

**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI
PENGEMBANGAN PRODUK GENTENG FLAT
PADA SEKTOR INDUSTRI GENTENG
(STUDI KASUS PADA PT.BTMP DI KABUPATEN PLERED,
PURWAKARTA, JAWA BARAT)**

SRI SATRYANA SILITONGA



**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2010**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya, bahwa Tugas Akhir yang berjudul : Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng (Studi Khusus pada PT.BTMP di Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat) merupakan hasil karya saya sendiri di bawah arahan dari komisi pembimbing dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program sejenis di perguruan tinggi lain serta belum pernah dipublikasikan. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah dicantumkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Bogor, April 2010

Sri Satryana Silitonga
F352060085

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

@ Hak Cipta milik IPB, tahun 2010 Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh Karya Tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebut sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh Karya Tulis dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.





**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN
PRODUK GENTENG FLAT PADA SEKTOR INDUSTRI GENTENG
(STUDI KASUS PADA PT.BTMP DI KABUPATEN PLERED,
PURWAKARTA, JAWA BARAT)**

SRI SATRYANA SILITONGA

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

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2010**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tugas Akhir : Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng (Studi Khusus pada PT.BTMP di Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat).

Nama Mahasiswa : Sri Satryana Silitonga

Nomor Pokok : F352060085

Disetujui
Komisi Pembimbing

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

Ketua

Ir. Darwin Kadarisman, MS

Anggota

Diketahui

Ketua Program Studi
Industri Kecil Menengah

Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof.Dr.Ir. Musa Hubeis MS, Dipl.Ing., DEA

Prof.Dr.Ir. Khairil A. Notodiputro, M.S.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Konsep Strategi (Strategic Concept).....	10
2.1.2. Manajemen Strategis (Strategic Management).....	12
2.1.3. Analisis Industri (Industry Analysis).....	15
2.1.4. Analisis SWOT (SWOT Analysis).....	20
2.1.5. Berbagai Pilihan Strategi.....	23
2.1.6. Evaluasi Strategi.....	24
2.1.7. Matriks Profil Persaingan (Competitive Profile Matrix).....	26
2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	26
2.3. Kerangka Pemikiran.....	27
III. METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1. Penentuan Lokasi Penelitian.....	29
3.2. Data dan Sumber Data.....	29
3.3. Penentuan Jumlah Sampel dan Metode Penarikan Sampel.....	29
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5. Pengolahan Data.....	30
3.6. Analisis Data.....	30
3.6.1. Evaluasi Faktor Eksternal.....	30
3.6.2. Evaluasi Faktor Internal.....	31

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

3.6.3. Analisis SWOT.....	32
3.6.4. Kinerja Perusahaan.....	33
3.6.5. Melakukan rencana tindakan koreksi.....	33
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	35
4.1.1. Aspek Manajemen.....	36
4.1.2. Aspek Produksi.....	38
4.1.3. Aspek Pemasaran.....	43
4.1.4. Aspek Keuangan.....	46
4.2. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	48
4.2.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	48
4.2.2. Analisis Industri (<i>Five Force's Competitor Model</i>).....	49
4.2.3. Matriks Profil Persaingan.....	52
4.3. Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	54
4.4. Analisis Matriks IE.....	55
4.5. Perumusan Strategi berdasarkan Analisis SWOT.....	56
4.6. Kinerja Perusahaan (2006 – 2009).....	61
4.7. Tindakan Koreksi.....	66
4.7.1. Memperluas jaringan pemasaran.....	66
4.7.2. Mengubah struktur organisasi.....	66
4.7.3. Membuat kebijakan baru.....	66
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN.....	72

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Penutup Atap Paling Banyak Dipilih di 100 Perumahan di JABODETABEK 2007.....	3
2. Strategi alternatif yang dapat diterapkan suatu perusahaan.....	23
3. Matriks EFE.....	31
4. Matriks IFE.....	32
5. Matriks SWOT.....	33
6. Susunan pengurus dan pemegang saham PT.BTMP.....	38
7. Realisasi hasil produksi PT.BTMP dalam jumlah unit dalam setahun.....	43
8. Gambaran omset dan Laba bersih PT.BTMP.....	47
9. Perbandingan omset penjualan setiap produk di PT.BTMP.....	47
10. EFE PT. BTMP.....	49
11. Matriks Profil Persaingan.....	53
12. IFE PT.BTMP.....	55
13. Matriks SWOT PT. BTMP.....	57
14. Laba-Rugi PT.BTMP (Rp Juta).....	61
15. Neraca PT.BTMP (Rp juta).....	62
16. Rasio keuangan PT.BTMP.....	62
17. Kebutuhan genteng di Jakarta.....	65
18. Jumlah produksi genteng PT.BTMP.....	65

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Beberapa bentuk Genteng.....	4
2. Genteng Produksi PT.BTMP.....	7
3. Proses Manajemen Strategis menurut Barney (2007).....	14
4. Proses Manajemen Strategis (Hitt, Ireland dan Hoskisson,1997).....	15
5. <i>Competitive Strategy</i> dari Michael R.Porter (Umar, 2005).....	16
6. Diagram analisa SWOT (Rangkuti, 2002).....	21
7. Tempat produksi dan hasil produksi PT.BTMP.....	41
8. Matriks IE strategi PT.BTMP.....	56

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Jadwal waktu penelitian Tesis	73
2. Kuesioner Penelitian Faktor Internal.....	74
3. Kuesioner Penelitian Faktor Eksternal.....	83

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peranan usaha kecil dan menengah dalam pembangunan struktur industri di negara-negara sedang berkembang cukup kuat. Hal ini tidak dapat dipungkiri dan dapat dilihat pada saat krisis moneter yang terjadi selama lebih dari sepuluh tahun yang lalu dimana sebagian perusahaan besar mulai menurun, sedangkan perusahaan kecil dan menengah relatif lebih dapat bertahan.

Proses pembangunan ekonomi di suatu negara secara alami akan menimbulkan kesempatan kerja yang sama bagi semua jenis usaha. Besarnya suatu usaha tergantung pada sejumlah faktor, diantaranya adalah pasar dan teknologi (Panandiker, 1996). Keberhasilan suatu strategi pemasaran akan ditentukan oleh kemampuan memahami siapa pelanggan, apa kebutuhan dan permintaannya, menawarkan produk sebelum pesaing menawarkan lebih dahulu dan memuaskan konsumen dengan harapan dia akan kembali.

Sekalipun IKM selalu menghadapi persaingan ketat dari industri skala yang lebih besar yang dapat membuat jenis barang yang sama dan juga persaingan dari barang-barang impor. Produk yang dihasilkan oleh IKM biasanya memiliki citra rasa tersendiri, baik dari segi bentuk, kemasan, harga dan pelayanan. Atau dapat dikatakan bahwa walaupun jenis produk yang dihasilkan sama, namun IKM tetap memiliki segmen pasar tersendiri yang dapat melayani pasar kelompok tertentu. Perbedaan pola konsumsi pada masyarakat juga akan menentukan besar kecilnya pasar IKM, seperti dalam pemilihan produk genteng pada sektor perumahan dan perkantoran. Genteng adalah elemen utama pelindung bangunan dari panas dan hujan. Jenis, bentuk dan warnanya berkembang mengikuti tren desain arsitektur. Fungsinya pun tidak lagi sebatas penutup atap, tapi sekaligus elemen mempercantik rumah. Genteng keramik dan genteng beton masih menjadi pilihan penutup atap paling dominan. Modelnya beraneka, ada yang lengkung penuh (*curve tile*), semi-lengkung, berbentuk S, dan flat atau semiflat. Warna beragam dan bisa disesuaikan dengan gaya rumah (*single color* atau *multicolor*). Saat ini *trend setter* masih dipegang genteng flat atau

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

semiflat, seiring tetap digandrunginya gaya rumah *modern simplicity* dan modern minimalis.¹

Gaya modern minimalis masih mendominasi desain rumah yang dikembangkan developer di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek). Karena itu genteng beton (flat) masih bertahan sebagai penutup atap yang paling banyak dipilih di perumahan yang masih dipasarkan di Jabodetabek 2007. Dari 100 perumahan yang disurvei sepanjang Desember 2006 – Mei 2007, 59 persen memakai genteng beton (flat), 26 persen genteng keramik, 12 persen kombinasi genteng beton dan keramik, sisanya genteng lain, sebagaimana Tabel 1.

Genteng beton lebih fleksibel terhadap perubahan gaya desain termasuk desain minimalis yang diminati sejak 4 - 5 tahun lalu. Hal ini karena, proses produksinya dengan dicetak sehingga mudah memenuhi kebutuhan developer terhadap genteng flat yang dinilai paling cocok dengan gaya itu. Sementara genteng keramik yang diproduksi dengan dibakar umumnya berbentuk lengkung. Kecuali beberapa produsen yang sejak awal memproduksi genteng flat, bagi kebanyakan produsen butuh investasi cukup besar untuk mengubah *mold* (cetakan)-nya agar bisa juga membuat genteng keramik flat. Ada juga produsen yang memproduksi genteng keramik flat, namun harga jualnya cukup tinggi, sehingga genteng ini hanya digunakan perumahan kelas atas saja serta jumlah produksi yang terbatas yang tidak dijual secara umum (hanya berdasarkan pesanan). Sehingga, masalahnya bukan keramik atau beton, tapi desain lengkung sedang tidak diminati karena yang dinilai cocok dengan model minimalis itu genteng flat.

Setiap produk memiliki kelebihan dan kekurangan. Genteng beton lebih murah dan lebih fleksibel terhadap perubahan tren desain, namun warnanya kalah awet dibanding keramik. *Coating* genteng beton menggunakan cat. *Coating* genteng beton yang baik bertahan hingga lima tahun, gentengnya dapat bertahan selama belasan tahun. Catnya tidak mengelupas tapi memudar. Ketahanan *coating* dan bodi genteng keramik diklaim bisa mencapai 20 – 30 tahun, karena diproduksi melalui proses pembakaran dalam suhu super tinggi (1.000 – 1.200 derajat celsius) dan diglazur. Genteng keramik ketahanannya sepanjang usia rumah. Genteng

¹ www.housing.com, *Majalah Estate*, April 2006

keramik juga tidak menyerap air, tidak berlumut, dan menepis panas.

Sedangkan genteng beton perlu *underlayer* untuk meredam panas. ²

Tabel 1. Penutup Atap Paling Banyak Dipilih di 100 Perumahan di JABODETABEK 2007

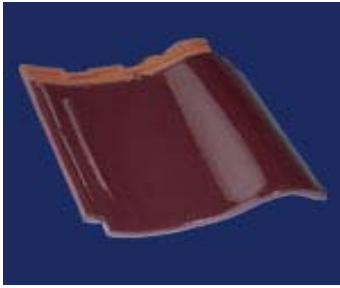
Jumlah Disurvei	Merek	Pemilih	Persentase	(%)
100 perumahan	Monier Flat	18	18	18 %
	Cisangkan Flat	13	13	13 %
	Cengkareng Permai Flat	13	13	13 %
	M-Class Flat	8	8	8 %
	Kanmuri Flat	7	7	7 %
	Mutiara	4	4	4 %
	Mahkota	2	2	2 %
	Milan	2	2	2 %
	Karangpilang	2	2	2 %
	Ikad	2	2	2 %
	CAS	2	2	2 %
	Kanmuri/CP	2	2	2 %
	M-Class/CP	2	2	2 %
	Owens	1	1	1 %
	Iko	1	1	1 %
	Grand	1	1	1 %
	Abadi	1	1	1 %
	Angsamias	1	1	1 %
	Terreal	1	1	1 %
	3 M	1	1	1 %
	Superflatred	1	1	1 %
	Dak beton	1	1	1 %
	Monier/Ikad	1	1	1 %
	Monier + CP	1	1	1 %
	CP/Mahkota	1	1	1 %
	Monier/CP/M-Class	1	1	1 %
	Monier/Kanmuri/Ikad	1	1	1 %
	Cisangkan/Ikad	1	1	1 %
	Cisangkan/Kanmuri	1	1	1 %
	Cisangkan/Monier	1	1	1 %
	Cisangkan/Mutiara/GK	1	1	1 %
	Cisangkan/M-Class	1	1	1 %
	Cisangkan/CP/M-Class/Mutiara	1	1	1 %
	M-Class/IKG	1	1	1 %
	M-Class/Mutiara	1	1	1 %
	Kanmuri/GK	1	1	1 %
	Jumlah	100	100	100 %

Sumber: *Majalah Estate*, Desember 2006-Mei 2007

² *www.housing.com*, *Majalah Estate*, Juni 2008

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



a. Genteng keramik gelombang



b. Genteng keramik gelombang



c. Genteng Flat



d. Genteng Flat



e. Genteng semiflat

Gambar 1. Beberapa bentuk Genteng

Permintaan akan genteng keramik masih cukup tinggi mengingat keunggulan genteng keramik lebih banyak dibandingkan dengan genteng beton. Namun mengingat model perumahan yang sedang diminati saat ini adalah model minimalis, maka masyarakat beralih ke genteng beton flat yang disesuaikan dengan model rumah minimalis. Sedangkan bila

menggunakan genteng keramik flat, harga yang ditawarkan oleh produsen masih cukup tinggi yang hanya cocok untuk bangunan kelas menengah atas saja, disamping genteng keramik flat tidak dijual secara umum karena jumlah produksi yang terbatas. Produsen yang memproduksi genteng keramik flat adalah produsen genteng yang sudah cukup besar, yang memberikan harga jual genteng keramik flat cukup tinggi, dengan pertimbangan bahwa teknologi yang digunakan untuk memproduksi genteng keramik flat cukup mahal.

Salah satu kesulitan yang sering dihadapi oleh IKM adalah pemasaran. Hal ini dikatakan oleh James dan Akrasanee (1988) bahwa pemasaran adalah bentuk *growth constants* yang dihadapi oleh banyak pengusaha kecil dan menengah. Hasil studi yang dilakukan oleh James dan Akrasanee (1988) menyimpulkan bahwa jika IKM tidak melakukan perbaikan yang cukup disemua aspek-aspek yang terkait dengan pemasaran, maka sulit bagi IKM tersebut untuk berpartisipasi dalam era perdagangan bebas.

Hal yang terkait dengan masalah pemasaran yang umum dihadapi oleh IKM adalah adanya tekanan-tekanan persaingan baik di pasar domestik maupun dari produk serupa yang diproduksi usaha skala besar maupun produk impor. Hambatan lainnya yang dihadapi IKM dan menyebabkan tidak berkembangnya IKM tersebut adalah berubahnya pola konsumsi masyarakat. Hal ini juga dikemukakan oleh Engel (Tambunan, 2002) bahwa kelompok masyarakat kaya akan cenderung membelanjakan sebagian besar pendapatannya untuk membeli barang-barang impor atau produk-produk dalam negeri buatan industri besar yang lebih baik mutunya, bila dibandingkan dengan barang-barang serupa buatan industri kecil.

Bila teori ini dihubungkan dengan kegiatan industri kecil dan menengah di Indonesia, maka strategi utama yang harus dilakukan oleh pengusaha-pengusaha kecil untuk dapat bertahan dalam persaingan adalah dengan mengubah produknya yang disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan masyarakat atau menambah variasi produk yang sesuai dengan selera pasar.

Anderson (1982) mengatakan bahwa faktor lain yang menjadi penyebab merosotnya jumlah industri kecil adalah termasuk semakin tingginya harga bahan baku akibat adanya saingan dari industri skala

besar, yang berdampak terhadap sempitnya peluang pasar. Modal investasi semakin terbatas akibat sebagian besar dana bank disalurkan ke proyek-proyek besar dan kebijakan ekonomi makro lebih cenderung melindungi industri besar daripada industri kecil.

PT.BTMP sebagai salah satu perusahaan industri pembuatan genteng telah berdiri sejak tahun 1970. Pada awalnya perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan genteng saja dan kemudian melakukan juga kegiatan industri pembuatan genteng, *paving block* dan *ceiling brick*. Pada awalnya produk yang dihasilkan ditujukan untuk segmen masyarakat menengah ke bawah, namun dalam perkembangannya produk-produk yang dihasilkan menjadi lebih bervariasi dan berkualitas, sehingga dapat masuk dan bersaing dengan produk serupa yang dihasilkan oleh perusahaan industri yang lebih besar. Saat ini hasil produksi perusahaan tersebut lebih ditujukan untuk konsumsi kalangan masyarakat menengah walaupun produksi genteng murah masih terus ada untuk mengantisipasi permintaan pasar.

Namun dengan bergesernya selera masyarakat dari genteng yang bergelombang menjadi genteng flat, maka saat ini PT.BTMP sudah melakukan inovasi produk baru berupa genteng flat yang terbuat dari keramik. Produk baru ini diharapkan akan mampu bersaing dengan produk sejenis yang telah diproduksi oleh industri genteng besar sebelumnya. Hal ini didukung dengan harga yang ditawarkan oleh PT.BTMP berada di bawah harga genteng keramik flat yang ada di pasar saat ini. Dengan demikian pembeli akan diberikan pilihan genteng yang berkualitas dengan harga beli terjangkau. Perusahaan pesaing yang memproduksi produk sejenis adalah perusahaan-perusahaan besar yang sudah cukup terkenal di masyarakat seperti Genteng KIA, Ikad, M, Class, Cisangkan dan Karangpilang.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Genteng Mardional



Plentong



Genteng Ideal

Genteng



Genteng Morando



Genteng kodok

Gambar 2. Genteng Produksi PT.BTMP (Sumber : www.bintang-timbul.com)

Sektor industri genteng sebagai salah satu sektor ekonomi yang menjadi sasaran tempat usaha IKM, memiliki beberapa kendala yang umumnya hanya bisa dimasuki oleh perusahaan-perusahaan besar, karena kebutuhan modal yang sangat besar jika akan berinvestasi pada sektor industri ini selain padat teknologi. Namun demikian dalam realitanya cukup banyak pengusaha kecil (IKM) yang turut berkecimpung dalam bisnis ini, baik dalam bentuk industri kecil rumahan di pedesaan, maupun industri kecil dan menengah yang ada di daerah dan kota.

Dari uraian di atas, beberapa strategi yang telah dilakukan PT.BTMP adalah antara lain adanya peralihan sasaran pemasaran kepada



golongan menengah dan inovasi produk baru genteng flat keramik. Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi implementasi strategi pengembangan produk genteng flat di PT.BTMP, ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai realisasi strategi yang telah dijalankan, apakah telah memberikan nilai tambah, dapat mempertahankan usaha atau bahkan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam industri genteng .

1.2. Perumusan Masalah

Banyaknya pembangunan rumah minimalis membuat selera masyarakat akan pemakaian genteng bergeser dari genteng bergelombang menjadi genteng flat. Kondisi seperti ini membuat beberapa perusahaan industri genteng mulai memproduksi genteng flat dari beton. Semakin banyaknya permintaan masyarakat akan genteng flat beton membuat penjualan genteng bergelombang mengalami stagnasi (tidak berkembang). Kondisi ini juga yang dialami oleh PT.BTMP dimana penjualan genteng mengalami stagnasi atau relatif tetap setiap tahunnya. Untuk dapat meningkatkan penjualan dan mengantisipasi persaingan, PT.BTMP telah menerapkan strategi pengembangan produk dengan inovasi produk baru berupa genteng flat yang terbuat dari keramik dengan harga penawaran yang lebih murah dari harga genteng flat keramik para pesaing.

