

**ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI POSITIONING
PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN
PADA UD. MAHKOTA GEMPOL**

SKRIPSI



Diajukan Oleh :

GIAN DWI JAYANTI

1512111123/FEB/MA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2019

**ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI POSITIONING
PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN
PADA UD. MAHKOTA GEMPOL**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Ekonomi Manajemen**

SKRIPSI



Oleh :

**GIAN DWI JAYANTI
1512111123/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA
2019**

SKRIPSI

**ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI *POSITIONING*
PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN
PADA UD. MAHKOTA GEMPOL**

Yang diajukan

**GIAN DWI JAYANTI
1512111123/FEB/MA**

Disetujui untuk Ujian Skripsi Oleh :

Pembimbing I

Prof. Dr. Pribadiyono, Ir., Ms
NIDN. 0019085801

Tanggal :

Pembimbing II

Indah Noviandari.,SE.,M.Si
NIDN. 0704117101

Tanggal :

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra. Ec., MM.
NIDN. 0703106403

SKRIPSI

**ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI *POSITIONING*
PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN
PADA UD. MAHKOTA GEMPOL**

Yang diajukan

**GIAN DWI JAYANTI
1512111123/FEB/MA**

Telah dipertahankan dihadapan
Dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Ekonomi Manajemen
Universitas Bhayangkara Surabaya
Pada tanggal 2019

Pembimbing I

Tim Penguji
Ketua

Prof. Dr. Pribadiyono, Ir., Ms
NIDN. 0019085801

Prof. Dr. Pribadiyono, Ir., Ms
NIDN.0019085801

Pembimbing II

Sekretaris

Indah Noviandari.,SE.,M.Si
NIDN. 0704117101

Nurul Iman, SE., M.Si
NIDN. 0702097901

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr. Hj. Siti Rosyafah, Dra. Ec., MM.
NIDN. 0703106403

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillah robbil 'alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **Analisis SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Perusahaan Pada UD. Mahkota Gempol**

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi Program Sarjana S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak maka pada kesempatan ini, penulis dengan setulus hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dra. Ec. Siti Rosyafah, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
2. Dra. Ec. Hj. Cholifah, MM selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
3. Prof. Dr. Pribadiyono, Ir., Ms selaku Dosen Pembimbing Pertama yang selalu memberikan banyak saran, bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi.

4. Indah Noviandari.,SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing Dua yang selalu memberikan saran, bimbingan, pengarahan dan kasih sayang kepada anak didiknya dalam penyelesaian skripsi.
5. Untuk Alm. Ibu saya yang selalu jadi motivasi bagi saya untuk menyelesaikan kuliah dengan hasil yang baik. Serta kakak dan bapak yang selalu mensupport saya dalam menjalankan aktivitas kuliah.
6. Untuk UD. Mahkota Gempol yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi saya yaitu menjadi objek penelitian, saya ucapkan terimakasih
7. Untuk keluarga besar CSR UBHARA terima kasih atas segala pengalaman yang telah diberikan semasa pengabdian kepada adik-adik yang kurang beruntung di wilayah Surabaya dan pengalaman organisasi di kampus.
8. Terkhusus teman-temanku di grup jodoh wasiat bapak yang selalu ada dalam suka dan duka. Selalu memberikan bantuan/arahan untuk menyelesaikan skripsi saya, tanpa kalian saya tidak akan dapat menikmati masa-masa perkuliahan dengan indah. Terimakasih kawan

Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun dalam penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalammualaikum Wr. Wb.

Surabaya, 18 Juni 2019

Penulis

MOTTO

Kamu tidak pernah gagal sampai kamu berhenti mencoba karena semua butuh proses yang panjang untuk meraih keberhasilan.

DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

SNI	: Standar Nasional Indonesia
LED	: Light Emitting Diode (komponen elektronika yang dapat memancarkan cahaya monokromatik ketika diberikan tegangan maju)
MCB box	: Komponen penunjang dalam instalasi listrik yang berguna untuk menempatkan MCB (<i>miniature circuit breaker</i>) agar instalasi listrik dapat bekerja lebih aman dan rapi
SDM	: Sumber Daya Manusia
Strength	: sebuah kondisi yang menjadi sebuah kekuatan dalam organisasi. Mengenali kekuatan dapat menjadi langkah besar untuk menuju kemajuan organisasi
Weakness	: kondisi atau segala sesuatu hal yang menjadi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam tubuh organisasi.
Opportunity	: suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan/organisasi.
Threat	: kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan.
OCP	: <i>Open Closed Principle</i>
ISO 9001	: Sistem standar manajemen mutu yang dirancang untuk membantu organisasi dalam memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan serta dapat memenuhi persyaratan perundangan, hukum dan peraturan yang terkait dengan produk atau jasanya
PPIC	: <i>Production Planning and Inventory Control</i> (suatu departemen dalam suatu organisasi perusahaan yang berfungsi merencanakan dan mengendalikan rangkaian proses produksi agar berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan serta mengendalikan jumlah inventory agar sesuai dengan kebutuhan yang ada)
Flowchart	: Suatu bagan dengan simbol-simbol tertentu yang menggambarkan urutan proses secara mendetail dan

- hubungan antara suatu proses (instruksi) dengan proses lainnya dalam suatu program.
- Job Description* : Suatu pernyataan tertulis yang berisi tujuan dari dibentuknya suatu jabatan/ tugas, uraian atau gambaran tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya diluar lingkup pekerjaannya dan diluar organisasi (eksternal) sehingga dapat tercapai tujuan unit/ bagian kerja dan organisasi/ perusahaan secara luas.
- QMR : *Quality Management Representative*
- QC : *Quality Control*
- MSDM : Manajemen Sumber Daya Manusia.
- SPK : Sistem Pendukung Keputusan
- PPC : *Production Planning and Control* (perencanaan dan pengendalian produksi)
- SOP : Standar Operasional Perusahaan
- BBM : Bahan Bakar Minyak
- Positioning* : Segala upaya untuk mendesain produk serta merek agar dapat menempati sebuah posisi yang unik dibenak konsumen

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
MOTTO.....	v
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penelitian	7
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori	13
2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2.2 Manajemen Strategi	16
2.2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi	16
2.2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi	17
2.2.3 Definisi Analisis SWOT	18

2.2.3.1 Kegunaan Analisis SWOT	19
2.2.3.2 Manfaat Analisis SWOT	19
2.2.4 Proses Analisis SWOT.....	20
2.2.4.1 Implementasi Analisis SWOT	22
2.2.4.2 Model-model Perumusan Strategi.....	23
2.2.4.3 Matrik Internal Eksternal	24
2.2.4.4 Matrik SWOT.....	29
2.3 Kerangka Konseptual	31
2.4 Research Question.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Kerangka Proses Berfikir	37
3.2 Pendekatan Penelitian.....	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	37
3.3.1 Jenis Data.....	37
3.3.2 Sumber Data	38
3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian	38
3.4.1 Batasan Penelitian.....	38
3.4.2 Asumsi Penelitian	39
3.5 Unit Analisis.....	39
3.6 Teknik Pengumpulan Data	39
3.6.1 Teknik Kuesioner.....	40
3.6.1.1 Penyusunan Kuesioner	41
3.6.1.2 Syarat Pertanyaan.....	41
3.6.1.3 Cara Pemakaian Kuesioner	41
3.6.2 Teknik Wawancara	42
3.6.3 Definisi Brainstorming	43
3.7 Teknik Analisis Data	44
3.7.1 Evaluasi Faktor Internal.....	45

3.7.2 Evaluasi Faktor Eksternal	46
3.8 Pengolahan Data	52
3.8.1 Hasil Kuesioner	53
3.8.2 Pengolahan Data Matrik Strategi Internal-Eksternal	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	57
4.1.1 Visi dan Misi.....	58
4.1.2 Lokasi Perusahaan dan Waktu Penelitian	59
4.1.3 Struktur Organisasi	59
4.1.4 Wewenang dan Tanggung Jawab	60
4.2 Hasil Analisis.....	65
4.2.1 Pengumpulan Data.....	65
4.2.2 Data Hasil Kuesioner	66
4.2.3 Diagram SWOT	71
4.2.3.1 Data Evaluasi Faktor Internal.....	76
4.2.3.2 Data Evaluasi Faktor Eksternal	76
4.2.3.3 Hasil Diagram SWOT	77
4.2.3.4 Interpretasi Diagram SWOT	78
4.2.4 Analisis Matrik SWOT	79
4.2.4.1 Interpretasi Matrik SWOT	82
4.2.5 Strategi Untuk Manajemen Yang Akan Datang	84
4.2.6 Analisis Matrik Internal-Eksternal.....	87
4.2.6.1 Hasil Matrik Internal-Eksternal.....	91
4.2.6.2 Interpretasi Matrik Internal-Eksternal.....	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Simpulan.....	93
5.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	97

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	13
Tabel 2.2 Research Question dan Model Analisis	34
Tabel 4.2 Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Kekuatan (<i>Strengths</i>)	67
Tabel 4.3 Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	68
Tabel 4.4 Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Peluang (<i>Opportunities</i>)	69
Tabel 4.5 Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Ancaman (<i>Threats</i>)	70
Tabel 4.6 Luasan Matrik Dan Prioritas Strategi	75
Tabel 4.7 Faktor Internal	76
Tabel 4.8 Faktor Eksternal	77
Tabel 4.9 Diagram Matrik SWOT Keunggulan Kompetitif	81
Tabel 4.10 Diagram Matrik SWOT Strategi Perbaikan	84
Tabel 4.11 Perolehan Skor Internal-Eksternal	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT	21
Gambar 2.3 Melalui Matrik Internal-Eksternal	24
Gambar 2.4 Matrik SWOT	30
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual	33
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir	36
Gambar 3.2 Flowcart Pengolahan Kuesioner	52
Gambar 3.3 Diagram Analisis SWOT	54
Gambar 3.4 Melalui Matrik Internal-Eksternal	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	60
Gambar 4.2 Posisi UD. Mahkota Gempol	72
Gambar 4.3 Skala Konversi Faktor Internal-Eksternal	89
Gambar 4.4 Matrik Internal-Eksternal	90

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Kekuatan (*Strengths*)
- Lampiran 2 Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Kelemahan (*Weaknesses*)
- Lampiran 3 Rekapitulasi Data Eksternal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Peluang (*Opportunities*)
- Lampiran 4 Rekapitulasi Data Eksternal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Ancaman (*Threats*)

**ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI *POSITIONING*
PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN
PADA UD. MAHKOTA GEMPOL**

Gian Dwi Jayanti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya
Jalan A. Yani 114 Surabaya

E-mail: giandwij70@gmail.com

ABSTRAK

UD. Mahkota Gempol berada pada kuadran 1, posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang maka strategi yang harus diterapkan adalah SO yaitu : Meningkatkan keramahan pelayanan di bagian pemasaran untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan, mempertahankan produk yang sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia sehingga dapat menerima permintaan alat-alat listrik dari proyek-proyek nasional, meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memperluas saluran distribusinya. Adapun strategi bersaing menggunakan Matrik Internal-Eksternal yaitu : Meningkatkan keahlian tenaga kerja untuk menghadapi pesaing-pesaing baru, menciptakan pelayanan yang lebih baik, memberikan jenis produk yang dijual sesuai keinginan pelanggan, memberikan persaingan harga dengan perusahaan pesaing, menurunkan harga dengan berbagai potongan.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Positioning, Strategi Yang Akan Datang

SWOT Analysis to Determine The Positioning Company In Determining The Company's Strategy On UD. Mahkota Gempol

Gian Dwi Jayanti

*Faculty of Economic and Business Bhayangkara University Surabaya
A. Yani 114 Street, Surabaya*

E-mail: giandwij70@gmail.com

ABSTRACT

UD. Mahkota Gempol is at quadran 1, this position designates strong company and then strategy that must applied is SO that is : Improve service friendliness in the marketing department to establish good relations with customers, maintain products that have complied with Indonesian National Standards so that they can receive requests for electrical equipment from national projects, improve diverse products so that they can expand their distribution channels. As for strategy competitive use Internal-External Matrix that is : Improve the skill of the workforce to face new competitor, creating better service, provide the type of product sold according to the customer's wishes, provide price competition with competing companies, lowerprice with various pieces.

Keywords: SWOT Analysis, Positioning, The coming Strategies.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi berpengaruh besar terhadap empat sektor ekonomi Indonesia, yaitu sektor ekspor, impor, investasi dan tenaga kerja. Dampak yang ditimbulkan dapat berupa dampak positif dan dampak negatif. Globalisasi mampu mengubah pola perilaku pelaku ekonomi dalam proses produksi, perubahan struktural ekonomi, serta kebijakan ekonomi pemerintah dalam mendalami ekonomi Indonesia terhadap pengaruh globalisasi. Perubahan dalam proses produksi antara lain meliputi efisiensi dan intensifikasi penggunaan faktor produksi, bertambahnya frekuensi perdagangan dan investasi pada sektor-sektor yang dapat di perdagangan, serta berkembangnya industri nasional yang kompetitif. Sedangkan perubahan struktural yang mungkin terjadi meliputi perubahan dalam sektor ekonomi dan orientasi sektor tradisional kepada sektor ekonomi modern yang nantinya pasar tradisional serasa sudah tertinggalkan oleh masyarakat.

Peran pemerintah juga sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi. Saat ini pertumbuhan ekonomi berada di level 5%, maka upaya untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran makin sulit (beritasatu.com 2017: 1). Dengan meningkatkan keunggulan kompetitif, diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu meminimalisir hambatan yang ada untuk mewujudkan indonesia sebagai negara maritim dan

agraris sesuai kompetensi dan produk unggulan di setiap daerah, terutama pertanian, kehutanan, kelautan, pertambangan, pariwisata, serta industri kecil dan kerajinan rakyat, serta dapat mengembangkan kebijakan industri, perdagangan dan investasi dalam rangka meningkatkan daya saing global dengan membuka peluang yang sama terhadap kesempatan kerja.

Sektor yang turut serta memberikan dampak terhadap perkembangan ekonomi Indonesia salah satunya sektor industri. Industri merupakan suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi. Pada umumnya, semakin maju tingkat perkembangan industri suatu daerah atau negara, maka semakin banyak pula jumlah dan macam industri. Cara penggolongan industri pun berbeda-beda. Tetapi pada dasarnya, penggolongan industri didasarkan pada beberapa kriteria yaitu berdasarkan bahan baku, tenaga kerja, pangsa pasar, modal, dan jenis teknologi yang digunakan. Selain faktor-faktor tersebut, perkembangan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara juga turut menentukan keanekaragaman industri negara tersebut.

Perkembangan industri di Indonesia khususnya produsen alat listrik nasional sepanjang tahun 2018 hanya sekitar 70%. Capaian tersebut cenderung stagnan sejak 2015, kendati proyek-proyek strategis nasional sedang digenjot oleh pemerintah. Aktivitas impor peralatan listrik justru semakin deras dengan adanya proyek-proyek nasional yang sebagian besar

dikerjakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Impor Indonesia pada produk peralatan listrik dari lima negara pemasok utama hampir semuanya mengalami kenaikan, termasuk Singapura dan China. Melihat hal tersebut diharapkan pemerintah memperkuat pengawasan pada produk-produk kelistrikan yang tidak memenuhi persyaratan Standar Nasional Indonesia (SNI)

Karena cukup banyak produk listrik yang masuk ke Indonesia dengan menggunakan label SNI palsu (bisnis.com 2018: 1). Dalam menghadapi persaingan perusahaan perlu membuat strategi agar setiap permasalahan dapat diatasi dengan baik. Salah satu strategi yang digunakan untuk menghadapi persaingan tersebut dengan menggunakan analisis SWOT.

UD. Mahkota di Gempol merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi peralatan listrik dan produknya telah memiliki tempat di hati para konsumennya. UD. Mahkota Gempol berdiri sejak tahun 2006, didirikan oleh bapak Sumarta Sudi yang berlokasi di Wiyung Surabaya dan di Gempol. Produksi dilakukan di Gempol sedangkan untuk kantor pusat berada di Wiyung, dengan jumlah karyawan sekitar 80 orang. Pada awalnya perusahaan ini merupakan perusahaan jasa perakitan, namun seiring perjalanan waktu saat ini UD. Mahkota Gempol sudah dapat memproduksi dan juga merakitnya sendiri . Produk-produk yang dibuat UD. Mahkota Gempol antara lain stop kontak, fitting lampu, double T, lampu LED, box roll kabel, MCB box dengan

merek Dexicon yang telah memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI), sehingga sudah terjamin kualitasnya. UD. Mahkota Gempol selama ini belum menerapkan analisis SWOT untuk meningkatkan usaha mereka, namun perusahaan ini sangat menyadari Ancaman dan Peluang yang dapat mempengaruhi perkembangan industri tersebut.

SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*. Analisis SWOT membandingkan antara Faktor Eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan Faktor Internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*) (Rangkuti, 2018: 20).

