



**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MEDEL ANTIK
SIGIT ANTIK BONDOWOSO GUNA MEMPERTAHANKAN
EKSISTENSI DAN MENGHADAPI PERSAINGAN**

SKRIPSI

Oleh
RIZKI PRASETYO HUTOMO
060810291175

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MEBEL ANTIK SIGIT
ANTI BONDOWOSO GUNA MEMPERTAHANKAN
EKSISTENSI DAN MENGHADAPI PERSAINGAN**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar sarjana Ekonomi

Oleh
RIZKI PRASETYO HUTOMO
060810291175

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizki Prasetyo Hutomo

NIM : 060810291175

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul : *Penentuan Strategi Pemasaran Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso Guna Mempertahankan Eksistensi dan Menghadapi Persaingan* adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 21 Oktober 2011

Yang menyatakan,



Rizki Prasetyo Hutomo

NIM 060810291175

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso Guna Mempertahankan Eksistensi dan Menghadapi Persaingan
Nama Mahasiswa : Rizki Prasetyo Hutomo
NIM : 060810291175
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. M. Dimyati, SE, M.Si

NIP. 19670421 199403 1 008

Drs. Ketut Indraningrat, M.Si.

NIP. 19610710 198902 1 002

Ketua Jurusan

Prof. Dr. Dra. Hj Istifadah, M.S

NIP. 19661020 199002 2 001

Tanggal Persetujuan : Jember, 21 Oktober 2011

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MEBEL ANTIK SIGIT ANTIK BONDOWOSO GUNA MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI DAN MENGHADAPI PERSAINGAN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Rizki Prasetyo Hutomo

NIM : 060810291175

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

Jember, 31 Oktober 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Dra. Susanti P., M.Si. :
NIP. 19660918 199203 2 002

Sekretaris : Drs. Ketut Indraningrat, M.Si. :
NIP. 19610710 198902 1 002

Anggota : Dr. M. Dimiyati, SE, M.Si. :
NIP.19670421 199403 1 008

Mengetahui;
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M,Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

1. Almarhumah Ibu, terimakasih untuk kasih sayang mu yang tak terhingga.
2. Ayahanda, Eyang, dan Kakak tercinta yang telah melimpahkan kasih sayang dan perhatian kepadaku selama ini.
3. Om Sasongko yang juga turut memberikan bantuan dan bimbingan kepadaku selama kuliah ini
4. Dosen-dosen yang telah mengajarkan ilmu selama masa kuliahku.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.
6. Saudara-saudara dan juga sahabat-sahabat yang selama ini mendukung dan mengisi hari-hariku.

MOTTO

”Lebih baik dibenci karena apa yang Anda miliki daripada disukai atas sesuatu yang tidak Anda punyai.”
(Andre Gide)

”Janganlah takut pada masa depan, jangan pula menangis untuk masa lalu.”
(Percy Bysshe Shelley)

”Jika kau hanya melakukan apa yang kau tahu bisa kau kerjakan, kau tidak akan bisa berbuat lebih.”
(Tom Krause)

”Setiap orang bisa mengkritik, mengecam, dan mengeluh. Tapi hanya orang berkarakter yang bisa mengontrol diri untuk memahami dan memaafkan.”
(Dale Carnegie)

”Pemimpin yang efektif bukan soal pintar berpidato dan mencitrakan diri agar disukai, kepemimpinan tergambar dari hasil kerjanya, bukan atribut-atributnya.”
(Peter F. Drucker)

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Penentuan Strategi Pemasaran Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso Guna Mempertahankan Eksistensi dan Menghadapi Persaingan. Untuk menentukan strategi pemasaran pada perusahaan digunakan metode analisis SWOT yaitu dengan menentukan faktor strategis perusahaan kemudian diolah ke dalam tabel IFAS dan EFAS. Hasil pengolahan data faktor strategis digunakan sebagai acuan untuk menentukan strategi pemasaran secara global dengan IE matriks dan alternatif strategi pemasaran dengan matrik SWOT yang kemudian akan dipilih strategi apa yang sesuai dengan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso adalah strategi diferensiasi dan strategi pengembangan pasar. Alasan pemilihan strategi ini sebagai strategi utama adalah strategi ini diyakini dapat meningkatkan penjualan dan dapat lebih meningkatkan pangsa pasar yang ada.

Kata kunci : Strategi Pemasaran, SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal

ABSTRACT

This study titled Determination of Marketing Strategy Antique *Furniture* Antique Sigit Bondowoso To Defend The existence and Facing Competition. To determine the company's marketing strategy SWOT analysis is a method used to determine the company's strategic factors are then processed into IFAS and EFAS tables. The results of data processing strategic factor is used as a reference for determining the global marketing strategy with IE matrix and alternative marketing strategies with SWOT matrix which will then be selected according to what strategy the company. Based on the research results can be concluded that the strategy is right for Antique *Furniture* Antique Sigit Bondowoso is a differentiation strategy and market development strategies. The reason the selection of this strategy as a key strategy is the strategy is believed to increase sales and can further increase existing market share.

Key words : *Marketing Strategy, SWOT, Internal Factor, External Faktor*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala karunia yang telah diberikan. Shalawat serta salam semoga selalu terlimpahkan pada pemimpin kita hingga akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya yang setia.

Dalam penulisan hingga selesainya skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan tenaga dan pikiran yang tak ternilai, untuk itu penulis pada kesempatan ini menyampaikan ungkapan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. M. Dimiyati, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta perhatiannya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Ketut Indraningrat, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta perhatiannya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
4. Ibu Prof. Dr. Dra. Hj Istifadah, M.S dan Bapak selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Ibu (Almh), Ayah dan Eyang yang telah mencurahkan seluruh hidupnya untuk membesarkan dan mendidik, yang tak akan bisa terbalas dan tergantikan dengan apapun di dunia ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
7. Para Staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membantu selama masa perkuliahan.

8. Bapak Sigit selaku pemilik Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang telah memberikan Izin dan wewenang bagi penulis untuk dapat melaksanakan penelitian ini.
9. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan David, Endy, Dedy, Afif, Gandhi, Viky, dan Rhona.
10. Semua teman-teman jurusan Manajemen 2006 - 2007 dan yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, karena itu segala kritik dan saran yang membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Jember, Oktober 2011

Penulis



(Rizki Prasetyo Hutomo)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Manfaat	4
1.3.1. Tujuan Penelitian	4
1.3.2. Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Kajian Penelitian Terdahulu	6
2.2. Tinjauan Pustaka	8
2.2.1. Pengertian Strategi	8
2.2.2. Perencanaan Strategi	8
2.2.3. Tipe-Tipe Strategi	9

	Halaman
2.2.4. Macam-Macam Strategi	9
2.2.5 Alternatif Strategi Umum	10
2.2.6 Strategi Pemasaran	11
2.2.7 Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Matrix SWOT	13
2.2.8 Pemilihan Strategi	15
2.2.9 Pengembangan Strategi Pemasaran	15
2.3. Kerangka Konseptual	17
BAB 3. METODE PENELITIAN	18
3.1. Rancangan Penelitian	18
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	18
3.2.1 Populasi	18
3.2.2 Sampel	18
3.3. Jenis dan Sumber Data	19
3.3.1 Jenis Data	19
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	19
3.4. Identifikasi Variabel	20
3.5. Definisi Operasional Variabel	20
3.6. Metode Analisis Data	20
3.7. Mengidentifikasi Variabel-Variabel Strategi Pemasaran	21
3.8. Tahap Pengumpulan Data	21
3.8.1. Pengujian Instrumen	21
3.9. Analisis Deskriptif	23
3.10. Menentukan Alternatif Strategi Perusahaan	29
3.11. Kerangka Pemecahan Masalah	30
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	33
4.1.1. Sejarah Singkat Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso	33

	Halaman
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	34
4.2. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso	36
4.2.1. Identifikasi Faktor Internal Perusahaan	36
4.2.2. Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan	38
4.3. Analisis Data	40
4.3.1. Deskriptif Variabel Penelitian	40
4.3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	43
4.3.3. Menentukan Matrik IFAS dan EFAS	45
4.3.4. Menentukan Posisi Perubahan	51
4.3.5. Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran	53
4.3.6. Menentukan Pilihan Alternatif Strategi Pemasaran Perusahaan	54
4.4. Pembahasan	59
4.4.1. Strategi Differensiasi	59
4.4.2. Strategi Pengembangan Pasar	60
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1. Kesimpulan	61
5.2. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang	7
3.1 IFAS	23
3.2 EFAS	24
3.3. Matrik SWOT	29
4.1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kekuatan	40
4.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kelemahan	41
4.3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Peluang	42
4.4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Ancaman	43
4.5. Hasil Uji Validitas	44
4.6. Hasil Uji Reliabilitas	45
4.7. Penentuan Nilai Bobot Untuk IFAS	46
4.8. Penentuan Nilai Bobot Untuk EFAS	47
4.9. Hasil IFAS	48
4.10. Hasil EFAS	50
4.11. Diagram Matriks SWOT	53
4.12. Perencanaan Alternatif Strategi Utama Pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Kerangka Konseptual Penelitian	17
3.1 IE Matrix	26
3.2. Kerangka Pemecahan Masalah	31
4.1. Struktur Organisasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso	35
4.2. Hasil IE Matrix	52

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Koesioner Penelitian	65
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden	70
Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	73
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas	80
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas	85

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan Sektor Industri pada saat ini berkembang sangat cepat, khususnya industri nonmigas. Sektor industri non migas pada kuartal I 2011 tumbuh sebesar 6,5 persen dibandingkan dengan pertumbuhan pada waktu yang sama tahun lalu yang hanya tumbuh sebesar 4,31 persen (<http://www.primaironline.com/>). Indonesia secara terus menerus mengupayakan agar mampu memperoleh pendapatan pengganti sektor migas yang mulai berkurang dan sangat mungkin untuk habis. Oleh karena itu, pilihan akan jatuh pada sektor nonmigas. Salah satu usaha sektor nonmigas yang dapat dikembangkan adalah sektor kerajinan mebel / *furniture*.

Usaha atau bisnis yang bergerak dibidang *furniture* adalah salah satu usaha dari sektor nonmigas yang hasilnya besar dan sangat menjanjikan. Berdasarkan data dari IFT menunjukkan Kinerja ekspor produk furnitur dan kerajinan Indonesia selama 2010 mencapai US\$ 2,70 miliar atau naik 20,17% dibanding 2009 sebesar US\$ 2,25 miliar (<http://www.indonesiainancetoday.com/>). Menurut ketua Asmindo Ambar Tjahjono (2011), Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (Asmindo) menargetkan ekspor mebel dalam tahun 2011 naik sekitar 11,1% atau mencapai USS 3 miliar dibanding tahun lalu yang jumlahnya sebesar USS 2,70 miliar (<http://bataviase.co.id/node/529053>). Berdasar data tersebut jelas bahwa bisnis dibidang *furniture* sangat menjanjikan. Hal ini juga didukung kondisi geografis Indonesia yang memiliki hutan yang sangat mampu menghasilkan kekayaan dalam jumlah besar, sehingga sangat potensial untuk mengembangkan usaha dibidang *furniture*.

Disisi lain negara kita yang juga dikenal sebagai negara yang terdiri dari berbagai pulau dan variasi, corak ragam adat istiadat dan budayanya. Hal ini juga merupakan potensi yang bagus bagi para pengusaha, karena dengan keanekaragaman corak serta budaya akan memberikan bentuk yang sangat sesuai dengan corak ragam

adat budaya untuk produk *furniture* yang mereka hasilkan. Dipasaran Internasional produk *furniture* negara kita mampu mensejajarkan diri dengan produk *furniture* dari negara lain dan mempunyai permintaan yang banyak, karena selalu memberikan unsur seni budaya yang sangat menarik bahkan para pengusaha sudah mulai memasukkan unsur modern untuk setiap produknya.

Pasar domestik produk *furniture* yang berunsur tradisional dan antik masih menjadi produk favorit bagi konsumen. Namun, terkadang ada pengusaha yang membedakan kualitas produknya, untuk pasar mancanegara atau yang berorientasi ekspor, produk-produknya berkualitas tinggi. Sedangkan untuk pasar domestik atau pasar dalam negeri produk mereka hanya berkualitas sedang atau kurang baik, sehingga terkesan seolah-olah adalah produk yang berkualitas dibawah standar.