Pada dasarnya genteng flat keramik lebih diminati oleh masyarakat namun karena harga yang ditawarkan cukup tinggi membuat masyarakat lebih memilih genteng flat beton yang harganya lebih murah dari genteng flat keramik. Hal ini merupakan salah satu strategi untuk dapat bersaing di pasaran genteng nasional, serta dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam kajian ini adalah :

1. Apakah strategi pengembangan produk (inovasi produk baru genteng flat keramik) dapat mempertahankan usaha dan bahkan dapat memberikan keunggulan bersaing dalam usaha industri genteng ?
2. Apakah program pemasaran yang diterapkan dalam mendukung penerapan strategi tersebut sudah sesuai sehingga kinerja perusahaan meningkat ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi strategi yang telah diterapkan PT.BTMP dalam membangun keunggulan dalam rangka menjaga kelangsungan hidup bisnisnya. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal perusahaan (PT.BTMP) pada masa implementasi strategi yang telah dipilih.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan sebelum dan setelah menerapkan strategi.
3. Untuk menyusun tindakan koreksi program pemasaran dalam rangka penerapan strategi pengembangan yang sedang diterapkan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya evaluasi strategi dalam rangka manajemen strategik yang berkaitan dengan kondisi riil perusahaan, maka beberapa kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Dapat membantu dan memberikan pembelajaran (masukan) kepada perusahaan (PT.BTMP) untuk melakukan tindakan koreksi / perbaikan program pemasaran dalam rangka penerapan strategi yang telah dipilih atau melakukan perubahan strategi yang lebih sesuai dengan kondisi faktor internal dan eksternal saat ini.
2. Menjadi referensi dan pembelajaran bagi IKM di Indonesia, untuk pemilihan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam rangka membangun keunggulan bersaing.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka ruang lingkup penelitian yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Kondisi faktor internal dan eksternal PT.BTMP pada saat implementasi strategi.
2. Perbandingan kinerja PT.BTMP sebelum dan setelah menerapkan strategi pengembangan produk.
3. Penentuan rencana tindakan koreksi terhadap strategi perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep Strategi (*Strategic Concept*)

Tujuan sebuah perusahaan adalah sesuatu yang ingin diraih, sedangkan strategi adalah bagaimana cara untuk meraih tujuan tersebut. Strategi diperlukan oleh sebuah perusahaan akibat keterbatasan sumber daya, ketidakpastian arena persaingan, serta untuk memudahkan koordinasi dan pengontrolan. Pada akhirnya, penilaian terhadap keberhasilan strategi bisnis dapat dilihat dari tinggi rendahnya volume dan nilai penjualan. Tingginya nilai penjualan, selain memperlihatkan perolehan laba juga menunjukkan kinerja perusahaan sebagai hasil dari strategi bisnis yang dijalankan.

Stanton (1996) mengatakan bahwa strategi adalah sebuah rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kata “strategi” sendiri berasal dari kata Yunani “strategia” yang berhubungan dengan kemiliteran, berarti langkah untuk mencapai sasaran yaitu memenangkan peperangan.

Strategi juga dikatakan oleh William Rothschild dalam Fisk (2006) bahwa Apa yang Anda ingin raih atau tinggalkan? Jawaban dari pertanyaan ini merupakan tujuan. Bagaimana cara Anda meraih hasil yang anda inginkan? Jawaban untuk ini, Anda dapat katakan sebagai strategi.” Bila dikaitkan dengan dengan masa sekarang, konsep strategi lebih dikaitkan dengan lingkungan organisasi atau suatu perusahaan.

Sedangkan Barney (2007) mendefinisikan strategi adalah bagaimana perusahaan dapat mencapai tingkatan kerja yang tinggi di market dan industri dimana perusahaan beroperasi. Definisi tentang strategi disampaikan juga oleh Keegan (1996) bahwa strategi sebagai respon yang dipertimbangkan sebuah perusahaan pada kenyataan dari perusahaan pihak yang bersangkutan dan kenyataan dari lingkungan usaha.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Menurut Hax dan Majluf (1984) strategi lebih komprehensif dirumuskan menjadi, (1) Suatu pola keputusan keputusan yang konsisten, (2) menyatu dan integral, (3) menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam pengertian sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya, (4) menyeleksi bidang yang akan dilakukan, (5) mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama dan (6) melibatkan semua hirarki dari organisasi.

Suatu strategi mencerminkan kepedulian perusahaan tentang bagaimana, kapan dan dimana perusahaan harus berkompetisi (bersaing); dengan siapa harus bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing (Pearce dan Robinson, 2003). Dan suatu strategi yang efektif akan memberikan 3 (tiga) manfaat bagi perusahaan, yakni (1) sebagai sumber perolehan ekonomi, (2) menyediakan kerangka untuk alokasi sumberdaya dan (3) menuntun keputusan-keputusan perusahaan berkenaan dengan masalah manajemen dan organisasi (Walker, 2003).

Strategi juga merupakan masalah pendekatan yang *sustainable*, membutuhkan fleksibilitas dan dapat dievaluasi dalam suatu perubahan yang cepat, tetapi pada umumnya memiliki jangkauan sampai sedikitnya tiga tahun. Disampaikan pula bahwa (1) strategi adalah masalah arahan : mengklarifikasi visi dan tujuan, membuat tujuan organisasi jelas, penyesuaian dan momentum; (2) strategi adalah masalah pilihan : menentukan dimana dan bagaimana cara berkompetisi, memprioritaskan pasar, pelanggan, merk dan produk mana yang harus difokuskan; (3) strategi adalah masalah diferensiasi : menemukan sumber-sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang bertahan lama dan bagaimana mengantarkannya dengan cara yang menguntungkan (Fisk, 2006).

Arthur A. Thompson, Jr. & A.J. Strickland III, dalam *Strategic Management: Concept and Cases* (1999) mengatakan bahwa dalam menyusun suatu strategi dan pengimplementasian strategi terdapat 5 (lima) tugas manajerial yang saling terkait yaitu, (1) Mengembangkan visi dan misi Perusahaan, (2) Menetapkan tujuan, (3) Menyusun strategi untuk mencapai tujuan, (4) Menerapkan strategi dan (5)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Mengevaluasi kinerja, melihat perkembangan terbaru dan mendesain tindakan korektif.

Bentuk strategi yang dijalankan oleh banyak perusahaan tidak cukup lagi untuk mengantisipasi pasar sekarang. Banyak strategi yang sudah kehilangan konteks dan diferensiasi, fleksibilitas dan keterkaitan. Perusahaan juga sering kehilangan kesempatan besar dan meninggalkan pilihan yang lebih sulit (padahal penting) untuk bisnisnya. Banyak perusahaan yang lebih senang pada konsensus dibandingkan kompetisi, dengan mempertahankan posisi tetap ditempat dibandingkan bergerak maju. Dapat dikatakan pula bahwa Strategi merupakan suatu istilah yang sering salah dimengerti. Sebagai suatu kata, strategi sering dirancukan dengan taktik ("Strategi apa untuk memenangkan penjualan") atau diartikan sebagai perencanaan ("Apa strategi kita untuk tahun depan").

2.1.2. Manajemen Strategis (*Strategic Management*)

Terdapat beberapa pendapat tentang manajemen strategis, namun secara umum dapat disampaikan bahwa manajemen strategis adalah sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya, yang tersirat bahwa manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan (akuntansi), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997) mengatakan bahwa, Proses manajemen strategis bersifat dinamis, input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal diperlukan untuk perumusan strategi yang efektif dan efisien serta penarapannya. Sebaliknya, langkah strategis yang efektif dan efisien merupakan prasyarat untuk mencapai penampakan strategis dari daya saing strategis yang diharapkan serta laba di atas rata-rata.

Sedangkan Scarborough dan Zimmerer (2006) mengatakan pula bahwa, Manajemen strategis adalah suatu proses yang melibatkan pengembangan rencana permainan untuk menuntun

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

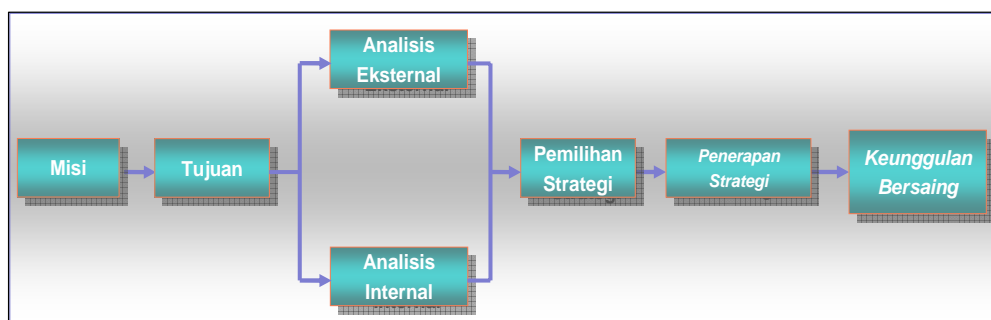
perusahaan seperti usahanya dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan dan menjaganya agar tidak menyimpang dari jalan yang diharapkan.

Pearce dan Robinson (2003), menyampaikan bahwa manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu kumpulan keputusan dan kegiatan yang dihasilkan dari formulasi dan implementasi perencanaan yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan, yang terdiri dari 9 (sembilan) tugas utama :

1. Menyusun misi perusahaan termasuk tujuan, filosofi dan sasarannya.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kemampuan dan kondisi internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik faktor-faktor kontekstual secara umum ataupun persaingan.
4. Menganalisa opsi-opsi perusahaan dengan cara mencocokkan sumber daya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling cocok dengan cara mengevaluasi tip opsi dengan misi perusahaan.
6. Melakukan seleksi dari tujuan jangka panjang dan strategi besaran yang mampu mencapai opsi yang diharapkan.
7. Mengembangkan tujuan dan strategi jangka pendek tahunan yang sejalan dengan strategi besar dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan.
8. Mengimplementasikan strategi yang dipilih dengan anggaran alokasi sumberdaya yang disesuaikan dengan kegiatan, manusia, struktur, teknologi dan penekanan pada sistem reward.
9. Mengevaluasi tingkat kesuksesan proses strategi sebagai suatu input untuk pembuatan keputusan di masa yang akan datang.

Dilihat dari kesembilan fungsi tersebut mengindikasikan bahwa manajemen strategis juga melibatkan *planning, directing, organizing dan controlling* (POAC) dari keputusan-keputusan dan kegiatan yang terkait dengan strategi.

Dalam proses manajemen strategis, diperlukan penetapan misi perusahaan yang merupakan tujuan jangka panjang dan akan menuntun strategi yang akan dipilih dan diimplementasikan oleh perusahaan melalui analisis faktor-faktor internal dan eksternal sehingga akan dicapai keunggulan bersaing perusahaan (*competitive advantage*). Tentang keunggulan bersaing ini Barney (2007), secara singkat mendeskripsikan pada Gambar 2 di bawah ini :

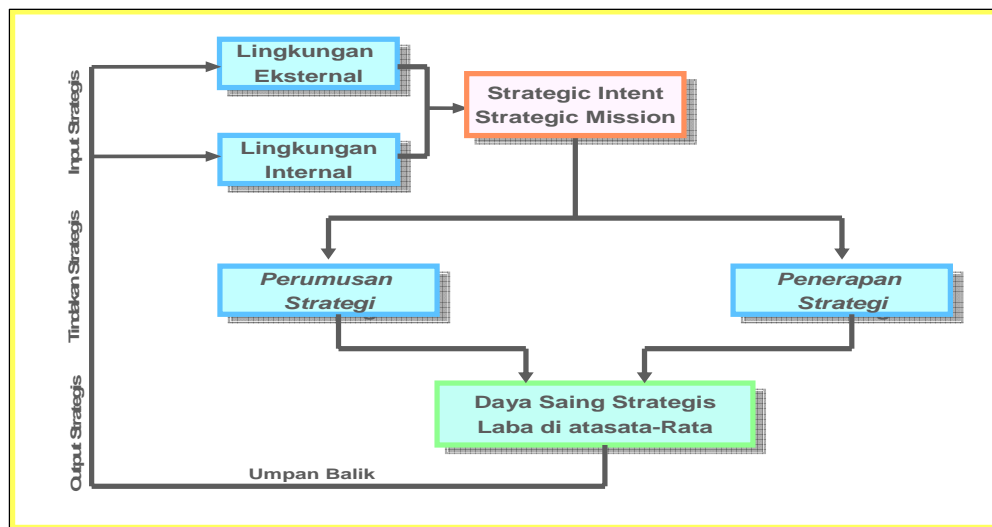


Gambar 2. Proses Manajemen Strategis menurut Barney (2007).

Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997), mengungkapkan bahwa proses manajemen strategis adalah satu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Dengan memperhatikan *feed back* (umpan balik) yang datang dari berbagai sumber, seperti sampai sejauh mana perusahaan telah dapat bersaing, tingkat laba yang diperoleh serta dari pemegang saham, yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat secara terus menerus menyesuaikan dan menyaring input strategis serta langkah strategis.

Suatu daya saing strategis (*strategic competitiveness*) dicapai apabila sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai (*value creation strategy*). Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategis tersebut, artinya perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustained or sustainable competitive advantage*). Keunggulan bersaing yang

berkesinambungan ini akan menghasilkan laba di atas rata-rata (**above-average profits**) bagi investor.



Gambar 3. Proses Manajemen Strategis menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997).

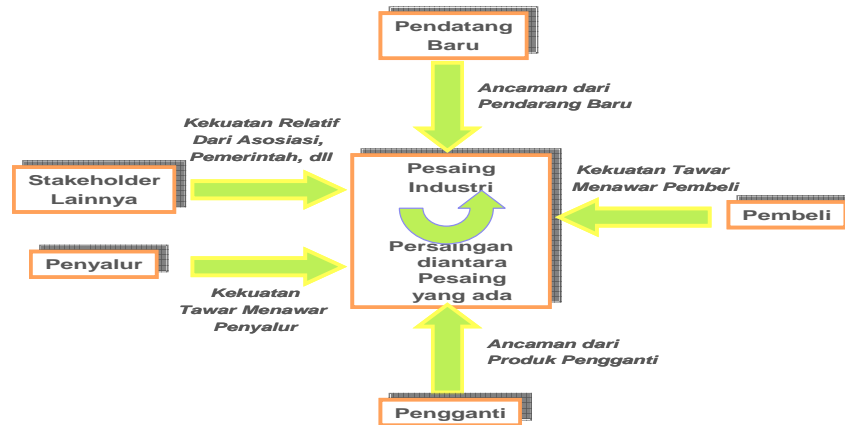
2.1.3. Analisis Industri (*Industry Analysis*)

Suatu perusahaan sudah selayaknya secara ekonomi memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan, begitu pula diharapkan dapat memberikan nilai tambah pula kepada konsumen sebagai pihak yang menikmati suatu produk atau jasa yang dihasilkan dengan mengupayakan nilai yang lebih dibandingkan dengan kompetitor.

Menurut Porter (1985), Penentu dasar pertama dari kemampulabaan suatu perusahaan adalah daya tarik industri. Kemampulabaan industri tidak bergantung pada bagaimana tampaknya produk bersangkutan atau apakah fungsi itu mencakup teknologi tinggi atau rendah, tetapi pada struktur industri. Di dalam industri apapun aturan persaingan dicakup dalam lima kekuatan bersaing, yang dikenal dengan *Porter's five Model of Competitions*. Lima kekuatan persaingan yang terdiri dari (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok dan (5) persaingan di antara para pesaing yang ada, mencerminkan kenyataan bahwa

persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

Model tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. *Competitive Strategy* dari Michael R.Porter dalam Umar (2005)

Lebih rinci kelima kekuatan persaingan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Adanya pendatang baru dalam suatu industri dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang ada karena pendatang baru akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan.

Besarnya kecenderungan suatu perusahaan baru untuk masuk ke dalam industri ditentukan oleh fungsi dari 2 (dua) faktor, yakni tergantung pada rintangan masuk (*barrier to entry*) dan reaksi dari para pesaing yang ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Pearce dan Robinson (2003) menyampaikan bahwa terdapat 6 (enam) sumber utama rintangan masuk, yaitu :

- a. Skala ekonomis (*economic scale*)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- b. Diferensiasi produk (*product differentiation*)
- c. Kebutuhan modal (*capital requirement*)
- d. Biaya tak menguntungkan yang terlepas dari skala (*cost disadvantages independent of size*)
- e. Akses terhadap saluran distribusi (*Access to Distribution Channels*)
- f. Kebijakan pemerintah (*Government policies*)

2. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Products*)

Tersedianya produk-produk pengganti merupakan faktor utama yang mempengaruhi keinginan konsumen dan akan membangkitkan persaingan dengan perusahaan yang sudah ada. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*), yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Sejauh mana ancaman produk-produk substitusi menjadi kendala bagi industri untuk menentukan harga tergantung pada 3 (tiga) faktor yaitu :

- a. Tingkat perkembangan produk substitusi yang tersedia.
- b. Karakteristik harga atau kinerja relatif terhadap produk-produk pilihan.
- c. Biaya yang ditanggung konsumen untuk beralih pada produk substitusi.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Sebuah perusahaan akan selalu berusaha untuk memaksimalkan tingkat pengembalian atas modal yang ditanam. Sebaliknya pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Dan kelompok pembeli dapat menjadi kuat pada situasi berikut :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau pembeli dalam jumlah besar relative terhadap penjualan pihak penjual.
- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- d. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- e. Pembeli mendapatkan laba kecil.
- f. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- g. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- h. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

4. Kekuatan Tawar menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*)

Apabila perusahaan tidak dapat menutup peningkatan biaya yang terjadi melalui struktur harganya maka kemampulabaannya akan berkurang akibat tindakan pemasok. Dan meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

Keadaan dimana yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat, dimana kelompok pemasok dapat dikatakan kuat jika :

- a. Kelompok pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- c. Industri tidak merupakan pelanggan penting bagi kelompok pemasok.
- d. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- e. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- f. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

5. Tingkat Rivalitas di antara Para Pesaing yang Ada (*Intention of Industry Rivalry*)

Persaingan disini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi dan sering disebabkan oleh harga, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai diferensiasi produk. Bagi kebanyakan industri, penentuan utama seluruh persaingan serta tingkat profitabilitas secara umum adalah persaingan antara perusahaan dalam industri. Beberapa faktor utama yang menentukan sifat dan intensitas persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang telah mantap, adalah :

- a. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
- b. Pertumbuhan industri yang lamban.
- c. Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi.
- d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Pesaing yang beragam.
- g. Taruhan strategis yang besar.
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

Dari lima kekuatan tersebut di atas menunjukkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri.