Untuk Faktor

Internal Kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki UD. Mahkota Gempol yaitu produk-produknya sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia, namun disisi lain Kelemahan (*Weaknesses*) yang harus dihadapi adalah tingkat pendidikan masih rendah dibagian tertentu misalnya bagian perakitan. Peluang (*Opportunities*) untuk UD. Mahkota cukup besar karena adanya proyek-proyek nasional sehingga permintaan alat-alat listrik meningkat. Dan untuk Ancaman (*Threats*) yaitu adanya pesaing baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Dari dalam negeri yaitu merek Chiyoda kemudian dari luar negeri ada dua yaitu Osram yang berasal dari Eropa dan Troy berasal dari China. Untuk mengetahui sejauhmana strategi yang digunakan oleh perusahaan, maka perlu suatu pendekatan yang digunakan untuk menghadapi segala tantangan

dan persaingan yaitu analisis SWOT. Pada dasarnya analisis SWOT dapat dijadikan instrumen yang ampuh dalam melakukan pemilihan strategi. Keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para pengambil keputusan perusahaan untuk memaksimalkan peranan Faktor Kekuatan dan pemanfaatan Peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi Kelemahan yang terdapat dalam perusahaan dan menekan dampak Ancaman yang timbul dari luar. Jika para pengambil keputusan atau penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, maka upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan. Secara implementasi, Analisis SWOT secara tidak langsung dapat membantu perusahaan untuk merumuskan strategi perusahaan. Dengan berbagai langkah yang didapat, maka dalam implementasinya analisis SWOT lebih cenderung digunakan sebagai analisis identifikasi awal untuk mengetahui strategi pengembangan usaha pada aspek operasional yang akan datang pada UD. Mahkota Gempol.

Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan Analisis SWOT, analisis ini dapat memberikan informasi tentang kondisi perusahaan dan menyusun strategi perusahaan yang akan datang, penelitian ini berjudul “ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI POSITIONING PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI PERUSAHAAN PADA UD. MAHKOTA GEMPOL”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dijabarkan perumusan sebagai berikut :

- a. Bagaimana positioning UD. Mahkota Gempol dengan menggunakan diagram SWOT?
- b. Bagaimana analisis terhadap Faktor Internal yaitu Kekuatan dan Kelemahan UD. Mahkota Gempol?
- c. Bagaimana analisis terhadap Faktor Eksternal yaitu Peluang dan Ancaman terhadap UD. Mahkota Gempol?
- d. Bagaimana strategi perbaikan UD. Mahkota Gempol yang akan datang dengan menggunakan Matrik Internal – Eksternal hasil analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian proposal skripsi ini sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui positioning UD. Mahkota Gempol dengan menggunakan diagram SWOT
- b. Untuk mengetahui analisis Faktor Internal yaitu Kekuatan dan Kelemahan UD. Mahkota Gempol
- c. Untuk mengetahui analisis Faktor Eksternal yaitu Peluang dan Ancaman terhadap UD. Mahkota Gempol

- d. Untuk mengetahui strategi perbaikan UD. Mahkota Gempol yang akan datang dengan menggunakan Matrik Internal – Eksternal hasil analisis SWOT

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang bermanfaat bagi :

- a. Bagi penulis
 - 1) Sebagai bahan perbandingan teori-teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan kondisi sesungguhnya di lapangan.
 - 2) Sebagai bahan untuk menyelesaikan tugas proposal skripsi
- b. Bagi perusahaan
 - 1) Dengan hasil penelitian ini bisa memberikan masukan pada UD. Mahkota Gempol sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam perencanaan atau penentuan strategi untuk masa yang akan datang
 - 2) Memberikan saran yang diharapkan dapat menjadikan masukan bagi UD. Mahkota Gempol dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan, terutama masalah yang berkaitan dengan strategi perusahaan yang lain

1.5 Sistematika Penelitian

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai

berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori yang teori tentang SWOT, model-model perumusan strategi, kerangka konseptual, *research question*.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang langkah-langkah atau metode penulisan yang akan diuraikan yaitu tentang kerangka proses berpikir, pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, teknik analisa data menggunakan analisis Matrik SWOT, Matrik Internal-Eksternal sehingga diketahui strategi yang tepat bagi UD. Mahkota Gempol

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, hasil analisis dan pembahasan interpretasi

e. BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis menyimpulkan hasil penelitian dan analisa dalam bab-bab sebelumnya, kemudian penulis mengajukan saran sebagai hasil

pemecahan permasalahan yang dapat dijadikan sebagai input untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti :

- a. Ribca Onsu (2012), dengan judul “Analisis Penentuan Strategi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado”. Tujuan penelitian ini untuk menentukan strategi perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Penelitian menggunakan Metode Analisis SWOT. Hasil penelitian berdasarkan diagram SWOT, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) berada di kuadran 1 yaitu pada titik x (0.901 ;0.667). Posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Maka rekomendasi diuraikan sebagai berikut : (1) Sarana dan fasilitas fisik berstandar internasional, penguasaan teknologi sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan agar dapat dioptimalkan penggunaannya sehingga akan menambah pendapatan perusahaan. (2) Perusahaan juga harus memanfaatkan semua peluang

- b. Sulastri (2016), dengan judul “Analisa SWOT Untuk mengetahui Kondisi Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Tirta Investama Di Surabaya”. Tujuan penelitian ini untuk merencanakan strategi bersaing termasuk pengembangan sumber daya manusia. Penelitian menggunakan Metode Analisis SWOT. Hasil penelitian berdasarkan diagram SWOT, posisi perusahaan pada titik x (0,40;0,37) untuk kuadran I dimana perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Posisi ini menandakan perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada perusahaan ini adalah strategi SO, Meningkatkan Keramah-tamahan karyawan disaat bekerja untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan, memperkuat brand Aqua Danone dengan memanfaatkan sarana komunikasi yang semakin canggih, Meningkatkan training kerja untuk karyawan baru agar dalam bekerja di lapangan selalu mempunyai pelanggan tetap.
- c. Jeni Yon Ismaya (2017), dengan judul “Analisa SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada UD. Rumekso Di Mojokerto”. Tujuan penelitian ini merencanakan strategi perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Penelitian menggunakan

Metode Analisis SWOT. Hasil penelitian berdasarkan diagram SWOT, posisi perusahaan pada titik x (0,26;0,25) untuk kuadran I dimana perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Maka strategi yang harus di terapkan adalah SO yaitu : Meningkatkan Bahan baku sepatu dari bahan baku pilihan agar banyak mempunyai pelanggan tetap, Meningkatkan keramah-tamahan karyawan disaat bekerja untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan, Memperkuat reward bagi karyawan dengan adanya kompetensi (keahlian) tenaga kerja yang tersedia.

Table 2.1
Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Pembanding	Ribca Onsu (2012)	Sulastri (2016)	Jeni Yon Ismaya (2017)	Gian Dwi Jayanti (2019)
1.	Judul	Analisis Penentuan Strategi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado	Analisa SWOT Untuk Mengetahui Kondisi Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Tirta Investama Di Surabaya	Analisa SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada UD. Rumecko Di Mojokerto	Analisis Swot Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Perusahaan Pada UD. Mahkota Gempol
2.	Obyek	PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado	PT. Tirta Investama Di Surabaya	UD. Rumecko Di Mojokerto	UD. Mahkota Gempol
3.	Tujuan	Menentukan Strategi Perusahaan Agar Mampu Bersaing Dengan Perusahaan yang lain	Merencanakan Strategi Bersaing Termasuk Pengembangan Sumber Daya Manusia	Merencanakan Strategi Perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain	Merencanakan Strategi perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain
4.	Persamaan	Menentukan Strategi perusahaan dengan menggunakan teknik analisis SWOT	Menentukan Strategi Perusahaan dan Merencanakan Strategi Pengembangan Sumber Daya manusia dengan menggunakan teknik analisis SWOT	Menentukan Strategi Perusahaan dan Merencanakan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan menggunakan teknik analisis SWOT	Menentukan Strategi Perusahaan dengan menggunakan teknik analisis SWOT
5.	Perbedaan	Obyek Penelitian PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado	Obyek penelitian PT. Tirta Investama Di Surabaya	Obyek penelitian UD. Rumecko Di Mojokerto	Obyek Penelitian UD. Mahkota Gempol

Sumber : Peneliti (2019)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Sumber daya manusia merupakan

kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, pada hakikatnya, sumber daya manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Berikut ini sejumlah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar yang sudah terpublikasikan secara umum antara lain :

Menurut Ansory dan Indrasari (2018: 59), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Kasmir (2016: 6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan dengan mendayagunakan manusia untuk menunjang tercapainya tujuan

organisasi itu sendiri. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, yaitu mengarahkan perilaku pegawai bagi kepentingan perusahaan atau instansi.

2.2.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larasati (2018: 16), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
 - 2) Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
 - 3) Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
 - 4) Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)
- b. Fungsi Operasional
 - 1) Pengadaan sumber daya manusia (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan)
 - 2) Pengembangan (pendidikan dan pelatihan)
 - 3) Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
 - 4) Pengintegrasian (kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan)
 - 5) Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas)
 - 6) Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
 - 7) Pemberhentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu)

Diantara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain. Tingkat efektifitas dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, ditentukan oleh profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

2.2.2 Manajemen Strategi

2.2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Dengan adanya manajemen strategi maka akan mempermudah perusahaan untuk memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten. Sehingga menjadi salah satu alat perencanaan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017: 31), manajemen strategi adalah proses berkenaan penentuan arah masa depan organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi/perusahaan.

Menurut Suhardi (2018: 85), manajemen strategi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian berbagai tindakan dan keputusan perusahaan untuk untuk memenangkan persaingan, dalam hal ini adalah persaingan bisnis.

Menurut Fred R. David dalam Suhardi (2018: 85), manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya/tujuan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses manajemen didalam suatu perusahaan yang berguna dalam merumuskan keputusan lintas fungsional yang menghasilkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat manajemen strategi menurut Yunus (2016: 9), adalah :

- a. Manfaat finansial
Peneliti mengindikasi bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan system perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategi, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik
- b. Manfaat Nonfinansial
Manajemen strategi juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategi dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini, atau menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif.

2.2.3 Definisi Analisis SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Menurut Rangkuti (2018: 20), SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Menurut Nur'aini (2016: 8), Analisis SWOT merupakan suatu instrument pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Menurut Fahmi dalam Ismaya (2017: 14), Singkatan dari SWOT adalah Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Dimana SWOT dijadikan suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) yang membandingkan antara Faktor Eksternal dengan Faktor Internal untuk merumuskan strategi perusahaan.

2.2.3.1 Kegunaan Analisis SWOT

Telah diketahui secara luas bahwa SWOT merupakan singkatan dari Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Kegunaan dari Analisis SWOT menurut Nur'aini (2016: 8), adalah :

- a. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
- b. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga
- c. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita
- d. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/organisasi diantara perusahaan/organisasi lain
- e. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya

2.2.3.2 Manfaat Analisis SWOT

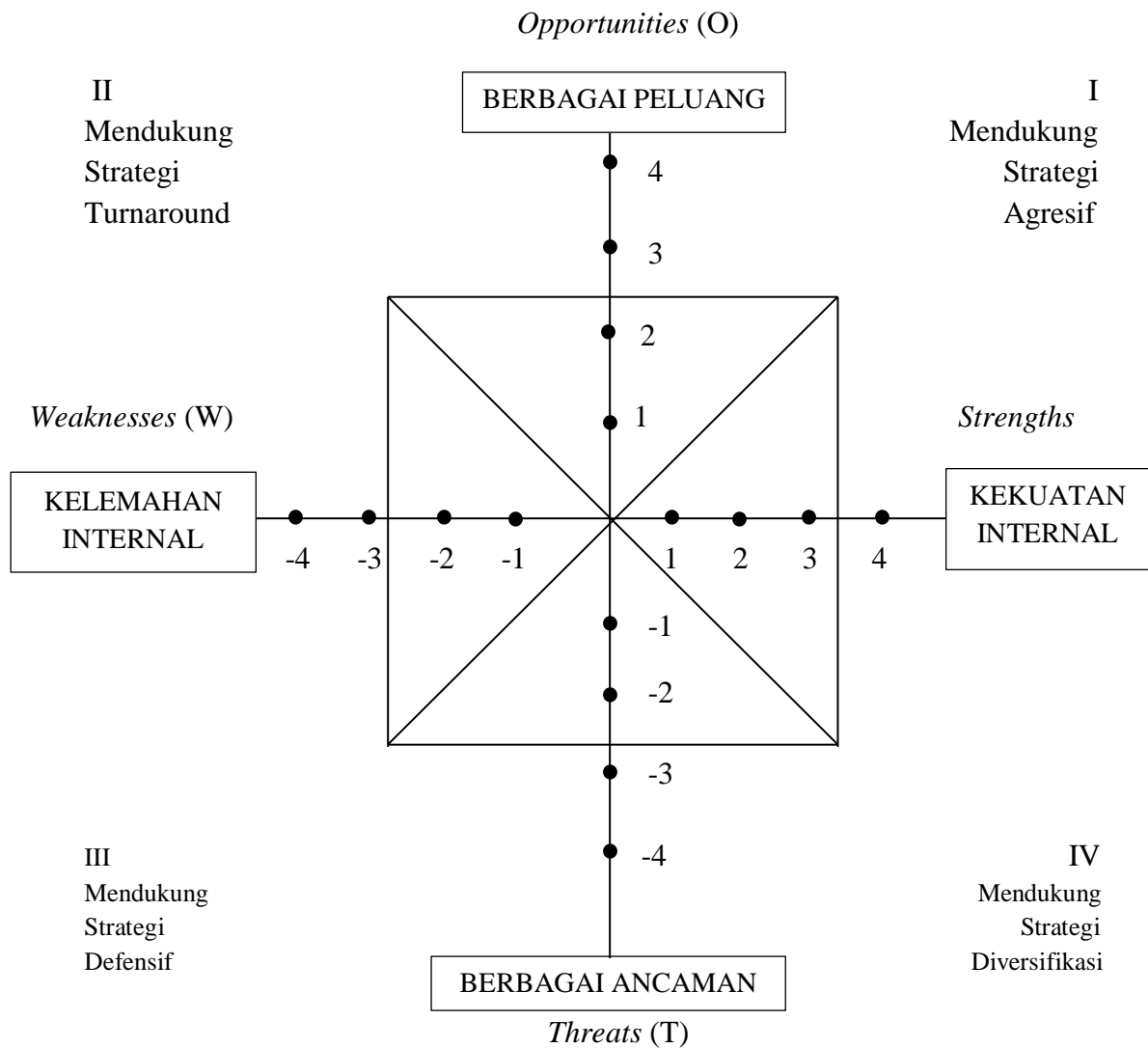
Menurut Nur'aini (2016: 12), sebagai metode analisis yang paling dasar, Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan Metode Analisis SWOT :

- a. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- b. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
- c. Analisis SWOT dapat membantu kita “membedah” organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang kadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini

- d. Analisis SWOT dapat menjadi instrument yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
- e. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

2.2.4 Proses Analisis SWOT

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi Faktor Internal dan Eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam Analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara Faktor Eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan Faktor Internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*). Rangkuti (2018: 20)



Gambar 2.2
Diagram Analisis SWOT

Sumber : Rangkuti (2018: 20)

Keterangan :

Kuadran 1 :

Ini 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 diversifikasi (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 Matrix. Focus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.4.1 Implementasi Analisis SWOT

Analisis perencanaan strategi adalah kegiatan intelektual untuk memformulasikan kegiatan-kegiatan yang bersifat strategis sehingga dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dari suatu kasus, tindakan manajemen yang tepat dan sesuai dapat ditentukan. Analisis kasus untuk

perencanaan strategis ini penting bagi setiap pengambilan keputusan. Karena itu, penguasaan teori, penggunaan alat analisis atau model-model kuantitatif, pemahaman mengenai riset pasar, dan sistem pengambilan keputusan sangat diperlukan. Implementasi perencanaan strategis ini adalah memformulasikan tindakan-tindakan dalam bentuk nyata dan kongkrit.

Sesuai dengan perkembangan konsep strategi, perencanaan strategi juga berubah. Perusahaan perlu memahami perubahan itu. Karena itu agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki kompetensi inti. Sumber kekuatan kompetensi inti adalah penciptaan strategi baik yang dikehendaki (*intended*) maupun yang muncul secara tiba-tiba (*emergent*). Jadi dalam perumusannya, strategi mungkin bersifat integrasi virtual, yaitu memanfaatkan kecenderungan keunggulan komparatif masing-masing kompetitor untuk menciptakan keunggulan persaingan baru dengan cara menggunakan seluruh kekuatan dan meminimalisirkan kelemahan demi merebut peluang dan mengatasi ancaman yang akan datang. (Pribadiyono, 2007:18)

2.2.4.2 Model-model Perumusan Strategi

Untuk memanfaatkan semua informasi yang sudah dikumpulkan, maka diperlukan suatu model perumusan strategi. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

2.2.4.3 Matrik Internal Eksternal

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Rangkuti (2018: 95)

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS			
		Tinggi	Rata-rata	Lemah	
		4	3	2	
KEKUATAN EKSTERNAL BISNIS	1 Tinggi	4	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turn around</i>
	DAYA TARIK INDUSTRI	3	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi sosial STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi	6. RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> <i>atau Divestment</i>
	Sedang	2	7. GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi
	Rendah	1			

Gambar 2.3
Melalui Matrik Internal-Eksternal

Sumber : Rangkuti (2018: 95)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

a. Growth Strategy

Yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan sel 8)

b. Stability Strategy

Adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan

c. Retrenchment Strategy

(sel 3,6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai ke sembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut diatas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

a. Strategi pertumbuhan (Growth Strategy)

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize*

cost) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada dasar tertentu yang menguntungkan.

b. Strategi perusahaan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi konglomerat, baik secara internal maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7, dan 8.

c. Konsentrasi melalui strategi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel diatas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* didalam industri yang atraktif.

d. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dengan meningkatkan jenis produksi serta jasa.

Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relative defensive, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

e. Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan untuk menciptakan

strategi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

f. Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki competitive position rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya.

2.2.4.4 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2018:83), matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis.

IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary)	Kekuatan/ <i>Strengths</i> (S) Tentukan faktor kekuatan-kekuatan internal	Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W) Tentukan faktor kelemahan-kelemahan internal
Peluang/ <i>Opportunities</i> (O) Tentukan faktor peluang-peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman/ <i>Threats</i> (T) Tentukan faktor ancaman-ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.4
Matrik SWOT

Sumber : Rangkuti (2018: 84)

Berikut ini adalah keterangan dan matriks SWOT diatas :

a. Strategi *Strengths-Opportunities* (SO)

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

b. Strategi *Strengths-Threats* (ST)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

c. Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi *Weaknesses-Threats* (WT)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Kerangka Konseptual

Pada penyusunan ini, penulis menggunakan analisis SWOT sebagai dasar perencanaan strategi perusahaan. Dengan menggunakan data dari hasil kuesioner dan responden, maka peneliti harus mengetahui informasi mengenai faktor-faktor yang berpengaruh, sangat berpengaruh, paling berpengaruh dalam analisis baik dari perusahaan.

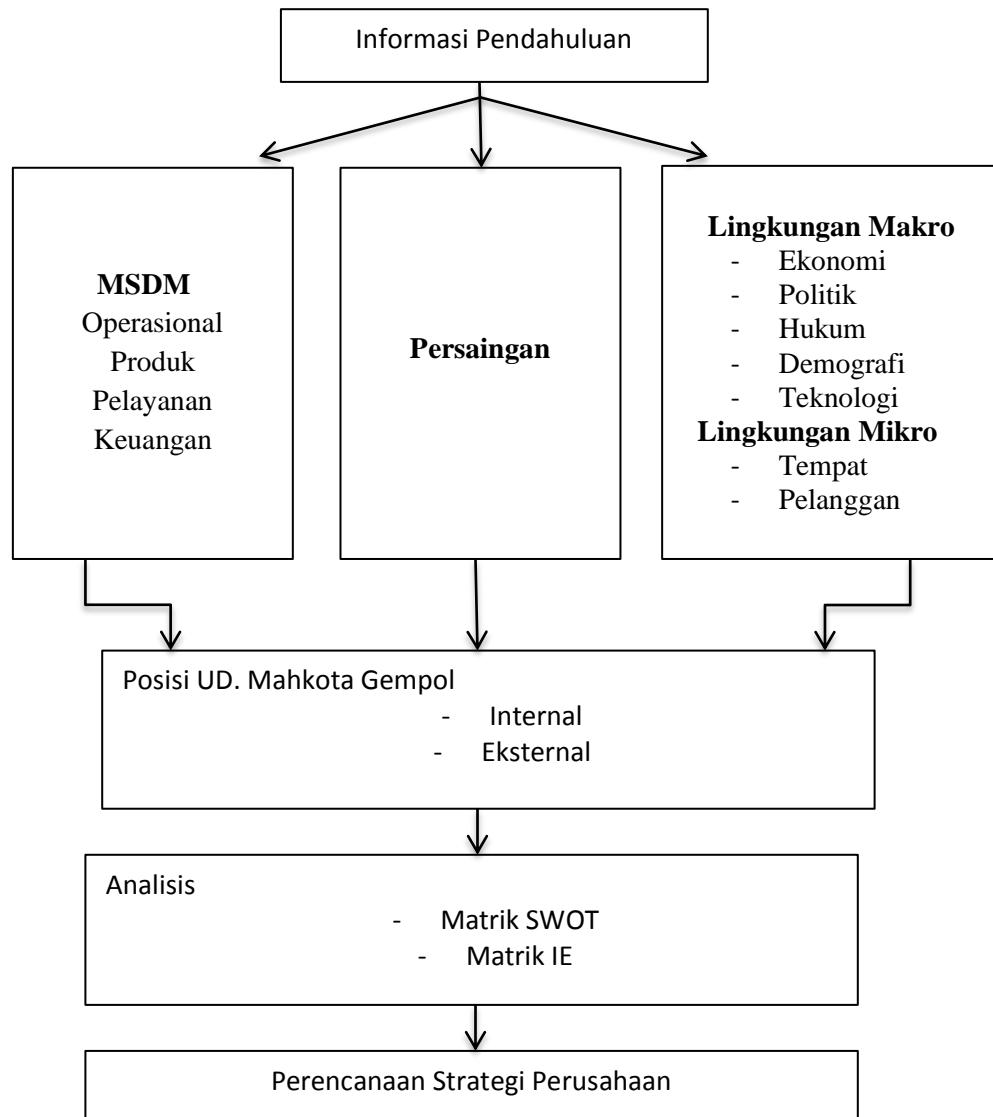
Adapun faktor-faktor yang perlu diketahui adalah sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*Strengths*) : merupakan kelebihan atau keunggulan yang dimiliki perusahaan setelah dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) : merupakan elemen-elemen dimana perusahaan mempunyai kekurangan atau hambatan setelah dibandingkan dengan

competitor dalam melaksanakan peningkatan untuk mencapai misi dan target perusahaan.

- c. Peluang (*Opportunities*) : keadaan yang memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kemajuan perusahaan
- d. Ancaman (*Threats*) : suatu keadaan maupun strategi pesaing dalam melaksanakan pemasaran yang dianggap mampu mengancam kelangsungan pemasaran atau keadaan peraturan yang merugikan perusahaan.

Kerangka konseptual merupakan bagian terpenting selain pengolahan data. Berdasarkan uraian teoritis pada bab sebelumnya, berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual berupa desain penelitian yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berpikir dalam penelitian ini. Berikut ini adalah kerangka konseptual penelitian :



Gambar 2.5
Kerangka konseptual

Sumber : Peneliti (2019)

2.4 Research Question

Table 2.4
Research Question Dan Model Analisis

Research Question	Sumber data, Metode pengumpulan dan analisis data	Aspek-aspek praktis (pelaksanaan di lapangan)	Justifikasi
<p>a. Bagaimana positioning perusahaan UD. Mahkota Gempol saat ini dengan menggunakan diagram SWOT?</p> <p>b. Bagaimana analisis terhadap faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan UD. Mahkota Gempol?</p> <p>c. Bagaimana analisis terhadap faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman terhadap UD. Mahkota Gempol?</p> <p>d. Bagaimana strategi perbaikan UD. Mahkota Gempol yang akan datang dengan menggunakan Matrik Internal – Eksternal hasil analisis SWOT?</p>	<p>Sumber Data : UD. Mahkota Gempol</p> <p>Metode Pengumpulan dan Analisis Data :</p> <p>a. Field Research (penelitian lapangan)</p> <p>1) Observasi</p> <p>2) Wawancara</p> <p>3) Dokumentasi/ Kuesioner</p> <p>b. Library Study (Study Kepustakaan)</p>	<p>Analisis dokumen : Dengan Tanya jawab responden yang bersangkutan</p>	<p>Analisis dokumen menyediakan tambahan informasi yang dibutuhkan penelitian</p>

Sumber : Peneliti (2019)

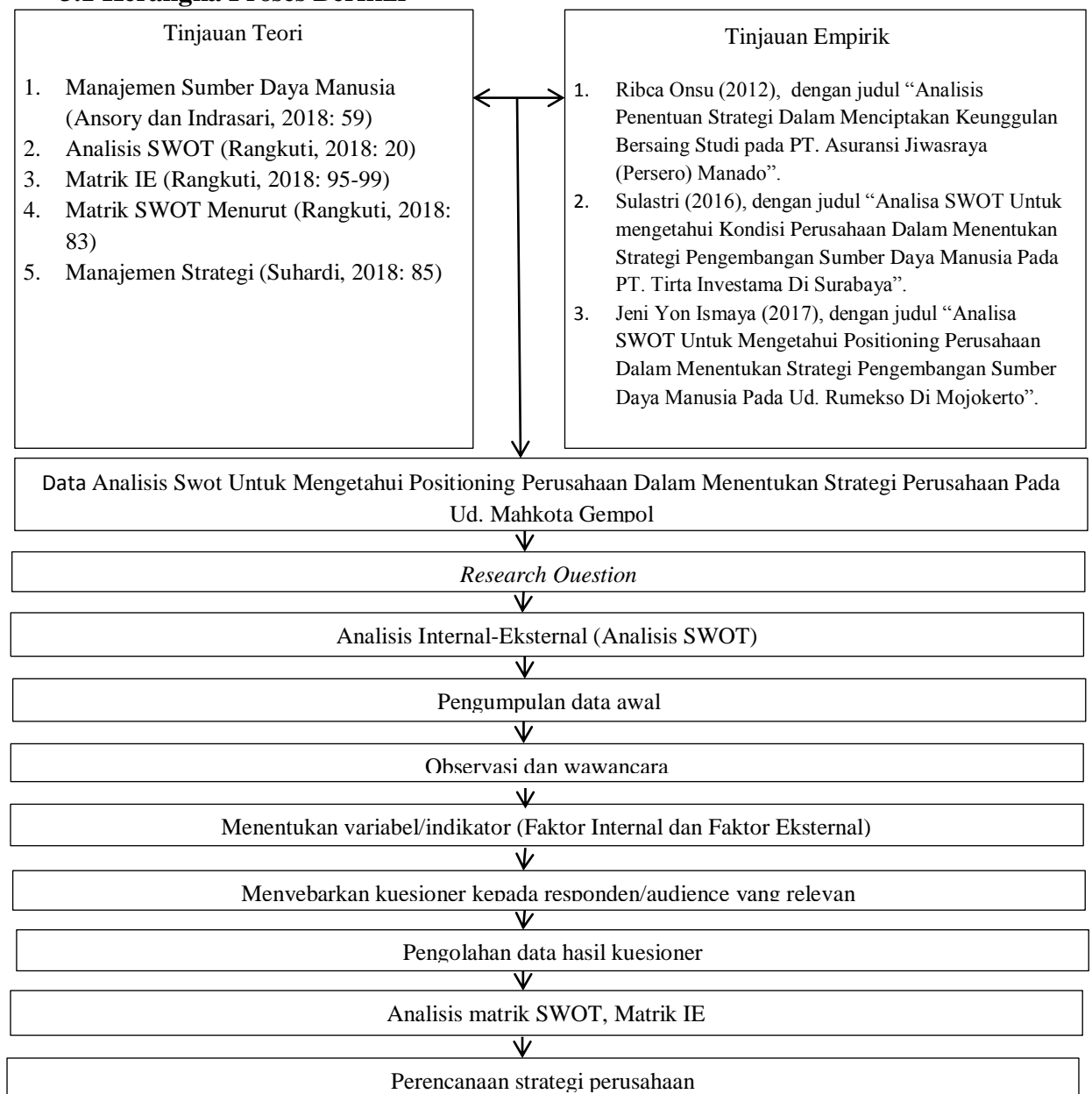
Adapun Research Question dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana positioning perusahaan UD. Mahkota Gempol saat ini dengan menggunakan diagram SWOT?
- b. Bagaimana analisis terhadap Faktor Internal yaitu Kekuatan dan Kelemahan UD. Mahkota Gempol?
- c. Bagaimana analisis terhadap Faktor Eksternal yaitu Peluang dan Ancaman terhadap UD. Mahkota Gempol?
- d. Bagaimana strategi perbaikan UD. Mahkota Gempol yang akan datang dengan menggunakan Matrik Internal – Eksternal hasil analisis SWOT?

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berfikir



Gambar 3.1
Kerangka Proses Berfikir

Sumber : Peneliti (2019)

3.2 Pendekatan Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif.

Menurut Sugiarto (2015: 9), menyatakan instrumen dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*). Peneliti yang menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

Adapun jenis pendekatan ini adalah deskriptif. Data dalam penelitian kualitatif adalah data deskriptif yang umumnya berbentuk kata-kata, gambar-gambar, atau rekaman.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi perusahaan dan menentukan strategi perusahaan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Teknik pengumpulan data menjelaskan tentang bagaimana data dikumpulkan sebelum diolah. Berdasarkan sumbernya, jenis data dibagi menjadi dua yaitu :

a. Data Primer

Yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

b. Data Sekunder

Data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah data perusahaan yang ada berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

3.3.2 Sumber Data

- a. Hasil wawancara dan interview kepada pimpinan dan berbagai karyawan dari UD. Mahkota Gempol.
- b. Dokumen-dokumen yang ada di perusahaan seperti sejarah, visi dan misi, struktur organisasi.
- c. Buku-buku referensi untuk melengkapi penelitian tentang Analisis SWOT untuk merencanakan strategi perusahaan.
- d. Jurnal/skripsi terdahulu yang dapat menjadi bahan studi pembimbing dalam mengadakan penelitian.

3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian

3.4.1 Batasan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan batasan-batasan tertentu agar tidak menyimpang dari permasalahan yang ada. Batasan-batasan tersebut antara lain:

- a. Penelitian dilakukan di dalam lingkungan UD. Mahkota Gempol
- b. Penelitian dilakukan sesuai dengan kondisi UD. Mahkota Gempol
- c. Penelitian tidak membahas biaya

3.4.2 Asumsi Penelitian

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Tidak ada pembatalan operasi perusahaan berjalan normal, setiap pekerjaan yang dikerjakan harus diproses sampai selesai
- b. Seluruh peralatan dalam keadaan normal untuk melakukan proses pemasaran
- c. Semua karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh pada bidangnya masing-masing
- d. Situasi ekonomi dalam keadaan baik/normal

3.5 Unit Analisis

Menurut Morissan (2017: 48), unit analisis adalah seluruh hal yang kita teliti untuk mendapatkan penjelasan ringkas mengenai keseluruhan unit dan untuk menjelaskan berbagai perbedaan diantara unit analisis tersebut. Unit analisis yang umumnya digunakan dalam riset ilmu sosial yang terdiri atas individu, kelompok, organisasi, interaksi sosial dan lain-lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Firdaus dan Zamzam (2018: 103) teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian, sehingga memamerkan teknik pengumpulan data yang tepat agar menghasilkan data yang sesuai.

Didalam teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode Brainstroming (sumbang saran) kepada responden yang dianggap mengetahui tingkat kepentingan untuk pembobotan dan rating penilaian

terhadap lingkungan internal dan eksternal di dalam sebuah perusahaan. Menurut Juanda dalam Firdaus dan Zamzam (2018: 104), teknik pengumpulan data disebutkan sebagai berikut :

- a. Kuesioner, daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden untuk diisi dan kemudian dikembalikan pada peneliti.
- b. Wawancara (interview) adalah pengumpulan data dengan bertanya jawab langsung antara (petugas) peneliti dengan responden.
- c. Observasi, adalah salah satu instrument pengumpulan data berupa pengamatan atau catatan secara teliti dan sistematis mengenai gejala-gejala (phenoma) yang sedang diteliti.

3.6.1 Teknik Kuesioner

Kuesioner merupakan bentuk lain dari teknik non tes. Secara umum, ada dua jenis kuesioner yaitu kuesioner tertutup dan terbuka. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang telah disediakan alternatif jawabannya sehingga responden tinggal memilih yang sesuai dengan keadaan dirinya. Sedangkan kuesioner terbuka adalah kuesioner yang jawabannya belum disediakan sehingga responden bebas menuliskan apa yang dia rasakan. Rukajat (2018: 83)

Angket juga memiliki beberapa kelemahan dan keunggulan. Kelemahannya yaitu ada kemungkinan angket diisi oleh orang yang bukan menjadi target dan target menjawab berdasarkan alternatif jawaban yang tersedia. Sedangkan keunggulannya adalah informasi yang terkumpul lebih

mudah karena homogen dan dapat mengumpulkan data dari jumlah responden yang relatif banyak.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner perlu memperhatikan :

- a. Karena responden menuangkan pikiran/pendapat secara tertulis, kuesioner tidak sesuai untuk mengumpulkan data yang bersifat sensitif
- b. Penggunaan kuesioner tepat apabila responden mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menuangkan pikirannya secara tertulis.

3.6.1.1 Penyusunan Kuesioner

Kuesioner disusun sedemikian rupa agar waktu yang dibutuhkan dalam mengisinya tidak terlalu lama dan disusun dengan memperhatikan teknik pengolahan data yang akan digunakan.

