetapi dengan tetap memperhatikan permintaan pasar mengingat karakteristik daging sapi yang mudah rusak bila disimpan terlalu lama dan tidak pada kondisi yang baik.

e. Pelayanan yang baik terhadap konsumen

Pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan (konsumen) sudah dilakukan dengan baik dengan cara selalu menjaga dan memperhatikan kualitas produk sebagaimana yang diminta oleh pelanggan. Pelayanan terhadap konsumen juga dilakukan dengan cara menanggapi secara terbuka semua keluhan atau keluhan dari pelanggan. Selama keluhan tersebut disebabkan oleh kesalahan pihak perusahaan, maka keluhan tersebut dilayani dengan baik. Selain itu, pelayanan yang baik juga dilakukan dengan cara melakukan pengiriman produk dengan tepat waktu.

f. Manajemen mutu

Adanya perhatian serta komitmen manajemen dalam mempertahankan kualitas produk diterapkan dalam kebijakan-kebijakan yang riil serta selalu

memperhatikan semua hal yang mempunyai implikasi terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Hal tersebut direalisasikan dengan membuat team khusus untuk melakukan audit secara berkala, seperti audit GMP serta HACCP yang memungkinkan selalu dilakukannya perbaikan-perbaikan (*continous improvment*) baik dalam proses maupun hal-hal lain yang mendukung proses produksi yang baik.

g. Pangsa pasar yang luas

Jika dilihat dari pangsa pasar yang saat ini dilayani oleh perusahaan, yaitu 85% berada di Jabotabek dan sisanya adalah pangsa pasar di Bali, maka pangsa pasar yang belum terlayani masih sangat luas dan sangat potensial untuk dikembangkan. Hal tersebut didukung oleh kualitas produk yang memungkinkan dapat diterima di semua segmen pasar yang ada. Disamping itu pangsa pasar ekspor yang terbuka lebar masih memungkinkan untuk diraih.

2. Kelemahan

a. Produksi yang belum optimal

Pemanfaatan kapasitas produksi terpasang belum dapat dilakukan dengan baik, volume produksi baru mencapai 58% dari kapasitas maksimum terpasang.

b. Kurangnya Promosi

Untuk produk daging sapi yang dihasilkan pihak manajemen perusahaan belum melakukan promosi, karena dipasaran produknya sendiri belum

mempunyai *identitas* yang menunjukkan bahwa produk tersebut adalah produk CV. DMA dengan keunggulan-keunggulan kualitas produk yang akan membedakannya dari produk kompetitor lain.

c. Harga jual produk relatif mahal

Jika dibandingkan dengan harga secara umum di pasaran, produk perusahaan relatif lebih mahal, hal tersebut disebabkan adanya penambahan unsur pajak yang dimasukkan dalam harga jual, disamping itu perusahaan masih memproduksi dibawah skala ekonomis yang membuat biaya operasional persatuan produk lebih tinggi.

d. Sumberdaya manusia di bagian bawah relatif rendah

Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, SD paling tinggi (50%), SLTP (31,57%), SLTA (15,78%) dan Diploma (2,65%). Hal ini akan menjadi sebuah beban tersendiri bagi pihak manajemen dalam melakukan sosialisasi kebijakan-kebijakan perusahaan. Di samping itu untuk jabatan tertentu yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan (di tingkat bawah sekalipun) diperlukan kemampuan analisis yang cukup untuk membuat sebuah keputusan.

e. Biaya produksi yang semakin tinggi

Biaya produksi yang tinggi disebabkan oleh volume produksi yang masih sedikit pada kapasitas yang besar, sehingga biaya persatuan produk menjadi tinggi.

f. Pemasaran yang belum optimal

Kegiatan pemasaran lebih banyak pada kegiatan penjualan sedangkan komponen lain yang ada dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu penetapan harga dan promosi belum dioptimalkan untuk meraih pangsa pasar yang masih luas. Sedangkan untuk produk sudah cukup baik tinggal memperbaiki kemasan produk agar dibuat lebih menarik, terutama untuk produk-produk yang dijual di pasar-pasar swalayan.

3. Peluang

a. Meningkatnya permintaan daging sapi

Disamping disebabkan oleh pertumbuhan penduduk, peningkatan permintaan daging sapi juga disebabkan oleh meningkatnya kesadaran konsumen terhadap pentingnya sumber protein hewani dalam menu sehari-hari. Disamping itu, banyaknya perusahaan-perusahaan makanan olahan yang membutuhkan bahan baku daging sapi untuk kegiatan produksinya membuat permintaan daging sapi semakin meningkat.

b. Terbukanya pasar ekspor

Pangsa pasar ekspor masih sangat luas dengan kecenderungan permintaan yang terus meningkat, tentunya dengan memenuhi kualitas dan keamanan pangan yang disyaratkan. Selama ini pasar ekspor yang dilayani baru ke negara Jepang, sementara negara-negara lainnya belum.

c. Meningkatnya konsumsi daging sapi per kapita

Peningkatan konsumsi daging sapi sejalan dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk. Pada saat ini konsumsi masyarakat Indonesia terhadap daging sapi masih rendah dibandingkan dengan negara-negara lain, yaitu sebesar 2,14 kg/kapita/tahun, angka tersebut akan terus meningkat sejalan dengan perubahan pola konsumsi masyarakat.

d. Pola konsumsi masyarakat yang berubah

Pola konsumsi berubah karena masyarakat pada saat ini sudah lebih menyadari pentingnya mengkonsumsi bahan pangan dengan kandungan protein yang tinggi, kecenderungan ini akan terus meningkat seiring dengan peningkatan tingkat pendidikan masyarakat.

e. Pangsa pasar yang masih luas

Secara geografis, pangsa pasar yang baru dilayani lebih banyak terkonsentrasi di Jabotabek sedangkan daerah-daerah lain masih belum, begitu pula dengan pangsa pasar ekspor yang masih terbuka.

f. Hubungan baik dengan supplier

Selama ini perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan supplier, baik dengan supplier bahan baku maupun supplier bahan-bahan penolong lainnya. Hubungan baik dijaga dengan cara menciptakan kondisi bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

g. Pertumbuhan ekonomi yang membaik

Kondisi perekonomian Indonesia mulai menunjukkan adanya perbaikan. Pemerintah menargetkan pertumbuhan 4% pada tahun ini, sedangkan BPS memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia akan mencapai 3,8%. Perbaikan kondisi ekonomi ini akan berimplikasi pada meningkatnya pendapatan masyarakat sehingga daya beli masyarakat pun akan meningkat. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan konsumsi masyarakat terhadap bahan makanan pokok seperti daging sapi.