Struktur industri ini nantinya akan menunjukkan faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci bagi perusahaan untuk dapat berhasil dalam suatu industri. Faktor-faktor ini lazim disebut sebagai *key success factors* (KSFs). Menentukan KSFs suatu industri merupakan prioritas utama, dimana para manajer perlu memahami situasi industri dengan baik untuk mengetahui hal apa saja yang kurang atau lebih penting bagi keberhasilan bersaing perusahaan. Kesalahan dalam mendiagnosa faktor-faktor industri yang penting bagi keberhasilan persaingan jangka panjang akan meningkatkan risiko kesalahan mengarahkan strategi.

2.1.4 Analisis SWOT (*SWOT Analysis*)

Dalam merumuskan strategi bersaing IKM didekati dengan metoda analisis *Strengths*, *Oppotunities*, *Weaknesses* dan *Threats* (SWOT). Analisis SWOT ini didasarkan pada pemikiran memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Oppotunities*), secara bersamaan rmeminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2005) adalah, analisis terhadap faktor-faktor dari lingkungan internal (*strengths* dan *weaknesses*) dan lingkungan eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman merupakan cara sistematis dalam mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan.

Analisis ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, sehingga dapat dirumuskan berbagai alternatif strategi yang sesuai.

Analisis SWOT sebagai salah satu alat yang dipergunakan dalam penentuan strategi perusahaan, biasanya diawali dengan menganalisis situasi internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi analisis peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, sehingga kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT (Rangkuti, 2002).

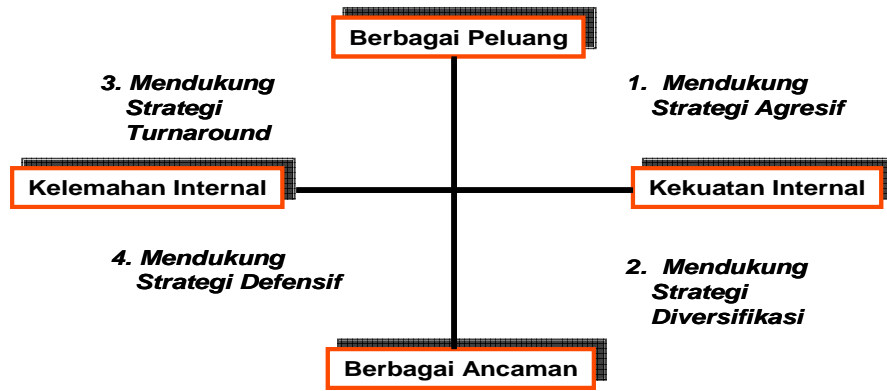
Mencocokkan faktor keberhasilan internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak secara efektif. Sehingga upaya perusahaan mengembangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengapitalisasi peluang dapat dianggap sebagai serangan, sementara strategi yang didesain untuk memperbaiki kelemahan guna menghindari ancaman dapat dianggap pertahanan. Setiap perusahaan memiliki beberapa peluang dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dihubungkan untuk merumuskan alternatif strategi yang layak (David, 2006).

Menurut Rangkuti (2002), diagram analisis SWOT dapat digambarkan dengan diagram sebagaimana pada Gambar 5.



Gambar 5. Diagram analisa SWOT (Rangkuti, 2002)

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi difersifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan

sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Kuadran 4 ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Selanjutnya, data yang diperoleh diklasifikasikan secara kualitatif menurut analisis lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi PT. BTMP. Daftar peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan tersebut harus dievaluasi. Untuk mengevaluasi peluang dan ancaman akan digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau *External Factor Evaluation* (EFE) dan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal atau *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Penentuan bobot setiap peubah pada Matriks EFE dan IFE diperoleh berdasarkan hasil pengolahan hasil kuesioner pada bagian Matriks berpasangan dan *rating* diperoleh dari hasil kuesioner bagian pengisian *rating*. Matriks berpasangan merupakan pengisian kuesioner berupa skala keputusan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada. Penentuan bobot setiap peubah dilakukan dengan cara menunjukkan identifikasi faktor strategi internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode *Paired Comparasion* (Kinneer dan Taylor, 1991).

Dari hasil pengolahan data Matriks EFE dan IFE, serta Matriks perbandingan berpasangan disusun strategi bersaing usaha dari PT.BTMP. Penyusunan strategi ini didasarkan atas posisi angka faktor internal dan faktor eksternal pada 9 sel atau kotak. Setiap sel menggambarkan strategi yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan, yaitu strategi pertumbuhan (*growth*), strategi pemantapan (*stability*) dan strategi penyiuatan atau *retrenchment* (Rangkuti, 2005).

2.1.5. Berbagai pilihan strategi

Menurut Fred R. David (1998) ada 13 strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan yang dikelompokkan menjadi 4 kelompok besar yaitu :

- Strategi intergrasi
- Strategi pengembangan
- Strategi diversifikasi
- Strategi defensif

Tabel 2. Strategi alternatif yang dapat diterapkan suatu perusahaan

Kelompok Strategi		Strategi alternatif	Definisi
1	Strategi Integrasi	Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
		Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
		Integrasi Horisontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas para pesaing
2	Strategi Pengembangan	Penetrasi Pasar	Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar
		Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru
		Pengembangan Produk	Mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru
3	Strategi Diversifikasi	Diversifikasi Konsentrik	Menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan
		Diversifikasi Konglomerat	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan
		Diversifikasi Horisontal	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada
4	Strategi Devensif	Usaha Patungan	Dua perusahaan sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama
		Penghematan / Penciutan	Mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun
		Divestasi	Menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi
		Likuidasi	Menjual semua aset sebuah perusahaan, bagian per bagian, atau atas nilai aset berwujud

Keputusan untuk menentukan strategi alternatif bagi suatu perusahaan dari 13 alternatif yang tercantum pada tabel 2 di atas sangat tergantung oleh kondisi internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) pada saat pengambilan keputusan. Secara rinci pada lampiran disajikan pedoman untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal sehingga pilihan strategi tertentu adalah paling efektif.

2.1.6. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi menurut Fred R. David (1998) terdiri dari beberapa aktifitas yaitu :

- a) Meneliti dasar-dasar strategi : Meninjau ulang dasar-dasar strategi organisasi dapat didekati dengan menyusun revisi Matriks EFE dan EFI. Matriks EFI yang sudah direvisi harus memfokuskan pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, Litbang dan sistem informasi. Matriks EFE yang telah disusun ulang harus menunjukkan seberapa efektif strategi yang dijalankan dalam mengantisipasi peluang dan ancaman utama. Analisis ini dapat juga mengajukan pertanyaan sebagai berikut :
 - Bagaimana reaksi pesaing terhadap strategi kita?
 - Bagaimana perubahan strategi pesaing?
 - Apakah kekuatan dan kelemahan pesaing utama berubah?
 - Mengapa pesaing membuat perubahan strategi tertentu?
 - Mengapa beberapa strategi pesaing lebih berhasil ketimbang yang lain?
 - Seberapa puas pesaing kita dapat didorong sebelum membalas?
 - Bagaimana kita dapat lebih efektif bekerja sama dengan pesaing kita?

Berbagai faktor eksternal dan internal dapat menghambat perusahaan dalam mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek (tahunan). Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat sasaran antar alain tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi,

pergeseran demografi dan tindakan pemerintah. Sedangkan faktor-faktor internal seperti strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau program implementasi mungkin buruk atau tidak sesuai dengan stratgi yang dipilih.

- b) Mengukur kinerja perusahaan : Kegiatan evaluasi strategi yang penting lainnya adalah mengukur kinerja perusahaan. Kegiatan ini termasuk membandingkan kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual, meneliti penyimpangan dari rencana implementasi dan mencermati kewajaran berbagai aspek dalam pencapaian sasaran yang ditentukan.

Kinerja kualitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan yang dapat digunakan dalam menentukan tiga perbandingan kualitatif, yaitu : (1) membandingkan kinerja perusahaan dalam kurun waktu berbeda, (2) membandingkan kinerja perusahaan terhadap pesaing dan (3) membandingkan kinerja perusahaan terhadap rata-rata industri sejenis. Beberapa rasio keuangan yang paling bermanfaat sebagai krtiteria untuk mengevaluasi strategi adalah sebagai beikut :

1. Return on Investment (ROI)
2. Return on Equity (ROE)
3. Laba Operasional
4. Pangsa pasar
5. Rasio hutang atas aset
6. Pertumbuhan penjualan
7. Pertumbuhan aset

- c) Mengambil tindakan korektif : Hasil dari suatu evaluasi strategi berupa tindakan korektif dapat mengubah rumusan strategi, mengubah program implementasi atau tanpa perubahan sama sekali.

Tindakan korektif harus menempatkan perusahaan pada posisi lebih baik sehingga dapat memanfaatkan kekuatan internal, memanfaatkan peluang eksternal utama, menghindari/mengurangi ancaman eksternal dan memperbaiki kelemahan internal. Beberapa contoh yang dapat dikemukakan sebagai tindakan

koreksi terhadap suatu strategi yang dievaluasi adalah sebagai berikut :

- Mengubah posisi persaingan, misalnya memperluas pasar dari lokal menjadi ekspor.
- Mengubah struktur organisasi agar lebih efektif.
- Mengganti 1-2 atau lebih posisi kunci
- Menjual sebuah divisi
- Merevisi sasaran perusahaan
- Membuat kebijakan baru
- Menerbitkan saham untuk menambah modal
- Menambah jumlah wiraniaga
- Memperbaiki sistem distribusi

2.1.7. Matriks Profil Persaingan (Competitive Profile Matrix atau CPM)

Menurut Fred R. David (1998) Matriks Profil Persaingan mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan dengan posisi strategis perusahaan. Faktor-faktor yang ada dalam CPM termasuk juga isu internal dan eksternal, penialain merujuk pada kekuatan dan kelemahan. Faktor sukses kritis dalam CPM lebih luas, termasuk data spesifik atau nyata dan bahkan mungkin terfokus pada persoalan internal. Faktor sukses kritis dalam CPM tidak dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman seperti dalam EFE. Dalam CPM penilaian dan total nilai yang dibobot untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh. Analisis perbandingan ini menyediakan informasi strategis internal yang penting.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang industri genteng cukup banyak dilakukan, salah satunya adalah penelitian Intan Permata Sari (2008), yang mengkaji tentang strategi pengembangan genteng beton pada PT.Lafarge Roofing Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa, berdasarkan matriks SWOT, strategi pengembangan yang dapat digunakan oleh perusahaan diantaranya adalah mempertahankan kualitas produk untuk mencapai kepuasan konsumen, memanfaatkan tenaga kerja yang ada

untuk mengembangkan produk lebih lanjut, meningkatkan produksi untuk meningkatkan volume penjualan, optimumkan efisiensi biaya produksi, memberikan pelayanan atau garansi atau batas waktu komplain, menaikkan harga jual produk yang sesuai dengan daya beli konsumen, membeli bahan baku dengan kuantitas lebih banyak dan menambah supplier sebagai cadangan dengan kualitas yang sama.

2.3. Kerangka Pemikiran

Banyaknya industri genteng yang ada saat ini baik industri kecil yang sederhana di pedesaan sampai dengan industri genteng dengan skala besar menghasilkan konsekuensi tingkat persaingan dalam industri genteng semakin tinggi. Kondisi persaingan tersebut semakin ketat dengan masuknya produk impor genteng dari China dengan penawaran model yang lebih menarik dan harga yang bersaing.

Bergesernya selera masyarakat akan model genteng bergelombang menjadi genteng flat adalah pemicu utama PT.BTMP mulai menerapkan strategi membuat suatu inovasi produk baru berupa genteng flat keramik dengan harga lebih murah dari harga genteng flat keramik yang diproduksi para pesaing. Inovasi produk yang dilakukan sejak tahun 2007 ini ditujukan untuk menjadi strategi bersaing dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan terutama untuk meningkatkan omset penjualan perusahaan.

Implementasi suatu strategi dalam kerangka manajemen strategi memerlukan evaluasi yang terus menerus untuk mengetahui apakah rumusan strategi yang dipilih sudah tepat. Hal ini disebabkan kondisi faktor internal dan eksternal dapat saja berubah setiap saat dibandingkan dengan kondisi pada saat strategi ditetapkan. Disamping itu program operasional yang telah disusun dalam rangka keberhasilan strategi dalam mencapai sasaran perusahaan bisa juga tidak sesuai (match) dengan strategi yang dipilih.

Dalam rangka evaluasi keberhasilan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan seperti Return of Investment (ROI), Return of Equity (ROE), laba operasional, pangsa pasar, rasio hutang atas aset, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan aset dan sebagainya. Langkah selanjutnya dari evaluasi strategi adalah menyusun rencana tindakan

koreksi. Tindakan koreksi dapat berupa perubahan rumusan strategi perusahaan atau perbaikan program implementasi.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada PT.BTMP, sebuah perusahaan IKM yang bergerak pada sektor industri genteng. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (purposive), lokasi kantor di Jl.Ahmad Yani Jakarta Timur dan lokasi pabrik berada di Kabupaten Plered, Jawa Barat.

3.2. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di lapangan dan wawancara dengan pemilik perusahaan, pelanggan (toko kecil) dan distributor.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur berupa buku teks, jurnal, hasil penelitian terdahulu dan dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan serta data-data publikasi dari perusahaan dan institusi terkait.

3.3. Penentuan Jumlah Sampel dan Metode Penarikan Sampel

Dalam pengambilan sampel memakai sistem Non Probability Sampling, dengan metode purposive sampling, dimana pengambilan sampel dilakukan dengan sengaja yaitu pelanggan dari PT.BTMP yaitu toko-toko material, distributor serta pelanggan dari pihak instansi pemerintah.

Dalam kajian ini obyek penelitian adalah pelanggan yang terdiri dari toko-toko material distributor dan pelanggan (pemakai) yaitu instansi/kontraktor Pemda yang sering menggunakan produk PT.BTMP dalam jumlah cukup besar.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik observasi langsung di lapangan dan wawancara dengan bantuan kusioner. Responden adalah manajemen dan beberapa pegawai PT.BTMP sebagai pengurus dan pelaksana dalam kegiatan usaha. Wawancara dan kusioner dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh

terhadap kinerja perusahaan serta penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut. Untuk data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka dan data statistika yang relevan dengan penelitian.

Untuk mengetahui kondisi lingkungan internal perusahaan (PT.BTMP) aspek yuridis, manajemen, keuangan, SDM, Pemasaran dan Operasional dilakukan wawancara langsung dengan pemilik dan atau pengurus perusahaan serta mempelajari dokumen-dokumen terkait seperti laporan keuangan, dokumen yuridis, hasil penelitian terdahulu dll.

Untuk mengetahui faktor lingkungan eksternal terutama lingkungan industri dilakukan wawancara dan pengumpulan data dari para distributor genteng yang ada di sekitar Jakarta dan toko-toko yang merupakan pelanggan dari PT.BTMP.

3.5. Pengolahan Data

Data diolah dengan menggunakan komputer, dengan program Exel.

3.6. Analisis Data

3.6.1. Evaluasi faktor eksternal dilakukan dengan menggunakan :

1) Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)

Evaluasi terhadap faktor eksternal menggunakan Matriks EFE (Tabel 3), Dalam hal ini ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengevaluasi berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi PT.BTMP. Langkah-langkah tersebut adalah :

- Menuliskan daftar peluang dan ancaman pada kolom pertama
- Memberikan bobot dengan selang 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada kolom kedua. Total bobot yang diberikan harus sama dengan satu.
- Memberikan *rating* atau peringkat 1-4 pada kolom ketiga. Untuk Matriks EFE, *rating* mengindikasikan seberapa efektif PT.BTMP merespon peluang dan ancaman yang bersangkutan. *Rating* 4 = respon yang sangat superior, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata, 1 = respon di bawah rata-rata. *Rating* 1-4 ditentukan dengan membandingkan fakta dengan kinerja ideal, namun demikian upaya ini merupakan nilai subyektif.

- d. Mengalikan bobot dengan peringkat untuk mendapatkan skor terbobot.
- e. Skor yang diperoleh dijumlahkan untuk mendapatkan total skor terbobot. Total skor terbobot antara 1-4, nilai 1 pada Matriks EFE menunjukkan bahwa situasi PT.BTMP mampu memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman. Nilai 4 mengindikasikan bahwa PT.BTMP saat ini telah sangat baik dalam memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman-ancaman yang ada (Rangkuti, 2005).

Tabel 3. Matriks EFE

Faktor ekster	Bobot (a)	Peringkat (b)	Skor terbobot (c = axb)
Peluang 1. 2.			
Ancaman 1. 2.			
Jumlah	1,0		

Sumber : Rangkuti, 2005

- 2) Model 5 kekuatan PORTER (*Porter's 5 model of Competition*) menurut Porter (1985).
 - 3) Matriks profil persaingan menurut David (2002)
- 3.6.2. Evaluasi faktor internal dilakukan dengan menggunakan Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*). Evaluasi terhadap faktor internal menggunakan Matriks IFE (Tabel 4). Dalam hal ini terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengevaluasi berbagai faktor internal yang mempengaruhi PT.BTMP. Langkah-langkah tersebut adalah :
- a. Menuliskan daftar kekuatan dan kelemahan pada kolom pertama.
 - b. Memberikan bobot dengan selang 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Kolom ke 2.Total bobot yang diberikan

- harus sama dengan 1.
- c. Memberikan *rating* atau peringkat 1-4 pada kolom ketiga. Untuk Matriks IFE, *rating* mengindikasikan seberapa efektif PT. BTMP memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang bersangkutan. *Rating* 4 = kekuatan besar, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, 1 = kelemahan besar. *Rating* 1-4 ditentukan dengan membandingkan fakta dengan kinerja ideal yang diharapkan.
 - d. Mengalikan bobot dengan peringkat untuk mendapatkan skor terbobot.
 - e. Skor yang diperoleh dijumlahkan untuk mendapatkan total skor terbobot. Total skor terbobot antara 1-4, nilai 1 pada Matriks IFE menunjukkan bahwa situasi PT. BTMP sangat buruk. Nilai 4 mengindikasikan bahwa PT.BTMP saat ini berada pada kondisi sangat baik. (Rangkuti, 2005).

Tabel 4. Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot (a)	Peringkat (b)	Skor Terbobot (c = axb)
Kekuatan 1. 2.			
Kelemahan 1. 2.			
Jumlah	1,0		

Sumber : Rangkuti, 2005

3.6.3. Untuk mengetahui strategi perusahaan dilakukan dengan analisis SWOT dengan analisa data dan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, yang merupakan tahap analisis dengan menggunakan semua informasi yang ada dalam model kuantitatif ke dalam perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT dan I-E. Matriks SWOT memberikan rumusan strategi yang menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman

eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dari Matriks akan diperoleh empat set alternatif strategi, yaitu SO, ST, WO dan WT (Tabel 5). Matriks I-E memberikan rumusan strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih detail dalam 9 sel dengan 3 alternatif strategi meliputi strategi *growth* (sel 1,2,5,7, 9), strateg *stability* (sel 4,5) dan strategi *retrenchment* (sel 3,6,7). Tahap berikutnya adalah pengambilan keputusan.