Menghadapi persaingan di pasar domestik perusahaan dapat memilih dan mengimplementasikan ke dalam bentuk strategi pemasaran yang dipandang tepat. Keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan sangat tergantung pada strategi pemasaran yang dipilih dan diaplikasikan dalam pemasaran. Pengembangan strategi pemasaran ini dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang digunakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi seperti halnya yang dikemukakan oleh Rangkuti (2008:3) suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis (*strategic planning*) mempunyai tujuan utama adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan eksternal. Rangkuti (2008:3).

Faktor internal perusahaan terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Menurut Pearce (1997 : 230) kekuatan (*strengths*) adalah kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan. Kelemahan (*weakness*) adalah kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan. Faktor internal perusahaan harus dapat

dikelola dengan baik, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan untuk menerapkan salah satu strategi pemasaran yang dapat dilakukan.

Faktor eksternal perusahaan terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Menurut Pearce (1997 : 230) peluang (*opportunity*) adalah kesempatan/ peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan. Ancaman (*threats*) adalah ancaman yang menghambat perusahaan untuk memenangkan persaingan. Faktor eksternal harus dipantau agar mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dan dapat mengeliminir ancaman bisnis di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu fokus dan perhatian manajemen harus diarahkan pada perumusan strategi yang tepat dengan memanfaatkan faktor-faktor internal dan faktor eksternal, sehingga menjadi kekuatan dalam menghadapi persaingan di pasar domestik.

Bagi perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang sudah lama berkecimpung dalam bisnis mebel, memproduksi *furniture* baik dalam bentuk baru (tradisional dengan sentuhan modern) atau bentuk- bentuk antik bukan merupakan hal yang sulit dan berat. Hasil produksi perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso mayoritas berorientasi pada pasar domestik. Dengan berorientasi pada pasar domestik, produk mereka harus mempunyai kualitas bagus dan tinggi untuk menghilangkan kesan kalau produk pada pasar domestik berkualitas rendah daripada barang ekspor, karena itulah perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso menjaga kualitas produknya mulai dari pemilihan bahan baku (dalam hal ini kayu yang digunakan harus berkualitas, khususnya untuk penggunaan kayu jati) kemudian pengawasan pada saat pengolahan kayu, masa produksi hingga finishing, serta ketepatan jumlah produk pesanan. Macam pesanan dan waktu pengiriman semua diterapkan dengan sistem profesionalisme, karena yang dihadapi adalah pasar domestik.

Disamping itu Mebel Antik Sigit Antik selalu kreatif dan inovatif dengan mengadopsi model-model internasional yang diserap dari internet. Lokasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sangat strategis, sehingga dapat dijangkau dari manapun. Berdasarkan pada keunggulan-keunggulan tersebut maka penulis memilih Mebel Antik Sigit Antik Bondowos sebagai objek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Semakin pesatnya persaingan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang mebel dan berkembangnya strategi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan, maka hal itu perlu mendapatkan perhatian serius bagi Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang mebel, perusahaan ini berkompetisi dengan para pesaingnya guna meningkatkan penjualan dengan cara menentukan strategi pemasaran yang lebih tepat dan terarah. Strategi yang tepat dan terarah akan mendukung tingkat penjualan pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso. Dari uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

apakah strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dikemukakan, maka hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. bagi perusahaan yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bahan pertimbangan dan informasi bagi pemilik Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat;

- b. bagi akademisi yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya;
- c. bagi peneliti yaitu untuk membuktikan bagaimana strategi yang tepat untuk mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan dalam dunia bisnis.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai pembanding serta untuk memperjelas pembahasan. Dalam penelitian ini digunakan dua hasil penelitian yang telah dilakukan penelitian sebelumnya.

Edy (2004) telah melakukan penelitian dengan judul analisa SWOT sebagai alat bantu manajemen dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat pada perusahaan tape 96 Jember". Berdasarkan penelitian yang dilakukan, tujuan pemilihan tersebut untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan tape 96 Jember. Variabel yang diteliti adalah strategi pemasaran analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Analisis internal yang dianalisis terdiri dari aspek sumber daya manusia, aspek operasional, aspek pemasaran. Sedangkan faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan makro (ekonomi, sosial, budaya) dan lingkungan mikro (pesaing, dan pemasok). Pengambilan sampel yang dilakukan adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa dengan menggunakan alat analisis SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS, penelitian tersebut menyimpulkan posisi perusahaan tape 96 Jember berada pada kuadran V yang berarti dalam jangka panjang perusahaan tape 96 Jember seharusnya menerapkan strategi stabilitas pertumbuhan. Strategi yang tidak mengalami perubahan arah, tetapi dalam pertumbuhannya akan dipilih strategi konsentrasi horizontal.

Iptianingsih (2010), telah melakukan penelitian dengan judul analisis penentuan strategi pemasaran guna meningkatkan jumlah pelanggan pada perusahaan Wina Modern Bakery. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, tujuan pemilihan tersebut untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan Wina Modern Bakery. Variabel yang diteliti adalah strategi pemasaran berupa pengembangan produk analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Analisis internal

yang dianalisis terdiri dari aspek sumber daya manusia, aspek operasional, aspek pemasaran. Sedangkan faktor eksternal mencakup pengaruh perekonomian, perubahan teknologi, pesaing, sosial budaya. Pengambilan sampel yang dilakukan adalah menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS. Dengan menggunakan alat analisis SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah perusahaan Wina Modern Bakery berada pada kuadran V, yang berarti strategi yang seharusnya digunakan adalah strategi stabilitas pertumbuhan.

Perbedaan dari kedua penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS dan variabel yang diteliti adalah strategi pemasaran.

Tabel 2.1: Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Perbedaan	Edy (2004)	Iptianingsih (2010)	Rizki (2011)
Judul	Analisa SWOT sebagai alat bantu manajemen dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat pada perusahaan tape 96 Jember	Analisis penentuan strategi pemasaran guna meningkatkan jumlah pelanggan pada perusahaan Wina Modern Bakery	Penentuan strategi pemasaran mebel antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan
Variabel	Faktor Internal: Aspek SDM Aspek operasional Aspek pemasaran Faktor Eksternal: Ekonomi Sosial Budaya Pesaing Pemasok	Faktor Internal: Aspek pemasaran Aspek SDM Aspek operasional Aspek finansial Faktor Eksternal: Pengaruh perekonomian Perubahan Teknologi Pesaing Sosial budaya	Faktor Internal: Aspek pemasaran Aspek operasional Aspek SDM Faktor Eksternal: Perubahan teknologi Pengaruh perekonomian Pesaing Sosial budaya
Teknik Sampling	Purposive sampling	Purposive sampling	Purposive sampling
Alat analisis	Matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS	Matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS	Matrik SWOT dengan menggunakan tabel IFAS dan EFAS
Hasil	Posisi tape 96 Jember berada pada kuadran V yang berarti dalam jangka panjang perusahaan tape 96 Jember seharusnya menerapkan strategi stabilitas	Wina Modern Bakery berada pada kuadran V yang berarti seharusnya strategi yang digunakan adalah strategi stabilitas	-

Sumber : Data Diolah Dari Penelitian Terdahulu

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi mempunyai definisi atau pengertian yang bermacam-macam. Pengertian strategi tergantung pada obyek yang menjadi strategi itu sendiri. Pengertian strategi dapat diartikan, “Rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwatujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan” (Glueck, 1996 : 6). Menurut Saladin (1990 : 13) manajemen strategi adalah arus keputusan dari tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi efektif atau strategi yang membantu dalam mencapai sasaran perusahaan.

Secara umum strategi diartikan sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Jadi strategi merupakan wujud atau hasil dari respon sebuah perusahaan terhadap seluruh aspek yang dimilikinya dan juga terhadap kondisi yang terjadi di lingkungannya, sehingga perusahaan tersebut menjadi sebuah kekuatan bersaing dalam menghadapi persaingan di waktu yang akan datang.

2.2.2 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi mempunyai tujuan untuk melihat dan menilai serta menyikapi kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan segala sesuatu yang dimilikinya. Jadi dalam hal ini, perusahaan akan berusaha untuk menetapkan tujuan, terutama untuk jangka pendek yang sesuai dengan cara bagaimana perusahaan tersebut menghadapi dan mengatasi kondisi internal dan eksternal dari waktu ke waktu.

Perencanaan strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang digunakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi (Rangkuti, 2002 : 3). Dalam membuat strategi dapat dilakukan proses analisis, perumusan, dan evaluasi. Proses perencanaan strategi ,yaitu:

- a. mengidentifikasi misi perusahaan;
- b. menetapkan sasaran perusahaan;
- c. memilih strategi dan taktik yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.2.3 Tipe-tipe Strategi

Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu:

- a. strategi manajemen yaitu strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya: strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya;
- b. strategi Investasi yaitu kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya: strategi pertumbuhan yang agresif, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali atau strategi divestasi, dan sebagainya;
- c. strategi bisnis atau strategi bisnis secara fungsional yaitu strategi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya: strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.4 Macam-macam Strategi

Menurut Glueck (1996 : 212) strategi dapat dibedakan atas 4 strategi utama dan menerangkan kondisi pemilihannya, yakni:

- a. strategi stabilitas akan dilaksanakan jika :
 1. melanjutkan atau mengejar tujuan yang sama atau serupa dengan cara meningkatkan prestasi yang dicapai pada masa lalu;
 2. melanjutkan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa seperti yang telah ditetapkan dalam definisi bisnisnya;
 3. keputusan strategi utamanya memusatkan pada peningkatan prestasi pelaksanaan fungsional.
- b. strategi pertumbuhan akan dilaksanakan jika :

1. meningkatkan tingkat tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa-masa sebelumnya;
 2. memusatkan keputusannya pada peningkatan prestasi fungsional utama;
 3. untuk melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau dapat menambah sektor produk atau jasa.
- c. strategi pengurangan akan dilaksanakan jika:
1. tingkat yang dicapai lebih rendah daripada tingkat prestasi pada masa yang lalu;
 2. manajemen mencoba untuk menjamin masyarakat dalam line produk atau jasa yang sama tetapi ada kemungkinan akan mengurangi lini-lini produk atau jasa;
 3. manajemen memusatkan keputusannya pada prestasi fungsional dan pengurangan unit-unit dengan aliran kas negatif.
- d. strategi kombinasi akan dilaksanakan jika :
1. keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan stabil dan strategi pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda;
 2. tujuan perusahaan dan sektor bisnis kemungkinan sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan menerapkan strategi induk dari pertumbuhan dan pengurangan.

2.2.5 Alternatif Strategi Umum

Beberapa alternatif strategi umum yang biasa digunakan perusahaan diantaranya adalah (Muhammad, 2000 : 18) :

- a. strategi konsentrasi yaitu suatu strategi yang berusaha mengarahkan atau memfokuskan sumber daya yang dimiliki untuk digunakan pengembangan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok dalam satu pasar tertentu (*Single Line of Business*);
- b. strategi pertumbuhan yaitu strategi bersaing yang berusaha mengembangkan perubahan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan;
- c. *retrenchment or divensive strategies* yaitu strategi yang dilakukan apabila perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing lebih efektif atau penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan;
- d. strategi kombinasiyaitu strategi yang bisa digunakan untuk perusahaan besar yang memiliki berbagai macam bisnis. Strategi ini dapat digunakan ketika perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan yang cukup untuk

melakukan beberapa strategi dan terdapat peluang-peluang yang menarik untuk investasi.

2.2.6 Strategi Pemasaran

Semua perusahaan membutuhkan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda untuk mempertahankan kelangsungan hidup bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Koetler dan Amstrong (2010), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Tjiptono (2006) dalam strategi pemasaran:

- a. **Konsumen**
Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib mengetahui dan memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.
- b. **Pesaing**
Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih ke pesaing. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.
- c. **Perusahaan**
Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kompetensi diri, kinerja, sumberdaya (manusia, alam, finansial, waktu, teknologi, informasi dan intelektual).

Strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan adalah garis besar haluan perusahaan, sedangkan strategi pemasaran merupakan usaha untuk:

- a. menetapkan tujuan operasional untuk mencapai sasaran pemasaran;

- b. menentukan kebijaksanaan dan taktik memanfaatkan sumber daya pemasaran untuk mencapai sasaran;
- c. implementasi kegiatan yang telah direncanakan;
- d. menilai dan mengawasi kegiatan yang telah dilaksanakan untuk menuju sasaran yang diinginkan.

Pemikiran kearah strategi pemasaran berkaitan dengan keadaan persaingan bisnis yang dihadapi oleh persaingan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Pentingnya informasi tentang pasar yang diperoleh merupakan dasar yang sangat membantu perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan yang akan diambil.

Perusahaan juga harus mengetahui kebutuhan apa yang akan dicapai, jika ingin mengetahui strategi mana yang bermanfaat. Jenis kebutuhan ini ada dua, yaitu: kebutuhan primer dan kebutuhan selektif. Kedua jenis kebutuhan ini dalam strategi pemasaran berkembang menjadi strategi primer dan strategi kebutuhan selektif.

Strategi kebutuhan primer dirancang untuk menaikkan tingkat permintaan akan bentuk dan kelas produk dari bukan pemakai sekarang dan pemakai sekarang, sedang strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi perubahan produk, jasa atau bisnis. Dari kedua strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan atau industri yang mencoba menaikkan tingkat penjualan pada pembeli bentuk produk yang sudah ada, akan menerapkan strategi kebutuhan primer. Ada dua pendekatan yang mendasar untuk merangsang kebutuhan primer, yaitu meningkatkan jumlah pemakai dan menaikkan tingkat pembelian. Perusahaan harus memperbesar persediaan pelanggan untuk membeli produk atau jasa jika ingin meningkatkan jumlah pemakai.

Strategi pemasaran juga bertitik tolak pada analisa situasi, hal ini dirumuskan sebagai studi tentang faktor-faktor intern dan ekstern. Pengertian tentang studi faktor intern adalah permasalahan terhadap berbagai segi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan. Sedangkan studi tentang faktor ekstern adalah mempelajari permasalahan terhadap berbagai macam kesempatan dan ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Dalam hal ini sangat diperlukan penyesuaian yang

seoptimal mungkin antara perusahaan dengan lingkungannya. Analisis tentang kedua faktor tersebut akan dijelaskan dalam analisa SWOT.

2.2.7 Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Matrix SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu teknik analisis lingkungan eksternal dan internal untuk pembuatan strategi. Analisis SWOT juga merupakan langkah awal dalam perencanaan strategi. Menurut Pearce (1997 : 230) elemen-elemen SWOT terdiri dari :

- a. *strengths* (S), yaitu kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan;
- b. *weakness* (W), yaitu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan;
- c. *opportunity* (O), yaitu kesempatan/peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan;
- d. *treath* (T), yaitu ancaman yang menghambat perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Dalam analisis ini dapat dilakukan indentifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal.

a. Lingkungan Eksternal

Tujuan dari audit eksternal (David, 2006 : 104) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dari ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus merespon terhadap faktor eksternal dengan memformulasikan strategi, yaitu mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen yaitu :

1. analisis lingkungan umum, yaitu terdiri dari kekuatan pokok seperti tingkat pengetahuan masyarakat, ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan demografi;
2. analisa lingkungan industri, yaitu dalam merumuskan strategi manajemen pola menganalisis perubahan yang terjadi dimana perusahaan beroperasi, meskipun perusahaan tidak dapat mengendalikannya. Analisis lingkungan

industri mencoba mengatasi ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi bersaing dalam satu wilayah daeran pemasaran yang menghasilkan barang atau jasa yang sama.

b. Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam perusahaan yang memiliki implikasi langsung khususnya pada perusahaan. Analisis lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan perusahaan. Perusahaan dikatakan memiliki kekuatan, jika variabel internal perusahaan yang dievaluasi mampu memberikan suatu keunggulan tertentu. Sebaliknya perusahaan dikatakan mempunyai kelemahan, jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu dari apa yang dilakukan perusahaan pesaingnya.

Komponen-komponen dalam lingkungan internal :

1. sumber daya (*resources*) yaitu input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses produksi. Misal: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, organisasi, serta budaya perusahaan;
2. kapabilitas (*capability*) yaitu suatu kumpulan sumber daya yang merupakan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integritas;
3. kompetensi inti (*core competence*) yaitu suatu kompetensi tidak boleh dijadikan penghalang untuk berubah, jika perusahaan memang tidak memerlukan. Jika kompetensi inti berubah sejalan dengan globalisasi, maka perusahaan harus menemukan kompetensi inti yang baru.

Langkah-langkah dalam menyusun strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT (Rangkuti, 2002 : 22) sebagai berikut :

- a. mengidentifikasi variabel-variabel strategis perusahaan, yaitu menyusun variabel-variabel dari faktor strategi perusahaan ke dalam tabel EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) untuk diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating;

- b. menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matrix, yaitu SWOT untuk mengetahui bentuk dan gambaran strategi yang didapatkan melalui IE Matrix (*Internal External Matrix*). Dalam matrix ini berbagai variabel dari faktor strategi perusahaan akan dipadukan sehingga muncul alternatif-alternatif strategi hasil perpaduan faktor kekuatan dan peluang (Strategi S-O), perpaduan faktor kekuatan dan ancaman (Strategi S-T); perpaduan faktor kelemahan dan peluang (Strategi W-O), serta perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (Strategi W-T).

2.2.8 Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi merupakan suatu proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi maupun variasi strategi induk yang dipertimbangkan dengan cara yang paling baik. Keputusan pemilihan strategi dibuat dengan mempertimbangkan lima faktor, yaitu :

- a. persepsi manajerial terhadap ketergantungan eksternal;
- b. sikap manajerial menghadapi resiko;
- c. kesadaran manajerial terhadap strategi-strategi perusahaan dimasa lalu;
- d. hubungan kekuatan manajerial eksternal dan struktur organisasi;
- e. pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi.

2.2.9 Pengembangan Strategi Pemasaran

Dalam menentukan suatu strategi pemasaran yang baik diperlukan suatu strategi berdasarkan pada kekuatan yang mereka miliki. Strategi pemasaran dapat digolongkan menjadi empat.

- a. Strategi pemimpin pasar yaitu strategi dimana perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan. Seorang pemimpin harus memiliki karakteristik seorang pemimpin pasar, yaitu memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar yang relevan, memiliki keunggulan lebih dari perusahaan lain dalam pengenalan produk baru, perubahan harga, saluran distribusi, dan intensitas

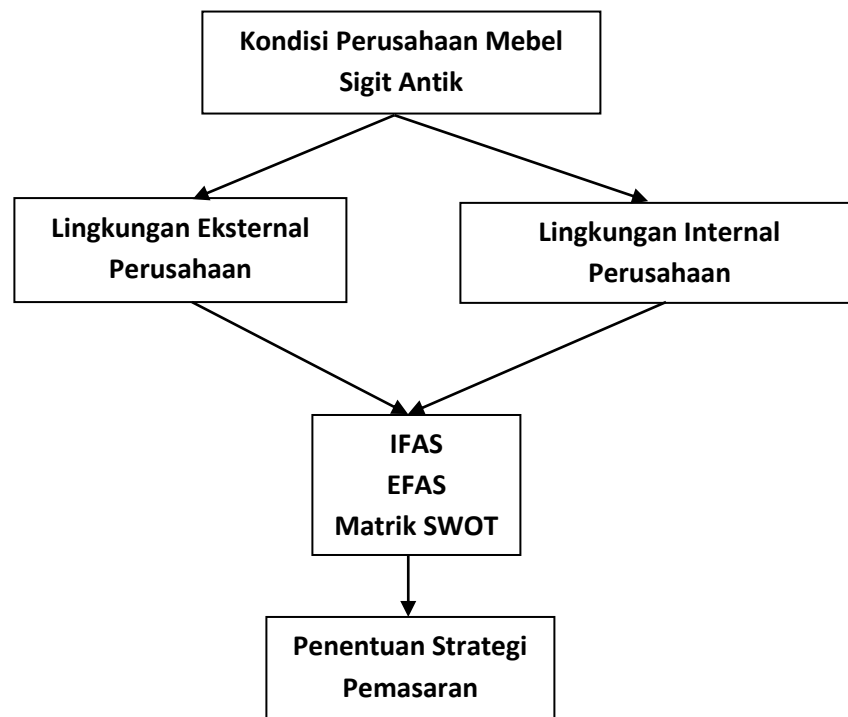
promosi. Perusahaan yang masuk pada strategi ini, perusahaan selalu ingin menjadi yang nomor satu;

- b. Strategi penantang pasar yaitu strategi dimana perusahaan nomor dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar, dimana usahanya berhadapan secara langsung dan terbuka dengan pimpinan pasar. Karakteristik penantang pasar biasanya dilihat dari segi volume penjualan dan laba, dan berupaya menemukan pimpinan pasar atau perusahaan lainnya yang kemudian akan menyerang baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat untuk penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi pengurangnya;
- c. Strategi pengikut pasar yaitu strategi dimana perusahaan yang mengambil sikap tidak mengerti pemimpin pasar dan biaya yang selalu puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Karakteristik pengikut pasar terdiri dari :
 1. selalu mencoba menonjolkan diri khususnya pada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya;
 2. memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan menantang pasar daripada menyerang mereka;
 3. biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak mengurangi bahan penolong yang tinggi untuk inovasi.
- d. Strategi penggarap relung pasar yaitu strategi dimana perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik strategi ini adalah :
 1. merupakan perusahaan yang daya belinya dan ukurannya cukup besar;
 2. memiliki potensi cukup berkembang;
 3. memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai untuk menentukan kebutuhan relung pasar secara efektif;

4. mampu mempertahankan diri dari pesaing yang besar dengan kepercayaan konsumen yang dibinanya.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini untuk menganalisis strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT. Penyusunan kerangka konseptual pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun pembahasan penelitian. Kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2007 : 234). Penelitian ini menggunakan metode wawancara dan kuisioner kepada pihak internal dan eksternal perusahaan berdasarkan fakta yang ada. Data yang diperoleh dari wawancara dan kuisioner digunakan untuk melihat variabel-variabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang membentuk masalah pokok dalam suatu riset khusus (Santoso dan Tjiptono, 2001:79). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari internal perusahaan adalah karyawan perusahaan mebel antik Sigit Antik dan dari eksternal perusahaan adalah konsumen yang pernah membeli produk dari perusahaan mebel antik Sigit Antik.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, artinya yang akan dijadikan responden harus sesuai dengan kriteria yang diterapkan. Kriteria yang diambil sebagai sampel sebagai penelitian ini adalah konsumen yang pernah membeli mebel antik Sigit Antik Bondowoso.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Roscoe (2006:166) yaitu suatu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Pada penelitian ini jumlah responden yang diambil sebanyak 45 responden karena sudah melebihi batas terkecil dari pendapat Roscoe. Penelitian ini mengambil 45 sampel, yakni 5 berasal dari internal perusahaan dimana 5 orang tersebut adalah 4 karyawan dan 1 orang adalah pemimpin perusahaan. Dan 40 dari eksternal perusahaan yaitu para konsumen yang pernah membeli produk mebel antik Sigit Antik Bondowoso.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder.

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data ini diperoleh melalui wawancara dan kuisioner. Kuisioner berupa pengisian jawaban yang ditujukan kepada pihak internal dan eksternal perusahaan. Bagi pihak eksternal, responden mengisi yang telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya, melainkan telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data itu biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan penelitian-penelitian terdahulu. Data sekunder disebut juga data tersedia.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah dengan melakukan teknik sebagai berikut :

- a. kuisioner, yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden;

- b. wawancara, yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada objek yang diteliti.

3.4 Identifikasi Variabel

Penelitian ini ditinjau dari jumlah variabel yang dianalisis adalah penelitian univariate yaitu penelitian yang menganalisis satu variabel saja. Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:

Strategi pemasaran mebel antik Sigit Antik guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Strategi pemasaran mebel antik Sigit Antik adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dengan menggambarkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk mencapai tujuan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan berdasarkan analisis SWOT yang meliputi *strength*, *weakness*, *opportunities*, *threats*.