3.6.1.2 Syarat Pertanyaan

- a. Menggunakan bahasa sederhana, mudah dimengerti, dan menggunakan bahasa yang umum
- b. Menggunakan kalimat-kalimat yang pendek-pendek
- c. Melindungi identitas responden
- d. Menghindari kata-kata/pertanyaan yang mengandung arti ganda atau dengan arti yang tidak jelas
- e. Pada setiap pertanyaan hanya menggunakan satu buah pikiran saja

3.6.1.3 Cara Pemakaian Kuesioner

Diantara cara pemakaian kuesioner antara lain :

- a. Kuesioner yang digunakan dalam wawancara tatap muka dengan responden, dan cara yang lazim kita gunakan.
- b. Kuesioner diri sendiri oleh kelompok. Umpamanya, seluruh murid dalam satu kelas dijadikan responden dan mereka mengisi kuesioner secara serentak
- c. Wawancara melalui telepon. Cara ini sering dilakukan di Amerika Serikat dan negara-negara maju lainnya, tetapi tidak lain di negara-negara berkembang. Prosedur ini lebih murah daripada wawancara tatap muka dan adakalanya orang tidak bersedia didatangi tapi bersedia diwawancarai melalui telepon.
- d. Kuesioner di poskan, dilampiri amplop yang di bubuhi perangk, untuk dikembalikan oleh responden setelah diisi. Cara ini dapat dilakukan untuk kuesioner yang pendek dan mudah dijawab, tetapi mungkin cukup besar kemungkinan berkas kuesioner tidak dikembalikan oleh responden.

3.6.2 Teknik Wawancara

Menurut Edi (2016: 3) wawancara adalah proses percakapan yang dilakukan oleh interviewer dan interviewee dengan tujuan tertentu, dengan pedoman, dan bisa bertatap muka maupun melalui alat komunikasi tertentu.

Dalam proses wawancara diperlukan banyak hal seperti kemampuan merangkai kata agar kalimat yang diutarakan mampu

memotivasi orang untuk memberikan jawaban, bukan justru merasa terancam dan menutup diri. Interviewer harus mampu memotivasi interviewee dan mempertahankan motivasinya selama wawancara berlangsung agar dari perasaan positif interviewee tersebut mampu memunculkan data yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

3.6.3 Definisi Brainstorming

Menurut Roestiyah dalam Ismaya (2017: 55), brainstorming adalah suatu cara untuk mendapatkan banyak/berbagai ide dari sekelompok manusia dalam waktu yang singkat. Beberapa ahli mengemukakan bahwa metode brainstorming (sumbang saran) merupakan suatu bentuk metode diskusi guna menghimpun ide/gagasan, pendapat, informasi, pengetahuan pengalaman dari semua peserta.

Tahapan-tahapan Brainstorming (sumbang saran) :

a. Menjelaskan persoalan

Pimpinan pertemuan sumbang saran menjelaskan persoalan yang dihadapi dan menerangkan kepada peserta bagaimana cara berpartisipasi dalam sumbang saran tersebut.

b. Merumuskan kembali persoalan dengan jelas

Dalam tahap ini persoalan dijelaskan kembali dengan beberapa cara. Tiap-tiap penjelasan kembali dimulai dengan kata “bagaimana kalau.....”

- c. Mengembangkan persoalan yang telah dirumuskan kembali merupakan bagian pokok dari pertemuan dimana diciptakan suasana yang bebas untuk melempar ide yang sebanyak-banyaknya. Jadi kunci ukuran bukanlah kualitas tapi kuantitas ide-ide yang dihasilkan.
- d. Mengevaluasi ide-ide yang dihasilkan

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono dalam Wijaya (2018: 52), analisis data proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh data hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Data kualitatif yang dikumpulkan, didukung dengan analisis deskriptif selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data SWOT. Dalam proses perencanaan untuk menjawab suatu masalah, analisis data SWOT. Dalam proses perencanaan untuk menjawab suatu masalah, analisis data SWOT dipilih sebagai instrumen yang tepat, karena penentu strategi dapat memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang, sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul.

Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan, dan memaknai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif kualitatif, analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) serta analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk merancang strategi pengembangannya. Dengan ketiga alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

3.7.1 Evaluasi Faktor Internal

Penilaian terhadap faktor-faktor internal dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Sama halnya dengan matrik EFE, penilaian Faktor Internal bertujuan untuk mengenali perubahan lingkungan internal perusahaan. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi Kekuatan dan Kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha dan menjadi dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam melakukan penilaian dilakukan pembobotan dan skoring terhadap faktor-faktor internal perusahaan yang selanjutnya dapat diketahui faktor tersebut menjadi Kelemahan atau Kekuatan perusahaan dan juga faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Keunggulan perusahaan merupakan kelebihan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing (*distinctive competencies*) harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan lain tidak mudah menirunya. Selanjutnya, sebelum perencanaan strategi dikembangkan manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya perusahaan.

3.7.2 Evaluasi Faktor Eksternal

Tujuan dari evaluasi faktor eksternal perusahaan adalah mengenali perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal merupakan alat yang digunakan untuk menganalisa Faktor Eksternal perusahaan. Dalam matriks EFE dilakukan penilaian dengan cara pembobotan dan skoring terhadap faktor-faktor eksternal yang menjadi Peluang ataupun Ancaman bagi perusahaan. Dengan menggunakan matriks EFE, perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan dengan memperoleh informasi nilai Peluang dan Ancaman terhadap perusahaan. Dengan demikian selanjutnya perusahaan dapat mengetahui Faktor Eksternal yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

Namun sebelum diterapkan, perencanaan strategis harus menganalisis lingkungan eksternal untuk memenuhi berbagai kemungkinan Peluang dan Ancaman yang akan muncul. Masalah strategi yang diterapkan harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan si

masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti brainstorming, statistical modeling, riset operasi dan sebagainya.

VARIABEL-VARIABEL KEKUATAN/*STRENGTHS* (S)**MSDM :**

1. Komunikasi terjalin sangat kondusif
2. Adanya pelatihan bagi karyawan
3. Adanya tunjangan kesehatan bagi karyawan

Operasional :

4. Kepemimpinan yang terbuka
5. Hubungan antara atasan dan bawahan baik
6. Tenaga kerja yang menguasai dan ahli di bidangnya
7. Keramahamahan tenaga kerja saat bekerja
8. Ada standar kualitas operasional

Produk :

9. Produk yang beragam
10. Bahan baku yang berkualitas
11. Produk sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia
12. Tingkat minat konsumen meningkat ketika adanya pembangunan infrastruktur

Pelayanan :

13. Keramahan pelayanan di bagian pemasaran

Keuangan :

14. Memiliki sistem pencatatan akuntansi dan administrasi sehingga lebih efektif dan efisien

VARIABEL-VARIABEL KELEMAHAN/WEAKNESSES (W)**MSDM**

1. Rendahnya tingkat pendidikan karyawan di beberapa bagian
2. Kesesuaian pengetahuan karyawan terhadap SOP
3. Kedisiplinan karyawan
4. Penguasaan teknologi karyawan

Operasional

5. Luas area/lay out kantor operasional
6. Ketepatan waktu distribusi
7. Pencapaian target produksi
8. Job description

Produk

9. Keterlambatan barang yang dikirim oleh penyedia bahan baku
10. Volume penjualan biasanya mengalami penurunan

Pelayanan

11. Kekeliruan dalam mengirim barang

VARIABEL-VARIABEL PELUANG/OPPORTUNITIES (O)**Lingkungan makro****Ekonomi**

1. Kebijakan perekonomian yang mulai diperbaiki pemerintah
2. Perekonomian yang mulai tumbuh stabil

Politik

3. Sistem politik di Indonesia mulai terarah

Hukum

4. Adanya kejelasan hukum dari pemerintah

Demografi

5. Adanya proyek-proyek nasional sehingga permintaan alat-alat listrik meningkat
6. Banyaknya penduduk yang berusia kerja atau produktif disekitar tempat produksi

Teknologi

7. Sarana komunikasi yang semakin canggih
8. Sarana pembelian melalui via telepon dari pihak pelanggan

Lingkungan Mikro**Pelanggan**

9. Pelanggan tetap banyak
10. Adanya hubungan baik dengan pelanggan
11. Saluran distribusi (lingkungan Indonesia)

VARIABEL-VARIABEL ANCAMAN/*THREATS* (T)**MSDM**

1. Banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing
2. Tuntutan upah, bonus/insentif (naik)
3. Tuntutan tunjangan-tunjangan

Makro

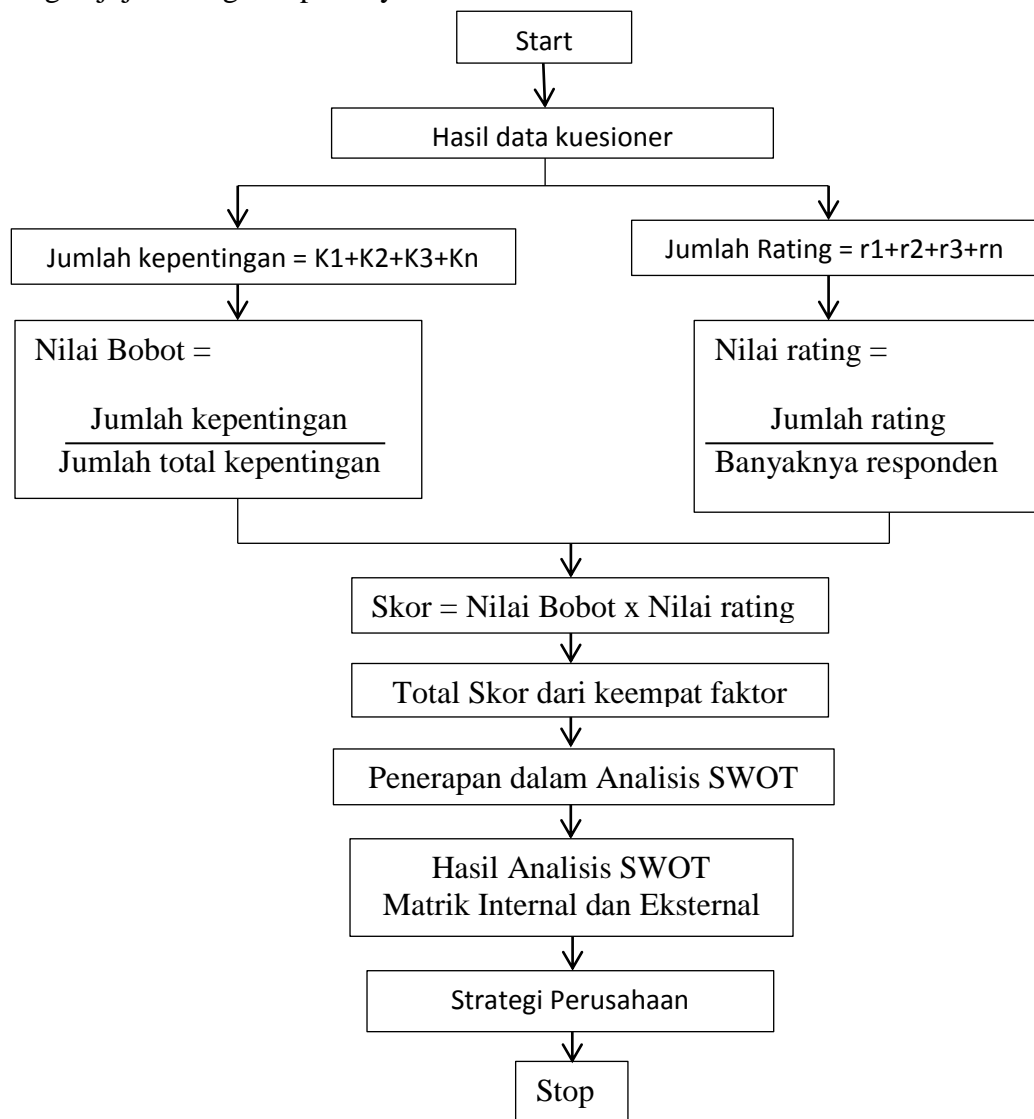
- a. Tidak stabilnya mata uang rupiah terhadap mata uang asing
- b. Tingginya biaya operasional
- c. Produk luar negeri yang mulai masuk di dalam negeri
- d. Adanya penghapusan subsidi BBM bagi industri

Mikro

- a. Persaingan harga kompetitor
- b. Mulai muncul produk-produk yang baru
- c. Melemahnya daya beli konsumen
- d. Harga bahan baku yang naik turun
- e. Banyaknya stok barang yang tidak terjual keseluruhan

3.8 Pengolahan Data

Dalam pengolahan data ini menekankan dari data hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada responden, yang diharapkan responden mengisi ini dengan jujur mengenai pertanyaan di dalam kuesioner tersebut.



Gambar 3.2
Flowcart Pengolahan Kuesioner

Sumber : Peneliti (2019)

3.8.1 Hasil Kuesioner

Pengumpulan data dengan kuesioner yang disebutkan kepada sampel yang telah ditentukan untuk di dapatkan data yang akan diamati dan diseleksi untuk dijadikan data utama dalam analisis selain data tambahan dari keterangan pihak perusahaan. Adapun pengisian pembobotan dan rating dalam kuesioner Faktor Internal dan Eksternal adalah sebagai berikut :

- 1 = Tidak Penting
- 2 = Agak Penting
- 3 = Penting
- 4 = Sangat Penting
- 5 = Sangat Penting Sekali

Penilaian kolom rating :

Untuk masing-masing faktor seperti dibawah ini:

a. KEKUATAN

- 1 = Sedikit Kuat
- 2 = Agak Kuat
- 3 = Kuat
- 4 = Sangat Kuat

b. KELEMAHAN

- 1 = Sedikit Lemah
- 2 = Agak Lemah
- 3 = Lemah
- 4 = Sangat Lemah

c. PELUANG

- 1 = Kurang Berpeluang
- 2 = Agak Berpeluang
- 3 = Berpeluang
- 4 = Sangat Berpeluang

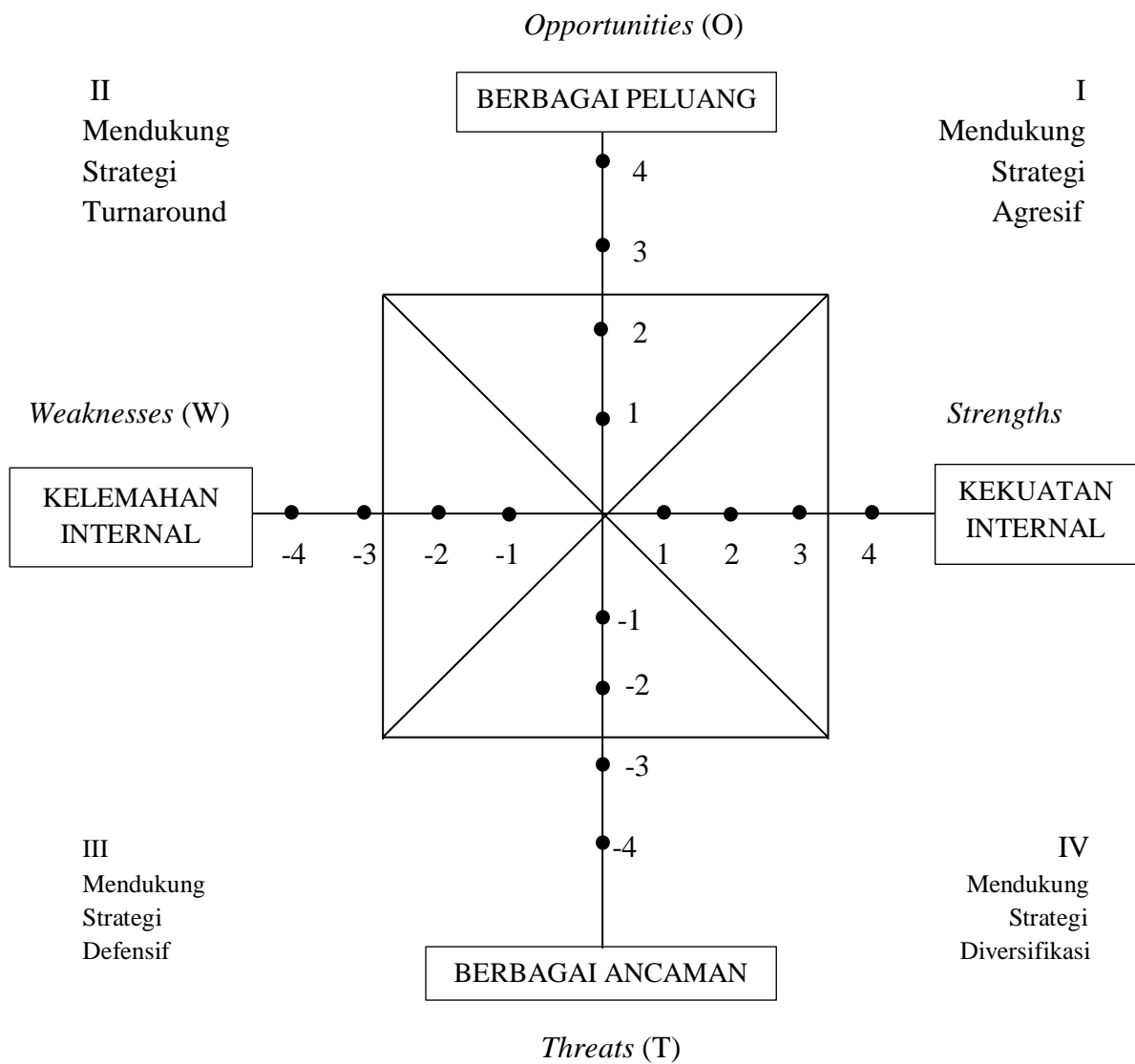
d. ANCAMAN

- 1 = Sedikit Terancam
- 2 = Agak Terancam
- 3 = Terancam
- 4 = Sangat Terancam

$$\text{Nilai Bobot} = \frac{\text{Jumlah kepentingan}}{\text{Jumlah total kepentingan}}$$

$$\text{Nilai rating} = \frac{\text{Jumlah rating}}{\text{Banyaknya responden}}$$

$$\text{Skor} = \text{Nilai Bobot} \times \text{Nilai rating}$$



Gambar 3.3
Diagram Analisis SWOT

Sumber : Rangkuti (2018: 20)