4. Ancaman

a. Nilai tukar rupiah yang fluktuatif

Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing menyebabkan sulit melakukan peramalan bisnis dan pengambilan keputusan, serta menjadi beban perusahaan dalam membayar kewajibannya terhadap kreditor-kreditor dengan mata uang asing.

b. Inflasi yang tinggi

Inflasi yang tinggi pada barang dan jasa mengakibatkan daya beli masyarakat menurun, hal tersebut akan berpengaruh terhadap konsumsi masyarakat terhadap bahan pangan termasuk daging sapi disebabkan naiknya harga produk tersebut.

c. Banyaknya kompetitor

Disamping menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain dengan segmen pasar yang sama, perusahaan juga harus bersaing dengan

kompetitor-kompetitor yang berasal dari RPH semi modern dan RPH tradisional (TPH) yang lebih banyak menguasai pangsa pasar tradisional.

d. Adanya produk pengganti

Walaupun tidak menjadi ancaman yang serius, produk pengganti daging sapi seperti daging sapi, kambing, domba dan kerbau masih menjadi ancaman produk daging sapi.

e. Kondisi pasar global

Perdagangan bebas yang sebentar lagi akan diberlakukan menjadi ancaman tersendiri bagi industri pemasaran daging sapi. Hal ini disebabkan oleh kondisi agribisnis peternakan sapi nasional yang secara umum belum siap menghadapi persaingan dengan produk-produk hasil peternakan dari negara luar yang relatif lebih murah.

5.4. Matriks IFE dan EFE

5.4.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor internal perusahaan berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis pemasaran daging sapi. Melalui kuisioner yang telah diisi oleh Direktur utama dan *Marketing Executive* dari pihak manajemen perusahaan CV. DMA yang dianggap pakar dan memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *paired comparison* sehingga diperoleh bobot dari masing-masing variabel internal

perusahaan. Demikian pula dengan pemberian peringkat (*rating*), penentuan peringkat dilakukan oleh dua responden yang sama dan data yang diambil adalah data rata-rata dari kedua responden tersebut, sehingga didapatkan nilai terboboti dari faktor-faktor tersebut (Lampiran 2,3,4 dan 5).

Tabel 19. Faktor Strategis Internal CV. DMA Tahun 2004

| Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Skor | Rangking |
|------------------------------------|--------------|---------------|-------------|-----------------|
| Kekuatan | | | | |
| Produk berkualitas | 0.094 | 3.5 | 0.330 | 1 |
| Tenaga kerja setempat | 0.070 | 2.5 | 0.176 | 7 |
| Peralatan yang semi moderen | 0.073 | 3 | 0.219 | 4 |
| Kapasitas produksi yang besar | 0.072 | 3 | 0.216 | 5 |
| Pelayanan yang baik | 0.078 | 3 | 0.235 | 3 |
| Manajemen mutu | 0.075 | 3.5 | 0.263 | 2 |
| Pangsa pasar yang luas | 0.073 | 2.5 | 0.184 | 6 |
| Kelemahan | | | | |
| Produksi belum optimal | 0.078 | 2 | 0.157 | 3 |
| Kurangnya promosi | 0.062 | 2 | 0.125 | 5 |
| Harga jual produk relatif tinggi | 0.083 | 3 | 0.249 | 2 |
| Sumberdaya manusia relatif rendah | 0.075 | 2 | 0.150 | 4 |
| Biaya produksi yang semakin tinggi | 0.088 | 3 | 0.264 | 1 |
| Pemasaran yang belum optimal | 0.077 | 1.5 | 0.115 | 6 |
| Jumlah | 1.000 | | 2.755 | |

Dengan memasukkan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal, selanjutnya diberikan bobot serta rating untuk setiap faktor, maka dapat diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 18. Hasil evaluasi matriks ini selanjutnya akan digabungkan dengan hasil evaluasi matrik eksternal dan dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal akan dipetakan posisi perusahaan dalam

suatu diagram untuk mempermudah merumuskan formulasi alternatif strategi bisnisnya.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 19, bahwa kualitas produk diakui sebagai faktor paling penting dalam kegiatan produksi dengan nilai skor 0,330 dan merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen, hal ini terkait dengan adanya komitmen pihak manajemen terhadap kualitas dengan menerapkan sistem manajemen mutu yang baik (nilai skor 0,264). Perusahaan juga memberikan perhatian yang besar terhadap kualitas pelayanan terhadap konsumen dengan nilai skor 0,235, hal ini merupakan kekuatan perusahaan yang harus dipertahankan untuk mencapai *consumer satisfaction*.

5.4.2. Matriks External Factor Evaluation

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis pemasaran daging sapi (Lampiran 2). Dengan memasukkan hasil identifikasi peluang dan ancaman sebagai faktor strategis, kemudian memberikan bobot serta rating maka dapat diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 20. Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa adanya hubungan yang baik dengan supplier (0,341) akan meningkatkan permintaan produk daging sapi nilai 0,334 yang merupakan kesempatan atau peluang yang dapat diraih oleh industri pemasaran daging sapi.

Tabel 20. Faktor Strategis Eksternal CV. DMA Tahun 2004.

| Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor | Rangking |
|-------------------------------------|--------------|---------------|-------------|-----------------|
| Peluang | | | | |
| Meningkatnya permintaan daging sapi | 0.111 | 3 | 0.334 | 2 |
| Terbukanya pasar ekspor | 0.098 | 2 | 0.195 | 5 |
| Pangsa pasar yang masih luas | 0.109 | 3 | 0.326 | 3 |
| Hubungan baik dengan suplier | 0.098 | 3.5 | 0.341 | 1 |
| Pertumbuhan ekonomi yang membaik | 0.100 | 3 | 0.301 | 4 |
| Ancaman | | | | |
| Nilai tukar rupiah yang fluktuatif | 0.095 | 3.5 | 0.380 | 1 |
| Inflasi yang tinggi | 0.097 | 3 | 0.292 | 3 |
| Banyaknya kompetitor | 0.097 | 3.5 | 0.341 | 2 |
| Adanya produk pengganti | 0.097 | 2.5 | 0.242 | 4 |
| Kondisi Pasar Global | 0.098 | 2 | 0.195 | 5 |
| Jumlah | 1.000 | | 2.857 | |

Adanya inflasi yang tinggi menjadi ancaman yang besar terhadap perusahaan dengan nilai skor 0,380, hal ini berkaitan erat dengan daya beli masyarakat terhadap produk daging sapi serta pengadaan bahan baku yang harganya cenderung terus meningkat. Banyaknya kompetitor juga merupakan ancaman yang serius (nilai 0,341) baik dari perusahaan dengan skala usaha yang sama maupun RPH semi modern serta RPH tradisional.

5.4.3 Matriks Internal Eksternal (IE)

Dari hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan analisis internal eksternal yang menghasilkan matriks Internal – Eksternal (IE) sehingga dapat diketahui posisi perusahaan untuk mempermudah dalam pemilihan alternatif strategi.

Pemetaan posisi perusahaan sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi dalam industri pemrosesan daging sapi. Dengan total nilai pada matriks internal 2.755 maka CV. DMA memiliki faktor internal yang tergolong sedang atau rata-rata dalam melakukan bisnis pemrosesan daging sapi. Total nilai matriks eksternal 2.857 memperlihatkan respon yang diberikan oleh CV. DMA kepada lingkungan eksternal tergolong sedang.