- a. *strengths* (S), yaitu kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso untuk memenangkan persaingan;
- b. *weakness* (W), yaitu kelemahan yang dimiliki oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan;
- c. *opportunity* (O), yaitu kesempatan/peluang yang harus dimanfaatkan oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso untuk memenangkan persaingan;
- d. *treath* (T), yaitu ancaman yang menghambat Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso untuk memenangkan persaingan.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT (*Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*). Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi

perusahaan yang bersangkutan. Analisa ini akan menjadi dasar pengambilan kebijakan guna memilih strategi pemasaran, sehingga kondisi pemasaran dapat diidentifikasi.

3.7 Mengidentifikasi Variabel-Variabel Strategi Pemasaran

Faktor-faktor internal perusahaan terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan, sedangkan strategi eksternal terdiri dari variabel peluang dan ancaman. Untuk menentukan apa saja yang termasuk dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka perlu diadakan identifikasi terhadap tiap-tiap faktor yang berpengaruh. Identifikasi terhadap faktor-faktor internal meliputi:

- a. aspek pemasaran adalah lingkungan internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam bersaing. Meliputi: letak perusahaan, variasi media pelayanan, intensitas promosi, kualitas produk, dan harga yang ditawarkan;
- b. aspek sumber daya manusia adalah lingkungan perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam bersaing. Meliputi: tingkat pendidikan karyawan, produktivitas karyawan, dan hubungan kerja antar karyawan;
- c. aspek operasional adalah analisis lingkungan internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam persaingan. Meliputi: kondisi bangunan, kelengkapan sarana dan prasarana, dan kapasitas mesin;

Identifikasi terhadap faktor strategi eksternal meliputi:

lingkungan makro adalah lingkungan eksternal perusahaan ini untuk mengetahui peluang dan ancaman bisnis. Meliputi: pengaruh perekonomian, perubahan teknologi, pesaing dan keadaan sosial budaya.

3.8 Tahap Pengumpulan data

3.8.1 Pengujian Instrumen

- a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk menilai kesahihan dari suatu angket yang digunakan untuk menyaring data. Validitas menurut Arikunto (2006:168) merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen pengukur akan dikatakan valid, jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur dari pertanyaan-pertanyaan kuisisioner tepat pada sasaran sehingga responden tidak akan berbohong atas jawaban yang dipilih. Validitas data dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* (Arikunto,2006 : 170) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : korelasi product momen
- x : nilai / butir
- y : total kuisisioner masing-masing responden
- n : jumlah responden

Data dikatakan valid jika masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai probabilitas r hitung lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari daftar pertanyaan atau kuisisioner yang disebarkan terkait dengan variabel-variabel tersebut dapat dipercaya atau digunakan sebagai alat pengumpul data. Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas, mudah dipahami, dan memiliki intepretasi yang sama meskipun disampaikan kepada

responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Penelitian ini menggunakan metode analisis uji *statistic cronbach's alpha*.

Kriteria untuk mengetahui tingkat reliabilitas dengan uji *statistic cronbach's alpha*, jika nilai alpha lebih besar dari 0,6 pada suatu variabel maka tingkat reliabilitas pengukuran instrumen tersebut semakin baik. Kriteria dalam menentukan tingkat kehandalan dari data adalah sebagai berikut :

1. nilai koefisien alpha antara 0,80 – 1,00 termasuk kategori baik;
2. nilai koefisien alpha antara 0,60 – 0,78 termasuk kategori diterima;
3. nilai koefisien alpha <0,60 termasuk kategori kurang baik.

3.9 Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari faktor pertanyaan atau kuisioner yang disebarkan dan berisikan variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Untuk mengetahui frekuensi jawaban responden menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Setelah diketahui frekuensi jawaban responden, maka dapat dilakukan penilaian terhadap masing-masing indikator variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Indikator-indikator variabel yang sudah diberi nilai selanjutnya adalah menentukan bobot dan rating untuk menentukan matrik IFAS (*Internal Factor Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Strategic Analysis Summary*).

Tabel 3.1 IFAS (*Internal Factor Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategis Internal / IFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total :			

Sumber : Rangkuti, 2002 : 139

Tabel 3.2 EFAS (*External Factor Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategis Internal / EFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total :			

Sumber : Rangkuti, 2002 : 140

Penentuan rating dari setiap variabel internal dan eksternal dibuat penilaian terhadap variabel, dimana pengukuran variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menggunakan skala ordinal dengan rentang 1 – 4. Pemberian nilai bobot dan rating berfungsi untuk mengetahui apakah faktor strategi perusahaan dapat menjadikan faktor kekuatan dan peluang, sedangkan nilai negative dapat menjadikan faktor ancaman dan kelemahan. Perhitungan bobot dapat dirumuskan sebagai berikut (Rangkuti,2002:67):

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

Dimana :

Penilaian adalah nilai atau penilaian dari faktor strategi perusahaan

Total penilaian adalah jumlah keseluruhan dari nilai faktor strategi

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategi perusahaan.

Pada kolom pertama, disusun variabel dari faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi terdiri dari variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

- a. Pemberian nilai bobot dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategi perusahaan. Sebelum menentukan bobot, dilakukan penilaian terhadap setiap variabel. Besarnya nilai tersebut yaitu :

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. Sangat setuju | diberi nilai 5 |
| 2. Setuju | diberi nilai 4 |
| 3. Netral | diberi nilai 3 |
| 4. Tidak setuju | diberi nilai 2 |
| 5. Sangat tidak setuju | diberi nilai 1 |

Sedangkan nilai bobot yang diberikan nilai 0,1 sampai 1,0 dan total dari bobot variabel IFAS dan EFAS tidak boleh lebih dari 1 (satu) dari jumlah prosentase masing-masing nilai variabel.

- b. Untuk menentukan nilai rating dari variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian nilai untuk variabel kekuatan dan variabel peluang.

Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang positif terhadap perusahaan dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- | | |
|---|----------------|
| a) Memiliki pengaruh positif sangat kecil | diberi nilai 1 |
| b) Memiliki pengaruh positif kecil | diberi nilai 2 |
| c) Memiliki pengaruh positif besar | diberi nilai 3 |
| d) Memiliki pengaruh positif sangat besar | diberi nilai 4 |

2. Pemberian nilai untuk variabel kelemahan dan variabel ancaman.

Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat negatif terhadap perusahaan dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- | | |
|---|----------------|
| a) Memiliki pengaruh negatif sangat besar | diberi nilai 1 |
| b) Memiliki pengaruh negatif besar | diberi nilai 2 |
| c) Memiliki pengaruh negatif kecil | diberi nilai 3 |
| d) Memiliki pengaruh negatif sangat kecil | diberi nilai 4 |

Hasil dari pemberian nilai bobot dan rating tersebut (pada kolom ke 4) akan digunakan dalam IE Matrix (*Internal External Matrix*) untuk menentukan gambaran strategi perusahaan. Gambar IE Matrix adalah sebagai berikut :

		Total Skor			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Total Skor Faktor Eksternal Strategi	Tinggi	I	II	III	3,0
	Menengah	IV	V	VI	2,0
	Rendah	VII	VIII	IX	1,0

Gambar 3.1 IE Matrix (*Internal External Matrix*)

Sumber : Rangkuti, 2002 : 41

- Keterangan:
- I : Strategi konsentrasi integrasi vertikal
 - II : Strategi konsentrasi integrasi horizontal
 - III : Strategi *turn around*
 - IV : Strategi stabilitas
 - V : Strategi stabilitas pertumbuhan
 - VI : Strategi divestasi (penciutan)
 - VII : Strategi diversifikasi kosentrik
 - VIII : Strategi konglomerat
 - IX : Strategi likuiditas

I. Strategi Konsentrasi Integrasi Vertikal

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat berupa melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tingkat tinggi. Dengan kata lain strategi konsentrasi integrasi vertikal ini terjadi bila strategi umum perusahaan adalah merger atau akuisisi adalah perusahaan pemasok.

II. Strategi Konsentrasi Integrasi Horizontal

Strategi pertumbuhan horizontal merupakan suatu strategi untuk memperluas perusahaan dengan membangun di lokasi lain dan meningkatkan jenis produk dan jasa. Perusahaan berada pada posisi yang atraktif, yaitu bertujuan untuk meningkatkan penjualan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik di produksi maupun dipemasaran. Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas, produksi, dan teknologi melalui perkembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi dan *joint venture* dengan perusahaan lain yang industrinya sama. Dengan kata lain, strategi konsentrasi integrasi horizontal bertujuan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing-pesaing yang berada pada tingkat rangkaian produk pemasaran yang sama.

III. Strategi Turn Around

Strategi *turn around* merupakan strategi yang digunakan dalam suatu organisasi yang berada dalam kondisi sulit tetapi mampu bertahan dan memulihkan kembali asal dilakukan upaya terkoordinasi. Upaya yang biasa dilakukan diantara bentuk penghematan yaitu reduksi biaya dan reduksi aset.

IV. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan strategi yang digunakan tanpa merubah arah strategi yang digunakan. Dalam tahap ini perusahaan atau organisasi harus berhati-hati.

V. Strategi Stabilitas Pertumbuhan

Strategi stabilitas pertumbuhan merupakan strategi yang tidak mengalami perubahan arah tetapi dalam pertumbuhannya akan dipilih strategi konsentrasi horizontal.

VI. Strategi Divestasi (Penciutan)

Strategi divestasi merupakan strategi organisasi atau perusahaan yang menjual suatu unit atau divisi untuk mendapatkan tambahan sumbernya.

VII. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi diversifikasi konsentrik merupakan strategi untuk perusahaan yang memiliki kondisi pasar kompetitif yang sangat kuat tetapi memiliki daya tanggap industri yang rendah. Perusahaan akan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien, karena perusahaan memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

VIII. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Strategi diversifikasi konglomerat merupakan strategi yang bertujuan untuk menambah bisnis baru dan tidak berkaitan dengan tujuan membidik pelanggan baru. Strategi ini tidak mempermasalahkan sinergi produk pasar dengan bisnis berjalan, tetapi yang dicari oleh organisasi atau perusahaan adalah sinergi keuangan. Strategi ini diperlukan saat perusahaan telah mencapai tahap matang.

IX. Strategi Likuiditas atau Bangkrut

Strategi likuiditas atau bangkrut merupakan strategi yang dilakukan dengan menjual atau menutup suatu organisasi karena perusahaan bangkrut atau pemegang saham merasa, jika perusahaan ini dilikuidasi atau ditutup lebih baik daripada terus berjalan. Strategi ini akan ditempuh jika organisasi atau

perusahaan terus membebani, tidak bermanfaat atau terus-menerus mengalami kerugian.