Sedangkan untuk tabel pengolahan kuesioner dapat dilihat pada gambar

3.9 dibawah ini :

No	Dimensi Pengukuran	Dimensi Pengukuran	Nilai Bobot (NB)	Jumlah Rating (JR)	Nilai Rating (NR)	Skor (S)
	SDM - - Operasional - - Dan seterusnya					
	Total	1.00				

Keterangan :

a. Dimensi Pengukuran

Merupakan variabel-variabel yang berpengaruh dalam analisa yang merupakan data

b. Jumlah Kepentingan (JK)

Penjumlahan dari semua responden mengenai tingkat kepentingannya terhadap suatu variabel

c. Nilai Bobot (NB)

Jumlah tingkat kepentingan dibagi dengan total kepentingan dari variabel dimensi pengukuran secara keseluruhan

d. Jumlah Rating (JR)

Merupakan penjumlahan dari rating semua responden yang mengisi kuesioner

e. Total

Merupakan penjumlahan dari masing-masing kolom untuk total bobot selalu 1.00 (satu)

f. Nilai Rating

Merupakan jumlah rating dibagi dengan jumlah responden

g. Skor (S)

Merupakan hasil pengalihan antara nilai bobot dengan nilai rating

3.8.2 Pengolahan Data Matrik Strategi Internal-Eksternal

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

		Tinggi	Rata-rata	Lemah	
		4	3	2	1
KEKUATAN EKSTERNAL BISNIS	Tinggi	4	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turn around</i>
	DAYA TARIK INDUSTRI	3	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi sosial	6. RETRENCHMENT <i>Captive Company atau Divestment</i>
	Sedang	2		STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi	
	Rendah	1	7. GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 3.4

Melalui Matrik Internal-Eksternal

Sumber : Rangkuti (2018: 95)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

UD. Mahkota di Gempol merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi peralatan listrik dan produknya telah memiliki tempat di hati para konsumennya. UD. Mahkota Gempol berdiri sejak tahun 2006, dipimpin oleh bapak Sumarta Sudi yang berlokasi di Wiyung Surabaya dan di Gempol. Produksi dilakukan di Desa Bulusari, Kec. Gempol, Kab. Pasuruan sedangkan untuk kantor pusat berada di Wiyung, dengan jumlah karyawan sekitar 80 orang. Disini pengerjaan dapat dikerjakan di luar pabrik, dengan mengirimkan komponen-komponen ke salah satu orang, lalu orang tersebut menyebarkan ke beberapa orang untuk mengerjakan. Setelah selesai mengerjakan, dari pihak UD. Mahkota akan mengambil produk yang sudah jadi dan membawa ke tempat produksi untuk dilakukan pengecekan ulang dan finishing. Pada awalnya perusahaan ini merupakan perusahaan jasa perakitan, namun seiring perjalanan waktu saat ini UD. Mahkota Gempol sudah dapat memproduksi dan juga merakitnya sendiri. Produk-produk yang dibuat UD. Mahkota Gempol antara lain stop kontak, fitting lampu, double T, lampu LED, box roll kabel, MCB box dengan merek Dexicon yang telah memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI), sehingga sudah terjamin kualitasnya. Dan dengan kapasitas produksi sebesar 125.000 pcs per tahun. Untuk saat ini UD. Mahkota masih pengajuan untuk berkembang menjadi

CV. UD Mahkota bekerja sama dengan beberapa gudang. Masing-masing gudang tersebut berada di Driyorejo, Trosobo dan Osowilangun Surabaya. Di Driyorejo

khusus memproduksi pembuatan komponen besi misalkan plat besi. Untuk di Trosobo khusus untuk OCP. OCP ini adalah pelapisan besi agar tidak mudah berkarat. Sedangkan untuk hosing, insert dan lain-lain diproduksi di Osowilangun Surabaya. Dan terakhir finishing dilakukan di Gempol. Untuk pemasarannya terdapat tiga wilayah yaitu Jawa, Bali, Kalimantan.

4.1.1 Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi produsen utama untuk peralatan listrik dalam negeri

b. Misi

- 1) Menjaga kepuasan pelanggan melalui produk yang handal, pelayanan yang ramah, dan ketepatan waktu yang baik.
- 2) Pengembangan perusahaan yang berkesinambungan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 3) Pengembangan produk alat listrik dan pemasaran secara tingkat nasional maupun internasional.
- 4) Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menggunakan produk dalam negeri.

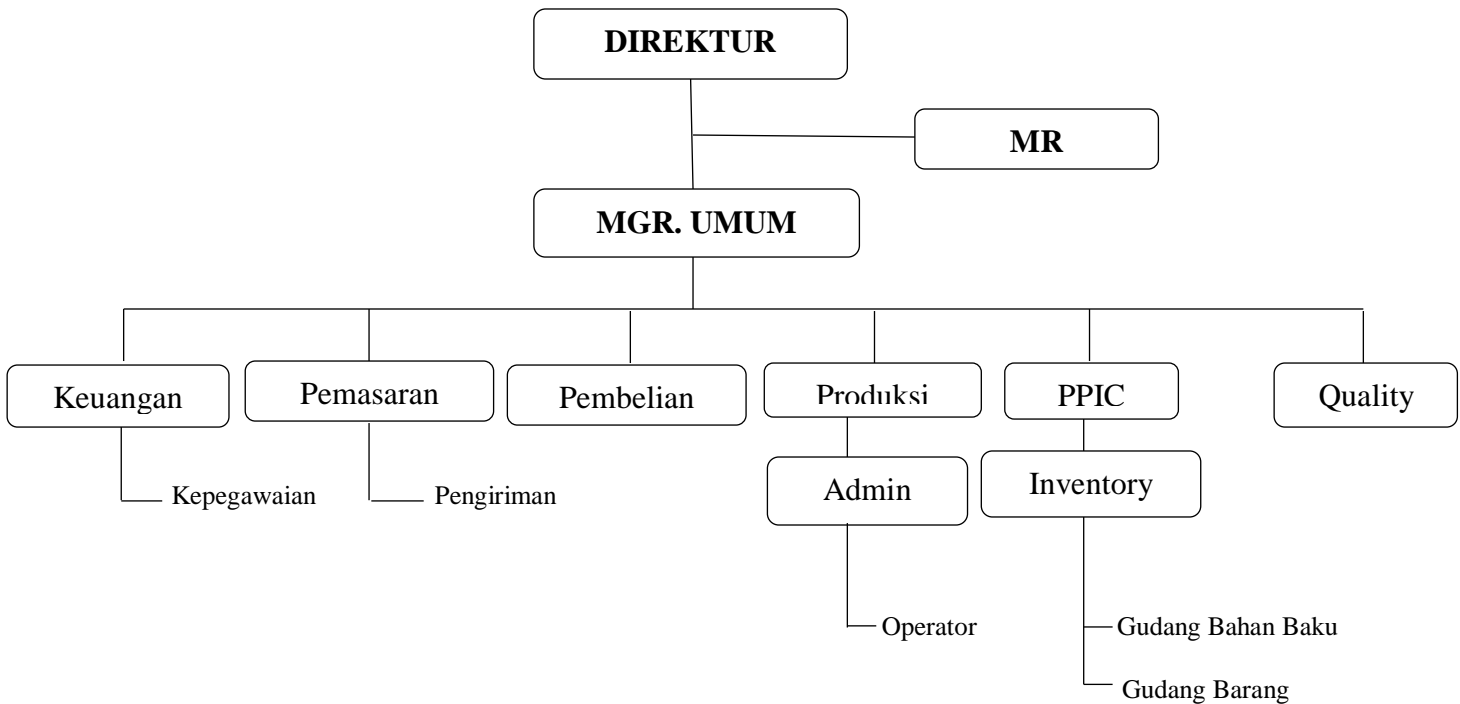
4.1.2 Lokasi Perusahaan dan Waktu Penelitian

- a. Lokasi dari objek penelitian di UD. Mahkota Gempol Pasuruan. Perusahaan yang memproduksi alat-alat listrik dengan merek Dexicon terletak di Desa Bulusari, Kec. Gempol, Kab. Pasuruan.
- b. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2019 sampai dengan data yang diperlukan sudah lengkap untuk pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

4.1.3 Struktur Organisasi

Suatu perusahaan tentu memiliki struktur organisasi, dimana struktur organisasi tersebut ikut mempengaruhi baik buruknya kegiatan dan hasil yang diperoleh perusahaan tersebut. Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan diinginkan. Adapun bagan organisasi UD. Mahkota Gempol berikut :

STRUKTUR ORGANISASI UD. MAHKOTA



Jadi Sumber : Data Perusahaan (2019)

Gambar 4.1
Struktur Organisasi

4.14 Wewenang dan Tanggung Jawab

a. Direktur

- 1) Menetapkan kebijakan bisnis perusahaan
- 2) Memimpin operasional perusahaan secara umum
- 3) Memonitor perkembangan bisnis perusahaan
- 4) Otoritas dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis
- 5) Otorisasi dalam pengadaan kebutuhan sumber daya

b. Manajer Umum

- 1) Memimpin bidang keuangan dan administrasi perusahaan yang meliputi perpajakan, laporan keuangan, pendanaan, renumerasi karyawan
- 2) Menangani masalah pembelian seluruh kebutuhan sumber daya

c. QMR (*Quality Management Representative*)

- 1) Memastikan bahwa semua persyaratan yang dibutuhkan dalam sistem manajemen mutu SNI ISO-9001 disiapkan, diimplementasikan dan dipelihara secara terus menerus
- 2) Menyiapkan sistem kontrol dokumen
- 3) Mengkoordinir program audit mutu internal
- 4) Mengkoordinir pertemuan tinjauan manajemen
- 5) Memonitor pencapaian sasaran (target) mutu perusahaan
- 6) Berhubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan baik customer maupun badan sertifikasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan SNI produk dan SNI SMM ISO-9001
- 7) Melaporkan kepada manajemen mengenai pencapaian dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu serta memberikan masukan dalam hal perbaikannya

d. PPIC (*Production Planning & Inventory Control*)

- 1) Menyiapkan perencanaan produksi beserta kalkulasi kebutuhan bahan baku, *packaging* dan komponen yang memperhatikan faktor efisiensi produksi
- 2) Membuat pemesanan pembelian bahan baku, *packaging* dan bahan pembantu lainnya ke bagian purchasing dan memfollow-up realisasinya
- 3) Menyiapkan SPK (Surat Perintah Kerja) dan mendistribusikannya ke semua bagian terkait
- 4) Menyiapkan jadwal pergantian produksi
- 5) Memonitor pencapaian hasil (output) produksi/ program *order customer*
- 6) Mengkoordinir bagian gudang barang jadi dan gudang bahan baku
- 7) Berkoordinasi dengan pemasaran dalam penyiapan machine loading serta penyusunan prioritas produksi untuk memenuhi order customer
- 8) Berkomunikasi dengan pemasaran dalam hal ada masalah yang dapat mengganggu pemenuhan *order customer*
- 9) Berkoordinasi dengan bagian lain dalam kerangka pemenuhan order customer dan pencapaian efisiensi produksi
- 10) Mengendalikan pemakaian bahan baku dan *packaging*

e. Pemasaran

- 1) Memonitor dan memastikan pemenuhan order pelanggan
- 2) Sebagai perantara hubungan timbal balik antara pelanggan dengan fungsi-fungsi di internal perusahaan dalam berbagai hal
- 3) Membina hubungan dengan pelanggan
- 4) Menyiapkan *quotation* untuk pelanggan
- 5) Menyiapkan dokumen administrasi penjualan ke pelanggan
- 6) Mengkoordinir bagian pengiriman
- 7) Mendukung program SNI ISO-9001

f. QC (Quality Control)

- 1) Menangani *customer complain* atau retur barang
- 2) Menangani sistem kalibrasi peralatan ukur
- 3) Menangani permasalahan mutu penerimaan bahan baku (*incoming* bahan baku *inspection*), di proses (*in-process inspection*), dan produk akhir (*outgoing/final inspection*)
- 4) Menyiapkan & memonitor *job description* di unit kerjanya
- 5) Mendukung program SNI ISO-9001
- 6) Berekomunikasi dengan pemasaran dalam hal permasalahan mutu internal atau dengan *customer*
- 7) Mendukung pencapaian efisiensi produksi
- 8) Menyajikan data hasil kegiatan pengendalian/pengukuran mutu

- 9) Menggerakkan dan memonitor pelaksanaan pengendalian mutu di tiap tahapan proses produksi

g. Produksi

- 1) Menjalankan proses produksi sesuai SPK yang diberikan dari PPC
- 2) Menjadwalkan dan mengatur loading proses produksi sesuai SPK yang diberikan PPC
- 3) Memonitor proses persiapan produksi jalannya proses produksi serta pencapaian hasil produksi / *progress order customer*
- 4) Mengendalikan semua unit kerja di bagian produksi untuk diarahkan dalam pencapaian efisiensi produksi
- 5) Mendukung program SNI ISO-9001
- 6) Mengikuti spesifikasi/standard mutu yang sudah ditetapkan bagian QC
- 7) Menyiapkan dan memelihara sarana/perlengkapan kerja yang diperlukan dalam proses produksi
- 8) Menjaga keselamatan dan kesehatan kerja di area produksi

h. Purchasing

- 1) Mengakomodasi permintaan pembelian dan fungsi terkait
- 2) Melakukan pembelian/proses *outsourcing* ke *supplier*
- 3) Melakukan evaluasi *supplier*
- 4) Mendukung pencapaian efisiensi perusahaan
- 5) Mendukung program ISO-9001

i. Bagian Keuangan

- 1) Bertanggungjawab atas keuangan perusahaan yang berhubungan dengan segala pengeluaran perusahaan dan pendapatan perusahaan
- 2) Bertanggungjawab atas pembayaran bahan baku, bahan penolong dan barang-barang lainnya yang diperlukan untuk kelancaran operasional perusahaan yang dipasok dari supplier
- 3) Menerima dan mencatat pembayaran dari pelanggan
- 4) Membuat laporan keuangan perusahaan secara periodik
- 5) Menyimpan dan memelihara dokumen pendapatan perusahaan dan pengeluaran perusahaan
- 6) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian
- 7) Menangani proses pengupahan karyawan
- 8) Menangani pendataan karyawan
- 9) Menyiapkan data rekap absensi karyawan

4.2 Hasil Analisis**4.2.1 Pengumpulan Data**

Data yang diperoleh peneliti merupakan hasil dari pengumpulan dan seleksi data yang didapat selama penelitian, serta hasil dari pengisian kuesioner pada responden yang diadakan perusahaan.