Apabila masing-masing total skor dari faktor internal maupun eksternal dipetakan dalam matriks, maka posisi perusahaan saat ini adalah pada kotak di kuadran keempat yang berarti inti strategi yang diterapkan perusahaan adalah Strategi Pertumbuhan/ Stabilitas.

Posisi CV. DMA ada pada kuadran V, dengan posisi tersebut maka strategi tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan adalah *Intensive Strategy (market penetration, market development dan product development)*. Secara lengkap matriks dan posisi CV. DMA relatif terhadap industri pemasaran daging sapi dapat dilihat dalam Gambar 7. Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini, *intensive strategi* yang paling tepat dilakukan adalah *market penetration* dan *market development* mengingat masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah masalah pemasaran.

5.5. Analisis Matriks SWOT

Setelah mengetahui posisi perusahaan saat ini dan diperoleh inti strategi perusahaan, maka selanjutnya adalah menyusun faktor-faktor strategi bagi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT.

STRATEGI S – O

Kolom strategi S – O adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Beberapa strategi yang dapat digunakan berkenaan dengan strategi ini adalah :

| | | | | | | | | |
|--|----------|---|--------------------|---------------------------------|------------------|-----|-------|-----|
| | | Total Skor Evaluasi Faktor Internal | | | | | | |
| | | 4.0 | Kuat | 3.0 | Rata-rata | 2.0 | Lemah | 1.0 |
| Total Skor Evaluasi Faktor Eksternal | Tinggi | 3.0 | I Pertumbuhan | II Pertumbuhan | III Penciutan | | | |
| | Menengah | 2.0 | IV Stabilitas | V Pertumbuhan/ Stabilitas | VI Penciutan | | | |
| | Rendah | 1.0 | VII Pertumbuhan | VIII Pertumbuhan | IX Likuidasi | | | |

Gambar 7 . Matriks Internal – Eksternal (*IE Matriks*)

Sumber : David (1997)

1. Memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada

Secara geografis pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan lebih banyak terpusat di daerah JABOTABEK, sebagian kecil daerah Bandung dan Bali serta pasar ekspor. Memperluas pangsa pasar masih sangat mungkin dilakukan mengingat pasar yang berada diluar JABOTABEK mempunyai daya serap yang

cukup besar untuk produk daging sapi. Dengan mempertahankan kualitas produk secara kontinyu kemungkinan besar produk yang dihasilkan oleh CV. DMA dapat diterima di berbagai segmen pasar baik pasar tradisional maupun pasar modern seperti supermarket dan catering.

Sertifikasi kualitas yang sudah diperoleh perusahaan (HACCP dan MUI) produk yang dihasilkan dapat dengan mudah menembus pasar ekspor yang biasanya mensyaratkan kualitas produk yang tinggi. Untuk jangka panjang perusahaan dapat menunjuk agen sebagai distributor pada daerah-daerah yang mempunyai potensial pasar yang besar, hal ini dilakukan agar pihak perusahaan bisa mendapatkan informasi yang akurat mengenai perkembangan pasar di area tersebut. Dengan cara itu pula konsumen dapat dengan cepat mendapatkan informasi mengenai kebijakan-kebijakan baru perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan.

2. Mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada

Kapasitas produksi yang dapat dimanfaatkan baru sekitar 100 ton per bulan (58%) dari kapasitas terpasang. Berdasarkan analisa data yang ada di bagian produksi, perusahaan berproduksi pada skala ekonomis jika melakukan pemotongan sebanyak 22 ekor per hari sedangkan aktualnya dari jumlah itu baru 58% produksi yang dapat dilakukan atau sebanyak 13 ekor per hari. Dengan gambaran diatas maka peningkatan volume produksi sebesar 42% dari volume produksi harian rata-rata masih dapat ditingkatkan, tetapi masalahnya tentunya tidak sesederhana gambaran diatas, karena tentunya harus diperhitungkan pula

kemana produk tersebut harus dijual dan didistribusikan, berapa tenaga kerja dan fasilitas produksi yang harus ditambah serta hal-hal teknis yang lainnya.

Tabel 21. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities, Threats*) CV. DMA Tahun 2004

| | STRENGTH – S | WEAKNESS – W |
|--|---|--|
| | S1. Produk berkualitas S2. Tenaga kerja setempat S3. Peralatan yang semimoderen S4. Kapasitas produksi yang besar S5. Pelayanan yang baik terhadap konsumen S6. Manajemen mutu S7. Pangsa pasar yang luas | W1. Produksi belum optimal W2. Kurangnya promosi W3. Harga jual produk relatif tinggi W4. Sumberdaya manusia relatif rendah W5. Biaya produksi yang semakin tinggi W6. Pemasaran yang belum optimal |
| OPPORTUNITIES – O | STRATEGI S – O | STRATEGI W – O |
| O1. Meningkatnya Permintaan daging sapi O2. Terbukanya pasar ekspor O3. Meningkatnya konsumsi masyarakat perkapita O4. Pangsa pasar yang masih luas O5. Hubungan baik dengan suplier O6. Pertumbuhan ekonomi yang membaik | 1. Memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada (O1, O2,O3,O4,O6,S1,S5,S6) 2. Mengoptimalkan kapasitas produksi yang sudah ada (O4,O5,S2,S3,S4,S7) 3. Mempertahankan komitmen terhadap kualitas produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan (O1,O2,O4,S1,S2,S3,S5,S7) | 1. Mengoptimalkan fungsi organisasi, baik produk maupun permintaan pasar (O1,O4,W5,W6) 2. Melakukan promosi dengan efektif dan efisien (O3,O4,O6,W2,W6) 3. Membuat program pelatihan yang terpadu bagi karyawan (O1,W1,W4,W5) 4. Melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi (O1,O2,O3,O4,W1, W3,W5) 5. Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar (O1,O2,O3,O4,O6,W2,W6) |
| THREATS – T | STRATEGI S – T | STRATEGI W – T |
| T1. Nilai tukar rupiah yang fluktuatif T2. Inflasi yang tinggi T3. Banyaknya kompetitor T4. Adanya produk pengganti T5. Kondisi Pasar Global | 1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen (T2,T3,T4,S1 S5, S6) | 1. Mempertahankan harga jual produk di pasaran (T1,T2,T3,T4,T5,W4, W6,W7) |

3. Mempertahankan komitmen pihak manajemen terhadap kualitas produk dan terus berusaha melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan.

Perhatian manajemen terhadap kualitas saat ini sudah cukup baik, yang perlu ditingkatkan adalah sosialisasi kepada karyawan di tingkat bawah terutama terhadap karyawan yang berhubungan langsung dengan produk. Hal tersebut bisa dilakukan dengan memanfaatkan struktur organisasi yang ada sampai kebijakan perusahaan tersebut benar-benar dimengerti dan dilaksanakan di lapangan. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan penjelasan mengenai pentingnya menjaga kualitas dan alasan mengapa karyawan harus melakukan hal tersebut. Dengan cara itu diharapkan karyawan bisa menjaga kualitas produk pada setiap tahapan proses produksi atas dasar kesadaran sendiri sehingga konsep TQM (*Total Quality Management*) dapat diaplikasikan dengan baik.