3.10 Menentukan Alternatif Strategi Perusahaan

Setelah mengetahui gambaran strategi perusahaan melalui IE Matrix, selanjutnya untuk menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan adalah dengan menggunakan matrik SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu teknik analisis lingkungan internal dan eksternal untuk pembuatan strategi. Analisis SWOT juga merupakan langkah awal dalam perencanaan strategi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997 : 230) elemen-elemen analisis SWOT terdiri dari :

- strengths* (S), yaitu kekuatan atau keunggulan yang dimiliki untuk perusahaan dalam mengalahkan pesaingnya;
- weakness* (W), yaitu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan;
- opportunity* (O), yaitu kesempatan atau peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan;
- treath* (T), yaitu ancaman yang menghambat perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Dalam matrik SWOT ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi yang merupakan hasil penggabungan faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi sebelumnya. Penggambaran matrik SWOT seperti Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Matrik SWOT

Variabel kekuatan dan kelemahan IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5 – 10 faktor kekuatan internal perusahaan	WEAKNESS Tentukan 5 – 10 faktor kelemahan internal perusahaan
Variabel Peluang dan Ancaman EFAS	STRATEGI S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5 – 10 faktor peluang eksternal perusahaan	STRATEGI S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
TREATHS (T) Tentukan 5 – 10 faktor ancaman eksternal perusahaan		

Sumber : Rangkuti, 2002 : 31

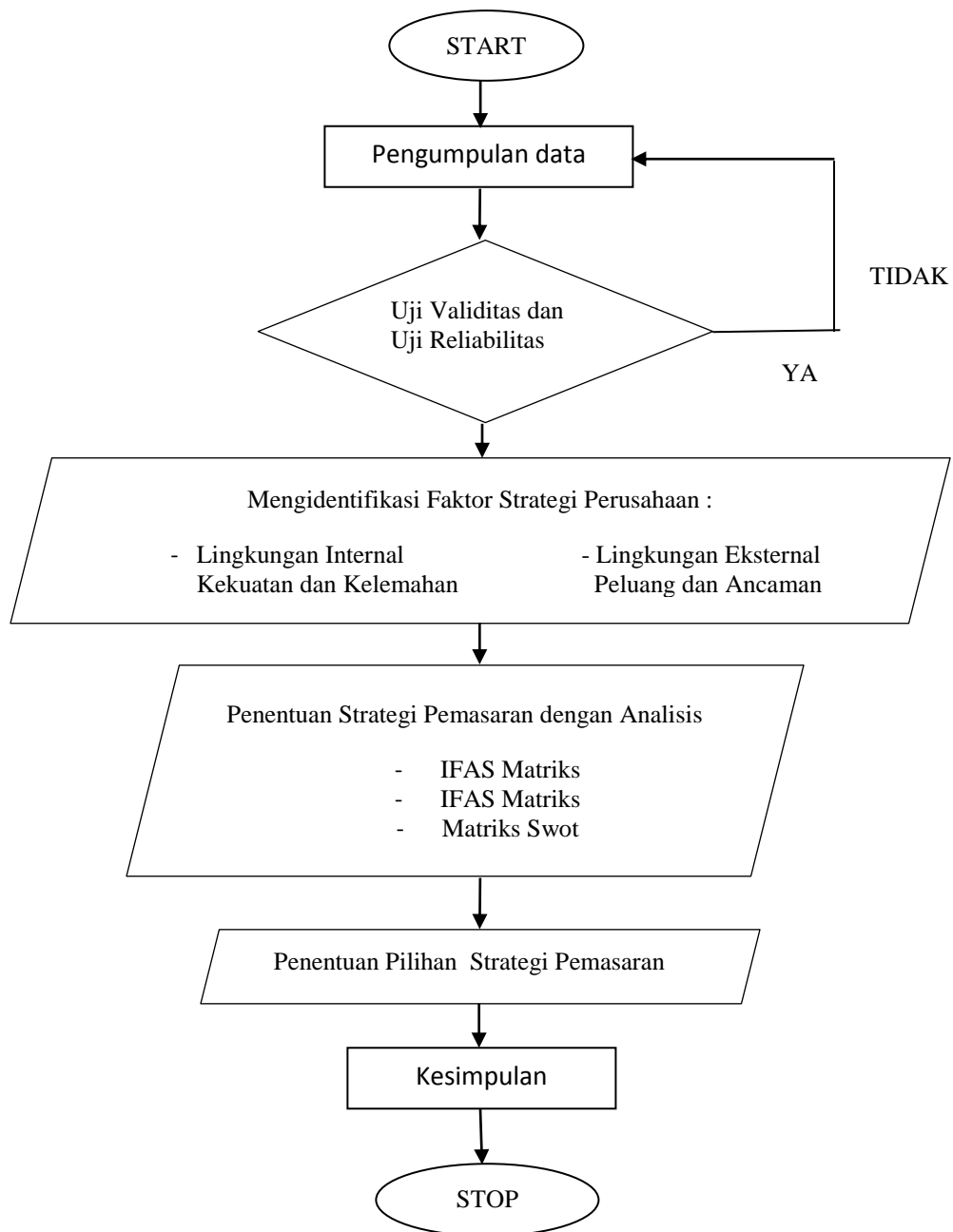
Keterangan diagram matrik SWOT :

- a. strategi S-O, yaitu strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya;
- b. strategi S-T, yaitu strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman;
- c. strategi W-O, yaitu Strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan;
- d. strategi W-T, yaitu strategi yang berdasarkan pada kegiatan yang akan dipakai perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT data yang diperoleh, maka dapat diketahui posisi perusahaan pada kuadran berapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan dipakai untuk perusahaan.

Berdasarkan alternatif strategi pemasaran yang telah dihasilkan dari tabel matrik SWOT, maka dipilih strategi pemasaran yang tepat sehingga tujuan strategi yang muncul benar-benar dengan kondisi dan tujuan perusahaan.

3.11 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah memberikan kemudahan dan pemahaman dalam penilaian sehingga diketahui kerangka permasalahan sampai pemecahan permasalahan yang dapat diuraikan seperti Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. start, yaitu merupakan sebagai persiapan bahan dan materi untuk data dan mengembangkan gambaran umum;
- b. pengumpulan data, yaitu merupakan tahap pengumpulan data primer dan sekunder, diantaranya melakukan wawancara pada pihak yang bersangkutan dan menyebarkan angket atau kuisioner kepada responden;
- c. identifikasi faktor strategis, yaitu merupakan tahap pengidentifikasian terhadap faktor-faktor strategi perusahaan yang mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan;
- d. menentukan strategi pemasaran perusahaan dengan analisis :
 1. IFAS Matrik
 2. EFAS Matrik
 3. Matrik SWOT
- e. penentuan pilihan strategi pemasaran, yaitu merupakan tahap pemilihan strategi pemasaran;
- f. kesimpulan, yaitu merupakan tahap pengambilan kesimpulan dari hasil penelitian;
- g. stop, yaitu merupakan tahap dimana semua kegiatan telah berakhir.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso

Mebel antik Sigit Antik Bondowoso didirikan pada tahun 1996, perusahaan ini pada awalnya hanyalah pengepul barang-barang antik baik itu yang berupa *furniture*, barang pecah belah, kuningan, dsb. Pemilik Sigit Antik yaitu Bapak Sigit memprediksi bahwa bisnis yang hanya mengandalkan mengumpulkan dan menjual barang-barang antik tidak akan bertahan lama, karena akan semakin sulit mendapatkan barang-barang antik dan juga semakin mahal biaya untuk mendapatkannya. Kemudian beliau berniatif untuk memproduksi mebel dengan ciri khas model antik dengan menggunakan kayu yang berkualitas tinggi. Selain mendapatkan peluang baru juga dapat menambah penghasilan keluarga dan dapat menyerap tenaga kerja dan setidaknya mengurangi pengangguran yang ada disekitar lingkungan rumah mereka. Selain itu beliau mendirikan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso karena ingin menghasilkan suatu produk yang lain daripada produk mebel yang dijual sekarang ini.

Pada mulanya perusahaan hanya memproduksi lemari pakaian dan memasarkannya. Seiring dengan perkembangan dan mulai diterimanya produk yang dihasilkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso karena kualitas produk yang bagus, permintaan terhadap produk perusahaan ini juga mengalami peningkatan sehingga pemimpin perusahaan mulai berpikir untuk mengembangkan perusahaan yang dikelolanya. Dan mengingat semakin tajamnya persaingan, perusahaan ini berusaha mengambil langkah-langkah dengan meninjau hasil produksi untuk membuat suatu kebijaksanaan baru, yaitu menghasilkan produk dengan lebih bervariasi dan menarik.

Awalnya, daerah pemasaran Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso hanya meliputi daerah Bondowoso dan sekitarnya. Kemudian berkat kegigihan, ketekunan, keuletan, dan

kemauan yang keras akhirnya Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dapat mengembangkan usahanya dan memperluas daerah pemasaran sampai ke Kabupaten Banyuwangi, Situbondo, Jember, Lumajang, dan Probolinggo.

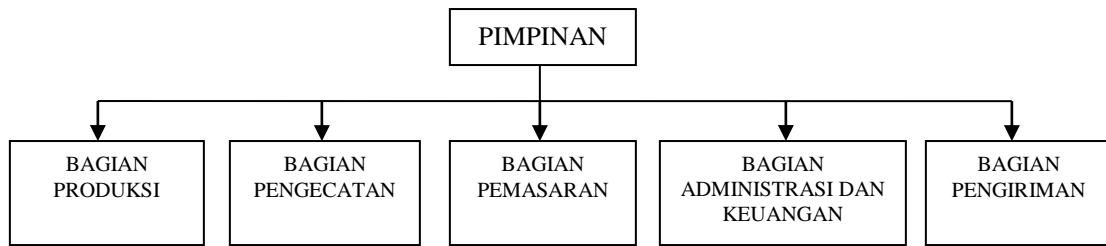
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi dalam pengertian secara dinamis adalah setiap kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati, sedangkan dalam pengertian statis organisasi merupakan kerangka atau yang lebih lazim disebut sebagai struktur organisasi. Dalam menunjang tercapainya tujuan yang telah diterapkan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang setiap perusahaan memerlukan adanya suatu wadah yang disebut organisasi.

Struktur organisasi merupakan pencerminan hubungan kerja antara orang-orang yang berada di dalamnya. Struktur organisasi adalah gambaran secara skematis mengenai hubungan kerjasama dari suatu kelompok individu dalam suatu organisasi sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian wewenang dan tanggung jawab atas tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada bawahan akan sangat membantu pimpinan dalam mengelola perusahaan. Peranan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya struktur organisasi ini dapat diketahui dengan jelas bagaimana tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pihak dalam perusahaan. Dengan struktur organisasi yang baik dan efektif, pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dilakukan dengan lebih mudah dan terarah.

Demikian halnya dengan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso, perusahaan ini juga memiliki organisasi yang menjelaskan gambaran tugas dan kewajiban masing-masing bagian dalam perusahaan sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugasnya masing-masing dan sekaligus bekerjasama dengan bagian lain dalam perusahaan. Secara umum terdapat tiga macam struktur organisasi, yaitu struktur organisasi garis, struktur organisasi fungsional, dan struktur organisasi staff. Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso

Ini sendiri menggunakan struktur organisasi garis yang mempunyai ciri dimana pemimpin atau manajer berwenang dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan. Gambaran mengenai struktur organisasi pada perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1: Struktur Organisasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso

Sumber: Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso

a. Pimpinan

Pimpinan perusahaan disini juga merangkap sebagai orang yang bertanggung jawab atas kegiatan produksi, pemasaran, administrasi dan keuangan. Tugas pimpinan perusahaan adalah:

1. Membuat perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan;
2. Menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perusahaan;
3. Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan operasi perusahaan;
4. Menerima dan memberhentikan karyawan;
5. Bertanggung jawab penuh atas perusahaan baik dari segi intern maupun ekstern.

b. Bagian Produksi

Orang yang bertugas melaksanakan dan mengadakan pengawasan terhadap semua kegiatan proses produksi mulai dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan siap untuk dipasarkan. Tugas dari bagian produksi adalah:

1. Mengamankan dan mengelola semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan bagian produksi dan pembelian;
 2. Bertanggung jawab terhadap baik atau buruknya kualitas dan kontinuitas produk yang dihasilkan serta menjaga ketetapan produksi sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu;
 3. Mengawasi proses pelaksanaan produksi dari awal samapi akhir, sehingga sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Bagian Pengecatan
- Orang yang melaksanakan segala kegiatan yang berkenaan dengan kegiatan mengecat produk.
- d. Bagian Pemasaran
- Orang yang bertugas melakukan kegiatan pemasaran terhadap produksi yang dihasilkan oleh perusahaan agar produksi tersebut sampai kepada konsumen. Tugas dari bagian pemasaran:
1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan penjualan;
 2. Mengelola dan mengamankan seluruh aspek yang berhubungan dengan lingkungan bagian pemasaran;
 3. Bertanggung jawab atas terjual atau tidaknya produk yang diproduksi oleh bagian produksi, juga terhadap kualitas produk selama pengiriman, ketepatan produk sampai ke konsumen.