Tabel 5. Matriks SWOT

FSI	Strategi (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
FSE	Strategi (S-O) Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (W-O) Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi (S-T) Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (W-T) Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Rangkuti, 2005.

3.6.4. Kinerja perusahaan diukur dalam rangka evaluasi strategi PT.BTMP adalah sebagai berikut (David, 1998) :

- Perkembangan jumlah produksi genteng gelombang dan genteng flat selama tahun 2006 – 2009.
- Perkembangan omset penjualan masing-masing produk selam tahun 2006 - 2009.
- Perkembangan laba bersih selama tahun 2006 – 2009.
- Pertumbuhan aset selama tahun 2006 – 2009.

3.6.5. Melakukan rencana tindakan koreksi.

Beberapa pilihan tindakan koreksi terhadap strategi PT.BTMP adalah sebagai berikut (David, 1998) :

- a. Mengubah posisi persaingan, misalnya memperluas pasar dari lokal menjadi ekspor.
- b. Mengubah struktur organisasi agar lebih efektif.
- c. Mengganti 1-2 atau lebih posisi kunci.
- d. Menjual sebuah divisi.
- e. Merevisi sasaran perusahaan.
- f. Membuat kebijakan baru.
- g. Menerbitkan saham untuk menambah modal.
- h. Menambah jumlah wiraniaga.
- i. Memperbaiki sistim distribusi

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Usaha PT.BTMP bergerak dalam bidang industri pembuatan berbagai jenis genteng dari tanah, *paving block* dan *ceiling brick*. Produksi genteng dan paving block suah dimulai sejak tahun 1980-an, sedangkan ceiling brick adalah inovasi produk awal tahun 2000, genteng flat sendiri mulai diproduksi pada tahun 2008. Selain membuat sendiri ybs juga menjual berbagai jenis barang-barang sejenis dari merk lainnya yang diproduksi oleh perusahaan lain. Awalnya perusahaan ini hanya bergerak dalam bidang usaha perdagangan genteng saja yang semula dirintis oleh key person yaitu Abdullah Ali sejak tahun 1970. Saat ini usaha semakin berkembang menjadi usaha industri pembuatan genteng, paving block dan ceiling brick dengan merk "Bintang Timbul". Lokasi pabrik yang dimiliki saat ini ada di 2 (dua) tempat yaitu di BSD Tangerang yang merupakan pabrik penghasil paving block dan ceiling brick dan pabrik genteng yang berada di Plered, Purwakarta.

Kegiatan usaha yang awalnya dilakukan dengan teknologi yang sederhana saat ini sudah menggunakan teknologi yang cukup maju dengan sistem teknologi terapan. Usaha ini dinilai sudah masuk dalam kategori perusahaan menengah dengan omset tahun 2009 sebesar Rp.43,6 Milyar dengan bentuk usaha perseroan terbatas. Jumlah produksi sudah cukup besar dan merk yang sudah cukup dikenal oleh toko-toko material dan kontraktor di wilayah Jakarta.

Untuk mendukung kegiatan produksi, saat ini kegiatan produksi dilakukan di 3 (tiga) tempat usaha yaitu:

1. Kantor dan toko yang menjual dan menyediakan genteng, paving block, ceiling brik dan perlengkapan lainnya yang berada di By Pass Jakarta Timur. Lokasi usaha cukup strategis untuk tempat perdagangan produk yang sejenis karena sepanjang jalan By pass ini banyak terdapat usaha sejenis dan merupakan salah satu sentra perdagangan genteng dan *paving block* yang ada di Jakarta.
2. Pabrik *paving block* berada di Serpong Tangerang .
3. Pabrik genteng yang berada di Plered Purwakarta.

Seluruh tempat usaha adalah milik sendiri dan merupakan aset pribadi pemilik perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

4.1.1. Aspek Manajemen

Dalam usaha memajukan perusahaannya *key person* yang dibantu oleh anak-anaknya sangat memperhatikan kondisi pasar baik daya serap pasar, selera pasar serta harga yang diinginkan oleh pasar. Untuk itu perusahaan terus membandingkan hasil produksinya dengan hasil produksi perusahaan-perusahaan sejenis yang sudah cukup besar yang ada di Indonesia serta hasil produksi perusahaan lain dari luar negeri. Hal ini dilakukan untuk terus meningkatkan kualitas hasil produksi, dimana perusahaan terus mengupayakan hasil produksi dengan kualitas yang relatif sama namun dengan harga yang lebih menarik daripada para pesaingnya.

PT.BTMP sebagai salah satu perusahaan industri pembuatan genteng telah berdiri sejak tahun 1970 yang awalnya berupa perdagangan genteng saja dan pada akhirnya menjalankan kegiatan industri pembuatan genteng, *paving block* dan *ceiling brick*. Pada awalnya produk yang dihasilkan ditujukan untuk segmen masyarakat menengah ke bawah, namun dalam perkembangannya produk-produk yang dihasilkan dapat dibuat cukup baik dan menarik dengan menghasilkan produk yang lebih bervariasi dengan kualitas baik, sehingga dapat masuk dan bersaing dengan produk serupa yang dihasilkan oleh perusahaan industri yang lebih besar. Sehingga hasil produksi perusahaan tersebut saat ini lebih ditujukan untuk konsumsi kalangan masyarakat menengah walaupun produksi genteng murah masih terus ada untuk mengantisipasi permintaan pasar.

Jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan ini kurang lebih 200 orang yang terbagi dalam tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Posisi PT.BTMP di sentra industri genteng Plered termasuk industri menengah dari 242 perusahaan industri genteng yang ada di Plered. Hal ini dilihat dari jumlah tenaga kerja dan teknologi yang digunakan oleh PT.BTMP saat ini. Pengurus perusahaan seluruhnya dijalankan oleh keluarga terdiri dari ayah, ibu dan anak-anaknya. Perusahaan saat ini telah mempunyai produk-produk yang telah dikenal oleh pasar. Namun dengan bergesernya selera masyarakat akan penggunaan genteng dari genteng yang bergelombang menjadi genteng flat, maka saat ini PT.BTMP sudah melakukan inovasi produk

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

dengan menghasilkan produk barunya berupa genteng flat yang terbuat dari keramik. Produk baru ini diharapkan akan mampu bersaing dengan produk sejenis yang telah diproduksi oleh industri genteng besar sebelumnya. Hal ini didukung dengan harga yang ditawarkan oleh PT.BTMP berada di bawah harga genteng keramik flat yang ada di pasar saat ini. Sehingga pembeli akan diberikan pilihan genteng yang berkualitas dengan harga beli terjangkau.

Guna mempertahankan keberlangsungan usahanya, IKM perlu menerapkan strategi bisnis yang menunjang ke arah tersebut, sehingga IKM tidak saja hanya dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya tetapi juga dapat meningkatkan skala usahanya. Begitu juga IKM di sektor industri genteng perlu menerapkan strategi bisnis agar dapat unggul dari para pesaingnya serta mampu menghadapi lingkungan usaha yang secara makro dan mikro cukup rentan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

PT.BTMP adalah salah satu IKM yang bergerak dalam sektor industri genteng dan barang lainnya yang telah dijalaninya sejak tahun 1970, pada awalnya berbentuk Usaha Dagang (UD) dan namun legalitas PT dan ijin usahanya baru dikeluarkan tahun 2007. Meskipun PT.BTMP baru dibentuk dalam bentuk usaha perseroan tahun 2007, namun pengalaman perusahaan sudah cukup lama dan perusahaan ini sudah cukup dikenal dengan hasil produksinya untuk pemakaian genteng pada segmen masyarakat menengah. Sebagai sebuah badan usaha yang masih relatif baru dalam perkembangannya tentunya juga mengharapkan adanya kesinambungan serta peningkatan skala usaha meskipun kondisi persaingan usaha cukup ketat selain tingkat risiko usaha dari industri ini sendiri serta kebutuhan modal yang cukup besar yang diperlukan agar dapat menguasai pasar industri.

Semula usaha bergerak dengan nama UD.BT dan berdasarkan Akte Pendirian No.02 tanggal 30-05-2007 beralih bentuk usaha ke Perusahaan Terbatas dengan nama PT.BTMP dengan kepemilikan saham dan pengurus melibatkan keluarga (istri dan anak-anak *key person*), dengan kepemilikan saham dan susunan pengurus sbb :

Tabel. 6 Susunan pengurus dan pemegang saham PT.BTMP

No.	Nama	Jlh Saham (ribu)	%	Jabatan	Hubungan antar pemegang saham
1	<i>Key person</i>	260.000	26	Direktur Utama	Ayah
2	Anak	180.000	18	Direktur	Anak
3	Anak	180.000	18	Komisaris Utama	Anak
4	Anak	180.000	18	Komisaris	Anak
5	Istri <i>key person</i>	100.000	10		Ibu
6	Anak	100.000	10		Anak
Total		1.000.000	100		

Walaupun pada awalnya usaha merupakan usaha perorangan namun di dalam keluarga sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, dimana anak kedua yang mengelola pabrik *paving block* yang berada di BSD Tangerang dan anak pertama yang mengelola pabrik genteng yang berada di Plered Purwakarta sedangkan putranya yang lain dan *key person* mengawasi/ mengelola usaha perdagangannya yang sekaligus merupakan kantor pusat yang berada di Bypass Jakarta Timur.

4.1.2. Aspek Produksi

Sarana dan prasarana produksi yang dimiliki adalah sbb:

1. Mesin paving block terdiri dari 3 buah mesin *paving block* besar, 6 buah mesin *paving block* sedang, dan 4 buah mesin *paving block* kecil. Untuk memproduksi *Ceiling Brick* dan Roster menggunakan mesin yang sama untuk memproduksi genteng manual, yang membedakan hanya cetakannya saja.
2. Mesin-mesin genteng yang terdiri dari : 1 (satu) set mesin otomatis pembuat genteng flat (*mixer*, molen, *dryer*, mesin cetak, *conveyor*, oven, rak dan mesin pendukung lainnya). Sedangkan untuk genteng gelombang masih menggunakan mesin secara manual yang penggunaannya secara terpisah, seperti excavator, molen, mixer, wales, molen vacum, cetakan dan mesin pendukung lainnya.

Kegiatan Supply bahan baku :

1. Untuk kontinuitas pasokan bahan baku, *key person* berhubungan dengan banyak pemasok, terutama untuk bahan baku utama dalam pembuatan genteng dan *paving block*, misalnya semen, pasir putih, pasir kwarsa, *skryning*, abu batu bara dan pasir kwarsa. Dengan berhubungan dengan beberapa pemasok, PT.BTMP menilai bahwa kontinuitas pasokan tidak akan terganggu dan tidak tergantung pada pemasok tertentu saja.
2. Sedangkan bahan baku lainnya untuk genteng dan *ceiling brick* yaitu tanah liat dan tanah merah, PT.BTMP memiliki lahan sendiri yang diperkirakan mampu untuk memenuhi kebutuhan produksi dan kontinuitas pasokan bahan baku pembuatan genteng dapat terjamin.

Proses produksi :

a. Produksi Genteng

Untuk produksi genteng gelombang masih menggunakan mesin semi manual. Kapasitas terpasang saat ini untuk mesin pembuatan genteng adalah sebesar 95.000 s/d 100.000 genteng per harinya. Sedangkan kapasitas produksi terpakai saat ini baru mencapai ± 75.000 pieces genteng per harinya atau 70%-80% dari kapasitas terpasang.

Proses produksi pembuatan genteng dapat digambarkan sbb :

1. Tanah liat dihaluskan dengan mesin penghancur kemudian dibentuk kotak-kotak (pleg) dengan mesin molen.
2. Dicitak dengan menggunakan mesin cetak genteng.
3. Genteng mentah disusun dalam rak dan kemudian dijemur dibawah terik matahari.
4. Genteng mentah menjadi padat dan dibakar dalam oven sehingga menjadi genteng matang menjadi genteng natural.
5. Akan menjadi genteng glazur apabila dibakar dalam oven lagi.
6. Genteng yang cacat dimasukkan dalam kategori genteng KW II, dijual dengan harga yang lebih murah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Sedangkan untuk produksi Genteng Flat yang merupakan produk baru yang sedang giat diproduksi, sudah menggunakan mesin pembuat genteng otomatis, dimana satu mesin dengan mesin lainnya sudah saling terkait dalam satu rangkaian kerja. Pada mesin ini proses ini tidak menggunakan bantuan panas matahari, sehingga proses pembuatan genteng flat tidak tergantung pada cuaca. Disamping itu tenaga kerja yang digunakan dapat lebih sedikit daripada pada proses pembuatan genteng biasa. Kapasitas terpasang mesin ini dapat menghasilkan genteng flat sampai dengan 150.000 genteng per harinya. Sedangkan kapasitas produksi yang terpakai saat ini baru $\pm 10\%$.

Proses produksi pembuatan genteng flat dapat digambarkan sbb :

1. Tanah liat, tanah merah dan lainnya dengan kandungan air tertentu dimasukkan dalam mesin mixer sehingga menjadi adonan.
2. Adonan tersebut disalurkan ke dalam mesin cetak secara otomatis.
3. Mesin cetak mengeluarkan genteng mentah, genteng tersebut dipotong oleh *cutter* pada ukuran tertentu kemudian diarahkan ke mesin *conveyor*.
4. Genteng mentah dipindahkan dari *conveyor* ke rak untuk proses pendinginan, setelah dilakukan pendinginan 30 menit, rak genteng tersebut dimasukkan ke dalam oven pembakar sehingga menjadi genteng matang.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

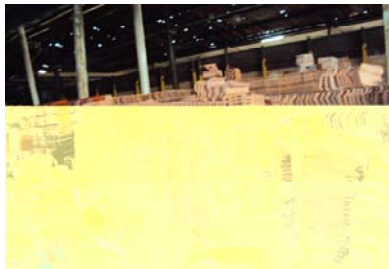
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



a. Salah satu tempat produksi genteng di Plered



b. Hasil produksi genteng gelombang setengah matang



c. Hasil produksi genteng gelombang dan produksi yang rusak

Gambar 7. Tempat produksi dan hasil produksi PT.BTMP

b. Produksi *Roster* dan *Ceiling Brick*

Kapasitas terpasang saat ini untuk mesin pembuatan *Roster* dan *Ceiling Brick* sebesar 15.000 pieces per harinya. Kapasitas produksi terpakai *Roster* dan *Ceiling Brick* saat ini baru mencapai ± 11.000 pieces per harinya atau $\pm 73\%$ dari kapasitas terpasang.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Proses produksi pembuatan *Roster* dan *Ceiling Brick* dapat digambarkan sbb :

1. Tanah liat dihaluskan dengan mesin penghancur dan diproses dalam molen vacuum sesuai bentuknya kemudian diptong dengan mesin cutting otomatis.
2. Roster mentah disusun dalam rak.
3. Dimasukkan dalam ruang pendingin.
4. Dipanaskan dalam ruang *dryer*.
5. Roster yang bagus dibakar dalam oven.
6. Akan dipisahkan menjadi roster natural KW I dan roster natural KW II.

c. Produksi *Paving Block*

Kapasitas terpasang saat ini untuk mesin pembuatan *Paving Block* sebesar 2.000 m³ *pieces* per harinya. Kapasitas produksi terpakai *Paving Block* saat ini mencapai ± 1.700 m³ per harinya atau $\pm 85\%$ dari kapasitas terpasang.

Proses produksi pembuatan *Paving Block* dapat digambarkan sbb

:

1. Bahan baku seperti, pasir, abu batu, semen, air, abu batu bara, *skryning*.
2. Diaduk sampai rata dengan menggunakan mesin pengaduk (molen) dan dimasukan pasir halus ayakan dengan mesin pengayak.
3. Dicitak dengan mesin pencetak dan kemudian dikeluarkan dari mesin pencetak.
4. Uji kualitas hasil produksi.
5. Disiram dan dijemur di bawah terik matahari sampai mengeras secara maksimal.
6. Setelah jadi dipisahkan antara produk yang cacat dan produk jadi yang siap dipasarkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Realisasi hasil produksi selama periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2009 dapat digambarkan sbb :

Tabel 7. Realisasi hasil produksi PT.BTMP dalam jumlah unit dalam setahun

No.	Jenis Produk	Jumlah Produksi (keping)			
		2006	2007	2008	2009
1	Genteng gelombang	11.200.728	10.573.200	11.378.400	12.033.120
2	Genteng Flat	--	--	1.980.000	712.800
3	<i>Paving Block</i>	601.920	1.716.000	1.887.600	3.036.000
4	<i>Ceiling Brick</i>	939.840	1.663.464	712.800	1.056.000

Dari tabel 7, terlihat bahwa seluruh jenis produksi cenderung meningkat jumlah produksinya, kecuali genteng flat yang mulai diproduksi pada tahun 2008 produksinya menurun pada tahun 2009. Dari tabel 7 tersebut juga terlihat bahwa jumlah produksi genteng flat masih relatif kecil, yaitu sekitar 10% dari kapasitas terpasang.

4.1.3. Aspek Pemasaran

Kajian aspek pemasaran meliputi kondisi permintaan, penawaran, persaingan, harga dan proyeksi permintaan pasar.

a. Permintaan

Genteng merupakan elemen utama pelindung bangunan dari panas dan hujan. Saat ini berbagai jenis, bentuk, dan warna genteng berkembang mengikuti tren desain arsitektur dan selera masyarakat. Fungsinya pun tidak lagi sebatas penutup atap, tapi sekaligus elemen mempercantik rumah. Genteng keramik dan genteng beton masih menjadi pilihan penutup atap paling dominan. Modelnya beraneka, ada yang lengkung penuh (*curve tile*), semi-lengkung, berbentuk S, dan flat atau semiflat. Warna beragam dan bisa disesuaikan dengan gaya rumah (*single color* atau *multicolor*). Saat ini *trend setter* masih dipegang genteng flat atau semiflat, seiring tetap digandrunginya gaya rumah *modern*

simplicity dan modern minimalis. (Majalah Estate 2008, www.housing-estate.com).