STRATEGI W - O

Kolom strategi W – O adalah strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah :

1. Mengoptimalkan fungsi organisasi dalam pengembangan produk yang diminta konsumen.

Fungsi organisasi dalam perusahaan manufaktur sangatlah besar terutama dalam pengembangan produk yang lebih disukai konsumen, hal tersebut bisa dioptimalkan dengan melakukan koordinasi dengan bagian pemasaran yang lebih banyak berhubungan dan mengetahui keinginan konsumen. Fungsi organisasi juga diharapkan dapat menemukan cara menghasilkan produk dengan cara yang lebih efektif dan efisien sehingga biaya produksi dapat ditekan serendah mungkin.

2. Melakukan promosi dengan efektif dan efisien

Langkah awal yang perlu dilakukan berkaitan dengan promosi adalah membuat produk yang dihasilkan CV.DMA mudah dikenali di pasaran. Hal tersebut salah satunya dapat dilakukan pada segmen pasar swalayan/supermarket dengan mengenalkan identitas produk yang akan membedakannya dengan produk yang sama dari perusahaan kompetitor, misalnya dengan membuat kemasan yang menarik dengan identitas perusahaan yang jelas.

Dengan beberapa keunggulan kualitas produk yang akan diperkenalkan melalui media promosi, konsumen akan dengan mudah mengenali produk yang dimaksud di pasaran. Untuk konsumen-konsumen yang langsung memakai produk seperti catering dan perusahaan pengolahan lanjutan seperti baso sapi dan yang lainnya hal yang telah diuraikan diatas tidak perlu dilakukan karena hanya akan mengakibatkan pemborosan (inefisiensi).

3. Membuat program pelatihan yang terpadu bagi karyawan

Program pelatihan perlu dilakukan terutama mengenai cara penanganan produk pangan yang baik karena sebagian besar dari karyawan yang ada tidak dibekali dengan pengetahuan yang cukup mengenai penanganan produk pangan. Pelatihan bisa dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal bisa dilakukan dengan melibatkan karyawan yang banyak menguasai dan mengetahui lebih banyak mengenai sistem penanganan pangan yang baik atau dengan mendatangkan pakar bidang pangan, atau dengan cara mengikutsertakan beberapa karyawan pada pelatihan-pelatihan yang diadakan diluar perusahaan

dengan harapan karyawan tersebut bisa berbagi pengetahuan yang diperoleh pada pelatihan tersebut dengan karyawan yang lainnya di perusahaan.

4. Melakukan efisiensi untuk menekan biaya operasional perusahaan

Tingginya harga jual produk erat kaitannya dengan biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, semakin tinggi biaya produksi persatuan produk maka harga jual pun akan semakin tinggi, hal ini akan mengakibatkan sulitnya produk untuk masuk pasar ditambah lagi dengan kondisi ekonomi masyarakat yang secara umum masih dalam keadaan krisis. Tingginya harga jual produk tersebut bisa disiasati dengan melakukan efisiensi selama proses produksi berjalan.

Efisiensi secara langsung dapat dilakukan dengan memangkas biaya-biaya yang dianggap tidak perlu dan tidak terlalu mendesak untuk dikeluarkan. Efisiensi secara tidak langsung salah satunya bisa dilakukan dengan cara pengawasan kualitas produk lebih ketat sehingga prosentase produk dengan kategori kualitas yang bagus bisa ditingkatkan yang pada akhirnya akan berpengaruh nyata terhadap penerimaan (*revenue*) perusahaan. Efisiensi juga bisa dilakukan dengan cara mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada.

5. Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar

Bagian pemasaran pada sebuah perusahaan diumpamakan sebagai ujung tombak perusahaan dimana kinerja bagian ini akan memberikan pengaruh nyata terhadap penerimaan perusahaan karena akan sangat terkait dengan masuknya uang ke perusahaan. Efektifitas kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan pendekatan bauran pemasaran (*marketing mix*) dengan cara mengevaluasi sejauh

mana penerapan strategi produk, harga, promosi dan distribusi dapat mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian. Jika dilihat dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan maka potential market yang belum bisa diraih masih sangat besar.

Pangsa pasar di luar JABOTABEK masih sangat potensial untuk dikembangkan begitu pula dengan pangsa pasar ekspor. Jika dianggap perlu, perusahaan dapat melakukan perubahan strategi pemasaran yang lebih relevan dengan kondisi yang ada untuk dapat mencapai pangsa pasar potensial dengan pendekatan harga, promosi dan distribusi yang ada sedangkan produk yang dihasilkan sudah dianggap cukup baik dan bisa diterima di berbagai segmen pasar.

STRATEGI S – T

Kolom strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada. Strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen. Hal ini penting dilakukan untuk menjaga loyalitas konsumen dalam mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan pelayanan yang baik konsumen akan merasa puas dan akan melakukan pembelian ulang dan tidak akan berpindah pada produk yang sama dari perusahaan kompetitor. Konsumen juga bisa dimanfaatkan sebagai media promosi untuk memberitahukan kepada calon konsumen lainnya mengenai kualitas produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan. Kualitas pelayanan juga bisa ditingkatkan dengan cara memenuhi

keinginan pelanggan, terutama terhadap produk yang diminta. Bila perlu perusahaan dapat membuat saluran khusus untuk pelayanan konsumen untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan konsumen.

STRATEGI W – T

Kolom strategi W-T adalah strategi perusahaan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan untuk berusaha menghindari dari ancaman yang ada. Strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara mempertahankan harga produk dipasaran dengan tidak menaikkan harga. Hal tersebut mengingat kondisi ekonomi masyarakat pada saat ini masih dalam keadaan kurang baik sehingga daya beli masyarakat masih lemah. Strategi mempertahankan harga jual dapat dilakukan dengan cara melakukan produksi dengan efisien sehingga biaya produksi persatuan produk menjadi lebih rendah. Pada saat ini walaupun permintaan daging sapi cenderung meningkat tetapi bukan saat yang tepat untuk menaikkan harga jual produk.

5.6. Pemilihan Alternatif Strategi

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh manajemen perusahaan, selanjutnya dilakukan pemilihan alternatif strategi yang paling efektif untuk diimplementasikan.