4.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso

4.2.1 Identifikasi Faktor Internal Perusahaan

Kondisi internal Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang bisa menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, meliputi:

- a. Produk, meliputi aspek operasional seperti persediaan, biaya tenaga kerja, kebutuhan bahan. Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso menghasilkan produk

berupa almari cagak. Berkaitan dengan aspek tenaga kerja, karena tenaga kerja yang digunakan merupakan masyarakat sekitar maka biaya tenaga kerja bisa dikatakan relatif murah. Berkaitan dengan biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso didasarkan pada Upah Minimum Kabupaten (UMK) yaitu sebesar Rp. 575.000,00;

- b. Harga, meliputi aspek keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi. Harga produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bisa dikatakan relatif lebih mahal bila dibandingkan dengan harga pesaing karena perusahaan menggunakan bahan baku kayu jati yang kualitasnya memang terjamin;
- c. Distribusi, meliputi aspek sumber daya manusia seperti analisis tenaga kerja. Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso seperti halnya perusahaan lain, pastilah memiliki daerah pemasaran bagi produk-produk yang dihasilkan. Adapun pemasaran Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso meliputi Kabupaten Banyuwangi, Situbondo, Bondowoso, Jember, Lumajang, dan Probolinggo;
- d. Promosi, meliputi aspek pemasaran misalnya promosi. Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso melakukan upaya promosi melalui pemberian diskon atau potongan khusus bagi pelanggannya serta kegiatan promosi melalui kalender.

Berdasarkan uraian berbagai faktor internal perusahaan (*marketing mix*) maka yang menjadi kekuatan dan kelemahan Perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso:
 1. Permodalan perusahaan meubel Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sangat memadai untuk pengembangan usaha;
 2. Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bekerja sama dengan suatu lembaga bisnis untuk melakukan penjualan secara ekspor;
 3. Lokasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dekat dengan sarana transportasi sehingga memudahkan untuk melakukan pengangkutan dan pengiriman barang produksi;

4. Semua produk yang dihasilkan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terjamin kualitasnya karena terbuat dari kayu jati;
 5. Tenaga kerja pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso mudah didapatkan dari lingkungan sekitarnya yang mempunyai keahlian di bidang meubel;
 6. Karyawan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memiliki keterampilan dan etos kerja yang tinggi;
 7. Adanya kompensasi berupa bonus kepada karyawan yang produktivitasnya;
 8. Kapasitas mesin yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso cukup tinggi.
- b. Faktor-faktor yang menjadi kelemahan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso :
1. Kurangnya promosi yang dilakukan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terhadap pasar lokal yang potensial;
 2. Manajemen Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang masih dikelola secara sederhana;
 3. Terbatasnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ketika melayani pesanan-pesanan dalam jumlah besar;
 4. Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ke perusahaan mebel lain;
 5. Alat-alat yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso banyak yang sudah harus diperbaharui;
 6. Harga Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso lebih mahal dari pesaing karena semua produknya terbuat dari kayu jati;
 7. Kenaikan tarif listrik, telephone, BBM mempengaruhi biaya operasional Mebel Antik Sigit.

4.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan

Identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan meliputi:

- a. Kondisi lingkungan makro (politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya, masyarakat, kebijaksanaan pemerintah). Bondowoso adalah kabupaten di Jawa Timur. Secara

geografis Kabupaten Bondowoso terletak di sebelah timur propinsi Jawa Timur. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Bondowoso, saat ini Bondowoso mempunyai jumlah penduduk sebanyak 2.136.999 jiwa dan kepadatan penduduk sebesar 648,89 jiwa/ km². Tingkat inflasi rendah sekitar 0,76 persen yang jauh lebih rendah dibanding daerah lain dengan kisaran antara 1,17 persen hingga 2,09 persen (Bank Indonesia, Kabupaten Jember). Sektor pemberian kontribusi terbesar dalam PDRB: Pertanian (50,32 persen); Perdagangan (20,74 persen); Industri (9,03 persen), Jasa dan sektor lainnya (20,66 persen). Dengan kondisi perekonomian daerah yang cukup baik maka hal ini berpengaruh terhadap terbukanya pasar usaha termasuk industri kecil dalam hal ini meubel;

- b. Kondisi lingkungan industri dan perusahaan itu sendiri seperti pesaing analisis pangsa pasar. Dalam menjalankan operasi bisnisnya perusahaan harus berhadapan dengan perusahaan saingan. Kondisi persaingan pasar merupakan faktor lingkungan ekstern bisnis lain yang berada di luar kekuasaan manajemen perusahaan. Di Jember terdapat cukup banyak perusahaan meubel ukir hal ini terkait dengan sebutan Bondowoso sebagai Kota Ukir.

Berdasarkan uraian analisis faktor eksternal di atas maka yang menjadi peluang dan ancaman bagi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor yang menjadi peluang Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso:
 1. Banyaknya ragam produk yang ditawarkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memberi kemudahan bagi konsumen dalam membeli produk mebel;
 2. Mulai membaiknya keadaan perekonomian masyarakat di kabupaten Bondowoso;
 3. Adanya kemungkinan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) di Bondowoso;
 4. Produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sudah dikenal oleh masyarakat dan memiliki potensi pasar yang tinggi;

5. Adanya peluang untuk melakukan promosi melalui internet yang memungkinkan produk perusahaan lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas.
- b. Faktor-faktor yang menjadi ancaman Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso:
1. Banyaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama di lingkungan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso;
 2. Semakin mahalnya bahan baku berupa kayu sebagai bahan utama meubel;
 3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk;
 4. Semakin tingginya pajak penghasilan yang ditetapkan oleh Pemerintah;
 5. Semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kayu jati yang berkualitas bagus.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Deskriptif variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman bagi perusahaan. Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kekuatan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Item 1	0	0,0	3	30,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 2	2	40,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 3	1	20,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 4	0	0,0	1	20,0	4	80,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 5	1	20,0	4	80,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 6	2	40,0	1	20,0	2	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 7	0	0,0	4	80,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 8	1	20,0	3	60,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dinyatakan bahwa berkaitan dengan variabel kekuatan yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang diukur dengan delapan indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan

skor 5 yang berarti sangat setuju dengan pernyataan karyawan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memiliki keterampilan dan etos kerja yang tinggi.

Sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 yang berarti setuju dengan pernyataan permodalan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sangat memadai untuk pengembangan usaha, Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bekerja sama dengan suatu lembaga bisnis untuk melakukan penjualan secara ekspor, tenaga kerja pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso mudah didapatkan dari lingkungan sekitarnya yang mempunyai keahlian di bidang meubel, adanya kompensasi berupa bonus kepada karyawan yang produktivitasnya, kapasitas mesin yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso cukup tinggi.

Sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 3 yang berarti netral dengan pernyataan lokasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dekat dengan sarana transportasi sehingga memudahkan untuk melakukan pengangkutan dan pengiriman barang produksi dan semua produk yang dihasilkan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terjamin kualitasnya karena terbuat dari kayu jati. Tabel 4.2 menunjukkan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel kelemahan.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kelemahan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Item 1	2	40,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 2	0	0,0	2	40,0	3	60,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 3	0	0,0	3	60,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 4	0	0,0	3	60,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 5	1	20,0	3	60,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 6	1	20,0	2	40,0	2	20,0	0	0,0	0	0,0	5
Item 7	1	20,0	1	20,0	3	60,0	0	0,0	0	0,0	5

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dinyatakan bahwa berkaitan dengan variabel kelemahan yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang diukur dengan delapan indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 yang berarti setuju dengan pernyataan terbatasnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ketika melayani pesanan-pesanan

dalam jumlah besar, kemungkinan berpindahnya tenaga kerja Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ke perusahaan mebel lain, dan harga Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso lebih mahal dari pesaing karena semua produknya terbuat dari kayu jati.

Sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 3 yang berarti netral dengan pernyataan kurangnya promosi yang dilakukan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terhadap pasar lokal yang potensial, manajemen Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang masih dikelola secara sederhana, alat-alat yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso banyak yang sudah harus diperbaharui, dan Kenaikan tarif listrik, telephone, BBM mempengaruhi biaya operasional Mebel Antik Sigit. Tabel 4.3 menunjukkan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel peluang.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Peluang

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Item 1	6	15,0	19	47,5	14	35,0	1	2,5	0	0,0	40
Item 2	12	30,0	19	47,5	8	20,0	1	2,5	0	0,0	40
Item 3	7	17,5	13	32,5	19	47,5	1	2,5	0	0,0	40
Item 4	6	15,0	18	45,0	13	32,5	3	7,5	0	0,0	40
Item 5	4	10,0	19	47,5	16	40,0	1	2,5	0	0,0	40

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dinyatakan bahwa berkaitan dengan variabel peluang yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 yang berarti setuju dengan pernyataan banyaknya ragam produk yang ditawarkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memberi kemudahan bagi konsumen dalam membeli produk mebel, mulai membaiknya keadaan perekonomian masyarakat di kabupaten Bondowoso, produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sudah dikenal oleh masyarakat dan memiliki potensi pasar yang tinggi, dan adanya peluang untuk melakukan promosi melalui internet yang memungkinkan produk perusahaan lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas.

Sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 3 yang berarti netral dengan pernyataan adanya kemungkinan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) di

Bondowoso. Tabel 4.4 menunjukkan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap variabel ancaman.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Ancaman

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Item 1	5	12,5	17	42,5	13	32,5	5	12,5	0	0,0	40
Item 2	5	12,5	21	52,5	9	22,5	3	7,5	0	0,0	40
Item 3	7	17,5	21	52,5	9	22,5	3	7,5	0	0,0	40
Item 4	6	15,0	19	47,5	14	35,0	1	2,5	0	0,0	40
Item 5	6	15,0	21	52,5	11	27,5	2	5,0	0	0,0	40

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dinyatakan bahwa berkaitan dengan variabel ancaman yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang diukur dengan delapan indikator dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 yang berarti setuju dengan pernyataan banyaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama dengan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso, semakin mahalnya barang baku berupa kayu sebagai bahan utama meubel, kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk, semakin tingginya pajak penghasilan yang ditetapkan oleh Pemerintah, dan semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kayu jati yang berkualitas bagus.

4.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

a. Uji Validitas

Dalam pengujian validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, dimana setiap pertanyaan dikorelasi dengan skor total, kemudian dibandingkan dengan angka kritis pada taraf signifikansi 5% dalam hal ini pada df (*degree of freedom*) N-2. Apabila probabilitas r hitung lebih kecil dari 0,05, maka pertanyaan dalam kuesioner adalah layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

Pengujian dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product moment* diperoleh hasil pengujian yang ditunjukkan dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Faktor	Item	Koefisien Korelasi	Sign.	Keterangan
Kekuatan	Item 1	0,890	0,043	Valid
	Item 2	0,935	0,020	Valid
	Item 3	0,925	0,024	Valid
	Item 4	0,990	0,001	Valid
	Item 5	0,898	0,039	Valid
	Item 6	0,925	0,025	Valid
	Item 7	0,935	0,020	Valid
	Item 8	0,907	0,034	Valid
Kelemahan	Item 1	0,984	0,002	Valid
	Item 2	0,941	0,017	Valid
	Item 3	0,917	0,029	Valid
	Item 4	0,916	0,029	Valid
	Item 5	0,882	0,048	Valid
	Item 6	0,941	0,017	Valid
	Item 7	0,976	0,005	Valid
Peluang	Item 1	0,747	0,000	Valid
	Item 2	0,691	0,000	Valid
	Item 3	0,731	0,000	Valid
	Item 4	0,673	0,000	Valid
		0,352	0,026	Valid
Ancaman	Item 1	0,499	0,001	Valid
	Item 2	0,558	0,000	Valid
	Item 3	0,460	0,003	Valid
	Item 4	0,617	0,000	Valid
	Item 5	0,545	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dinyatakan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam penelitian ini valid, karena terlihat diperoleh nilai probabilitas r hitung lebih kecil dari 0,05. Sehingga keseluruhan skor indikator-indikator tersebut dapat memberikan representasi yang baik pada variabel penelitian tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada

responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dalam Tabel 4.6

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Faktor	α	Keterangan
Kekuatan	0,967	
Kelemahan	0,973	Reliabel
Peluang	0,646	$\alpha > 0,60$
Ancaman	0,669	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.6 tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena dari hasil pengujian diperoleh koefisien *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60. Sesuai yang disyaratkan oleh Nunally (1996) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

4.3.3 Menentukan Matrik IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategis perusahaan yang didapat kemudian diformulasikan dalam bentuk Tabel IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Analysis Summary*) yang mana sebelumnya memformulasikan IFAS dan EFAS terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategis perusahaan. Pemberian nilai bobot Internal dan Eksternal didasarkan pada perhitungan kategori nilai penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan dimana dalam penelitian digunakan hasil wawancara dari pimpinan perusahaan untuk menentukan indikator mana yang paling memiliki pengaruh yang besar sampai yang memiliki pengaruh kecil maka disitulah peneliti memberikan penilaian. Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan dampak negatif dapat menjadi kelemahan dan ancaman.