Mengingat model genteng flat masih diminati, maka ada kecenderungan beberapa perusahaan besar semakin tertarik untuk memproduksi genteng flat. Namun genteng flat yang ada saat ini harganya cukup mahal dibandingkan dengan genteng gelombang pada umumnya. Oleh karena itu PT.BTMP melakukan diversifikasi produk dengan memilih investasi mesin produksi genteng flat untuk dapat memproduksi genteng flat secara massal, sehingga biaya produksi genteng flat tersebut dapat ditekan dan harga jualnya lebih murah daripada umumnya genteng flat yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

b. Penawaran

Dengan masih besarnya permintaan akan genteng flat oleh masyarakat, maka penawaran genteng flat juga cukup banyak. Hal ini terlihat dari banyaknya perusahaan genteng yang juga memproduksi genteng flat, bahkan terdapat juga genteng flat asal impor dari negara lain. Berdasarkan hasil survei kepada para pelanggan PT.BTMP yang merupakan toko-toko bahan bangunan, dapat terlihat bahwa permintaan genteng flat terus ada bahkan meningkat, walaupun penjualannya tidak sebesar genteng gelombang. Hal ini terkait dengan harga genteng flat itu sendiri yang masih relatif mahal dibandingkan dengan harga genteng gelombang, sehingga saat ini genteng flat lebih banyak digunakan oleh rumah-rumah untuk kelas menengah ke atas. Pola pemasaran genteng yang dilakukan PT.BTMP dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan menggunakan sales yang menawarkan ke toko-toko pelanggan baru, melalui toko-toko material, kerjasama dengan perusahaan kontraktor/developer dan toko ybs dimana para pembeli yang datang langsung ke toko.

c. Harga

Harga jual genteng flat produksi PT.BTMP berkisar Rp.4.000 – Rp.5.000,- per buah. Sedangkan harga yang ditawarkan oleh perusahaan lain produk sejenis berkisar Rp.6.000 – Rp.7.000 per buah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

d. Persaingan

Pangsa pasar PT.BTMP pada awalnya adalah toko-toko material dengan *end user* masyarakat kelas menengah dan Pemda yang banyak menggunakan genteng gelombang. Sedangkan untuk genteng flat pangsa pasar *end user*-nya adalah masyarakat kelas menengah ke atas, namun dengan harga jual yang ditawarkan saat ini diharapkan pangsa pasar genteng flat juga dapat menjangkau masyarakat menengah.

Persaingan penjualan genteng flat saat ini dikuasi oleh para pemain lama yang sudah cukup banyak mengeluarkan produk genteng flat seperti KIA, Kanmuri, Karangpilang, M-Class, dan Ikad. Namun PT.BTMP dinilai akan cukup menguasai penjualan genteng flat di kelas menengah dengan harga yang ditawarkan saat ini. Harga yang ditawarkan PT.BTMP merupakan salah satu strategi penjualan untuk menguasai pasar kelas menengah, walaupun nilai investasi yang dikeluarkan cukup besar untuk membeli mesin pencetak genteng flat secara massal. Mutu produk dan teknologi yang dimiliki secara keseluruhan setara dengan perusahaan pesaing. Standarisasi proses produksi sudah dilakukan oleh pihak perusahaan, dengan tujuan untuk menambah kepercayaan dan keyakinan konsumen serta dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan bersaing. Upaya lain yang perlu dilakukan adalah konsentrasi terhadap kegiatan produksi genteng flat, mengingat kegiatan produksinya baru berjalan satu tahun.

e. Implementasi Strategi oleh PT.BTMP

Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan, dalam rangka implementasi strategi pengembangan produk baru, berbagai program pemasaran telah dilaksanakan PT.BTMP sebagai berikut :

1. Apek Produk (Product)

Melakukan perbaikan mutu produk secara terus menerus terutama dengan meningkatkan kinerja mesin pembuat genteng otomatis yang dimiliki.

2. Apek Harga (Price)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Harga jual genteng flat keramik dijual relatif lebih murah, yaitu sebesar Rp.4.000,- s/d Rp.5.000,-. Harga ini lebih murah 28% - 33% dari harga yang ditawarkan perusahaan lain (Rp.6.000,- s/d Rp.7.000.-).

3. Aspek Distribusi (Place)
 - a. Kegiatan distribusi yang telah dilakukan selama ini melalui institusi (partai besar) yaitu toko material (sebanyak 93 toko), kontraktor (10 kontraktor), developer (8 developer) dan sebuah instansi pemerintah.
 - b. Kegiatan distribusi juga dilakukan langsung kepada pemakai atau konsumen perorangan (partai kecil) melalui toko milik sendiri.
4. Aspek Promosi (Promotion)
 - a. Pengenalan produk baru oleh tenaga wiraniaga.
 - b. Pemasangan iklan secara tidak rutin di tabloid Properti.
 - c. Pembuatan website PT.BTMP (<http://www.bintang-timbul.com>)
 - d. Penempatan lokasi usaha di tempat yang strategis, jalan *Bypass* Jakarta.
 - e. Aktif berpartisipasi dalam kegiatan di lingkungan masyarakat sekitar pabrik.
5. Aspek Lain

Menerapkan sistem pembayaran yang memudahkan konsumen yaitu dengan dua cara, secara tunai untuk pembeli eceran perorangan dan kredit untuk partai besar baik perorangan maupun perusahaan dengan jangka waktu 1 bulan sampai dengan 2 bulan atau tergantung kesepakatan dengan pelanggannya.

4.1.4. Aspek Keuangan

Omset penjualan dan laba bersih PT.BTMP selama periode 2006 – 2009 dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut :

Tabel 8. Gambaran omset dan Laba bersih PT.BTMP

Tahun	Omset (Rp. juta)	Tingkat Pertumbuhan (%)	Lab Bersih (Rp.juta)	Profit Margin (%)
2006	30.860,5	--	2.328,5	7,55
2007	34.285,2	11,10	2.938,8	7,72
2008	39.969,6	16,26	3.529,5	8,11
2009	43.652,8	9,51	3.513,5	8,05

Dari tabel 8 terlihat bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan omset. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2008 yaitu sebesar 16,26% sedangkan pada tahun 2009 pertumbuhan penjualan hanya 9,51%. *Profit Margin* yang dihasilkan secara umum cenderung naik, meskipun pada tahun 2009 ada sedikit penurunan dibandingkan tahun 2008.

Perbandingan omset penjualan masing-masing produk di PT.BTMP dapat dilihat pada tabel 9 berikut :

Tabel 9. Perbandingan omset penjualan setiap produk di PT.BTMP

Jenis produksi	Tahun / omset (Rp.juta)							
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Genteng Gelombang	25.761,7	83,5	24.318,4	70,9	26.170,3	65,5	30.082,8	68,9
Genteng Flat	--	--	--	--	6.930,0	17,4	2.851,2	6,5
Paving Block	1.203,8	3,9	3.432,0	10	3.775,2	9,4	6.072,0	13,9
Ceiling Brick	3.430,4	11,1	6.154,8	18	2.637,4	6,6	4.012,8	9,2
Produk lain	464,6	1,5	380,2	1,1	456,7	1,1	633,6	1,5
Total	30.860,6	100	34.285,3	100	39.969,6	100	43.652,4	100

Dari tabel 9 terlihat bahwa produksi genteng flat baru dimulai pada awal tahun 2008 dan belum maksimal. Tahun 2008 omset produksi genteng flat sebesar Rp.6.930.000.000,- atau 17,4% dari total omset. Sedangkan tahun 2009 terlihat omset penjualan genteng flat menurun

menjadi sebesar Rp.2.851.200.000,- atau 6,5% dari total omset. Dari pemaparan di atas terlihat bahwa penjualan produk genteng flat belum seperti yang diinginkan. Produksi genteng flat yang ada baru mencapai 10% dari kapasitas terpasang. Hal ini berarti bahwa program pemasaran yang telah dilaksanakan belum mendukung strategi pengembangan produk baru (genteng flat keramik).

4.2. Evaluasi Faktor Eksternal

4.2.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Sebuah peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman merupakan suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis Hitt *et al* (2001).

Faktor-faktor strategis eksternal meliputi faktor-faktor penting dalam usaha dari kedua belah pihak yang dapat dijadikan peluang agar usaha yang sudah ada tetap berada pada jalur strategi yang tepat. Hasil identifikasi peluang dan ancaman dimasukkan sebagai faktor-faktor strategis eksternal, kemudian diberi bobot dan rating serta prioritas dari masing-masing variabel, maka dapat diperoleh hasil identifikasi seperti pada Tabel 5. Skor dari pembobotan faktor-faktor strategis eksternal yang dihasilkan itu kemudian akan digunakan dalam matriks Internal-Eksternal atau Matriks IE untuk mengetahui strategi yang sedang diterapkan oleh PT.BTMP dan melihat posisi perusahaan saat ini.



Tabel 10. EFE PT. BTMP

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor (bobot X rating)	Prioritas
1	2	3	4	5
A. Peluang				
1. Prospek usaha	0,117	4	0,466	P1
2. Permintaan pelanggan	0,111	4	0,446	P2
3. Konsumen yang potensial	0,104	3	0,312	P4
4. Kebijakan Pemerintah	0,106	2	0,211	P5
5. Kemajuan Teknologi	0,108	3	0,324	P3
B. Ancaman				
1. Persaingan usaha	0,117	3	0,350	P1
2. Pelanggan yang terlambat bayar	0,112	2	0,225	P3
3. Perubahan perekonomian negara	0,111	2	0,223	P4
4. Kenaikan biaya bahan baku	0,114	3	0,342	P2
Jumlah (A+B)	1,0		2,899	

4.2.2. Analisis Industri (*Five Force's Competitor Model*)

Analisis industri untuk melihat kondisi industri di lingkungan eksternal perusahaan, dengan menggunakan analisis model *Five Force's Competitions* yang dikembangkan oleh Porter (Umar, 2005). Uraian dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

a. Ancaman dari Pendaatang Baru

Daya tarik yang ditimbulkan oleh sektor industri genteng dimana kondisi permintaan pasar masih terlihat besar, menjadikan banyak perusahaan yang tertarik untuk ikut bergabung dan meramaikan persaingan. Masuknya pendatang baru ke dalam industri genteng menuntut adanya kemampuan dari segi modal dan teknologi untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, terutama untuk jenis genteng kelas menengah atas. Namun untuk beberapa daerah yang bukan kota besar, penggunaan genteng masih berasal dari industri genteng rumahan yang dihasilkan oleh perusahaan perorangan.

Penghalang yang dihadapi oleh pendatang baru tidak saja penghalang yang ditimbulkan oleh industrinya itu sendiri melainkan juga penghalang yang ditimbulkan oleh pemain-pemain (perusahaan) yang sudah berada di dalam industri. Namun demikian pendatang baru inipun dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang ada

termasuk PT.BTMP, apabila pendatang baru datang dengan kompetensi yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang ada serta kemampuannya untuk masuk ke dalam jalur produksi dan pemasaran.

Namun demikian dengan kondisi PT.BTMP saat ini yang sudah memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam perannya sebagai penghasil genteng yang sudah cukup dikenal, menjadikan penghalang tersendiri bagi perusahaan lain yang akan masuk dan menggantikan PT.BTMP, sehingga berhasil mempertahankan kesinambungan usahanya dengan cara menciptakan penghalang bagi pendatang baru seperti hubungan yang baik dengan pelanggan dan pemasok, kemampuan modal dan keterampilannya serta perhatiannya kepada masyarakat sekitar. Saat ini setelah masuknya PT.BTMP ke dalam pembuatan produk baru genteng flat keramik, belum ada lagi perusahaan sejenis yang memproduksi genteng flat keramik yang mengikuti PT.BTMP, hal ini karena permodalan yang dibutuhkan untuk investasi mesin cetak untuk genteng flat keramik tersebut cukup mahal.

Seperti dikatakan Porter (1993) bahwa pendatang baru akan menghadapi 6 (enam) rintangan yakni (1) skala ekonomi; (2) diferensiasi produk; (3) kebutuhan modal; (4) biaya beralih pemasok; (5) akses ke saluran distribusi dan (6) peraturan pemerintah.

b. Kekuatan Tawar Menawar dari Pemasok

Posisi pemasok biasanya memiliki *bargaining power* yang kuat karena pada umumnya sering terjadi permintaan yang lebih besar dari penawarannya, sehingga harga dapat dengan mudah dipermainkan oleh pemasok. Kondisi ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena akan mengganggu kelancaran operasional yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap laba perusahaan. Hal inilah yang membuat PT.BTMP membuat strategi menjalin hubungan kerjasama dengan banyak pemasok untuk menghindari ketergantungan perusahaan terhadap salah satu pemasok saja serta untuk mendapatkan harga pasar yang cukup bersaing. Bahan baku yang digunakan adalah semen, pasir putih, pasir kwarsa, skyrning dan abu batu bara dan selama ini berasal dari beberapa pemasok,

Sedangkan untuk bahan baku tanah liat dan tanah merah PT.BTMP mempunyai lahan sendiri yang dinilai akan mampu memasok kebutuhan produksi perusahaan.

c. Kekuatan Tawar Menawar dari Pembeli

Dalam bidang industri genteng, kekuatan tawar menawar dari pembeli cukup tinggi. Dalam hal ini pembeli dapat melakukan pilihan genteng serupa dari beberapa perusahaan yang memproduksi barang sejenis. Untuk itulah setiap perusahaan genteng harus mempunyai strategi yang baik untuk mendapatkan pelanggan, hal ini bisa melalui kualitas barang yang baik, harga yang bersaing, pilihan barang yang cukup variatif dan hubungan baik dengan pelanggan.

Hal ini juga yang dilakukan oleh PT.BTMP yaitu melalui produksi baru yang dilakukan berupa genteng flat, hal ini untuk mengantisipasi selera pasar terhadap penggunaan genteng flat sejalan dengan semakin banyaknya pembangunan rumah minimalis, terutama di kota besar. Genteng flat yang diproduksi oleh PT.BTMP ditawarkan dalam bentuk, warna dan kualitas yang hampir sama dengan beberapa produk genteng flat yang ada di pasar. Sedangkan harga genteng flat yang ditawarkan oleh PT.BTMP lebih murah daripada beberapa produk genteng flat lainnya yang ada di pasar.

d. Ketersediaan / Ancaman Barang Pengganti

Meskipun sebagian besar masyarakat masih menggunakan genteng keramik sebagai penutup atap rumah, namun beberapa jenis penutup atap lainnya juga ada di pasar sebagai barang pengganti yang dapat berperan sebagai penutup atap rumah. Barang pengganti di sini berupa atap roof, seng dan lainnya. Saat ini atap pengganti ini ditawarkan dengan harga yang lebih murah, bentuk dan warna yang menarik yang mirip dengan genteng keramik, namun dalam hal kekuatan dan umur pakai masih berada di bawah genteng keramik. Produk pengganti tersebut biasanya digunakan untuk bangunan tambahan dan bangunan yang penggunaannya diperkirakan hanya dalam jangka waktu yang tidak lama. Walaupun terdapat barang pengganti genteng saat ini, namun permintaan akan barang pengganti

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

tersebut dinilai tidak akan menggantikan posisi permintaan pasar akan genteng keramik, mengingat keunggulan yang dimiliki oleh genteng keramik jauh lebih besar dibandingkan dengan produk penggantinya.

e. Tingkat Rivalitas Persaingan

Persaingan antar perusahaan di dalam industri turut mempengaruhi kelangsungan usaha PT.BTMP kurang lebih sebanyak 6 (enam) perusahaan serupa yang bersaing di pasar dengan jenis produksi serupa dan kualitas sebanding. Untuk itulah perusahaan perlu membangun benteng sebagai penghalang agar persaingan ketat di industri ini dapat ditanggulangi oleh perusahaan sehingga persaingan dapat dimenangkan. Kondisi ini juga yang mendorong dan menuntut perusahaan agar dapat membangun keunggulan kompetitifnya sehingga dapat memenangkan persaingan. Beberapa hal yang dilakukan PT.BTMP untuk mengantisipasi persaingan adalah dengan membuat produk baru genteng flat yang saat ini sedang banyak diminati oleh pasar, memberikan harga yang bersaing dan menjalin hubungan baik dengan para pelanggannya.

Strategi persaingan inilah yang perlu dibangun oleh perusahaan, yang tergantung dari kondisi pesaingnya itu sendiri, yang tentunya perusahaan harus memiliki kelebihan (secara ekonomi) dibanding pesaing yang menjadi keunggulan bagi perusahaan (Barney, 2007).

4.2.3. Matriks Profil Persaingan

Matriks Profil Persaingan (Competitive Profile Matrix atau CPM) dapat mengidentifikasi pesaing utama serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan dengan posisi strategis perusahaan, David (2002). Matriks Profil Persaingan dapat dilihat pada Tabel 11, dimana hasil produksi dan kinerja PT.BTMP dibandingkan langsung dengan para pesaingnya, sbb :

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 11. Matriks Profil Persaingan

Faktor Sukses Kritis	Bobot	KIA		IKAD		KARANGPILANG		BTMP	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Promosi	0.135	4	0.541	4	0.541	3	0.406	3	0.406
Sales Force	0.113	3	0.339	3	0.339	2	0.226	2	0.226
Pangsa Pasar	0.128	3	0.385	3	0.385	3	0.385	2	0.257
Distribusi	0.123	3	0.370	3	0.370	3	0.370	3	0.370
Harga Jual	0.139	3	0.416	3	0.416	4	0.554	4	0.554
Mutu Produk	0.151	4	0.606	4	0.606	4	0.606	4	0.606
Biaya Produksi	0.100	2	0.200	2	0.200	2	0.200	2	0.200
Teknologi	0.110	2	0.220	2	0.220	2	0.220	3	0.330
	1.000		3.077		3.077		2.967		2.949

Dari tabel 11 di atas terlihat bahwa KIA dan IKAD mempunyai total nilai faktor kritis tertinggi. Hal ini terlihat sebagian besar faktor sukses kritis KIA dan IKAD pada kekuatan yang cukup tinggi, KIA dan IKAD mempunyai posisi yang berimbang. Sedangkan posisi berikutnya adalah Karangpilang dan BTMP pada posisi paling akhir dengan nilai terbobot paling rendah. Dari data di atas dapat dilihat pula bahwa PT.BTMP menempatkan mutu produk dan harga jual pada rating tertinggi, disusul oleh kegiatan promosi, distribusi dan teknologi. Sedangkan *sales force*, pangsa pasar dan biaya produksi memiliki rating rendah.

Kegiatan Promosi dan *Sales Force* adalah kegiatan yang biasanya saling terkait, dimana setelah dilakukan kegiatan promosi oleh sebuah perusahaan, maka tim *sales force* akan menindaklanjuti kegiatan promosi tersebut. Kedua hal ini masih ditempatkan pada posisi yang bukan kekuatan utama perusahaan. Sehingga produk yang dihasilkan oleh PT.BTMP masih dikenal hanya oleh pelanggan-pelanggan lama saja. Kegiatan promosi dan *sales force* masih di bawah dua kompetitor utama. Untuk meningkatkan daya saing, maka penggunaan pemasaran melalui internet dan kegiatan pameran selayaknya secara rutin dilaksanakan. Perbaikan *sales force*, meningkatkan promosi, perbaikan pelayanan, penambahan SDM yang bermutu dan perbaikan aspek lain yang mendukung pemasaran akan meningkatkan daya saing mengingat peluang masih cukup terbuka.

Pangsa pasar berada di bawah dua kompetitor, sedangkan harga jual relatif sama bahkan dibawah kompetitor. Harga jual di bawah kompetitor ini merupakan kekuatan bagi perusahaan, dimana pangsa pasar yang dituju adalah masyarakat kelas menengah yang tidak sebanding dengan pangsa pasar produk kompetitor. Mutu produk yang dihasilkan secara umum masih bersaing dengan kompetitor, sedangkan untuk teknologi yang digunakan saat ini PT.BTMP mempunyai alat produksi dengan teknologi terkini, standarisasi proses produksi sudah dilakukan oleh pihak perusahaan, dengan tujuan untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik.