4.2.2 Data Hasil Kuesioner

Data hasil kuesioner ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner yang telah diisi oleh responden, yang dilakukan di UD. Mahkota Gempol

Tabel 4.2
Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Kekuatan
(Strengths)

Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
MSDM :			
1. Komunikasi terjalin sangat kondusif	0,072	2,8	0,20
2. Adanya pelatihan bagi karyawan	0,061	2,8	0,17
3. Adanya tunjangan kesehatan bagi karyawan	0,067	3,2	0,21
Operasional :			
4. Kepemimpinan yang terbuka	0,054	2,9	0,16
5. Hubungan antara atasan dan bawahan baik	0,065	3,1	0,20
6. Tenaga kerja yang menguasai dan ahli di bidangnya	0,071	2,9	0,20
7. Keramah tamahan tenaga kerja saat bekerja	0,074	3	0,22
8. Ada standar kualitas operasional	0,078	3,1	0,24
Produk :			
9. Produk yang beragam	0,072	3,3	0,24
10. Bahan baku yang berkualitas	0,072	3	0,22
11. Produk sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia	0,085	3	0,26
12. Tingkat minat konsumen meningkat ketika adanya pembangunan infrastruktur	0,074	3	0,22
Pelayanan :			
13. Keramahan pelayanan di bagian pemasaran	0,080	2,8	0,22
Keuangan :			
14. Memiliki sistem pencatatan akuntansi dan administrasi sehingga lebih efektif dan efisien	0,074	3,1	0,23
TOTAL	1		3,00

Sumber : Kuesioner lampiran 1, Peneliti (2019)

Tabel 4.3
Kuesioner Internal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Kelemahan
(Weaknesses)

Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
MSDM			
1. Rendahnya tingkat pendidikan karyawan dibeberapa bagian	0,085	-2,3	-0,20
2. Kesesuaian pengetahuan karyawan terhadap SOP	0,096	-2	-0,19
3. Penguasaan teknologi karyawan	0,085	-1,9	-0,16
4. Kedisiplinan karyawan	0,098	-2,2	-0,22
Operasional			
5. Luas area/lay out kantor operasional	0,096	-2,3	-0,22
6. Ketepatan waktu distribusi	0,096	-2	-0,19
7. Pencapaian target produksi	0,089	-2	-0,18
8. Job description	0,083	-2,3	-0,19
Produk			
9. Keterlambatan barang yang dikirim oleh penyedia bahan baku	0,092	-2	-0,18
10. Volume penjualan biasanya mengalami penurunan	0,089	-2,1	-0,19
Pelayanan			
11. Kekeliruan dalam mengirim barang	0,092	-1,9	-0,17
TOTAL	1		-2,09

Sumber : Kuesioner lampiran 2, Peneliti (2019)

Tabel 4.4
Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Peluang
(*Opportunities*)

Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
Lingkungan makro			
Ekonomi			
1. Kebijakan perekonomian yang mulai diperbaiki pemerintah	0,088	3	0,26
2. Perekonomian yang mulai tumbuh stabil	0,085	2,8	0,24
Politik			
3. Sistem politik di Indonesia mulai terarah	0,085	3	0,26
Hukum			
4. Adanya kejelasan hukum dari pemerintah	0,088	2,9	0,25
Demografi			
5. Adanya proyek-proyek nasional sehingga permintaan alat-alat listrik meningkat	0,097	3	0,29
6. Banyaknya penduduk yang berusia kerja atau produktif disekitar tempat produksi	0,097	3	0,29
Teknologi			
7. Sarana komunikasi yang semakin canggih	0,088	3	0,26
8. Sarana pembelian melalui via telepon dari pihak pelanggan	0,088	2,9	0,25
Lingkungan Mikro			
Pelanggan			
9. Pelanggan tetap banyak	0,101	3	0,30
10. Adanya hubungan baik dengan pelanggan	0,094	2,9	0,27
11. Saluran distribusi (lingkungan Indonesia)	0,090	3,1	0,28
TOTAL	1		2,96

Sumber : Kuesioner lampiran 3, Peneliti (2019)

Tabel 4.5
Kuesioner Eksternal Faktor Analisis Strategi Untuk Mengetahui Ancaman
(*Threats*)

Faktor Strategi	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (S=B×R)
MSDM			
1. Banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing	0,100	-2,7	-0,27
2. Tuntutan upah, bonus/insentif (naik)	0,083	-2,7	-0,22
3. Tuntutan tunjangan-tunjangan	0,091	-2,4	-0,22
Makro			
4. Tidak stabilnya mata uang rupiah terhadap mata uang asing	0,091	-2,2	-0,2
5. Tingginya biaya operasional	0,070	-2,3	-0,16
6. Produk luar negeri yang mulai masuk di dalam negeri	0,091	-2,2	-0,2
7. Adanya penghapusan subsidi BBM bagi industri	0,089	-2,1	-0,19
Mikro			
8. Persaingan harga kompetitor	0,089	-2	-0,18
9. Mulai muncul produk-produk yang baru	0,061	-2	-0,12
10. Melemahnya daya beli konsumen	0,089	-2,1	-0,19
11. Harga bahan baku yang naik turun	0,083	-2	-0,17
12. Banyaknya stok barang yang tidak terjual keseluruhan	0,064	-2,1	-0,13
TOTAL	1		-2,25

Sumber : Kuesioner lampiran 4, Peneliti (2019)

4.2.3 Diagram SWOT

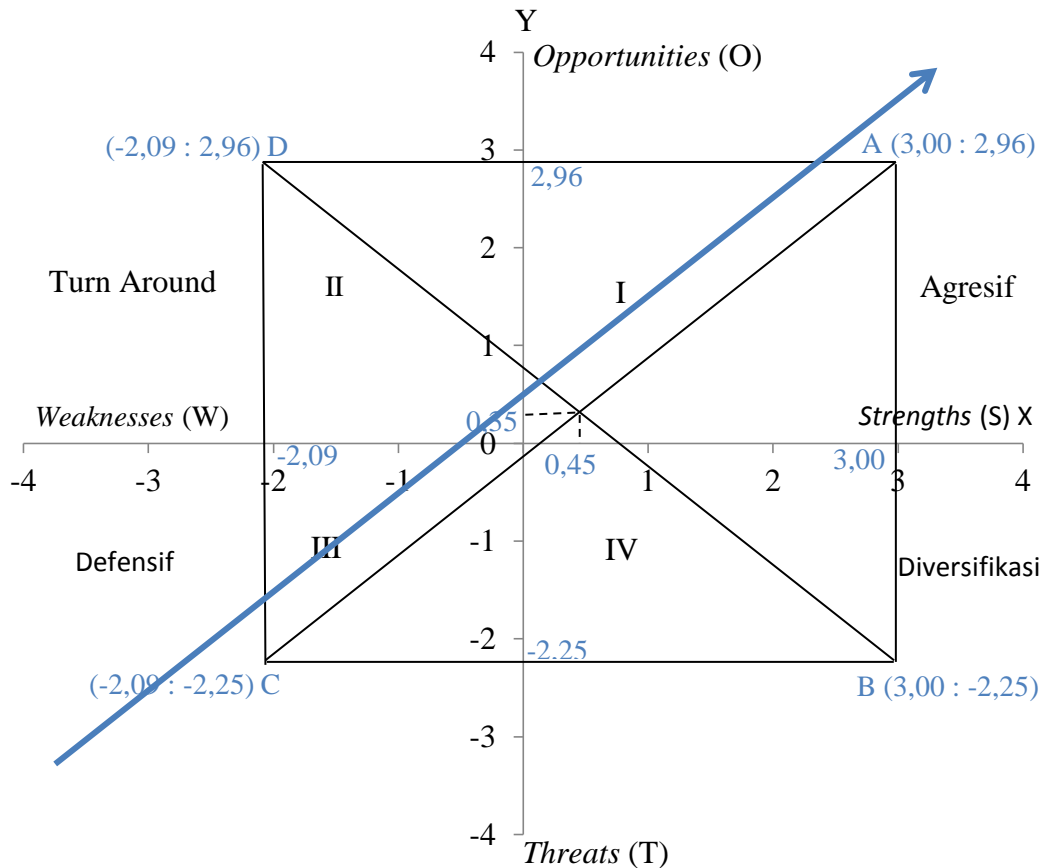
Di dalam analisis Diagram SWOT ini menggunakan data hasil pengolahan kuesioner seperti yang tercantum pada table 4.2, tabel 4.3, tabel 4.4, tabel 4.5

Dengan keempat tabel tersebut akan didapat skor yang menunjukkan identifikasi faktor-faktor yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Untuk keseluruhan skor ini diterapkan pada diagram SWOT yang diharapkan dapat diketahui strategi perusahaan yang tepat untuk dilaksanakan.

Berikut posisi perusahaan dapat diketahui dalam gambar 4.2 diagram SWOT dengan mencari pertemuan diagonal-diagonalnya

Gambar 4.2
Posisi UD.Mahkota



Dari gambar 4.2 diatas hasil pengolahan kuesioner, posisi UD. Mahkota pada diagram SWOT, digambarkan oleh titik yang berbentuk dari perpotongan garis diagonal koordinat titik, yaitu :

Titik A (3,00 : 2,96)

Titik B (3,00 : -2,25)

Titik C (-2,09 : -2,25)

Titik D (-2,09 : 2,96)

Untuk mengetahui posisi perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan persamaan garis dengan mencari titik pertemuan antara diagonal-diagonal yang dibentuk oleh koordinat-koordinat diatas, yaitu titik x

Persamaan (1) garis AC

Titik A (3,00 : 2,96)

Titik C (-2,09 : -2,25)

$$\frac{Y - Y_1}{Y_2 - Y_1} = \frac{X - X_1}{X_2 - X_1}$$

$$\frac{Y - 2,96}{-2,25 - 2,96} = \frac{X - 3,00}{-2,09 - 3,00}$$

$$\frac{Y - 2,96}{-5,21} = \frac{X - 3,00}{-5,09}$$

$$-5,09 (Y - 2,96) = -5,21 (X - 3,00)$$

$$-5,09Y + 15,07 = -5,21X + 15,63$$

$$5,21 X - 5,09Y = 15,63 - 15,07$$

$$5,21X - 5,09Y = 0,56 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan (2) garis BD

Titik B (3,00 : -2,25)

Titik D (-2,09 : 2,96)

$$\frac{Y - Y_1}{Y_2 - Y_1} = \frac{X - X_1}{X_2 - X_1}$$

$$\frac{Y - (-2,25)}{2,96 - (-2,25)} = \frac{X - 3,00}{-2,09 - 3,00}$$

$$\frac{Y + 2,25}{5,21} = \frac{X - 3,00}{-5,09}$$

$$- 5,09 (Y + 2,25) = 5,21 (X-3,00)$$

$$- 5,09Y - 11,45 = 5,21X - 15,63$$

$$- 5,21X - 5,09Y = -15,63 + 11,45$$

$$- 5,21X - 5,09Y = - 4,18 \dots \dots \dots (2)$$

Dari persamaan (1) dan (2)

$$5,21X - 5,09Y = 0,56$$

$$-5,21X - 5,09Y = - 4,18$$

$$10,42X \qquad = 4,74$$

$$X = \frac{4,74}{10,42}$$

$$X = 0,45$$

Untuk mengetahui nilai Y

$$5,21X - 5,09Y = 0,56$$

$$5,21 (0,45) - 5,09Y = 0,56$$

$$2,34 - 5,09Y = 0,56$$

$$-5,09Y = 0,56 - 2,34$$

$$-5,09Y = - 1,78$$

$$Y = \frac{- 1,78}{-5,09}$$

$$Y = 0,35$$

Maka nilai koordinat titik pertemuan antara diagonal tersebut (titik X) adalah (0,45 : 0,35)

Setelah diketahui koordinat titik X, maka posisi UD. Mahkota Gempol diketahui pada kuadran I, maka strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Akan tetapi berdasarkan diagram SWOT diatas posisi UD.Mahkota Gempol sangat dekat dengan kuadran IV yang mendukung dilakukannya strategi diversifikasi sehingga perlu dilakukan penyempurnaan analisis menghitung luasan wilayah pada tiap-tiap kuadran.

Tabel 4.6
Luasan Matrik Dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luasan Matrik	Rangking	Prioritas Strategi
I	Titik A : (3,00 ; 2,96)	8,88	I	Agresif
II	Titik D : (-2,09 ; 2,96)	6,19	III	Diversifikasi
III	Titik C : (-2,09 ; -2,25)	4,70	IV	Defensif
IV	Titik B : (3,00 ; -2,25)	6,75	II	Convensional

Sumber : Peneliti (2019)

Dari hasil pengelolaan data tersebut untuk mengetahui luas matrik dan prioritas strategi pada tabel 4.6, maka dengan diperoleh hasil luas matrik tersebar pada kuadran I dengan luas Matrik 8,88 tapi perlu diperhatikan juga bahwa luas matrik pada kuadran IV memiliki luas matrik yang cukup diperhitungkan yaitu 6,75

Dengan demikian uraian posisi ranking luas matrik pada tabel 4.6 antara lain:

- a. Rangking ke 1 : pada kuadran I dengan luas matrik 8,88
- b. Rangking ke 2 : pada kuadran IV dengan luas matrik 6,75
- c. Rangking ke 3 : pada kuadran II dengan luas matrik 6,19
- d. Rangking ke 4 : pada kuadran III dengan luas matrik 4,70

Guna melengkapi dan memperjelas strategi yang tepat untuk diterapkan pada UD. Mahkota Gempol maka rangking yang didapat dari kisaran diagram SWOT haruslah dikonversikan kedalam rumusan matrik SWOT.

4.2.3.1 Data Evaluasi Faktor Internal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*), maka dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Faktor Internal

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Kekuatan (<i>Strengths</i>)	3,00
2	Faktor Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	-2,09
Total		0,91

Sumber : Peneliti (2019)

4.2.3.2 Data Evaluasi Faktor Eksternal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*), maka dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8
Faktor Internal

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Peluang (<i>Opportunities</i>)	2,96
2	Faktor Ancaman (<i>Threats</i>)	-2,25
Total		0,71

Sumber : Peneliti (2019)

4.2.3.3 Hasil Diagram SWOT

- a. Dengan menggunakan perhitungan persamaan garis :

Dari persamaan garis posisi perusahaan ditunjukkan dengan:

Titik x = (0,45 : 0,35) yang dibentuk

Titik A : (3,00 ; 2,96)

Titik B : (3,00 ; -2,25)

Titik C : (-2,09 ; -2,25)

Titik D : (-2,09 ; 2,96)

Maka ditemukan perusahaan pada titik x untuk Kuadran I dimana perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada tersedia. Dengan memperhatikan titik x terhadap Kuadran IV dimana ancaman sebagai hal yang perlu diwaspadai dalam sebuah persaingan.

- b. Hasil perhitungan dengan luasan tiap kuadran :

Luasan pada Kuadran I = 8,88

Luasan pada Kuadran II = 6,19

Luasan pada Kuadran III = 4,70

Luasan pada Kuadran IV = 6,75

Sehingga rangking pertama adalah perhitungan luasan kuadran ini adalah kuadran I dimana UD. Mahkota Gempol dalam posisi yang sangat menguntungkan karena UD. Mahkota Gempol memiliki kekuatan yang cukup dan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Tetapi perlu diketahui kuadran IV menempati rangking kedua dengan selisih nilai yang cukup, tetapi juga memiliki ancaman yang cukup besar dalam persaingan.

4.2.3.4 Interpretasi Diagram SWOT

Dari analisa yang telah dicapai dalam Analisis SWOT seperti yang tergambar pada gambar 4.2 diatas, posisi UD. Mahkota Gempol ditunjukkan pada perpotongan dan garis diagonal yaitu antara garis AC yang terbentuk dari titik A dan titik C, dengan garis BD yang terbentuk dari titik B dan titik D. maka posisi UD. Mahkota Gempol dalam diagram SWOT disimbulkan oleh sebuah titik yang terlihat terletak pada kuadran I.

Pada posisi seperti ini, strategi yang tepat untuk diterapkan pada UD.

Mahkota Gempol adalah strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini digunakan dengan tujuan mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara penempuhan dan usaha antara lain :

- a. Penurunan harga
- b. Mengembangkan produk baru
- c. Menambah kualitas produk atau jasa
- d. Meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas
- e. Meminimalkan biaya (*minimize cost*)

Tetapi dengan melihat posisi UD. Mahkota Gempol pada diagram SWOT, ternyata letak titik x juga mendekati di kuadran IV, dimana berdasarkan posisi ini UD. Mahkota Gempol memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, akan tetapi daya tariknya sangat rendah, sehingga pada kuadran seperti ini strategi yang tepat untuk diterapkan di UD. Mahkota Gempol adalah strategi diversifikasi

Dalam strategi ini, diharapkan UD. Mahkota Gempol berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk memperbanyak berbagai macam produk yang dijual, guna memperkuat dan memperluas pemasaran secara lebih baik sehingga ancaman dari pesaing dapat dihindari.

4.2.4 Analisis Matrik SWOT

Analisis SWOT tidaklah sempurna, karena itu rangkin-rangking yang didapat oleh masing-masing kuadran harus dikonversikan ke dalam rumusan Matrik SWOT.

Dalam rumusan Matrik SWOT terdapat 4 strategi utama yaitu :

1. Strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*) pada kuadran I
2. Strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*) pada kuadran II

3. Strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*) pada kuadran III
4. Strategi ST (*Strengths* dan *Threats*) pada kuadran IV

Hasil penentuan rangking dan perhitungan diatas, menunjukkan bahwa rangking ke-1 terdapat pada kuadran I, rangking ke-2 terdapat pada kuadran IV, rangking ke-3 terdapat pada kuadran II dan rangking ke-4 terdapat pada kuadran III

Dengan demikian bila dikonversi ke dalam matrik SWOT akan diperoleh strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada UD. Mahkota yaitu strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*). Dimana UD. Mahkota harus memanfaatkan kekuatannya secara optimal untuk merebut peluang yang tersedia, dengan memperhatikan setiap ancaman yang dimungkinkan oleh kompetitor.

Namun, dalam pelaksanaan strategi nantinya, UD. Mahkota tidak boleh mengabaikan strategi lainnya yang harus tetap diperhatikan sebagai strategi alternatif yaitu strategi WO pada rangking ke-3, strategi ST pada rangking ke-2 dan WT pada rangking ke-4

Dalam penjabaran strategi, dapat dilihat berdasarkan Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif pada tabel 4.8 dan Diagram Matrik SWOT strategi perbaikan pada tabel 4.9 dibawah ini, dimana penentuan alternatif Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dibutuhkan dilihat dari skor pada masing-masing variabel.