Berikut disajikan Tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian pembobotan dan rating:

Perhitungan bobot dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh hasil seperti disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Penentuan Nilai Bobot Untuk IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*)

Variabel	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
<u>Kekuatan</u>							
1. Permodalan sangat memadai untuk pengembangan usaha.				X		4	0,073
2. Mebel bekerja sama untuk melakukan penjualan ekspor.				X		4	0,073
3. Lokasi perusahaan dekat dengan sarana transportasi			X			3	0,055
4. Tenaga kerja mudah didapatkan dari lingkungan sekitarnya			X			3	0,055
5. Semua produk terjamin kualitasnya.				X		4	0,073
6. Karyawan memiliki keterampilan dan etos kerja yang tinggi.						5	0,091
7. Adanya kompensasi berupa bonus kepada karyawan.				X	X	4	0,073
8. Kapasitas mesin yang dimiliki cukup tinggi.				X		4	0,073
<u>Kelemahan</u>							
1. Kurangnya promosi terhadap pasar lokal yang potensial.			X			3	
2. Manajemen masih dikelola secara sederhana.			X			3	
3. Terbatasnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki ketika melayani pesanan-pesanan dalam jumlah besar.				X		4	0,111
4. Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke mebel lain.				X		4	
5. Alat-alat yang dimiliki banyak yang sudah harus diperbaharui.			X			3	
6. Harga lebih mahal dari pesaing.				X		4	
7. Kenaikan tarif listrik, telephone, BBM mempengaruhi biaya operasional.			X			3	
						55	1,000

Sumber: data diolah, 2011

Hasil penentuan nilai bobot untuk EFAS disajikan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Penentuan Nilai Bobot Untuk EFAS (*Eksternal Strategic Analysis Summary*)

Variabel	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
<u>Peluang</u>							
1. Banyaknya ragam produk memberi kemudahan bagi konsumen dalam membeli produk mebel.				X		4	0,103
2. Mulai membaiknya keadaan perekonomian masyarakat di kabupaten Bondowoso.				X		4	0,103
3. Adanya kemungkinan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) di Bondowoso.			X			3	0,077
4. Produk perusahaan sudah dikenal oleh masyarakat dan memiliki potensi pasar yang tinggi.				X		4	0,103
5. Adanya peluang untuk melakukan promosi melalui internet yang memungkinkan produk perusahaan lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas					X	4	0,103
<u>Ancaman</u>							
1. Banyaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama di Bondowoso.				X		4	0,103
2. Semakin mahalnya barang baku berupa kayu sebagai bahan utama mebel.				X		4	0,103
3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk.				X		4	0,103
4. Semakin tingginya pajak penghasilan yang ditetapkan oleh Pemerintah.				X		4	0,103
5. Semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kayu jati yang berkualitas bagus.				X		4	0,103
						39	1,000

Sumber : data diolah, 2011

Hasil untuk IFAS disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1. Permodalan sangat memadai untuk pengembangan usaha.	0,073	4	0,292
2. Mebel bekerja sama untuk melakukan penjualan ekspor.	0,073	3	0,219
3. Lokasi perusahaan dekat dengan sarana transportasi	0,055	3	0,165
4. Tenaga kerja mudah didapatkan dari lingkungan sekitarnya	0,055 0,073	4 4	0,220 0,292
5. Semua produk terjamin kualitasnya.			
6. Karyawan memiliki keterampilan dan etos kerja yang tinggi.	0,091	4	0,364
7. Adanya kompensasi berupa bonus kepada karyawan.	0,073	3	0,219
8. Kapasitas mesin yang dimiliki cukup tinggi.	0,073	3	0,219
Kelemahan			
1. Kurangnya promosi terhadap pasar lokal yang potensial.	0,055	1	0,055
2. Manajemen masih dikelola secara sederhana.	0,055	2	0,110
3. Terbatasnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki ketika melayani pesanan-pesanan dalam jumlah besar.	0,073	2	0,146
4. Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke mebel lain.	0,073	3	0,219
5. Alat-alat yang dimiliki banyak yang sudah harus diperbaharui.	0,055 0,073	2 1	0,109 0,073
6. Harga lebih mahal dari pesaing.			
7. Kenaikan tarif listrik, telephone, BBM mempengaruhi biaya operasional.	0,055	3	0,165
Total	1,000		2,867

Sumber : data diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.9 bisa dilihat kekuatan yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dengan nilai rating rata-rata 4 yang berarti mempunyai nilai positif

sangat besar itu berarti semua kekuatan yang ditimbulkan bisa digunakan untuk bersaing dengan kompetitor, sedangkan untuk kelemahan rata-rata rating yang diberikan adalah 2 yang berarti memiliki pengaruh negatif besar sehingga perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan.

Keterangan :

Rating untuk kekuatan (*strength*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh positif sangat kecil

Nilai 2 : memiliki pengaruh positif kecil

Nilai 3 : memiliki pengaruh positif besar

Nilai 4 : memiliki pengaruh positif sangat besar

Rating untuk kelemahan (*weakness*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh negatif sangat besar

Nilai 2 : memiliki pengaruh negatif besar

Nilai 3 : memiliki pengaruh negatif kecil

Nilai 4 : memiliki pengaruh negatif sangat kecil

Dalam Tabel 4.10 disajikan hasil untuk EFAS.

Tabel 4.10 Hasil EFAS (*External Strategic Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1. Banyaknya ragam produk memberi kemudahan bagi konsumen dalam membeli produk mebel.	0,103	4	0,412
2. Mulai membaiknya keadaan perekonomian masyarakat di kabupaten Bondowoso.	0,103	3	0,309
3. Adanya kemungkinan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) di Bondowoso.	0,077	3	0,231
4. Produk perusahaan sudah dikenal oleh masyarakat dan memiliki potensi pasar yang tinggi	0,103	4	0,412
5. Adanya peluang untuk melakukan promosi melalui internet yang memungkinkan produk perusahaan lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas	0,103	3	0,309
Ancaman			
1. Banyaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama di Bondowoso.	0,103	1	0,103
2. Semakin mahalnya barang baku berupa kayu sebagai bahan utama meubel.	0,103	1	0,103
3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk.	0,103	2	0,206
4. Kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk.	0,103	3	0,343
5. Semakin tingginya pajak penghasilan yang ditetapkan oleh Pemerintah.	0,103	1	0,103
5. Semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kayu jati yang berkualitas bagus.	0,103	1	0,103
Total	1,000		2,531

Sumber : data diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.10 dilihat rata-rata rating yang dihasilkan adalah 4 yang berarti memiliki pengaruh positif sangat besar dengan begitu peluang yang dihasilkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bisa dimanfaatkan menjadi kekuatan, sedangkan

ancaman yang mempunyai nilai rating rata-rata 2 yang berarti memiliki pengaruh negatif besar jadi ancaman yang dihasilkan/ timbul harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan.

Keterangan:

Rating untuk peluang (*opportunities*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh positif sangat kecil

Nilai 2 : memiliki pengaruh positif kecil

Nilai 3 : memiliki pengaruh positif besar

Nilai 4 : memiliki pengaruh positif sangat besar

Rating untuk ancaman (*threath*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh negatif sangat besar

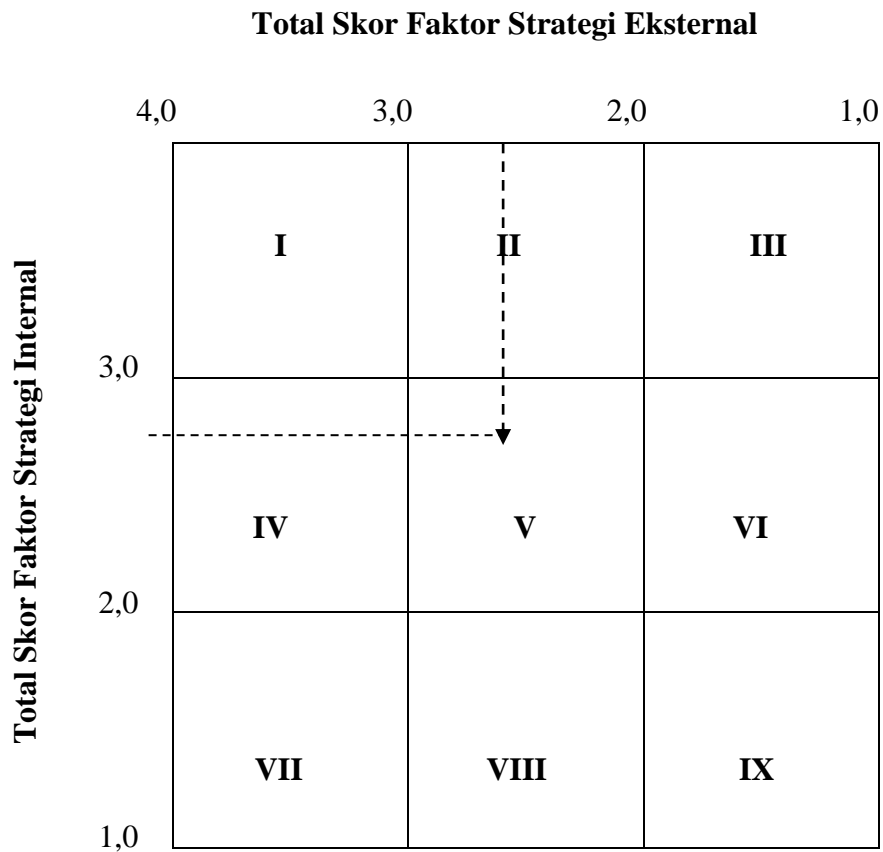
Nilai 2 : memiliki pengaruh negatif besar

Nilai 3 : memiliki pengaruh negatif kecil

Nilai 4 : memiliki pengaruh negatif sangat kecil

4.3.4 Menentukan Posisi Perusahaan

Berdasarkan Klasifikasi IFAS pada Tabel dan EFAS pada Tabel diketahui bahwa skor total untuk faktor-faktor strategis internal adalah 2,867, sedangkan untuk skor total faktor strategis eksternal adalah 2,531. Untuk mengetahui gambaran strategis perusahaan berdasarkan formulasi IFAS dan EFAS pada Tabel 4.9 dan Tabel 4.10 selanjutnya diperhitungkan dengan matrik Internal Eksternal (IE Matrik) pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2: Hasil IE Matriks

Sumber: Tabel 4.10 dan 4.11

Berdasarkan formulasi IE Matrik, didapatkan posisi gambaran bintang strategi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yaitu pada kuadran V (Lima) yang bertanda bintang (2,867 : 2,531). Dalam kuadran V ini, Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso seharusnya menetapkan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Penerapan strategi ini memberikan arti bahwa:

- a. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya. Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dalam menerapkan strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan terhadap pelaksanaan fungsi masing-masing kegiatan dalam usahanya.

4.3.6 Menentukan Pilihan Alternatif Strategi Pemasaran Perusahaan

Berdasarkan hasil formulasi matrik SWOT, maka didapatkan alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dalam pemanfaatan kekuatan dan peluang, serta untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Adapun pilihan alternatif strategi pemasaran tersebut adalah :

a. Strategi S-O

1. Meningkatkan promosi khususnya produk-produk baru.
2. Melakukan perluasan usaha untuk meningkatkan kapasitas produksi.
3. Menjaga kualitas produk agar kualitasnya selalu terjaga, dengan melakukan kerjasama dengan Perhutani dalam hal penyediaan bahan baku kayu jati.
4. Memperluas pasar dengan menambah produk yang dijual.
5. Menjaga kerjasama dengan pihak luar untuk menarik konsumen.

b. Strategi S-T

1. Lebih memanfaatkan kualitas SDM yang dimiliki untuk bersaing dengan kompetitor.
2. Memaksimalkan kinerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas.
3. Meningkatkan kerjasama dengan Perhutani dalam hal persediaan bahan baku kayu jati.
4. Meningkatkan kegiatan promosinya dalam rangka peningkatan penjualan
5. Menerapkan strategi kolaborasi dengan pihak lain / perusahaan lain.

c. Strategi W-O

1. Menambah variasi model produk.
2. Memberikan diskon atau hadiah pada saat-saat tertentu dan pembelian produk.
3. Meningkatkan kegiatan promosi khususnya di pasar lokal yang potensial.
4. Memperbaharui alat-alat dalam rangka pengembangan usaha.
5. Memanfaatkan media internet sebagai media promosi yang efektif dan relatif murah

d. Strategi W-T

1. Menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif.
2. Mengadakan inovasi terhadap produk yang dihasilkan.
3. Peningkatan kinerja promosi.