4.3. Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Menurut Hitt *et al* (2001) dengan mempelajari lingkungan internal, maka perusahaan dapat menentukan apa yang dapat mereka lakukan. Faktor-faktor strategik internal juga harus diuraikan untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh PT.BTMP. Cara lain yang dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan suatu usaha adalah mencermati kelemahan-kelemahan dalam pengelolaan usaha, baik dari aspek non keuangan maupun dari aspek keuangan. Perusahaan harus mengupayakan langkah yang tepat untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam perusahaan agar perusahaan dapat berkembang dengan lebih baik lagi. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari PT.BTMP dapat dilihat dari hasil analisis faktor internal dimana diperoleh 5 (lima) kekuatan dan 5 (lima) kelemahan yang dimiliki perusahaan, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 12. Hasil evaluasi faktor internal (*IFE*), menunjukkan bahwa perusahaan dalam mengelola kondisi internalnya memiliki kekuatan di atas rata-rata (rata-rata tertimbang $IFE = 2,686$)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 12. IFE PT. BTMP

Faktor internal	Bobot	Rating	Skor (bobot X rating)	Prioritas
1	2	3	4	5
A. Kekuatan				
1. Pekerja yang berpengalaman	0,037	4	0,147	P4
2. Kualitas produk yang baik	0,042	4	0,167	P1
3. Teknologi yang handal	0,038	4	0,154	P3
4. Pengurus yang berpengalaman	0,038	3	0,115	P5
5. Harga jual yang bersaing	0,039	4	0,155	P2
B. Kelemahan				
1. HRD belum berjalan dengan baik	0,154	2	0,308	P5
2. Pencatatan keuangan yang sederhana	0,157	2	0,313	P4
3. Organisasi keluarga yang sederhana	0,159	2	0,318	P3
4. Strategi pemasaran belum optimal	0,165	3	0,495	P2
5. Kapasitas produksi belum optimal	0,171	3	0,513	P1
Jumlah (A+B)	1,0		2,686	

4.4. Analisis Matriks IE

Berdasarkan analisis total skor faktor eksternal dan total skor faktor internal dengan menggunakan model Matriks I-E dapat ditentukan posisi perusahaan (Rangkuti 2005). Matriks IE disusun untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya digunakan. Hasil skor pada EFE dan IFE ditempatkan pada Matriks I-E dengan nilai rata-rata IFE 2,686 dan nilai EFE 2,899

Matriks I-E menunjukkan posisi perusahaan serta strategi yang saat ini diterapkan oleh PT.BTMP. Matriks I-E yang diperoleh dari penguraian dan pembobotan faktor-faktor strategik eksternal dan internal sebelumnya, maka PT.BTMP berada pada posisi *Hold and Maintain*. Artinya PT.BTMP menggunakan strategi untuk mempertahankan dan memelihara teknis pelaksanaan usaha yang saat ini sudah dilakukannya. PT.BTMP merasa strategi yang digunakan saat ini adalah strategi terbaik yang dimiliki. Untuk melihat apakah strategi tersebut sudah tepat atau belum, maka dilakukan pemasukan faktor-faktor eksternal dan internal yang berupa peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan ke dalam perumusan strategi SWOT.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

		Matriks IE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
Total Skor EFE Yang Diberi Bobot	4 Tinggi	Grow and Build	Grow and Build	Hold and Maintain	
	3 Sedang	Grow and Build	◆ 2.686, 2.899 Hold and Maintain	Harvest and Divest	
	2 Rendah	Hold and Maintain	Harvest and Divest	Harvest and Divest	
	1				
		1	2	3	4
		Total Nilai IFE Yang Diberi Bobot			

Gambar 8. Matriks IE strategi PT.BTMP

4.5. Perumusan Strategi berdasarkan Analisis SWOT

Dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, terhadap hasil evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eksternal dilanjutkan dengan analisis SWOT atau TOWS. Dari matrik ini akan tergambar secara jelas bagaimana perusahaan memanfaatkan peluang serta mengendalikan ancaman dari eksternal dengan memberdayakan kekuatan yang dimiliki serta meminimalisir kelemahannya (Tabel 13). Dari hasil analisis SWOT dengan menggunakan matrik I-E sebagaimana Tabel 13, diperoleh sebanyak beberapa strategi yang layak dipertimbangkan oleh PT.BTMP untuk dilakukan dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki serta memperbaiki kelemahan untuk mengantisipasi ancaman dari eksternal. Strategi tersebut dapat dipetakan sebagai strategi agresif (strategi SO), strategi *turnaround* (strategi WO), strategi difersifikasi (strategi ST) dan strategi defensif (strategi WT). Perumusan strategi berdasarkan analisis

SWOT dengan menggunakan data dari Tabel EFE dan Tabel IFE, strategi-strategi tersebut adalah :

Tabel 13. Matriks SWOT PT. BTMP

	Faktor kekuatan (S)	Faktor kelemahan (W)
Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerja yang berpengalaman 2. Kualitas produk yang baik 3. Teknologi yang handal 4. Pengurus yang berpengalaman 5. Harga jual yang bersaing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HRD belum berjalan dengan baik 2. Pencatatan keuangan yang masih sederhana 3. Organisasi keluarga yang sederhana 4. Strategi pemasaran belum optimal 5. Kapasitas produksi belum optimal
Faktor Eksternal		
Faktor peluang (O)	<p>Strategi SO (agresif)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan peluang usaha, permintaan pelanggan dengan menghasilkan kualitas produk yang baik (S1,S2,S4,O1,O2,O3,O4) 2. Menghasilkan produk berkualitas dengan teknologi handal (S1,S3,O5) 3. Membina hubungan baik dengan konsumen dengan pemberian service dan harga yang bersaing (S4,S5,O2) 	<p>Strategi WO (diversifikasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan sistem manajemen keuangan yang lebih baik dengan program teknologi yang ada (W2, O5) 2. Memperbaiki sistem HRD guna menghasilkan system kepegawaian dan produk yang bersaing (W1,W3,O3) 3. Meningkatkan kapasitas produksi guna lebih menjamin ketersediaan produk (O5,O4,O8,O10) 4. Melakukan program pemasaran yang lebih efektif (W4,O5,O7,O11)
Faktor ancaman (T)	<p>Strategi ST (diferensiasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan kualitas produk yang baik dan harga bersaing guna mengantisipasi persaingan (S2,S5,T1) 2. Pemanfaatan alat produksi dan pekerja yang handal meminimalkan terganggunya proses produksi (S1,S3,S4,T2) 3. Efisiensi melalui teknologi dan tenaga kerja handal (S1,S3,S4,T5) 	<p>Strategi WT(defensif)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik melakukan pendekatan atau memberi sanksi kepada pelanggan yang menunggak (W3,T3,T4). 2. Mengoptimalkan peran anggota keluarga pada perusahaan dalam mengantisipasi persaingan dan meningkatkan jaringan pemasaran (W3,W4,T1) 3. Mengoptimalkan hasil produksi dan meminimalkan produk gagal untuk menekan biaya produksi tinggi (W5,T5)

Keterangan : (Si;Oi), (Wi;Oi), (Si;Ti) dan (Wi;Ti) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan strategi, (1 = 1,2, ...n).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Formulasi strategi menggunakan analisis SWOT bertujuan untuk mencari usulan strategi terbaik PT.BTMP agar perusahaan tersebut dapat berkembang dengan panduan strategi yang tepat. Berdasarkan matriks pada Tabel 13 dapat dirumuskan 4 strategi untuk PT. BTMP adalah :

1. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*) :

Merupakan alternatif strategi agresif yang dihasilkan dari penggunaan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini dilakukan dengan menggunakan seluruh kekuatan perusahaan yang dimiliki oleh PT.BTMP untuk memanfaatkan peluang yang ada. PT.BTMP harus menggunakan kapasitas mesin hingga mencapai fungsi yang maksimal, dengan menggunakan teknologi dan tenaga kerja yang handal akan menghasilkan produk yang bermutu dengan harga yang bersaing. Peluang pasar juga dapat dimanfaatkan oleh pemilik perusahaan dengan tetap membina hubungan baik dengan pelanggannya terutama konsumen yang potensial.

2. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*) :

Merupakan alternatif strategi *turnaround* yang dihasilkan dari pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki atau meminimalkan kelemahan. PT.BTMP sebaiknya meningkatkan kapasitas produksi hingga maksimal untuk menjamin ketersediaan produk. Dengan demikian akan menguatkan posisi persaingan dalam hal menyuplai barang kepada pelanggan. Perbaikan terhadap pencatatan keuangan dan sistem HRD agar perusahaan dapat berjalan lebih profesional.

3. Strategi ST (*Strengths – Threats*) :

Merupakan alternatif strategi difersifikasi yang dihasilkan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki dengan cara menghindari ancaman. PT.BTMP harus meminimalkan terganggunya proses produksi dengan menggunakan teknologi dan tenaga kerja yang handal dengan menggunakan teknologi dan tenaga kerja yang handal dan hal ini juga diharapkan akan menekan biaya produksi sehingga dapat terjadi efisiensi.

4. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*) :

Merupakan alternatif strategi defensif (bertahan) yang dihasilkan dengan cara mengantisipasi atau menghindari ancaman dari eksternal serta

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

meminimalkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Strategi ini dilakukan bersifat bertahan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman. Perusahaan mempunyai kelemahan dalam bidang manajemen usaha dan pemasaran sehingga perlu memperbaiki kondisi manajemen dan meningkatkan kegiatan promosi.

Merujuk pada beberapa alternatif strategi terbaik yang diperoleh dari analisis SWOT, maka dapat dibuat satu perumusan strategi pilihan yang dapat digunakan oleh PT.BTMP dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, dengan tujuan mengembangkan produk yang pada akhirnya akan mengembangkan usaha usaha untuk menjadi perusahaan yang lebih besar dan profesional.

Pilihan strategi terbaik adalah kombinasi antara menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Dengan menghasilkan produk yang bermutu baik yang sesuai dengan permintaan pelanggan dan pasar pada umumnya, meningkatkan jumlah produksi, dengan memanfaatkan teknologi yang dimiliki dan mengoptimalkan kapasitas produksi. Strategi tersebut dipilih mengingat kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini cukup besar, sehingga diharapkan dapat mengambil peluang yang ada. Dengan strategi ini, maka perusahaan akan dapat meningkatkan omset penjualan dan profit margin, sehingga mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Memperbaiki pencatatan keuangan dan HRD juga harus dilakukan, mengingat keuntungan perusahaan tidak terlihat secara jelas bila tidak dicatatkan secara profesional, sehingga keuangan perusahaan tidak tercampur dengan keuangan keluarga. Begitu pula dengan HRD dimana diperlukan beberapa tenaga terdidik yang mengerti operasional perusahaan yang profesional, untuk mengisi posisi tingkat menengah karena saat ini posisi tersebut masih dikerjakan secara bersama-sama oleh anggota keluarga.

Rumusan alternatif strateginya adalah melakukan pengembangan produk dengan harga yang bersaing, pengembangan pasar dan kegiatan produksi dengan teknologi handal.

- 1) Strategi Produk (produk baru) :
Melakukan inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan pasar pada umumnya, memberikan harga yang bersaing serta meningkatkan mutu produk yang dihasilkan. Dalam strategi ini

mengoptimalkan sumber daya perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan, antara lain :

- a. Menghasilkan produk baru berupa genteng flat sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pelanggan.
- b. Memberikan harga bersaing dibandingkan dengan produk sejenis.
- c. Mempertahankan produk lainnya yang sudah dikenal baik oleh pelanggan dan masyarakat.

2) Strategi Pengembangan pasar (memperluas jaringan pasar) :

Strategi pengembangan pasar yang dimaksud adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran secara menyeluruh, dapat dengan iklan, sales force, serta kerjasama dengan pihak pemerintah daerah untuk tetap menggunakan produk genteng produk PT.BTMP dan mengenalkan produk baru berupa genteng flat pada proyek pembangunan sarana milik Pemda.

Tindakan yang dapat dilakukan, antara lain :

- a. Melakukan kegiatan iklan secara rutin, *testimony* dan memperkuat pemasaran melalui sales.
- b. Pendekatan kepada pihak Pemda melalui penawaran dan kegiatan kerjasama dalam event-event Pemda.

3) Strategi Penguatan Manajemen :

Manajemen keluarga yaitu segala sesuatu diputuskan oleh sang ayah sebagai kepala keluarga yang memegang kendali jalannya perusahaan. Posisi penting dipegang oleh anggota keluarga. Namun terdapat beberapa posisi yang seharusnya dijalankan oleh tenaga terdidik dalam bidangnya saat ini dijalankan oleh anggota keluarga secara bersamaan dengan posisi pengurus perusahaan. Keuangan perusahaan masih bercampur dengan keuangan keluarga, sehingga keuntungan bersih yang seharusnya digunakan untuk pengembangan modal usaha masih digunakan untuk kepentingan pribadi.

Untuk itu perlu dilakukan perbaikan dalam hal manajemen baik SDM maupun keuangan, untuk menciptakan perusahaan menjadi perusahaan yang lebih profesional. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan, antara lain :

- a. Melakukan perbaikan sistem pencatatan keuangan dengan menetapkan tenaga yang terdidik alam bidang tersebut di perusahaan.
 - b. Melakukan perbandingan dengan perusahaan lain sejenis yang lebih besar dalam hal profesionalisme perusahaan.
- 4) Kegiatan produksi dengan teknologi handal (teknologi yang dimiliki) :
- Strategi kegiatan produksi yang dimaksud adalah saat ini perusahaan telah mengganti alat produksi terutama untuk genteng flat, dimana alat produksi yang dipakai sudah menggunakan computerized yang kapasitas produksinya lebih tinggi daripada sebelumnya, tidak tergantung pada cuaca serta mengurangi pemakaian tenaga kerja. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan, antara lain :
- a. Memaksimalkan kapasitas produksi, melakukan perbaikan sistem pencatatan keuangan dengan menetapkan tenaga yang terdidik dalam bidang tersebut di perusahaan.
 - b. Meminimalkan gagal produksi untuk dapat meminimalkan harga produksi yang digunakan.

4.6. Kinerja Perusahaan (2006 – 2009)

Tabel 14. Laba-Rugi PT.BTMP

Uraian		Jumlah (Rp. Juta)			
		2006	2007	2008	2009
1	Penjualan bersih	30.860,58	34.285,25	39.969,66	43.652,76
2	Harga pokok penjualan	24.719,10	27.522,98	31.659,97	34.834,90
3	Biaya penjualan, umum dan administrasi	1.067,04	970,36	1.189,52	1.389,69
4	Lab operasional (1-2-3)	5.074,44	5.791,92	7.120,17	7.428,16
5	Biaya penyusutan	2.251,78	2.637,91	2.637,91	2.637,91
6	Commitment fee (biaya bank)	67,00	43,22	65,66	65,26
7	Lab sebelum bunga dan pajak (4-5-6)	2.755,22	3.110,78	4.416,60	4.724,99
8	Biaya bunga	168,00	170,37	814,68	821,11
9	Lab sebelum pajak (7-8)	2.587,22	2.940,41	3.601,92	3.903,88
10	Pajak Pendapatan	258,70	294,04	360,19	390,39
11	Lab bersih setelah pajak (9-10)	2.328,52	2.646,37	3.241,73	3.513,49

Dari table 14, terlihat kinerja berupa penjualan bersih PT.BTMP pada 4 (empat) periode dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2009 terlihat selalu meningkat, hal ini diikuti pula dengan peningkatan pada laba bersih yang dihasilkan perusahaan.

Tabel 15. Neraca PT.BTMP

Uraian	Jumlah (Rp. Juta)			
	2006	2007	2008	2009
1. Kas dan bank	116,70	512,88	163,44	514,04
2. Piutang dagang	2.388,32	5.157,21	5.963,84	6.984,66
3. Persediaan	10.367,46	17.547,68	16.980,91	17.961,69
I. TOTAL HARTA LANCAR (1+2+3)	12.872,48	23.217,77	23.108,19	25.460,39
4. Harta tetap bersih	19.497,34	16.861,38	21.038,18	21.400,27
II. TOTAL HARTA TETAP	19.497,34	16.861,38	21.038,18	21.400,27
TOTAL HARTA (I + II)	32.369,82	40.079,15	44.146,39	46.860,66
5. Hutang dagang	908,00	307,26	135,57	99,76
6. Kredit Bank jk.pendek	3.411,19	8.874,89	9.872,08	9.108,69
III. TOTAL HUTANG LANCAR (5+6)	4.319,19	9.182,15	10.007,66	9.208,45
7. Kredit investasi	800,00	-	-	-
IV. TOTAL HUTANG JANGKA PANJANG (7)	800,00	-	-	-
V. TOTAL HUTANG (III+IV)	5.119,19	9.182,15	10.007,66	9.208,45
8. Laba ditahan	24.922,11	27.250,63	29.896,99	33.138,72
9. Laba periode berjalan	2.328,52	2.646,37	3.241,73	3.513,49
VI. TOTAL MODAL (8+9)	27.250,63	30.896,99	34.138,72	37.652,21
VII. TOTAL HUTANG DAN MODAL	32.369,82	40.079,15	44.146,39	46.860,66

Tabel 16. Rasio keuangan PT.BTMP

Uraian		2006	2007	2008	2009
1	Pertumbuhan Penjualan (%)	-	11,1	16,26	9,51
2	Pertumbuhan aset (juta)	32.369,82	40.078,15	44.146,38	46.860,66
3	Profit Margin (%)	7,55	7,72	8,11	8,05
4	Return on Investment / ROI (%)	11,94	15,69	15,41	16,42
5	Return on Equity / ROE (%)	8,54	8,57,	9,50	9,33
6	Laba Bersih (juta)	2.328,52	2.646,47	3.241,73	3.513,49
7	Rasio hutang atas aset (%)	16	23	23	20
8	Current Ratio / CR (kali)	2,98	2,53	2,31	2,76
9	Net Working Capital / NWC (juta)	8.553,29	14.035,61	13.100,54	16.251,94

Penjelasan atas rasio-rasio :

1. **Pertumbuhan Penjualan** : Dalam 4 periode laporan keuangan terlihat bahwa penjualan selalu meningkat (perusahaan menghasilkan pertumbuhan yang positif). Pertumbuhan tertinggi adalah pada periode penjualan tahun 2008 yang meningkat 16,26% dari tahun 2007. Sedangkan penjualan tahun 2009 penjualan tetap meningkat dari tahun 2008 yaitu 9,51%, namun pertumbuhannya tidak sebesar pertumbuhan pada tahun 2008.
2. **Pertumbuhan aset** : Aset PT.BTMP terlihat selalu meningkat dalam 4 periode terakhir, hal ini merupakan hasil akumulasi dari laba perusahaan yang digunakan kembali sebagai modal kerja sehingga muncul sebagai tambahan harta berupa persediaan dan piutang, disamping juga terdapat penambahan pada sisi aset tetap berupa mesin-mesin produksi yang muncul pada tahun 2008 dan 2009. Dengan demikian terlihat bahwa perusahaan cukup sehat dimana laba yang diperoleh diakumulasikan ke dalam modal kerja perusahaan.
3. **Profit Margin** : Merupakan hasil dari perhitungan dari laba bersih (*EAT*) dibagi dengan penjualan bersih (*net sales*), untuk melihat tingkat keuntungan usaha. *Profit Margin* yang dihasilkan terlihat selalu positif, dimana *PM* tertinggi pada tahun 2008 sebesar 8,11%. Sedangkan *Profit Margin* tahun 2009 sedikit menurun dari tahun 2008, hal ini terjadi karena meningkatnya harga pokok penjualan, karena adanya meningkatnya biaya produksi pada beberapa bagian proses produksi.
4. **Return on Investment (ROI)** : Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atas sejumlah aset yang dimiliki. Terlihat bahwa nilai *ROI* perusahaan setiap tahunnya semakin meningkat dan tertinggi terjadi pada tahun 2009 sebesar 16,42%. Semakin besar nilai *ROI* yang dihasilkan, maka semakin baik kemampuan perusahaan tersebut dalam menghasilkan laba. Hal ini juga terlihat pada PT.BTMP dimana nilai *ROI* yang dihasilkan setiap tahunnya semakin meningkat.
5. **Return on Equity (ROE)** : Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atas sejumlah modal yang dimiliki, merupakan hasil dari laba bersih (*EAT*) dibagi dengan modal yang ditanamkan. Semakin besar nilai *ROE* yang dihasilkan, maka semakin baik kondisi perusahaan tersebut. Terlihat bahwa nilai *ROE* perusahaan setiap tahunnya semakin meningkat dan

tertinggi terjadi pada tahun 2008 sebesar 9,50%, sedangkan pada tahun 2009 *ROE* terlihat menurun, hal ini disebabkan oleh meningkatnya nilai laba bersih yang dihasilkan tidak sebanding dengan peningkatan yang terjadi pada sisi modal, sehingga *ROE* yang dihasilkan perusahaan terlihat sedikit menurun, namun masih menunjukkan tingkat profitabilitas yang menguntungkan untuk investasi.