Tabel 22. Tingkat Kepentingan Unsur SWOT pada CV. DMA Tahun 2004

| Unsur SWOT | Kepentingan |
|--|-------------|
| <u>Strengths (S)</u> | |
| S1. Produk berkualitas | 5 |
| S2. Tenaga kerja setempat | 3 |
| S3. Peralatan yang semi modern | 4 |
| S4. Kapasitas produksi yang besar | 4 |
| S5. Pelayanan yang baik terhadap konsumen | 5 |
| S6. Manajemen mutu | 5 |
| S7. Pangsa pasar yang luas | 5 |
| <u>Weakness (W)</u> | |
| W1. Produksi belum optimal | 5 |
| W2. Kurangnya promosi | 4 |
| W3. Harga jual produk relatif tinggi | 5 |
| W4. Sumberdaya manusia relatif rendah | 4 |
| W5. Biaya produksi yang semakin tinggi | 5 |
| W6. Pemasaran yang belum optimal | 5 |
| <u>Opportunities (O)</u> | |
| O1. Meningkatnya permintaan daging sapi | 5 |
| O2. Terbukanya pasar ekspor | 4 |
| O3. Meningkatnya konsumsi masyarakat perkapita | 4 |
| O4. Pangsa pasar yang masih luas | 5 |
| O5. Hubungan baik dengan supplier | 4 |
| O6. Pertumbuhan ekonomi yang membaik | 4 |
| <u>Threats (T)</u> | |
| T1. Nilai tukar rupiah yang fluktuatif | 4 |
| T2. Inflasi yang tinggi | 5 |
| T3. Banyaknya kompetitor | 3 |
| T4. Adanya produk pengganti | 2 |
| T5. Kondisi pasar global | 4 |

Keterangan ; 1 = Sangat tidak penting
 3 = Sedang
 5 = Sangat penting

2 = Tidak penting
 4 = Penting

Pemilihan alternatif strategi tersebut dilakukan dengan cara memberikan bobot pada setiap unsur SWOT yang telah diidentifikasi sesuai dengan tingkat kepentingannya. Tingkat kepentingan dari unsur SWOT diberi bobot 1, 2, 3, 4 dan 5 (Tabel 22)

Setelah pembobotan terhadap unsur-unsur SWOT dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan nilai kepentingan dari setiap alternatif strategi yang diperoleh dalam analisis SWOT berdasarkan jumlah akumulasi keterkaitan antar unsur SWOT yang menghasilkan strategi tersebut (Tabel 23). Selanjutnya dari hasil penjumlahan itu, masing-masing alternatif strategi diberi peringkat (rangking) yang merupakan urutan strategi terbaik berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Alternatif strategi yang terpilih untuk diimplementasikan diambil dari 5 rangking tertinggi, yaitu rangking 1, 2, 3, 4 dan 5.

Tabel 23. Penentuan Alternatif Strategi Terbaik pada CV. DMA, Tahun 2004

| Alternatif Strategi | Keterkaitan | Kepentingan | Rangking |
|--|----------------------------|-------------|----------|
| <u>Strategi S-O</u> | | | |
| 1. Memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada | (O1,O2,O3,O4,O6,S1, S5,S6) | 37 | 1 |
| 2. Mengoptimalkan kapasitas produksi yang sudah ada | (O4,O5,S2,S3,S4,S6, S7) | 30 | 6 |
| 3. Mempertahankan komitmen terhadap kualitas produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan | (O1,O2,O4,S1,S2,S3, S5,S7) | 36 | 2 |

Lanjutan Tabel 23.

| Alternatif Strategi | Keterkaitan | Kepentingan | Rangking |
|---|-----------------------------|--------------------|-----------------|
| <u>Strategi W-O</u> | | | |
| 1. Mengoptimalkan fungsi R&D, baik produk maupun permintaan pasar | (O1,O4,W5,W6) | 20 | 9 |
| 2. Melakukan promosi efektif dan efisien | (O3,O4,O6,W2,W6) | 22 | 8 |
| 3. Membuat program pelatihan yang terpadu bagi karyawan | (O1,W1,W4,W5) | 19 | 10 |
| 4. Melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi | (O1,O2,O3,O4,W1, W3,W5) | 33 | 4 |
| 5. Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar | (O1,O2,O3,O4,O6,W2, W3,W6) | 31 | 5 |
| <u>Strategi S-T</u> | | | |
| 1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen | (T2,T3,T4,S1,S5, S6,S8) | 29 | 7 |
| <u>Strategi W-T</u> | | | |
| 1. Mempertahankan harga jual produk di pasaran | (T1,T2,T3,T4,T5, W3,W5, W6) | 33 | 3 |

Berdasarkan analisis tersebut, strategi yang paling efektif dilakukan oleh perusahaan adalah memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada (skor 37), mempertahankan komitmen manajemen terhadap kualitas produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan (skor 36), mempertahankan harga jual produk di pasaran (skor 33), melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi (33) dan meningkatkan kinerja bagian pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar (skor 31). Kelima strategi tersebut dapat dilaksanakan secara bersamaan karena saling mendukung satu dengan yang lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari telaah secara deskriptif dan analitik terhadap strategi pemasaran daging sapi pada CV. DMA didapatkan hal-hal yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang dan ancaman peluang eksternal dan internal adalah :

1. CV. DMA mempunyai peluang yang sangat besar untuk dikembangkan,
2. Kondisi internal perusahaan sedikit lebih lemah dibandingkan dengan kondisi eksternal sehingga perusahaan belum bisa memanfaatkan peluang yang ada,
3. Posisi perusahaan berada dalam masa pertumbuhan dengan inti strategi yang dapat diterapkan *market penetration* dan *market development*, terutama membuat saluran-saluran distribusi untuk meraih *potensial market* yang masih luas,
4. Strategi terbaik yang dapat dilaksanakan perusahaan adalah mempertahankan dan memperluas pangsa pasar, mempertahankan harga jual produk dipasar, mempertahankan komitmen terhadap kualitas produk, meningkatkan kinerja bagian pemasaran dan mengoptimalkan kapasitas produksi.

B. SARAN

Untuk melakukan pengembangan usaha di masa yang akan datang diperlukan komitmen dari pihak manajemen untuk memperbaiki kondisi internal saat ini, terutama sebagai berikut ;

1. Pembinaan dan pengembangan kualitas sumberdaya manusia dalam hal penerapan sistem manajemen yang efektif, pemahaman terhadap teknik penanganan produk pangan yang baik.
2. Menggali pangsa pasar potensial (*potensial market*) yang ada dengan mengoptimalkan kinerja bagian pemasaran untuk memperluas pangsa pasar yang sudah ada mengingat masih besarnya pangsa pasar yang belum dapat diraih oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2003. Statistik Sosial Ekonomi. Jakarta.
- Craven, D.W. 1996. Pemasaran Strategis (Terjemahan). Edisi 4. Erlangga Jakarta
- David, F. R. 1997. Strategic Management. Edition 6. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- David, F. R. 1998. Manajemen Strategi; Konsep Edisi 7. Prenhalindo, Jakarta.
- DMA. 2003. Laporan Tahunan CV. Duta Mandiri Abadi. Jakarta.
- Hartyasning, D. 2001. Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Bihun Instan pada PT. Kuala Pangan. Citeureup - Bogor. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian IPB. Bogor.
- Kinnear, T. L. dan Taylor. 1991. Marketing Research, An Applied Aproach, 4th ed. Mc.Graw Hill, USA.
- Pearce. J. A. dan Robinson J. R. B. 1997. Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, M E. 1997. Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.
- Purnomo S. H. dan Zulkieflimansyah. 1996. Manajemen Strategi; Sebuah Konsep Pengantar. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia Jakarta.
- Rangkuti, F. 1998. Analisa SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sumarlina, E. 2002. Analisis Strategi Pemasaran Ekspor Mebel Rotan pada CV. Dimo Putera Jaya Cirebon Jawa barat. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian IPB. Bogor.
- SNI. 1999. Rumah Pemotongan hewan No. 01-6159.1999. SNI, Jakarta.
- Suparno. 1992. Ilmu dan Teknologi Daging. Gajahmada University Press. Yogyakarta.
- Wahyudi, S. A. 1996. Manajemen Strategik; Pengantar Proses Berpikir Strategik. Binarupa Aksara. Jakarta.