Tabel 4.9
Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>KEKUATAN/<i>STRENGTHS</i> (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produk sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia - Produk yang beragam - Ada standar kualitas operasional - Memiliki sistem pencatatan akuntansi dan administrasi sehingga lebih efektif dan efisien - Keramahan pelayanan di bagian pemasaran 	<p>KELEMAHAN/<i>WEAKNESSES</i> (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penguasaan teknologi karyawan - Kekeliruan dalam mengirim barang - Keterlambatan barang yang dikirim oleh penyedia bahan baku - Pencapaian target produksi - Volume penjualan biasanya mengalami penurunan
<p>PELUANG/<i>OPPORTUNITIES</i> (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya proyek-proyek nasional sehingga permintaan alat-alat listrik meningkat - Banyaknya penduduk yang berusia kerja atau produktif disekitar tempat produksi - Saluran distribusi (lingkungan Indonesia) - Adanya hubungan baik dengan pelanggan - Sarana komunikasi yang semakin canggih 	<p>SO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan keramahan pelayanan di bagian pemasaran untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan - Mempertahankan produk yang sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia sehingga dapat menerima permintaan alat-alat listrik dari proyek-proyek nasional - Meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memperluas saluran distribusinya 	<p>WO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan perbaikan dalam pengiriman barang untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan - Meningkatkan penguasaan teknologi karyawan dengan memanfaatkan sarana komunikasi yang semakin canggih - Meningkatkan pencapaian target produksi agar dapat memperluas saluran distribusi
<p>ANCAMAN/<i>THREATS</i> (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mulai muncul produk-produk yang baru - Banyaknya stok barang yang tidak terjual keseluruhan - Tingginya biaya operasional - Harga bahan baku yang naik turun - Persaingan harga competitor 	<p>ST STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memunculkan produk-produk yang baru - Mempertahankan adanya sistem pencatatan akuntansi dan administrasi untuk mengelola biaya-biaya operasional - Meningkatkan standar kualitas operasional untuk menghadapi persaingan harga competitor 	<p>WT STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualitas tenaga kerja - Memperbaiki penguasaan teknologi - Membentuk dan memperluas jaringan bisnis

Sumber : Peneliti (2019)

4.2.4.1 Interpretasi Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan dua kegiatan yang saling berkesinambungan dengan diagram SWOT, dalam matrik SWOT terdapat 4 strategi yang terbagi dalam 4 kuadran, antara lain strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*), strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*) dan strategi ST (*Strengths* dan *Threat*) dimana strategi itu berdasarkan pada variabel-variabel kuesioner.

Berdasarkan Matrik SWOT yang tepat untuk diterapkan pada UD. Mahkota di Gempol adalah :

- a. Strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*)
 1. Meningkatkan keramahan pelayanan di bagian pemasaran untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan
 2. Mempertahankan produk yang sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia sehingga dapat menerima permintaan alat-alat listrik dari proyek-proyek nasional
 3. Meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memperluas saluran distribusinya
- b. Strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*)
 1. Meningkatkan perbaikan dalam pengiriman barang untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan
 2. Meningkatkan penguasaan teknologi karyawan dengan memanfaatkan sarana komunikasi yang semakin canggih

3. Meningkatkan pencapaian target produksi agar dapat memperluas saluran distribusi

c. Strategi ST (*Strengths* dan *Threats*)

1. Meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memunculkan produk-produk yang baru
2. Mempertahankan adanya sistem pencatatan akuntansi dan administrasi untuk mengelola biaya-biaya operasional
3. Meningkatkan standar kualitas operasional untuk menghadapi persaingan harga kompetitor

d. Strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*)

1. Meningkatkan kualitas tenaga kerja
2. Memperbaiki penguasaan teknologi
3. Membentuk dan memperluas jaringan bisnis

Tabel 4.10
Diagram Matrik SWOT Strategi Perbaikan

<p>KEKUATAN/<i>STRENGTHS</i> (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi terjalin sangat kondusif - Adanya pelatihan untuk karyawan - Kepemimpinan yang terbuka - Hubungan antara atasan dan bawahan baik - Tenaga kerja yang menguasai dan ahli di bidangnya 	<p>KELEMAHAN/<i>WEAKNESSES</i> (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendahnya tingkat pendidikan karyawan di beberapa bagian - Kesesuaian pengetahuan terhadap SOP - Kedisiplinan karyawan - Luas area/layout kantor operasional - Ketetapan waktu distribusi - Job description
<p>PELUANG/<i>OPPORTUNITIES</i> (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perekonomian yang mulai tumbuh stabil - Adanya kejelasan hukum dari pemerintah - Sarana pembelian melalui via telepon dari pihak pelanggan 	<p>ANCAMAN/<i>THREATS</i> (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing - Tuntutan upah, bonus/insentif naik - Tuntutan tunjangan-tunjangan - Tidak stabilnya mata uang rupiah terhadap mata uang asing - Produk luar negeri yang mulai masuk di dalam negeri - Adanya penghapusan subsidi BBM bagi industri

Sumber : Peneliti (2019)

4.2.5 Strategi Untuk Manajemen Yang Akan Datang

Strategi yang digunakan untuk manajemen yang akan datang dilihat dari Diagram Matrik SWOT strategi perbaikan. UD. Mahkota Gempol di dalam usahanya untuk masa yang akan datang antara lain :

1. Kekuatan/*Strengths* (S)

- a. Perusahaan diharapkan meningkatkan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan ataupun karyawan dengan karyawan agar komunikasi semakin terjaga
- b. Perusahaan diharapkan mengadakan pelatihan secara berkala setiap tahunnya untuk pengembangan karyawan
- c. Pimpinan perusahaan diharapkan terbuka dalam artian mampu menerima kritik dan saran untuk kebaikan perusahaan
- d. Perusahaan diharapkan melakukan komunikasi yang efektif agar hubungan antara atasan dan karyawan baik
- e. Perusahaan diharapkan mengikutkan karyawan untuk pelatihan diluar perusahaan dan juga workshop agar dapat lebih menguasai bidang yang ditekuninya

2. Kelemahan/*Weaknesses* (W)

- a. Perusahaan diharapkan meningkatkan kemampuan karyawan dengan memberikan keterampilan dalam menjalankan suatu pekerjaan
- b. Perusahaan diharapkan meningkatkan standart operasional di perusahaan
- c. Perusahaan diharapkan meningkatkan kedisiplinan dengan memantau kegiatan operasional yang berlangsung
- d. Perusahaan diharapkan memperbaiki luas area kantor agar menjamin kelancaran proses operasional yang berlangsung

- e. Perusahaan diharapkan memperbaiki sistem bagian pengiriman agar barang yang akan didistribusikan dapat tepat waktu diterima distributor.
 - f. Perusahaan diharapkan menambah jumlah SDM agar pembagian kerjanya sesuai dengan yang ditentukan
3. Peluang/*Opportunities* (O)
- a. Memberikan harapan agar pemerintah bisa mengeluarkan kebijakan yang konkrit terkait pertumbuhan ekonomi yang kini tengah melambat dan mempengaruhi semua aspek kehidupan masyarakat.
 - b. Memberikan harapan pemerintah yang mulai membuat kejelasan hukum agar tidak terjadi perselisihan
 - c. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan sarana pembelian dengan cara melalui via telfon dari pihak pelanggan agar mudah untuk memesan barang tersebut.
4. Ancaman/*Threats* (T)
- a. Membangun perencanaan strategi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain terutama pada SDM
 - b. Perusahaan diharapkan memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan
 - c. Memberikan tunjangan-tunjangan yang lebih baik lagi pada karyawan

- d. Memantau dan mengamati perkembangan stabilnya mata uang rupiah terhadap mata uang asing
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan dan juga menambah variasi produk agar mampu bersaing dengan pasar luar negeri ataupun dalam negeri
- f. Perusahaan diharapkan menekan biaya operasional khususnya biaya pengiriman

4.2.6 Analisis Matrik Internal-Eksternal

Analisis matrik Internal-Eksternal ini dilakukan dengan melakukan perhitungan dari skor Internal dan skor Eksternal yang telah didapat, tujuan dalam analisis analisis matrik Internal-Eksternal ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Data yang telah diperoleh.

Tabel 4.11
Perolehan skor Internal-Eksternal

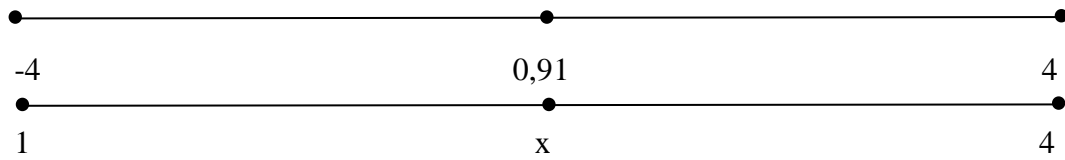
Skor Faktor Internal	<i>Strengths + Weaknesses</i>	$3,00 + (-2,09) = 0,91$
Skor Faktor Eksternal	<i>Opportunities + Threats</i>	$2,96 + (-2,25) = 0,71$

Sumber : Peneliti (2019)

Interpolasi Skala Faktor Internal

Skala -4 sampai dengan 4 (-4,-3,-2,-1,0,1,2,3,4) dikonversi ke skala 1 sampai

dengan 4 (1,2,3,4)



$$\frac{1 - X}{1 - 4} = \frac{-4 - 0,91}{-4 - 4}$$

$$\frac{1 - X}{-3} = \frac{-4,91}{-8}$$

$$-8(1 - X) = -3(-4,91)$$

$$-8 + 8X = 14,73$$

$$8X = 14,73 + 8$$

$$8X = 22,73$$

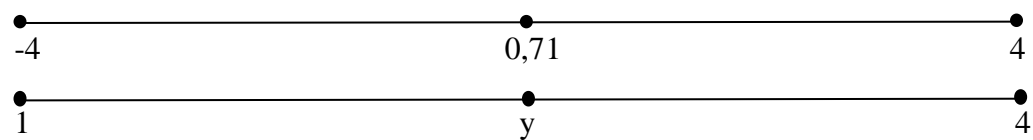
$$X = \frac{22,73}{8}$$

$$X = 2,84$$

Interpolasi Skala Faktor Eksternal

Skala -4 sampai dengan 4 (-4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4) dikonversikan ke skala 1

sampai dengan 4 (1, 2, 3, 4)



$$\frac{1 - X}{1 - 4} = \frac{-4 - 0,71}{-4 - 4}$$

$$\frac{1 - X}{-3} = \frac{-4,71}{-8}$$

$$-8(1 - X) = -3(-4,71)$$

$$-8 + 8X = 14,13$$

$$8X = 14,13 + 8$$

$$8X = 22,13$$

$$X = \frac{22,13}{8}$$

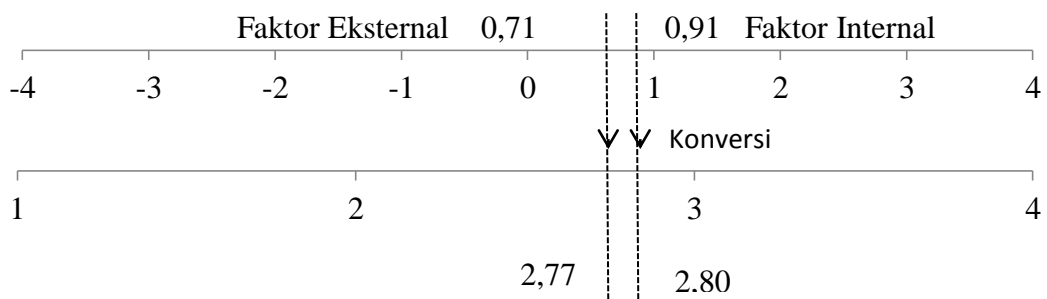
$$X = 2,77$$

Maka dari hasil interpolasi skala Internal dan Eksternal :

Nilai awal = 0,91 Nilai hasil matrik Internal = 2,84

Nilai awal = 0,71 Nilai hasil matrik Eksternal = 2,77

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar 4.3 dibawah ini



Sumber : Peneliti (2019)

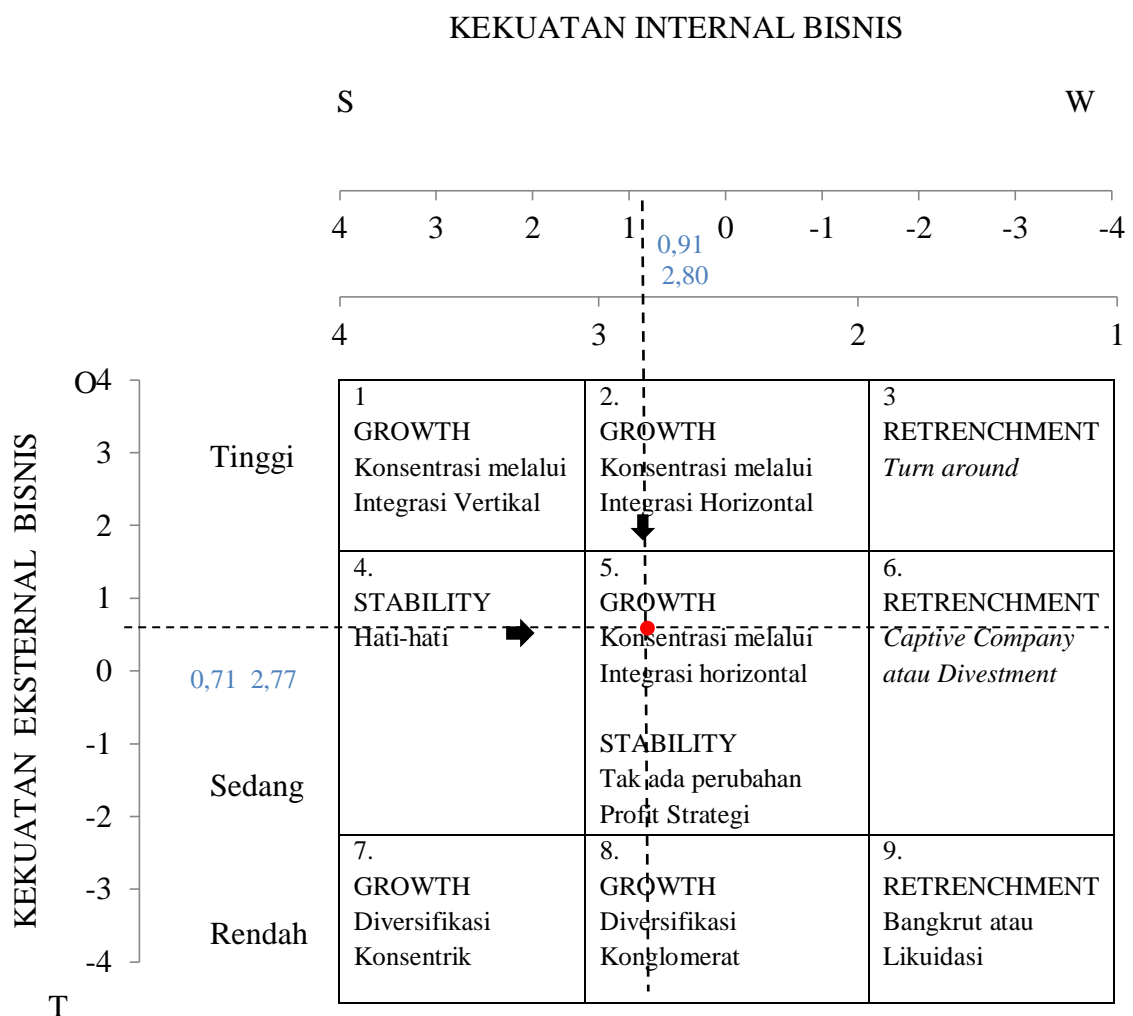
Gambar 4.3

Skala Konversi Faktor Internal-Eksternal

Berdasarkan hasil skala konversi yang telah diperoleh dengan mencocokkan matrik Internal-Eksternal yang telah ada, maka akan dapat diketahui posisi perusahaan dalam matrik tersebut. Hal ini merupakan hasil dari analisis Internal-Eksternal, dimana posisi yang ditunjukkan oleh garis perpotongan dari skala konversi tersebut, digunakan untuk mendasari perencanaan strategi perusahaan di

masa yang akan datang. Caranya adalah mengintegrasikan hasil-hasil posisi yang ditunjukkan dari hasil analisis dengan metode-metode yang lain.

Analisis SWOT sendiri merupakan metode sistematis yang menggunakan alternative berbagai metode di dalamnya guna mempertajam hasil analisis dalam penentuan posisi perusahaan



Gambar 4.4
Matrik Internal-Eksternal

Dalam gambar 4.4 dapat dilihat posisi perusahaan berada pada tabel nomor 5 yaitu Growth dan Stability yang merupakan perpotongan garis yang dibentuk oleh nilai skor Internal-Eksternal dan skor Eksternal setelah dilakukan interpolasi untuk dikonversi nilainya ke skala 1 sampai 4.