6. Laba Bersih : Nilai laba bersih yang dihasilkan terlihat positif dan meningkat setiap tahunnya yang tertinggi adalah tahun 2009 sebesar Rp.3.513,49 juta, karena meningkatnya omset perusahaan. Walaupun persentase *Profit Margin* terlihat sedikit menurun namun dalam jumlah nilai yang dihasilkan terlihat meningkat, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba masih terlihat baik.
7. Rasio hutang atas aset : Nilai hutang dari tahun 2006 ke 2007 menunjukkan peningkatan begitu pula dari tahun 2007 ke 2008, sedangkan tahun 2008 ke 2009 sedikit menurun. Rasio hutang atas aset tahun 2006 ke 2007 terlihat meningkat hal ini lebih banyak disebabkan oleh meningkatnya nilai hutang secara signifikan yang tidak sebanding dengan peningkatan aset perusahaan. Tahun 2007 ke 2008 relatif sama dimana walaupun nilai aset meningkat namun nilai hutang juga meningkat. Tahun 2008 ke 2009 semakin membaik dengan menurunnya rasio dari 23% menjadi 20%, keadaan ini disebabkan oleh menurunnya nilai hutang yang dibarengi dengan meningkatnya nilai aset.
8. *Current Ratio (CR)* : *Current ratio* adalah rasio yang digunakan untuk melihat tingkat likuiditas perusahaan, yang dihasilkan dari pembagian hutang lancar dengan harta lancar. Terlihat bahwa tingkat likuiditas perusahaan mengalami peningkatan pada Desember 2009 (2,76 kali) dari tahun 2008 (2,31 kali). Yang berarti bahwa dari hutang yang ada dapat ditutupi oleh harta lancar perusahaan sebanyak 2,76 kalinya dan menandakan bahwa perusahaan cukup likuid.
9. *Net Working Capital (NWC)* : Atau modal kerja bersih merupakan sumber modal kerja perusahaan (harta lancar) setelah dikurangi dengan hutang lancarnya. Kondisi perusahaan menunjukkan bahwa *NWC* Desember 2009 (Rp.16.251,94 juta) mengalami peningkatan dari tahun 2008 (Rp.13.100,54 juta), yang menandakan bahwa laba yang diperoleh dari

tahun sebelumnya seluruhnya digunakan kembali untuk meningkatkan modal kerja perusahaan.

10. Pangsa Pasar menurut Sofyan Assauri (2001) adalah : merupakan besarnya bagian atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dengan persentase. Sehingga pangsa pasar produk genteng PT.BTMP adalah : Genteng hasil produksi PT.BTMP dibandingkan dengan kebutuhan pemakaian genteng di kota Jakarta yang merupakan pasar terbesar penjualan genteng PT.BTMP, yang lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 17. Kebutuhan genteng di Jakarta

Kebutuhan Genteng di Jakarta				
Keterangan jenis bangunan		Jumlah	Rata-rata pemakaian genteng (unit)	Jumlah kebutuhan per tahun (unit)
Baru sesuai IMB (114.000 / tahun)				
1	Rumah	11.200	3.000	33.600.000
2	Gedung	2.800	15.000	42.000.000
Jumlah				75.600.000
Lama				
1	Rumah	2.232.077	3.000	6.696.231.000
2	Bangunan lainnya	312.018	15.000	4.680.270.000
Jumlah				11.376.501.000
Umur pakai genteng selama 5 tahun, maka jumlah kebutuhan genteng untuk bangunan lama dibagi 5, menjadi sebesar				2.275.300.200
Total kebutuhan untuk bangunan baru dan lama menjadi				2.350.900.200

Sumber : Koran Tempo 12 Januari 2009.

Tabel 18. Jumlah produksi genteng PT.BTMP

Jumlah produksi genteng PT.BTMP (unit)				
Jenis Genteng		Per Hari	Per Bulan	Per Tahun
1	Gelombang	75.000	1.650.000	19.800.000
2	Flat	15.000	330.000	3.960.000
Total		90.000	1.980.000	23.760.000

Dari tabel di atas terlihat kebutuhan genteng di Jakarta sebesar 2.350.900.200 unit per tahunnya, sedangkan hasil produksi genteng PT.BTMP dalam satu tahun sebesar 23.760.000 unit, sehingga pangsa pasar PT.BTMP terhadap permintaan genteng di Jakarta hanya sebesar 1,01%. Data yang diperoleh bahwa dari daya serap pasar akan hasil produksi PT.BTMP adalah 100% atau genteng yang diproduksi oleh PT.BTMP selalu habis terjual oleh para pelanggannya.

4.7. Tindakan Koreksi

Tahap akhir dari aktivitas evaluasi adalah melakukan tindakan koreksi, terhadap strategi perusahaan yang sudah ada saat ini, dimana posisi perusahaan untuk masa depan harus diubah. Terdapat beberapa kegiatan evaluasi dalam hal tindakan koreksi yang dinilai relevan dengan PT.BTMP, yaitu :

- 4.7.1. Memperluas jaringan pemasaran : Jaringan pemasaran yang ada saat ini masih menggunakan jaringan pemasaran yang lama. Dimana hasil produksi genteng flat hanya dipasarkan kepada pelanggan-pelanggan yang sudah lama berhubungan dengan perusahaan. Tidak ada kegiatan penawaran baru kepada pelanggan baru lainnya. Tim sales yang digunakan saat ini masih merupakan sales perusahaan yang ada selama ini, tidak ada tambahan tenaga penjualan untuk produk genteng flat. Tidak ada program pemasaran khusus untuk produk baru genteng flat. Untuk suatu produk baru yang dihasilkan sebaiknya mempunyai program pemasaran khusus untuk produk tersebut, sehingga pengenalan masyarakat akan produk tersebut dapat lebih baik.
- 4.7.2. Mengubah struktur organisasi : Organisasi perusahaan saat ini dinilai masih belum berjalan secara profesional, dimana pada posisi kepala pabrik masih dipegang oleh salah satu anak key person yang sekaligus erupakan pengurus dalam perusahaan. Sehingga kegiatan produksi yang dijalankan dinilai kurang fokus, karena pada saat kegiatan produksi berjalan seringkali dibutuhkan suatu keputusan yang harus diambil dilapangan, namun dengan tidak hadirnya kepala pabrik, maka keputusan tersebut dapat terunda. Sementara itu bila posisi kepala pabrik dipegang dan dijalankan oleh seorang yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

profesional dan bukan bagian dari pengurus perusahaan, maka kegiatan produksi dapat berjalan lebih baik lagi.

- 4.7.3. Membuat kebijakan baru : Kebijakan baru kadangkala perlu dilakukan untuk mengubah suatu pola kerja lama yang dinilai kurang efektif. Baik dalam hal manajemen dalam perusahaan maupun yang berkaitan dengan kegiatan produksi. Dalam hal ini PT.BTMP harus membuat kebijakan baru dalam hal produksi, serius menangani permintaan pelanggan, menempatkan petugas yang lebih profesional dalam tanggung jawab kegiatan produksi. Hal ini karena dinilai PT.BTMP kurang serius dalam melakukan kegiatan produksi untuk genteng flat yang terlihat dari jumlah produksi yang dihasilkan dalam kurun waktu 2 tahun, dimana pada tahun 2008 menghasilkan sebanyak 1.980.000 unit sedangkan tahun 2009 hanya 712.800 unit. Dari wawancara yang dilakukan seluruh hasil produksi yang dipasarkan habis terjual oleh pelanggan dan permintaan terus datang dari para pelanggan, namun PT.BTMP belum dapat memenuhi permintaan tersebut.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- a. PT.BTMP melakukan inovasi pada tahun 2008 dengan memproduksi produk baru berupa genteng flat keramik, produksi genteng flat ini dimaksudkan untuk menjadi salah satu strategi PT.BTMP untuk meningkatkan omset penjualan perusahaan serta mampu bersaing dengan perusahaan sejenis serta mengantisipasi permintaan pelanggan atas produk genteng flat keramik dengan harga jual yang lebih bersaing daripada produk sejenis lainnya. Penjualan genteng flat pada tahun pertama peluncuran ke pasar mengalami penjualan yang cukup baik yaitu sebesar 17,4% dari total omset tahun 2008, sedangkan penjualan genteng flat sampai selama tahun 2009 menurun hanya sebesar 6,5% dari total omset tahun 2008.
- b. Dari hasil wawancara diperoleh bahwa seluruh produk genteng flat keramik yang dihasilkan habis terjual kepada pelanggannya. Saat ini produksi genteng flat keramik hanya berdasarkan pesanan saja. Sehingga kapasitas terpakai sampai dengan saat ini hanya 10% dari kapasitas terpasang. Kondisi keuangan perusahaan cukup baik dengan pertumbuhan penjualan selalu positif begitu pula dengan profit margin yang dihasilkan, rasio keuangan secara umum adalah positif. Key person terlihat kurang serius dalam menjalankan strategi baru berupa inovasi produk baru genteng flat keramik.
- c. Beberapa kegiatan evaluasi dalam hal tindakan koreksi yang relevan dengan PT.BTMP sebagai berikut :
 - a. Memperluas jaringan pemasaran
 - b. Mengubah struktur organisasi
 - c. Membuat kebijakan baru

5.2. Saran

- a. Inovasi produk genteng flat dapat dijadikan strategi untuk mempertahankan usaha bahkan dapat menjadi produk unggulan di masa yang akan datang untuk menempatkan perusahaan mampu bersaing pada usaha sejenis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



- b. PT.BTMP diharapkan dapat melakukan kegiatan evaluasi kembali terhadap manajemen perusahaan yang berjalan saat ini, terkait dengan hal tersebut PT.BTMP dapat mengambil tindakan koreksi yang relevan dengan kondisi perusahaan dalam hal antara lain sebagai berikut :
 1. Memperluas jaringan pemasaran
 2. Mengubah struktur organisasi
 3. Membuat kebijakan baru
- c. Implementasi strategi harus disertai dengan sasaran-sasaran yang jelas dan batas waktu pencapaian sasaran tersebut. Tanpa disertai sasaran, strategi akan kurang terarah sehingga dikhawatirkan perusahaan tidak mampu menjalankan misinya dengan sempurna. Strategi juga harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan diawasi jalannya dengan seksama, agar karyawan mengerti arah dan tujuan perusahaan sehingga tujuan sasaran dapat dicapai dengan lebih optimal. Keseriusan implementasi strategi ini sebaiknya dicoba untuk diaplikasikan oleh pihak manajemen keluarga inti terlebih dahulu, baru kemudian ke pihak karyawan, dapat juga dengan melibatkan berbagai pihak luar perusahaan yang terkait dan kompeten dalam usaha sejenis karena pada dasarnya pihak manajemen perusahaan sendirilah yang paling mengenal kondisi usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney B. Jay. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* third edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- David R, Fred. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*, Buku 1 Edisi 7 (diterjemahkan oleh Alexander Sindoro). Prenhallindo . Jakarta.
- Fisk Peter. 2007. *Marketing Genius* terjemahan oleh Majalah Marketing. PT. Gramedia. Jakarta.
- Hitt A Michael; Ireland Duane R; Hoskisson E Robert alih bahasa oleh Hedyanto Armand, SE, MBA. 1997. *Manajemen Strategis*. Erlangga. Jakarta.
- Hitt A Michael; Ireland Duane R; Hoskisson E Robert. 2001. *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep* edisi keempat, edisi terjemahan bahasa Indonesia. PT. Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Jankowicz AD. 2002. *Business Research Projects*, third edition. Thompson Learning. Inggris.
- Koran Tempo, 12 Januari 2009. DKI Jakarta Siapkan Pengawas Bangunan Bersertifikat.
- Majalah Estate, April 2006. Tren penutup atap.
- Majalah Estate, Juni 2008. Genteng Beton masih berjaya.
- Pearce II, A John and Robinson B Richard, Jr. 2003. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Porter. E Michael. 1993. *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* alih bahasa maulana Agus. Erlangga. Jakarta
- Pearce II, A John and Robinson B Richard, Jr. 2003. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Porter. E Michael. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Pramana Dwi Arianto. 2001. *Analisis Competitive Strategies* di PT.Dasar Karya Utama dalam menghadapi persaingan. Program Studi Magister Manajemen UGM. Yogyakarta.
- Rangkuti Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Scarborough M Norman and Zimmerer W Thomas. 2006. *Effective Small Business Management, An Entrepreneurial Approach* eighth edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Umar Husein. 2001. *Studi Kelayakan Bisnis edisi-2; Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis Secara Komprehensif*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Umar Husein. 2005. *Strategi Manajemen in Action; Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit* Berdasarkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Konsep Michael R.Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger. Cetakan Keempat. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Walker Gordon. 2004. Modern Competition Strategy. McGraw-Hill/irwin. New York.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

LAMPIRAN

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Lampiran 1. Jadwal waktu penelitian Tugas Akhir

KEGIATAN	WAKTU												KETERANGAN									
	APRIL			MEI			JUNI			JULI				AGUSTUS								
Persiapan Judul	■																					
Persiapan Proposal	■																					
Perbaikan Proposal		■	■	■																		
Kolokium			■	■	■																	
Persiapan Penelitian				■	■	■																
Pengumpulan Data				■	■	■	■															
Analisis Data						■	■	■	■													
Membuat Laporan Akhir							■	■	■	■	■											
Penyelesaian Laporan Akhir												■	■									
Seminar Hasil												■	■									
Perbaikan & Perbanyak												■	■									

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Lampiran 2. Kuesioner Penelitian Faktor Internal

Survei Penelitian Internal

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK GENTENG FLAT PADA SEKTOR INDUSTRI GENTENG (Studi Kasus pada PT.BTMP di Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat)



Oleh :

**SRI SATRYANA S
F.352060085**

**Evaluasi Implementasi Strategi
Pengembangan Produk Genteng Flat
Pada Sektor Industri Genteng**

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2009

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Yth. Bapak/Ibu :

Perkenankan saya memperkenalkan diri, nama saya **Sri Satryana S**, mahasiswa Sekolah Pascasarjana Magister Profesional Industri Kecil Menengah Institut Pertanian Bogor, bermaksud melakukan penelitian tentang **Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng**. Penelitian ini merupakan bagian dari tesis yang sedang saya kerjakan di bawah bimbingan **Prof. Dr. Ir. W.H. Limbong, MS** dan **Ir. Darwin Kadarisman, MS** serta sebagai salah satu syarat kelulusan studi.

Agar hasil penelitian ini dapat memenuhi persyaratan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu sudilah kiranya berpartisipasi dalam menjawab kuesioner ini. Semua informasi yang diterima dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya untuk kepentingan akademis.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Bogor, Juli 2009

Hormat Saya,

Sri Satryana S

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Pengantar

Penelitian tentang *Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng* ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui apakah Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam menjalankan usahanya telah menerapkan proses manajemen Strategis khususnya dalam membangun strategi keunggulan bersaing dalam upaya untuk menghadapi pesaing dalam industrinya sehingga usaha dapat berjalan berkesinambungan bahkan dapat meningkatkan skala usahanya sehingga dapat meningkat menjadi Usaha Besar (UB).

Penelitian ini merupakan *Study Kasus Pada PT.Bintang Timbul Megah Perkasa (PT.BTMP) dengan lokasi Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat*. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai implementasi strategi dengan pengembangan produk pada UKM dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya, selain itu juga diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi UKM yang lain.

Survei dalam penelitian dilakukan langsung di perusahaan PT.BTMP dengan cara melakukan wawancara serta institusi terkait untuk menggali dan mencari data sebagai bahan untuk analisis internal, sedangkan untuk analisis eksternal akan dilakukan dengan wawancara/kuesioner kepada pelaku usaha, intitusi pemerintah dan institusi swasta yang terkait.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

I. PROFIL PERUSAHAAN (INTERNAL)

(pertanyaan kepada pemilik atau pengurus perusahaan)

1. Nama Pengisi Responden :
.....
2. Jabatan dalam Perusahaan :
.....
3. Nama Perusahaan :
.....
.....
4. Bidang Usaha :
.....
.....
5. Alamat Perusahaan :
.....
.....
6. Bentuk Perusahaan :
.....
7. Jumlah Pegawai :
.....
8. Modal Awal Perusahaan :
.....
.....
9. Nilai aset Perusahaan :
.....
.....
10. Jenis modal :
.....
.....
11. Jenis Produk yang dihasilkan :
.....
.....
12. Kapasitas produksi Genteng Flat :.....
(per bulan atau per tahun)
.....

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

- 13. Omzet penjualan :
.....
- 14. Rata2 Profit Margin :
.....
- 15. Hubungan dengan Bank : SebagaiSejak
- 16. Pendidikan Key Person :
- 17. Pengalaman Key Person : sejak
- 18. Aspek Manajemen dan SDM

Aspek Manajemen & SDM	Ya	Tidak
1. Apakah para manajer/pengurus perusahaan dipilih secara objektif ?		
2. Apakah para manajer mendelegasikan wewenang secara baik (jika ada) ?		
3. Apakah struktur organisasi yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan ?		
4. Apakah job description dan job specification bagi para pekerja sudah jelas ?		
5. Apakah para karyawan memiliki moral yang baik untuk bekerja ?		
6. Apakah turnover dan kebiasaan bolos kerja para karyawan rendah ?		
7. Apakah ada pelaksanaan dan mekanisme pemberian reward ? apakah pengawasannya efektif ?		
8. Apakah tingkat pendidikan terakhir pegawai telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya ?		