Lampiran 1. Kuesioner Kajian

A. Kuesioner penentuan bobot faktor analisis persaingan industri

Petunjuk pengisian

Nilai diberikan pada pertimbangan berpasangan antara 2 faktor (vertikal-horizontal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap faktor persaingan dalam industri, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli dan ancaman produk substitusi. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2 dan 3 dengan keterangan sakal sebagai berikut :

Nilai 1 : Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

Nilai 2 : Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal

Nilai 3 : Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

1. Penentuan bobot faktor persaingan dalam industri

| Faktor Penentu | A | B | C | D | E | F | G |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Jumlah pesaing (A) | ■ | | | | | | |
| Pertumbuhan industri (B) | | ■ | | | | | |
| Biaya tetap yang diperlukan (C) | | | ■ | | | | |
| Peningkatan kapasitas (D) | | | | ■ | | | |
| Karakteristik pesaing (E) | | | | | ■ | | |
| Hambatan keluar industri (F) | | | | | | ■ | |
| Diferensiasi produk (G) | | | | | | | ■ |

2. Penentuan bobot faktor ancaman pendatang baru

| Faktor Penentu | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Skala ekonomi (A) | ■ | | | | | | |
| Diferensiasi produk (B) | | ■ | | | | | |
| Besarnya biaya beralih ke usaha lain (C) | | | ■ | | | | |
| Akses ke saluran distribusi (D) | | | | ■ | | | |
| Akses ke pemasok (E) | | | | | ■ | | |
| Kebutuhan modal (F) | | | | | | ■ | |
| Kebijakan pemerintah tentang penambahan industri baru (G) | | | | | | | ■ |

3. Penentuan bobot faktor kekuatan tawar-menawar pemasok

| Faktor Penentu | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Jumlah pemasok (A) | ■ | | | | | |
| Tingkat diferensiasi produk yang dipasok (B) | | ■ | | | | |
| Peran produk yang dipasok bagi pelanggan industri (C) | | | ■ | | | |
| Tingkat kepentingan pelanggan industri bagi pemasok (D) | | | | ■ | | |
| Ancaman adanya produk substitusi (E) | | | | | ■ | |
| Ancaman integrasi ke depan oleh pemasok (F) | | | | | | ■ |

Lanjutan Lampiran 1.

4. Penentuan bobot faktor tawar menawar pembeli

| Faktor Penentu | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Jumlah pembeli (A) | ■ | | | | | | | |
| Ciri produk (B) | | ■ | | | | | | |
| Kemudahan pembeli untuk beralih ke produk pesaing (C) | | | ■ | | | | | |
| Nilai produk dalam struktur biaya pembeli (D) | | | | ■ | | | | |
| Kesempatan integrasi ke belakang (E) | | | | | ■ | | | |
| Keuntungan yang diperoleh pembeli (F) | | | | | | ■ | | |
| Tingkat kepentingan mutu produk bagi pembeli (G) | | | | | | | ■ | |
| Informasi pembeli (H) | | | | | | | | ■ |

5. Penentuan bobot faktor ancaman produk substitusi

| Faktor Penentu | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Adanya produk yang memiliki fungsi yang sama (A) | ■ | | | |
| Tingkat perkembangan produk substitusi (B) | | ■ | | |
| Tingkat harga produk substitusi (C) | | | ■ | |
| Tingkat biaya peralihan dari produk (D) | | | | ■ |

Lanjutan Lampiran 1.

B. Kuesioner penentuan nilai faktor-faktor analisis persaingan industri

Tujuan : menentukan nilai rating variabel ancaman pada setiap parameter yang diukur dengan memberikan tanda *checklist* (V) pada angka (1-4) yang paling sesuai menurut Anda.

1. Penentuan rating variabel tingkat persaingan dalam industri

| Parameter | Rating | | | |
|---------------------------------|----------------------|---|---|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Jumlah pesaing (A) | Sangat sedikit | | | Sangat banyak |
| Pertumbuhan industri (B) | Sangat tinggi | | | Sangat rendah |
| Biaya tetap yang diperlukan (C) | Sangat kecil | | | Sangat besar |
| Peningkatan kapasitas (D) | Sangat kecil | | | Sangat besar |
| Karakteristik pesaing (E) | Sangat tidak beragam | | | Sangat beragam |
| Hambatan keluar industri (F) | Sangat mudah | | | Sangat sulit |
| Diferensiasi produk (G) | Sangat tinggi | | | Sangat rendah |

2. Penentuan rating variabel ancaman pendatang baru

| Parameter | | Rating | | | | |
|---|------------------------|--------|---|---|---|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Skala ekonomi (A) | Sangat besar | | | | | Sangat kecil |
| Diferensiasi produk (B) | Sangat terdiferensiasi | | | | | Tidak terdiferensiasi |
| Besarnya biaya beralih ke usaha lain (C) | Sangat besar | | | | | Sangat kecil |
| Akses ke saluran distribusi (D) | Sangat kecil | | | | | Sangat besar |
| Akses ke pemasok (E) | Sangat sulit | | | | | Sangat mudah |
| Kebutuhan modal (F) | Sangat besar | | | | | Sangat kecil |
| Kebijakan pemerintah tentang penambahan industri baru (G) | Sangat tidak kondusif | | | | | Sangat kondusif |

3. Penentuan rating variabel ancaman produk substitusi

| Parameter | Rating | | | |
|--|-----------------------|---|---|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Adanya produk yang memiliki fungsi yang sama (A) | Sangat sedikit | | | Sangat banyak |
| Tingkat perkembangan produk substitusi (B) | Sangat lamban | | | Sangat cepat |
| Tingkat harga produk substitusi (C) | Sangat tidak bersaing | | | Sangat bersaing |
| Tingkat biaya peralihan dari produk (D) | Sangat besar | | | Sangat kecil |

Lanjutan Lampiran 1.