4.2.6.1 Hasil Matrik Internal-Eksternal

Matrik Internal-Eksternal ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk:

- a. Faktor Internal (*Strengths + Weaknesses*) = $3,00 + (-2,09) = 0,91$
- b. Faktor Eksternal (*Opportunities + Threats*) = $2,96 + (-2,25) = 0,71$

Nilai ini merupakan skor dengan range skala antara -4 sampai dengan 4, sehingga untuk penyesuaian dengan Matrik Internal-Eksternal, dilakukan interpolasi nilai range skala -4 hingga 4 menjadi range skala 0 hingga 4. Sehingga didapat hasil :

- a. Faktor Internal = 0,91 (vertikal)
- b. Faktor Eksternal = 0,71 (horizontal)

Sehingga titik perpotongan garis tersebut pada matrik Internal-Eksternal yaitu pada posisi GROWTH and STABILITY.

4.2.6.2 Interpretasi Matrik Internal-Eksternal

Matrik ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk faktor internal = 0,91 dan faktor eksternal = 0,71

Sehingga dari titik perpotongan garis pada Matrik Internal-Eksternal tersebut, menunjukkan posisi perusahaan dalam Matrik Internal-Eksternal yaitu posisi *Growth and Stability* di sel 5 konsentrasi melalui integrasi horizontal untuk posisi GROWTH atau tidak ada perubahan profit strategi untuk posisi

STABILITY. Untuk strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal dapat ditempuh dengan :

1. Meningkatkan keahlian tenaga kerja untuk menghadapi pesaing-pesaing baru
2. Menciptakan pelayanan yang lebih baik
3. Memberikan jenis produk yang dijual sesuai keinginan pelanggan
4. Memberikan persaingan harga dengan perusahaan pesaing
5. Menurunkan harga dengan berbagai potongan

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, teori, penelitian terdahulu dan hasil analisis data maka, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Positioning Perusahaan Dengan Menggunakan Diagram SWOT
Dengan menggunakan perhitungan persamaan garis.

Dari pengolahan kuesioner, diperoleh hasil posisi perusahaan pada titik x berada pada kuadran I, dimana perusahaan memiliki cukup kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Dengan memperhatikan kedekatan titik x terhadap kuadran IV, dimana ancaman cukup menekan perusahaan dalam persaingan.

Hasil perhitungan dengan luasan tiap kuadran.

Luasan pada kuadran I :

Mempunyai rangking pertama dalam perhitungan luasan, kuadran ini adalah kuadran kuadran I sehingga perusahaan sebenarnya dalam posisi yang sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk memanfaatkan peluang yang tersedia.

2. Langkah-langkah yang harus dijalankan perusahaan dengan menggunakan Matrik SWOT

Dari hasil perhitungan luasan Matrik SWOT ranking pertama pada kuadran I, maka strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah SO yaitu perusahaan mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan memperhatikan segenap ancaman yang dimungkinkan oleh kompetitor di pasaran.

Langkah-langkah Strategi SO yaitu :

- a. Meningkatkan keramahan pelayanan di bagian pemasaran untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan
- b. Mempertahankan produk yang sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia sehingga dapat menerima permintaan alat-alat listrik dari proyek-proyek nasional
- c. Meningkatkan produk yang beragam sehingga dapat memperluas saluran distribusinya

3. Strategi bersaing dengan menggunakan Matrik Internal-Eksternal

Matrik Internal-Eksternal ini merupakan skor total yang merupakan titik pepotongan garis, sehingga pada matrik Internal-Eksternal tersebut menunjukkan posisi perusahaan dalam matrik Internal-Eksternal yaitu posisi GROWTH and STABILITY.

Adapun strategi bersaing menggunakan Matrik Internal-Eksternal yaitu

- a. Meningkatkan keahlian tenaga kerja untuk menghadapi pesaing-pesaing baru

- b. Menciptakan pelayanan yang lebih baik
- c. Memberikan jenis produk yang dijual sesuai keinginan pelanggan
- d. Memberikan persaingan harga dengan perusahaan pesaing
- e. Menurunkan harga dengan berbagai potongan

5.2 Saran

Saran-saran yang mungkin dapat kami berikan kepada UD.Mahkota Gempol dalam usahanya antara lain :

1. Untuk Hasil Diagram SWOT

Walaupun posisi UD.Mahkota Gempol berada pada titik aman kuadran I, perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk memanfaatkan peluang yang ada, namun perusahaan juga perlu memperhatikan segala kemungkinan yang dapat muncul secara tiba-tiba oleh kompetitor.

2. Untuk Hasil Matrik SWOT

Didalam penerapan tentang Strategi SO, perusahaan sebaiknya terlebih dahulu melakukan evaluasi apakah kekuatan yang dimiliki perusahaan telah cukup untuk mengerjakan peluang yang ada serta mempertimbangkan faktor-faktor penghambatnya.

3. Untuk Hasil Matrik Internal-Eksternal

Posisi perusahaan pada Matrik Internal-Eksternal, yaitu berada di kolom GROWTH and STABILITY, hal ini merupakan posisi yang baik

untuk memulai berfikir ke depan mengenai pengembangan perusahaan ataupun langkah yang akan dicapai nantinya dengan strategi yang didapat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansory, H Al Fadjar dan Meithiana Indrasari. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Edi,Fandi Rosi Sarwo. 2016. Teori Wawancara Psikodignostik. Yogyakarta: Leutika Prio
- Fatimah,Fajar Nur'aini Dwi. 2016. Teknik Analisis SWOT. Yogyakarta: Quadrant.
- <https://id.beritasatu.com/home/pertumbuhan-ekonomi-danperanpemerintah/159443>
- <https://surabaya.bisnis.com/read/20181115/448/859944/dampak-proyekinfrastruktur-nasional-industri-alat-listrik-terbebani-impor>
- Jeni Yon Ismaya. 2017. Analisis SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada UD. Rumecko Di Mojokerto.Universitas Bhayangkara Surabaya
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Larasati,Sri. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Grup Penerbitan CV Budi Utama
- Morissan.2017. Metode Penelitian Survei. Jakarta: Kencana.
- Pribadiyono. 2007. Positioning Perusahaan/Produk Dan Perencanaan Strategi Dengan Metode Analisis Swot (Pendekatan Kuantitatif). Jakarta: PT Quantum Press.
- Rangkuti,Freddy. 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Cetakan Keduapuluh Empat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ribca Onsu. 2012. Analisis Penentuan Strategi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado. Universitas Sam Ratulangi Manado

- Rukajat,Ajat. 2018. Teknik Evaluasi Pembelajaran. Yogyakarta: Grup Penerbitan CV Budi Utama.
- Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Cetakan Kesatu. Bandung: PT Refika Aditama
- Simanjutak,Bungaran Antonius dan Soedjito Sosrodiharjo. 2014. Metode Penelitian Sosial (Edisi Revisi). Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Sugiarto, Eko. 2015. Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Suaka Medika.
- Suhardi. 2018. Pengantar Manajemen dan Aplikasinya. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sulastri. 2016. Analisis SWOT Untuk Mengetahui Kondisi Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Tirta Investama Di Surabaya. Universitas Bhayangkara Surabaya
- Wijaya,Hengki. 2018. Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray
- Yunus,Edy. 2016. Manajemen Strategis. Yogyakarta: CV Andi Offset (Penerbit Andi)
- Zamzam,Fakhry, dan Firdaus. 2018. Aplikasi Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Grup Penerbitan CV Budi Utama

LAMPIRAN 1

Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Kekuatan (Strengths)

Faktor Strategi	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan												Penentuan Rating										Skor		
	Responden										Jumlah	Bobot	Responden											Jumlah	Rating
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
MSDM																									
1. Komunikasi terjalin sangat kondusif	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	39	0.072	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	28	2.8	0.2
2. Adanya pelatihan untuk karyawan	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	33	0.061	3	2	4	2	3	2	3	3	2	4	28	2.8	0.17
3. Adanya tunjangan kesehatan bagi karyawan	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	36	0.067	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	32	3.2	0.21
Operasional																									
1. Kepemimpinan yang terbuka	3	3	3	2	2	3	2	5	4	2	29	0.054	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	29	2.9	0.16
2. Hubungan antara atasan dan bawahan baik	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	35	0.065	4	3	3	2	3	2	4	4	4	2	31	3.1	0.2
3. Tenaga kerja yang menguasai dan ahli di bidangnya	5	3	4	4	3	4	3	5	4	3	38	0.071	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	29	2.9	0.2
4. Keramah tamahan tenaga kerja saat bekerja	5	3	4	5	3	4	5	5	3	3	40	0.074	2	2	4	3	3	4	2	3	3	4	30	3	0.22
5. Ada standar kualitas operasional	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	42	0.078	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	31	3.1	0.24
Produk																									
1. Produk yang beragam	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	39	0.072	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	33	3.3	0.24
2. Bahan baku yang berkualitas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	0.072	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	30	3	0.22
3. Produk sudah memenuhi Standar Nasional Indonesia	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	46	0.085	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	30	3	0.26
4. Tingkat minat konsumen meningkat ketika adanya pembangunan infrastruktur	5	3	3	5	5	4	5	4	4	2	40	0.074	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	30	3	0.22
Pelayanan																									
1. Keramahan pelayanan di bagian pemasaran	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	43	0.08	2	3	2	3	4	3	4	2	3	2	28	2.8	0.22
Keuangan																									
1. Memiliki sistem pencatatan akuntansi dan administrasi sehingga lebih efektif dan efisien	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	40	0.074	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	31	3.1	0.23
Total											539	1													3.002

Penilaian Kolom Pembobotan
 1 = Tidak Penting
 2 = Agak Penting
 3 = Penting
 4 = Sangat Penting
 5 = Sangat Penting Sekali

Penilaian Kolom Rating
KEKUATAN
 1 = Sedikit Kuat
 2 = Agak Kuat
 3 = Kuat
 4 = Sangat Kuat

LAMPIRAN 2

Rekapitulasi Data Internal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Kelemahan (Weaknesses)

Faktor Strategi	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan												Penentuan Rating										Skor		
	Responden										Jumlah	Bobot	Responden											Jumlah	Rating
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
MSDM																									
1. Rendahnya tingkat pendidikan karyawan di beberapa bagian	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	39	0.085	-2	-2	-3	-3	-3	-2	-3	-2	-2	-1	-23	-2.3	-0.2
2. Kesesuaian pengetahuan terhadap SOP	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	44	0.096	-2	-3	-2	-2	-1	-1	-3	-3	-1	-2	-20	-2	-0.19
3. Penguasaan teknologi karyawan	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4	39	0.085	-3	-2	-3	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-19	-1.9	-0.16
4. Kedisiplinan karyawan	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	45	0.098	-2	-1	-2	-3	-2	-3	-2	-3	-2	-2	-22	-2.2	-0.22
Operasional																									
1. Luas area/layout kantor operasional	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	44	0.096	-2	-2	-3	-3	-1	-3	-2	-3	-1	-3	-23	-2.3	-0.22
2. Ketetapan waktu distribusi	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	44	0.096	-2	-1	-2	-3	-2	-3	-1	-3	-2	-1	-20	-2	-0.19
3. Pencapaian target produksi	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	41	0.089	-1	-3	-2	-1	-3	-2	-2	-3	-1	-2	-20	-2	-0.18
4. Job description	4	4	3	5	3	5	2	5	4	3	38	0.083	-3	-1	-2	-2	-3	-2	-3	-1	-3	-3	-23	-2.3	-0.19
Produk																									
1. Keterlambatan barang yang dikirim oleh penyedia bahan baku	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	42	0.092	-3	-1	-2	-3	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-20	-2	-0.18
2. Volume penjualan biasanya mengalami penurunan	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	41	0.089	-2	-1	-2	-1	-3	-3	-2	-2	-3	-2	-21	-2.1	-0.19
Pelayanan																									
1. Kekeliruan dalam mengirim barang	5	4	4	3	5	4	4	5	5	3	42	0.092	-3	-2	-1	-1	-4	-1	-3	-1	-2	-1	-19	-1.9	-0.17
Total											459	1													-2.09

Penilaian Kolom Pembobotan

- 1 = Tidak Penting
- 2 = Agak Penting
- 3 = Penting
- 4 = Sangat Penting
- 5 = Sangat Penting Sekali

Penilaian Kolom Rating

- KELEMAHAN
- 1 = Sedikit Lemah
- 2 = Agak Lemah
- 3 = Lemah
- 4 = Sangat Lemah

LAMPIRAN 3

Rekapitulasi Data Eksternal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Peluang (Opportunities)

Faktor Strategi	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan												Penentuan Rating											Skor		
	Responden										Jumlah	Bobot	Responden										Jumlah		Rating	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
LINGKUNGAN MAKRO																										
Ekonomi																										
1. Kebijakan perekonomian yang mulai diperbaiki pemerintah	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	38	0.088	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	30	3	0.26	
2. Perekonomian yang mulai tumbuh stabil	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	37	0.085	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	28	2.8	0.24	
Politik																										
1. Sistem politik di Indonesia mulai terarah	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	37	0.085	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	30	3	0.26	
Hukum																										
1. Adanya kejelasan hukum dari pemerintah	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	38	0.088	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	29	2.9	0.25	
Demografi																										
1. Adanya proyek-proyek nasional sehingga permintaan alat-alat listrik meningkat	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42	0.097	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	30	3	0.29	
2. Banyaknya penduduk yang berusia kerja atau produktif disekitar tempat produksi	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42	0.097	4	3	2	3	2	3	4	3	4	2	30	3	0.29	
Teknologi																										
1. Sarana komunikasi yang semakin canggih	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	38	0.088	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	0.26	
2. Sarana pembelian melalui via telepon dari pihak pelanggan	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	38	0.088	4	4	3	3	1	2	3	3	4	2	29	2.9	0.25	
LINGKUNGAN MIKRO																										
Pelanggan																										
1. Pelanggan tetap banyak	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	44	0.101	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	30	3	0.3	
2. Adanya hubungan baik dengan pelanggan	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	41	0.094	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	29	2.9	0.27	
3. Saluran distribusi (lingkungan Indonesia)	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	39	0.09	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	31	3.1	0.28	
Total											434	1													2.96	

Penilaian Kolom Pembobotan

- 1 = Tidak Penting
- 2 = Agak Penting
- 3 = Penting
- 4 = Sangat Penting
- 5 = Sangat Penting Sekali

Penilaian Kolom Rating

- PELUANG**
- 1 = kurang Berpeluang
 - 2 = Agak Berpeluang
 - 3 = Berpeluang
 - 4 = Sangat Berpeluang

LAMPIRAN 4
Rekapitulasi Data Eksternal Factor Analysis Strategy Untuk Mengetahui Ancaman (Threats)

Faktor Strategi	Penentuan Kepentingan untuk Pembobotan												Penentuan Rating										Skor		
	Responden										Jumlah	Bobot	Responden											Jumlah	Rating
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
MSDM																									
1. Banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47	0.1	-2	-3	-3	-2	-3	-2	-4	-2	-3	-3	-27	-2.7	-0.27
2. Tuntutan upah, bonus/insentif naik	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	39	0.083	-2	-3	-2	-3	-3	-2	-3	-2	-4	-3	-27	-2.7	-0.22
3. Tuntutan tunjangan-tunjangan	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	43	0.091	-2	-3	-2	-1	-3	-2	-3	-2	-3	-3	-24	-2.4	-0.22
Makro																									
1. Tidak stabilnya mata uang rupiah terhadap mata uang asing	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	43	0.091	-1	-2	-2	-3	-1	-2	-1	-2	-4	-4	-22	-2.2	-0.2
2. Tingginya biaya operasional	3	2	3	3	3	5	3	3	5	3	33	0.07	-1	-2	-3	-2	-3	-2	-2	-1	-4	-3	-23	-2.3	-0.16
3. Produk luar negeri yang mulai masuk di dalam negeri	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	43	0.091	-2	-3	-1	-3	-3	-2	-2	-1	-3	-2	-22	-2.2	-0.2
4. Adanya penghapusan subsidi BBM bagi industri	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42	0.089	-1	-4	-1	-2	-2	-1	-3	-2	-2	-3	-21	-2.1	-0.19
Mikro																									
1. Persaingan harga kompetitor	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	0.089	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-3	-2	-3	-4	-20	-2	-0.18
2. Mulai muncul produk-produk yang baru	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	29	0.061	-2	-3	-1	-2	-3	-1	-2	-2	-3	-1	-20	-2	-0.12
3. Melemahnya daya beli konsumen	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	0.089	-2	-3	-2	-1	-3	-2	-2	-1	-3	-2	-21	-2.1	-0.19
4. Harga bahan baku yang naik turun	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	39	0.083	-2	-3	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-4	-2	-20	-2	-0.17
5. Banyaknya stok barang yang tidak terjual keseluruhan	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	30	0.064	-2	-3	-2	-2	-2	-1	-3	-2	-2	-2	-21	-2.1	-0.13
Total											472	1													-2.25

Penilaian Kolom Pembobotan

- 1 = Tidak Penting
- 2 = Agak Penting
- 3 = Penting
- 4 = Sangat Penting
- 5 = Sangat Penting Sekali

Penilaian Kolom Rating

- ANCAMAN
- 1 = Sedikit Terancam
- 2 = Agak Terancam
- 3 = Terancam
- 4 = Sangat Terancam