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

18. Aspek Pemasaran :

Aspek Pemasaran	Ya	Tidak
1. Apakah perusahaan telah melakukan segmentasi pasar ?		
2. Apakah segmentasi tersebut telah sesuai ?		
3. Apakah pembelinya sudah jelas ?		
4. Apakah posisi perusahaan di antara para pesaing telah berada pada posisi yang baik ?		
5. Apakah pangsa pasar produk perusahaan meningkat ?		
6. Apakah saluran distribusi telah memuaskan dan biaya yang dikeluarkan telah efektif ?		
7. Apakah perusahaan memiliki organisasi penjualan yang efektif ?		
8. Apakah perusahaan melakukan penelitian pasar ?		
9. Apakah kualitas produk dan pelayanannya baik ?		
10. Apakah produk dan jasa perusahaan telah diberikan harga yang sesuai ?		
11. Apakah perusahaan melakukan promosi, iklan, dan publikasi ?		
12. Jika melakukan, apakah media yang digunakan telah efektif ?		
13. Apakah para manajer pemasaran memiliki pengalaman dan pelatihan yang cukup ?		

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

19. Aspek Keuangan :
(Agar dimintakan Laporan Keunagan (Neraca & R/L) periode 3 tahun terakhir (2007, 2008 dan Juni 2009) !

Aspek Keuangan	Ya	Tidak
1. Apakah kondisi keuangan perusahaan diketahui secara cermat oleh Pengurus ?		
2. Apakah masalah keuangan ditangani oleh tenaga khusus yang ahli dibidangnya ?		
3. Apakah perusahaan memiliki modal kerja yang cukup ?		
4. Apakah perusahaan memiliki cash folw yang baik sebagai penunjang operasionalnya ?		
5. Apakah produk baru yang dihasilkan dapat menaikkan omset penjualan perusahaan ?		

6. Aspek Teknis dan Produksi :

Aspek Teknis dan Produksi	Ya	Tidak
1. Apakah para pemasok dapat diandalkan ?		
2. Apakah bagan (lay out) lokasi kerja perusahaan di lapangan sudah sesuai dengan laur kerja?		
3. Apakah lokasi perusahaan cukup menunjang kegiatan operasionalnya?		
4. Apakah fasilitas, peralatan dan		

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

<p>mesin-mesin yang dimiliki perusahaan sudah cukup menunjang kegiatan usaha ?</p> <p>5. Apakah fasilitas, peralatan, mesin-mesin dan kantor-kantornya dalam kondisi baik ?</p> <p>6. Apakah kebijakan pengawasan dan prosedur persediaan (jika ada) sudah efektif ?</p> <p>7. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian mutunya sudah berjalan efektif ?</p> <p>8. Apakah fasilitas, sumber daya dan letak pasarnya strategis ?</p> <p>9. Apakah perusahaan mempunyai kemampuan dalam teknologi ?</p>		
---	--	--

7. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Aspek Teknis dan Produksi	Ya	Tidak
1. Apakah perusahaan memiliki fasilitas R & D ?		
2. Apakah personal R & D telah memenuhi syarat yang ditetapkan ?		
3. Apakah sumber daya R & D telah dialokasikan dengan efektif ?		
4. Apakah perusahaan mempunyai kemampuan dalam teknologi ?		
5. Apakah manajemen informasi dan sistem komputernya sesuai ?		
6. Apakah fasilitas-fasilitas tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan ?		

7. Apakah produk-produk yang ada sekarang memiliki daya saing dari sisi teknologi ?		
---	--	--

8. Aspek Yuridis :

Apakah legalitas yang berkaitan dengan usaha sudah dipenuhi ?
.....

II. PERSAINGAN USAHA

1. Adakah pesaing usaha di lingkungan perusahaan ? Berapa banyaknya ?
2. Apakah persaingan yang terjadi sangat ketat ?
3. Apa sajakah factor yang menjadi media persaingan (biaya, lokasi, harga jual, sarana pendukung, dll) ?
4. Bagaimana perusahaan mengatasi persaingan yang terjadi ?
5. Apakah terjadi persaingan diantara supplier perusahaan ?
6. Apakah ada persaingan antar pembeli ?
7. Apakah harga produk yang di produksi dapat bersaing dengan perusahaan lain ?
8. Apakah keunggulan produk yang diproduksi oleh perusahaan?
9. Adakah persaingan dalam penggunaan sarana distribusi ?
10. Bagaimana dengan persaingan dalam hal promosi ?

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 3. Kuesioner Penelitian Faktor Eksternal

Survei Penelitian Eksternal

EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK GENTENG FLAT PADA SEKTOR INDUSTRI GENTENG (Studi Kasus pada PT.BTMP di Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat)



Oleh :

**SRI SATRYANA S
F.352060085**

**Evaluasi Implementasi Strategi
Pengembangan Produk Genteng Flat
Pada Sektor Industri Genteng**

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2009

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Yth. Bapak/Ibu :

Perkenalkan saya memperkenalkan diri, nama saya **Sri Satryana S**, mahasiswa Sekolah Pascasarjana Magister Profesional Industri Kecil Menengah Institut Pertanian Bogor, bermaksud melakukan penelitian tentang **Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng**. Penelitian ini merupakan bagian dari tesis yang sedang saya kerjakan di bawah bimbingan **Prof. Dr. Ir. W.H. Limbong, MS** dan **Ir. Darwin Kadarisman, MS** serta sebagai salah satu syarat kelulusan studi.

Agar hasil penelitian ini dapat memenuhi persyaratan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu sudilah kiranya berpartisipasi dalam menjawab kuesioner ini. Semua informasi yang diterima dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya untuk kepentingan akademis.

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Bogor, Juli 2009

Hormat Saya,

Sri Satryana S

Pengantar

Penelitian tentang *Evaluasi Implementasi Strategi Pengembangan Produk Genteng Flat Pada Sektor Industri Genteng* ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui apakah Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam menjalankan usahanya telah menerapkan proses manajemen Strategis khususnya dalam membangun strategi keunggulan bersaing dalam upaya untuk menghadapi pesaing dalam industrinya sehingga usaha dapat berjalan berkesinambungan bahkan dapat meningkatkan skala usahanya sehingga dapat meningkat menjadi Usaha Besar (UB).

Penelitian ini merupakan *Study Kasus Pada PT.Bintang Timbul Megah Perkasa (PT.BTMP) dengan lokasi Kabupaten Plered, Purwakarta, Jawa Barat*. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai implementasi strategi dengan pengembangan produk pada UKM dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya, selain itu juga diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi UKM yang lain.

Survei dalam penelitian dilakukan langsung di perusahaan PT.BTMP dengan cara melakukan wawancara serta institusi terkait untuk menggali dan mencari data sebagai bahan untuk analisis internal, sedangkan untuk analisis eksternal akan dilakukan dengan wawancara/kuesioner kepada pelaku usaha, intitusi pemerintah dan institusi swasta yang terkait.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

Nama responden :
Jabatan responden :
Lokasi Kerja/Usaha :
Tanggal Pengisian :

Apa yang ada di dalam dokumen ini ?

Survei tentang strategi bersaing melalui pengembangan produk genteng flat adalah survei untuk menganalisis dan membuat program perusahaan yang baik sehingga dapat dilakukan penentuan strategi yang tepat untuk mencapai posisi dan kesesuaian yang diharapkan.

Tahapan survei dan penelitian adalah sebagai berikut :

- Tahap 1
Melakukan identifikasi faktor-faktor strategis yang berpengaruh terhadap kegiatan industri genteng. Penggalan faktor-faktor strategis dilakukan dengan metoda deskriptif dengan melakukan wawancara dan kuesioner terhadap pihak internal dan eksternal perusahaan yang kompeten. Tujuan dari tahapan ini adalah mendapatkan faktor-faktor strategis yang berpengaruh terhadap implementasi pembuatan produk baru berupa genteng flat sebagai salah satu strategi bersaing bagi perusahaan.
- Tahap 2
 1. Melakukan evaluasi faktor-faktor strategis dengan pengisian kuesioner terhadap pihak internal dan eksternal perusahaan yang kompeten dengan tujuan untuk menentukan pembobotan.
 2. Melakukan evaluasi terhadap visi, misi dan rencana kerja perusahaan.

A. Kuesioner Analisis Lingkungan Eksternal

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Cantumkan nilai 0 atau 1 pada kolom **angka** dengan catatan :
 - Angka 0 untuk faktor strategis yang dianggap tidak penting
 - Angka 1 untuk faktor strategis yang dianggap penting

2. Berikan tanda checklist (√) pada kolom **tingkat kepentingan** kepada masing-masing faktor internal untuk menunjukkan seberapa besar pengaruhnya faktor-faktor strategis tersebut terhadap kemajuan perusahaan di lingkungan industrinya, dengan catatan sbb :
 - 5 = Sangat berpengaruh
 - 4 = Pengaruhnya besar
 - 3 = Pengaruhnya sedang
 - 2 = Pengaruhnya kecil
 - 1 = Tidak ada pengaruhnya

Faktor Strategis Eksternal Peluang (<i>Opportunities</i>)	Angka	Tingkat pengaruh thd perusahaan				
		1	2	3	4	5
Faktor Strategis Eksternal						
Peluang (<i>Opportunities</i>) Lingkungan mikro						
1. Prospek usaha						
2. Target pasar						
3. Variasai produk yang ditawarkan perusahaan						
4. Ketersediaan produk						
5. Kemudahan sistem pembayaran kredit						
6. Konsumen yang potensial						
7. Kecepatan dan kemudahan pengantaran						
8. Teknologi yang digunakan						
Ancaman (<i>Threath</i>) Lingkungan mikro						
1 Tingkat persaingan usaha						
2. Terganggunya proses produksi						
3. Pelanggan yang terlambat membayar						

Peluang (<i>Opportunities</i>) Lingkungan Makro						
1. Kebijakan pemerintah						
2. Kemajuan teknologi						
3. Hubungan baik dengan para pelanggan						
Ancaman (<i>Threath</i>) Lingkungan Makro						
1. Perubahan perekonomian negara						
2. Kenaikan biaya produksi						

B. Kuesioner Analisis Produk Yang Dihasilkan

Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Cantumkan nilai 0 atau 1 pada kolom **angka** dengan catatan :
 - Angka 0 untuk faktor strategis yang dianggap tidak penting
 - Angka 1 untuk faktor strategis yang dianggap penting
- Berikan tanda checklist (√) pada kolom **tingkat pengaruh** kepada masing masing faktor internal untuk menunjukkan seberapa besar pengaruhnya faktor-faktor strategis tersebut terhadap kebutuhan anda sebagai konsumen, dengan catatan sbb :
 - 5 = Sangat berpengaruh
 - 4 = Pengaruhnya besar
 - 3 = Pengaruhnya sedang
 - 2 = Pengaruhnya kecil
 - 1 = Tidak ada pengaruhnya

Faktor Strategis	Angka	Tingkat pengaruh				
		1	2	3	4	5
1. Variasi produk yang ditawarkan						
2. Kualitas produk yang dihasilkan						
3. Ketersediaan produk yang dihasilkan						
4. Kemudahan sistem pembayaran kredit						
5. Penawaran produk baru "Genteng Flat"						
6. Harga yang bersaing						
7. Banyaknya produk sejenis						
8. Kemudahan bernegosiasi						
9. Hubungan baik dengan pemilik						
10. Kesesuaian pesanan						
11. Kemudahan pengantaran						
12. Lokasi perusahaan yang mudah dicapai						

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

C. Kuesioner tentang Perusahaan Pesaing

C.1. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda checklist (√) pada kolom **tingkat kekuatan** kepada masing-masing Faktor Sukses Perusahaan untuk menunjukkan seberapa besar kuatnya faktor-faktor strategis tersebut terhadap perusahaan, menurut anda sebagai konsumen, dengan catatan sbb :

- 4 = Kekuatan besar
- 3 = Kekuatan kecil
- 2 = Kelemahan kecil
- 1 = Kelemahan besar

Faktor Sukses Perusahaan	Tingkat Kekuatan															
	KIA				IKAD				KARANGPILANG				BTMP			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Promosi																
2. Sales Force																
3. Pangsa Pasar																
4. Distribusi																
5. Harga Jual																
6. Mutu Produk																
7. Biaya Produksi																
8. Teknologi																

C.2. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda checklist (√) pada kolom **tingkat kepentingan** kepada masing-masing Faktor Sukses Perusahaan untuk menunjukkan seberapa besar kuatnya faktor-faktor strategis tersebut terhadap perusahaan, menurut anda sebagai konsumen, dengan catatan sbb :

- 4 = Sangat Penting
- 3 = Penting
- 2 = Kurang Penting
- 1 = Tidak Penting

Faktor Sukses Perusahaan	Tingkat Kepentingan															
	KIA				IKAD				KARANGPILANG				BTMP			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Promosi																
2. Sales Force																
3. Pangsa Pasar																
4. Distribusi																
5. Harga Jual																
6. Mutu Produk																
7. Biaya Produksi																
8. Teknologi																

D. Identifikasi Faktor Lingkungan

- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 1 (satu) jika faktor eksternal tersebut dianggap tidak berpengaruh.
- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 2 (dua) jika faktor eksternal tersebut dianggap lemah pengaruhnya.
- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 3 (tiga) jika faktor eksternal tersebut dianggap kuat pengaruhnya.
- Pengisian dapat dilakukan pada Tabel di bawah ini :

NO	PARAMETER	1	2	3
1	Aspek Ekonomi Makro			
2	Aspek Sosial			
3	Aspek Politik			
4	Aspek Teknologi			
5	Aspek Lingkungan			

Penjelasan Parameter Faktor Lingkungan

1. Aspek Ekonomi Makro : Kegiatan Ekonomi Makro dapat berupa Tingkat Inflasi, Tingkat suku bunga Bank, Nilai tukar mata uang, keadaan ekonomi regional, nasional dan dunia, hambatan dan dorongan ekspor-impor, kondisi anggaran belanja pemerintah dll. Apakah kondisi perekonomian makro tersebut dapat berpengaruh terhadap industri genteng atau tidak.
2. Aspek Sosial : Aspek sosial masyarakat (budaya setempat, tingkat pendidikan masyarakat setempat dll) di daerah sekitar industri. Apakah berpengaruh terhadap keberadaan dan perkembangan industri genteng atau tidak.
3. Aspek Politik : Kondisi politik (khususnya regional dan nasional) seperti kegiatan-kegiatan politik, kebijakan politik, pergantian kepala daerah dll. Apakah berpengaruh terhadap kondisi industri genteng atau tidak.
4. Aspek Teknologi : Industri genteng pada khususnya apakah menuntut teknologi yang maju atau tidak dan apakah aspek teknologi (perubahan teknologi) dapat berpengaruh terhadap industri.
5. Aspek Lingkungan : Apakah keberadaan industri bersinggungan dengan aspek ekologi (Amdal) dan apakah aspek ekologi (lingkungan) berpengaruh terhadap keberlangsungan industri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

E. Identifikasi Faktor Lingkungan Industri (dengan Five Force's Competition)

Mohon Bapak/Ibu identifikasi faktor-faktor eksternal (lingkungan industri) dan seberapa besar tingkat pengaruh yang diberikan masing-masing faktor lingkungan eksternal berdasarkan kategori *penghalang bagi pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ketersediaan barang pengganti dan tingkat persaingan* terhadap kegiatan usaha di sektor industri genteng pada saat ini.

- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 1 (satu) jika faktor eksternal tersebut dianggap tidak berpengaruh.
- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 2 (dua) jika faktor eksternal tersebut dianggap lemah pengaruhnya.
- Berikan tanda checklist (√) pada kolom angka 3 (tiga) jika faktor eksternal tersebut dianggap kuat pengaruhnya.
- Pengisian dapat dilakukan pada Tabel di bawah ini :

NO	PARAMETER	1	2	3
1	ANCAMAN BAGI PENDATANG BARU			
	a. Hambatan Masuk			
	Skala Ekonomi, Diferensiasi Produk, Kecukupan Modal, Biaya Peralihan, Akses ke Saluran Distribusi, Peraturan Pemerintah.			
	b. Tindakan Penolakan yang Diperkirakan			
	c. Harga Penghalang Masuk			
	d. Sifat Hambatan Masuk			
	e. Pengalaman dan Skala sebagai Hambatan Masuk			
2	KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMASOK			
	a. Kelompok Pemasok (Terpencar or terintegrasi)			
	b. Produk Substitusi (barang pengganti)			
	c. Pelanggan Penting			
	d. Masukan Yang Penting			
	e. Diferensiasi Pemasok			
	f. Integrasi Maju			
	g. Pemerintah			
3	KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMBELI			
	a. Kelompok Pelanggan			
	b. Produk Industri			
	c. Diferensiasi Produk			
	d. Biaya Pengalihan			
	e. Laba Pelanggan			
	g. Kualitas Produk			

	h. Informasi Pelanggan			
4	KETERSEDIAAN / ANCAMAN BARANG PENGGANTI			
5	TINGKAT RIVALITAS PERSAINGAN			
	a. Jumlah Kompetitor			
	b. Tingkat Pertumbuhan Industri			
	c. Karakteristik Produk dan Jasa			
	d. Biaya Tetap yang Besar			
	e. Kapasitas			
	f. Pesaing yang Beragam			
	g. Tahapan Strategis yang Besar			
	h. Hambatan Keluar			

Penjelasan Parameter *Five Force's Competition* :

1. Ancaman Pendatang Baru : Pendatang baru dalam suatu industri dapat mengancam posisi perusahaan-perusahaan yang sudah ada karena biasanya pendatang baru akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar serta seringkali juga merebut sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan suatu perusahaan.
2. Kekuatan Tawar menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*) : Cara potensial yang sering digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri adalah dengan meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual. Bila perusahaan tidak dapat menutup peningkatan biaya yang terjadi melalui struktur harganya maka kemampulabaannya akan berkurang akibat tindakan pemasok.
3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*) : Kemampuan pembeli untuk memaksa perusahaan dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin dimana industri akan memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

4. Ancaman Produk Pengganti (Threat of Substitute Products) : Ketersediaan produk pengganti, barang atau jasa yang berbeda dari luar industri yang melakukan fungsi serupa dengan produk yang dihasilkan oleh industri, jika ada apakah akan mengancam keberadaan produk yang ada saat ini.

5. Tingkat Rivalitas di antara Para Pesaing yang Ada (Intention of Industry Rivalry) : Persaingan disini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi di industri dan sering disebabkan oleh harga, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai diferensiasi produk. Bagi kebanyakan industri, penentuan utama seluruh persaingan serta tingkat profitabilitas secara umum adalah persaingan antara perusahaan dalam industri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.