4. Penentuan rating variabel kekuatan tawar menawar pemasok

| Parameter | | Rating | | | | |
|---|----------------|--------|---|---|---|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Jumlah pemasok (A) | Sangat banyak | | | | | Sangat sedikit |
| Tingkat diferensiasi produk yang dipasok (B) | Sangat rendah | | | | | Sangat tinggi |
| Peran produk yang dipasok bagi pelanggan industri (C) | Tidak penting | | | | | Sangat penting |
| Tingkat kepentingan pelanggan industri bagi pemasok (D) | Sangat penting | | | | | Tidak penting |
| Ancaman adanya produk substitusi (E) | Sangat tinggi | | | | | Sangat rendah |
| Ancaman integrasi ke depan oleh pemasok (F) | Sangat kecil | | | | | Sangat besar |

5. Penentuan rating variabel kekuatan tawar menawar pembeli

| Parameter | | Rating | | | | |
|---|------------------------|--------|---|---|---|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Jumlah pembeli (A) | Sangat sedikit | | | | | Sangat banyak |
| Ciri produk (B) | Sangat terdiferensiasi | | | | | Tidak terdiferensiasi |
| Kemudahan pembeli untuk beralih ke produk pesaing (C) | Sangat tinggi | | | | | Sangat rendah |
| Nilai produk dalam struktur biaya pembeli (D) | Sangat kecil | | | | | Sangat besar |
| Kesempatan integrasi ke belakang (E) | Sangat kecil | | | | | Sangat besar |
| Keuntungan yang diperoleh pembeli (F) | Sangat tinggi | | | | | Sangat rendah |
| Tingkat kepentingan mutu produk bagi pembeli (G) | Tidak penting | | | | | Sangat penting |
| Informasi yang dimiliki pembeli (H) | Sangat kurang | | | | | Sangat lengkap |

Lanjutan Lampiran 1.

C. Kuesioner penentuan bobot dan rating faktor internal dan eksternal

Pemberian nilai peringkat terhadap peluang

Petunjuk Pengisian

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam meraih peluang yang ada.

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Nilai 4, Jika perusahaan mempunyai kemampuan yang ***sangat baik*** dalam meraih peluang.

Nilai 3, Jika perusahaan mempunyai kemampuan yang ***baik*** dalam meraih peluang.

Nilai 2, Jika perusahaan mempunyai kemampuan ***sedang*** dalam meraih peluang.

Nilai 1, Jika perusahaan mempunyai kemampuan yang ***tidak baik*** dalam meraih peluang.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang berikut :

| PELUANG | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Meningkatnya permintaan daging sapi | | | | |
| Terbukanya pasar ekspor | | | | |
| Pangsa pasar yang masih luas | | | | |
| Hubungan yang baik dengan suplier | | | | |
| | | | | |

Pemberian nilai peringkat terhadap ancaman

Petunjuk Pengisian

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada besarnya ancaman dalam mempengaruhi keberadaan perusahaan.

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Nilai 1, Jika faktor ancaman ***sangat kuat*** mempengaruhi perusahaan.

Nilai 2, Jika faktor ancaman ***kuat*** mempengaruhi perusahaan

Nilai 3, Jika faktor ancaman akan memberikan pengaruh ***biasa*** terhadap perusahaan.

Nilai 4, Jika faktor ancaman ***tidak akan memberikan pengaruh*** terhadap perusahaan.

Menurut Bapak/Ibu Bagaimana perusahaan dipengaruhi oleh faktor ancaman berikut:

| ANCAMAN | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| Tingkat suku bunga yang tinggi | | | | |
| Pertumbuhan ekonomi yang menurun | | | | |
| Inflasi yang tinggi | | | | |
| Banyaknya kompetitor | | | | |
| Pemberlakuan undang-undang pajak | | | | |
| Adanya produk pengganti | | | | |
| | | | | |

Lanjutan Lampiran 1.

Pemberian nilai peringkat terhadap kekuatan

Petunjuk Pengisian

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada kekuatan perusahaan dibandingkan pesaing utama atau rata-rata industri.

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

- Nilai 4*, Jika faktor tersebut **sangat baik** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 3*, Jika faktor tersebut **baik** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 2*, Jika faktor tersebut **cukup baik** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 1*, Jika faktor tersebut **tidak lebih baik** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana kondisi perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing utama atau rata-rata industri dalam hal faktor-faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan berikut :

| KEKUATAN | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| Produk berkualitas | | | | |
| Tenaga kerja setempat | | | | |
| Peralatan semi modern | | | | |
| Kapasitas produksi yang besar | | | | |
| Pelayanan yang baik terhadap konsumen | | | | |
| Manajemen mutu yang baik | | | | |
| Pangsa pasar yang luas | | | | |
| | | | | |

Pemberian nilai peringkat terhadap kelemahan

Petunjuk Pengisian

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada kelemahan perusahaan dibandingkan pesaing utama atau rata-rata.

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

- Nilai 1*, Jika faktor tersebut **lebih lemah** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 2*, Jika faktor tersebut **sedang** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 3*, Jika faktor tersebut **tidak lebih lemah** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Nilai 4*, Jika faktor tersebut **sangat tidak lebih lemah** bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana kondisi perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing utama atau rata-rata industri dalam hal faktor-faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan berikut :

Lanjutan Lampiran 1.

| KELEMAHAN | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|
| Produksi belum optimal | | | | |
| Kurangnya promosi | | | | |
| Harga jual produk relatif tinggi | | | | |
| Sumberdaya manusia yang relatif rendah | | | | |
| Biaya produksi yang semakin tinggi | | | | |
| Pemasaran yang belum optimal | | | | |

Pembobotan terhadap peluang dan ancaman**Petunjuk Pengisian**

Pemberian nilai didasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap industri pemasaran daging sapi.

Contoh :

1. “Terbukanya pasar ekspor” (B pada baris/vertikal) *lebih penting* daripada “Meningkatnya permintaan” (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 1
2. “Terbukanya pasar ekspor” (B pada baris/vertikal) *sama penting* daripada “Meningkatnya permintaan” (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 2
3. “Terbukanya pasar ekspor” (B pada baris/vertikal) *tidak lebih penting* daripada “Meningkatnya permintaan” (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 3

Catatan :

Cara membaca perbandingan dimulai dari variabel pada baris 1 terhadap kolom dan harus konsisten.

| FAKTOR PENENTU | A | B | D | E | F | G | H | I | J | K |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Meningkatnya Permintaan daging sapi (A) | | | | | | | | | | |
| Terbukanya pasar ekspor (B) | | | | | | | | | | |
| Pangsa pasar yang masih luas (C) | | | | | | | | | | |
| Hubungan baik dengan suplier (D) | | | | | | | | | | |
| Nilai tukar rupiah yang fluktuatif (E) | | | | | | | | | | |
| Pertumbuhan ekonomi yang menurun (F) | | | | | | | | | | |
| Inflasi yang tinggi (G) | | | | | | | | | | |
| Banyaknya kompetitor (H) | | | | | | | | | | |
| Pemberlakuan undang-undang pajak (I) | | | | | | | | | | |
| Adanya produk pengganti (J) | | | | | | | | | | |

Lanjutan Lampiran 1.

Pembobotan terhadap kekuatan dan kelemahan

Petunjuk Pengisian

Pemberian nilai didasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap industri pemasaran daging sapi.

Contoh :

1. “Tenaga kerja setempat” (B pada baris / vertikal) *lebih penting* daripada “Produk berkualitas (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 1
2. “Tenaga kerja setempat” (B pada baris / vertikal) *sama penting* daripada “Produk berkualitas (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 2
3. “Tenaga kerja setempat” (B pada baris/vertikal) *tidak lebih penting* daripada “Produk berkualitas (A pada kolom/horizontal), maka nilainya = 3

Catatan :

Cara membaca perbandingan dimulai dari variabel pada baris 1 (*huruf cetak miring*) terhadap kolom 1 (*huruf cetak tegak*) dan harus konsisten.

| FAKTOR PENENTU | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Produk berkualitas (A) | | | | | | | | | | | | | |
| Tenaga kerja setempat (B) | | | | | | | | | | | | | |
| Peralatan semi modern (C) | | | | | | | | | | | | | |
| Kapasitas produksi yang besar (D) | | | | | | | | | | | | | |
| Pelayanan yang baik terhadap konsumen (E) | | | | | | | | | | | | | |
| Manajemen mutu yang baik (F) | | | | | | | | | | | | | |
| Pangsa pasar yang luas (G) | | | | | | | | | | | | | |
| Produksi belum optimal (H) | | | | | | | | | | | | | |
| Kurangnya promosi (I) | | | | | | | | | | | | | |
| Harga jual produk relatif tinggi (J) | | | | | | | | | | | | | |
| Sumberdaya manusia relatif rendah (K) | | | | | | | | | | | | | |
| Biaya produksi yang semakin tinggi (L) | | | | | | | | | | | | | |
| Pemasaran yang belum optimal (M) | | | | | | | | | | | | | |

Lampiran 2. Pembobotan terhadap kekuatan dan kelemahan

Responden 1.

| FAKTOR PENENTU | A | B | C | D | E | G | H | I | K | L | M | N | O | Total | Skor |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|
| Produk berkualitas (A) | | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 31 | 0.099 |
| Tenaga kerja setempat (B) | 1 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 19 | 0.061 |
| Peralatan semi moderen (C) | 1 | 2 | | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 21 | 0.067 |
| Kapasitas produksi yang besar (D) | 1 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 25 | 0.080 |
| Pelayanan yang baik terhadap konsumen (E) | 2 | 2 | 1 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 25 | 0.080 |
| Manajemen mutu yang baik (G) | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 24 | 0.077 |
| Pangsa pasar yang luas (H) | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 23 | 0.074 |
| Produksi belum optimal (I) | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 23 | 0.074 |
| Kurangnya promosi (K) | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 22 | 0.071 |
| Harga jual produk relatif tinggi (L) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 2 | 24 | 0.077 |
| Sumberdaya manusia relatif rendah (M) | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 2 | 2 | 25 | 0.080 |
| Biaya produksi yang semakin tinggi (N) | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 27 | 0.087 |
| Pemasaran yang belum optimal (O) | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 23 | 0.074 |
| Total | 17 | 29 | 27 | 23 | 23 | 24 | 25 | 25 | 26 | 24 | 23 | 22 | 24 | 312 | 1.000 |

Responden 2.

| FAKTOR PENENTU | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | Total | Skor |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|
| Produk berkualitas (A) | | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 28 | 0.089 |
| Tenaga kerja setempat (B) | 1 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 25 | 0.080 |
| Peralatan semi modern (C) | 2 | 2 | | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 25 | 0.080 |
| Kapasitas produksi yang besar (D) | 1 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 20 | 0.064 |
| Pelayanan yang baik terhadap konsumen (E) | 2 | 3 | 3 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 24 | 0.076 |
| Manajemen mutu yang baik (F) | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 23 | 0.073 |
| Pangsa pasar yang luas (G) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 23 | 0.073 |
| Produksi belum optimal (H) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 26 | 0.083 |
| Kurangnya promosi (I) | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 1 | 17 | 0.054 |
| Harga jual produk relatif tinggi (J) | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 3 | 28 | 0.089 |
| Sumberdaya manusia relatif rendah (K) | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 2 | 22 | 0.070 |
| Biaya produksi yang semakin tinggi (L) | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | 2 | 28 | 0.089 |
| Pemasaran yang belum optimal (M) | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | | 25 | 0.080 |
| Total | 20 | 23 | 23 | 28 | 24 | 25 | 25 | 22 | 31 | 23 | 26 | 21 | 23 | 314 | 1.000 |

Lampiran 3. Pembobotan Terhadap Peluang dan Ancaman

Responden 1

| FAKTOR PENENTU | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | Total | Skor |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|
| Meningkatnya permintaan daging sapi (A) | | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 19 | 0.106 |
| Terbukanya pasar ekspor (B) | 2 | | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 0.089 |
| Pangsa pasar yang masih luas (C) | 2 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 18 | 0.100 |
| Hubungan baik dengan suplier (D) | 1 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 16 | 0.089 |
| Pertumbuhan ekonomi yang membaik (E) | 1 | 3 | 2 | 2 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 15 | 0.083 |
| Nilai tukar rupiah yang fluktuatif (F) | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 1 | 3 | 1 | 2 | 19 | 0.106 |
| Inflasi yang tinggi (G) | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | | 1 | 2 | 2 | 21 | 0.117 |
| Banyaknya kompetitor (H) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | | 3 | 2 | 19 | 0.106 |
| Adanya produk pengganti (I) | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | | 2 | 20 | 0.111 |
| Kondisi Pasar Global (J) | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 17 | 0.094 |
| Total | 17 | 20 | 18 | 20 | 21 | 17 | 15 | 17 | 16 | 19 | 180 | 1.000 |

Responden 2

| FAKTOR PENENTU | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | Total | Skor |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|
| Meningkatnya permintaan daging sapi (A) | | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 21 | 0.117 |
| Terbukanya pasar ekspor (B) | 1 | | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 19 | 0.106 |
| Pangsa pasar yang masih luas (C) | 2 | 1 | | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 | 0.117 |
| Hubungan baik dengan suplier (D) | 2 | 3 | 1 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 0.106 |
| Pertumbuhan ekonomi yang membaik (E) | 2 | 3 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 | 0.117 |
| Nilai tukar rupiah yang fluktuatif (F) | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 3 | 1 | 2 | 2 | 15 | 0.084 |
| Inflasi yang tinggi (G) | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 14 | 0.078 |
| Banyaknya kompetitor (H) | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | | 2 | 2 | 16 | 0.089 |
| Adanya produk pengganti (I) | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 15 | 0.084 |
| Kondisi Pasar Global (J) | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | | 18 | 0.101 |
| Total | 15 | 17 | 15 | 17 | 15 | 21 | 21 | 20 | 21 | 17 | 179 | 1.000 |