Berikut adalah perencanaan alternatif strategi utama pada Mebel Antik Sigit Antik Bodowoso dijelaskan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Perencanaan Alternatif Strategi Utama Pada Mebel Antik Sigit Antik Bodowoso

Bidang Strategi	Fokus Strategi	Alternatif Strategi
Bidang Kekuatan dan Peluang (SO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi khususnya produk-produk baru. 2. Melakukan perluasan usaha untuk meningkatkan kapasitas produksi 3. Menjaga kualitas produk agar kualitasnya selalu terjaga, dengan melakukan kerjasama dengan Perhutani dalam hal penyediaan bahan baku kayu jati 4. Memperluas pasar dengan menambah produk yang dijual 5. Menjaga kerjasama dengan pihak luar untuk menarik konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> a. Differensiasi (<i>Differentiation</i>) b. Pengembangan Pasar (<i>Market Development</i>)
Bidang Kekuatan dan Ancaman (ST)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih memanfaatkan kualitas SDM yang dimiliki untuk bersaing dengan kompetitor. 2. Memaksimalkan kinerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas 3. Meningkatkan kerjasama dengan Perhutani dalam hal persediaan bahan baku kayu jati 4. Meningkatkan kegiatan promosinya dalam rangka peningkatan penjualan 5. Menerapkan strategi kolaborasi dengan pihak lain/perusahaan lain 	<ol style="list-style-type: none"> a. Differensiasi (<i>Differentiation</i>) b. Pengembangan Produk (<i>Product Development</i>)
Bidang Kelemahan dan Peluang (WO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah variasi model produk. 2. Memberikan diskon atau hadiah pada saat-saat tertentu dan pembelian produk 3. Meningkatkan kegiatan promosi khususnya di pasar lokal yang potensial 4. Memperbaharui alat-alat dalam rangka pengembangan usaha 5. Memanfaatkan media internet sebagai media promosi yang efektif dan relatif murah 	<ol style="list-style-type: none"> a. Pengembangan Produk (<i>Product Development</i>) b. Pengembangan Pasar (<i>Market Development</i>)
Bidang Kelemahan dan Ancaman (WT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif 2. Mengadakan inovasi terhadap produk yang dihasilkan 3. Peningkatan kinerja promosi 	<ol style="list-style-type: none"> a. Strategi Ekspansi b. Differensiasi (<i>Differentiation</i>) c. Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration</i>)

Sumber : Tabel 4.11

Berdasarkan Tabel 4.12 perencanaan strategi di atas perusahaan dapat menjadikan alternatif strategi sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran yang paling tepat. Alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan adalah:

a. *Differensiasi (Differentiation)*

Strategi Differensiasi menawarkan berbagai tingkat differensiasi. Differensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standart cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan pesaing. Pada prinsipnya strategi ini adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image, berat, bahan, dan pelayanan. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi akan tetapi harus bisa menciptakan produk bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*). Strategi differensiasi harus dijalankan setelah proses belajar yang berhati-hati tentang kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kelayakan dari penggunaan satu fitur yang membedakan atau lebih ke dalam suatu produk yang unik yang menampilkan atribut yang diinginkan (David, 2006: 248)

Fokus dari strategi ini adalah :

1. Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso harus lebih meningkatkan kegiatan promosinya mengingat banyak konsumen dan calon konsumen yang kurang mengetahui tentang produk yang dihasilkan perusahaan. Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan penyebaran brosur, kalender, dan mengikuti kegiatan pameran;
2. Dengan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang memang ahli di bidang ukiran, maka Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso harus mampu untuk memberikan produk yang bervariasi mengingat keinginan pasar yang sangat bervariasi terhadap produk ukiran;
3. Menjaga kualitas barang dagangan agar kualitasnya selalu terjaga, hal ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat tentang jaminan mutu barang dagangan

Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso.

Dengan tiga fokus implementasi strategi di atas maka Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dapat mendifferensiasikan dirinya di benak konsumen (*positioning*) sebagai industri meubel yang dapat memberikan nilai kepuasan dengan memberikan produk yang berkualitas dan bervariasi. Hal ini nantinya diharapkan mampu meningkatkan kepuasan konsumen sehingga loyalitas konsumen akan dicapai dan tentunya akan terjadi kenaikan angka penjualan.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru khususnya pasar lokal. Pada umumnya strategi ini dilakukan apabila perusahaan sangat berhasil dalam apa yang dilakukan, perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produk, ataupun karena adanya pasar yang belum tersentuh atau belum jenuh (David, 2006: 234). Tujuan dari strategi ini adalah memperkenalkan atau memperluas usaha yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah).

Fokus dari strategi ini adalah membuka saluran distribusi ke wilayah-wilayah pemasaran khususnya pasar lokal. Hal ini dilakukan dengan dalam rangka memperluas pangsa pasar, dengan cara menjalin kerjasama dengan toko-toko yang menjual produk-produk meubel yang lebih dekat dengan konsumen. Dengan ini maka akan dicapai suatu perluasan pangsa pasar.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini (David, 2006: 235). Fokus dari strategi ini adalah meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk (barang dagangan) yang sudah ada. Beberapa alasan yang mendasari penerapan dari strategi ini adalah: pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga yang lebih murah dan perusahaan bersaing dalam industri yang sedang tumbuh

Fokus dari strategi ini adalah dengan melakukan penambahan produk-produk baru atau variasi produk yang sebelumnya belum pernah ada atau barang-barang yang sedang banyak dicari konsumen serta lebih meningkatkan kualitas produk, sehingga akan lebih menarik minat konsumen untuk membeli produk. Dengan demikian konsumen akan lebih tertarik terhadap barang yang akan dibelinya tersebut dan menjadi kurang sensitif terhadap harga.

d. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi pemilihan pasar ini dilakukan dengan memasuki beberapa segmen pasar tertentu yang menjanjikan, dengan *marketing mix* yang berbeda-beda. Tiap segmen pasar yang dipilih digarap dengan *marketing mix* yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi mayoritas pembeli potensial dalam segmen pasar tersebut (Kleinstauber, 2002: 32).

Meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan ketika; pasar yang ada belumlah jenuh, dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing, terdapat korelasi yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan .

Fokus dari strategi ini adalah meningkatkan kinerja promosi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso. Dengan adanya peningkatan kinerja promosi ini maka diharapkan tingkat penjualan akan naik. Karena dengan adanya promosi ini Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dapat menarik minat konsumen.

e. Strategi Ekspansi

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada penambahan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan, dan lebih ditekankan lagi pada peningkatan efektifitas (Glueck dan Jauch, 1999: 219).

Fokus dari strategi ini adalah dengan cara menjalin kerjasama dengan toko-toko yang menjual produk-produk meubel yang ada di daerah-daerah pemasaran yang baru sehingga akan dapat diperoleh nilai penjualan yang lebih tinggi.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan alternatif strategi yang ada perlu dipilih strategi yang terbaik. Hasil analisis menyimpulkan bahwa strategi yang terbaik dan yang perlu diambil oleh Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan adalah Strategi Differensiasi (*Defferentiation*) dan Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*).

4.4.1 Strategi Differensiasi

Alasan pemilihan strategi differensiasi adalah strategi ini diyakini dapat membedakan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dengan perusahaan-perusahaan mebel lainnya yang memiliki usaha sejenis dari berbagai segi keunggulan dari Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso (keunggulan kualitas, modal, tenaga kerja, jaringan bisnis, dan lokasi perusahaan), sehingga dapat menarik minat konsumen untuk melakukan pembelian pada produk dari Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dan tentunya untuk lebih meningkatkan loyalitas konsumen sebagai pelanggan. Selain itu adanya dukungan dari seluruh sumber daya perusahaan untuk menerapkan strategi ini menjadikan strategi ini lebih mudah untuk diterapkan.

Pada prinsipnya strategi ini adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, jaringan distribusi, bahan dan pelayanan. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi akan tetapi harus bisa menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*).

Dengan menerapkan strategi ini maka Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dapat membangun image dirinya di benak konsumen sebagai industri meubel yang dapat memberikan nilai kepuasan dengan memberikan produk yang berkualitas dan bervariasi. Hal ini nantinya diharapkan mampu meningkatkan kepuasan konsumen, menciptakan loyalitas pelanggan dan tentunya peningkatan pada angka penjualan yang sekaligus

peningkatan laba perusahaan. Dari alternatif strategi differensiasi tersebut antara lain yang dapat dipilih sebagai berikut:

- a. peningkatan kualitas barang yang dijual, sehingga memberikan nilai tambah pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso. Untuk harga, jika memang kualitas yang diberikan itu pantas dengan harga yang sudah ada (sedikit mahal) bisa dipertahankan, karena harga tersebut ditetapkan melalui prosedur yang sudah ditentukan oleh manajemen yang pastinya sudah memperhitungkan harga barang itu yang tepat setelah ditambah pajak dan pengambilan keuntungan. Untuk barang/produk yang memiliki kualitas standart sebaiknya dalam penentuan harga melihat pasar;
- b. meningkatkan kualitas layanan, seperti dengan memberikan jasa layanan yang diberikan yakni garansi selama 2 tahun untuk produk yang gagal. Hal ini merupakan inovasi pelayanan;
- c. peningkatan promosi guna memperkenalkan produk-produk (baik untuk pasar lokal maupun internasional).

4.4.2 Strategi Pengembangan Pasar

Alasan pemilihan strategi pengembangan pasar ini adalah karena strategi ini diyakini dapat meningkatkan penjualan dan dapat lebih meningkatkan pangsa pasar yang ada, sehingga dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso, dan tentunya untuk lebih meningkatkan loyalitas masyarakat umum sebagai pelanggan. Tujuan dari strategi pengembangan pasar ini adalah memperkenalkan atau memperluas usaha yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah). Fokus dari strategi ini adalah dengan melakukan penambahan produk-produk baru atau variasi produk yang sebelumnya belum pernah ada atau barang-barang yang sedang banyak dicari konsumen serta lebih meningkatkan kualitas produk, sehingga akan lebih menarik minat konsumen untuk membeli produk. Dengan menerapkan strategi ini maka Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dapat meningkatkan penjualan yang diharapkan akan dapat meningkatkan profitabilitas yang sekaligus peningkatan laba pada

perusahaan. Berdasarkan alternatif strategi tersebut antara lain yang dapat dipilih adalah sebagai berikut:

- a. menambah variasi produk untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen. Dimana Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso harus bisa membaca dan memanfaatkan sebuah peluang untuk menarik minat konsumen;
- b. meningkatkan kerjasama yang baik antar karyawan dalam manajemen perusahaan serta peningkatan kerjasama yang baik pula dengan pejabat dan tokoh-tokoh masyarakat untuk mengembangkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso. Misal, memberikan harga khusus atau diskon kepada pejabat atau tokoh masyarakat yang membeli produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso agar nantinya produk Mebel Antik Sigit Antik dapat dipromosikan kepada masyarakat luas sehingga lebih menarik minat konsumen untuk membeli.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat bagi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso guna mempertahankan eksistensi dan menghadapi persaingan yaitu strategi differensiasi dan strategi pengembangan pasar. Strategi differensiasi diyakini dapat membedakan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dengan perusahaan-perusahaan mebel lainnya yang memiliki usaha sejenis dari berbagai segi keunggulan dari Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso (keunggulan kualitas, modal, tenaga kerja, jaringan bisnis, dan lokasi perusahaan). Strategi pengembangan pasar juga diyakini dapat meningkatkan penjualan dan dapat lebih meningkatkan pangsa pasar yang ada, sehingga dapat menarik minat konsumen untuk melakukan pembelian pada produk dari Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dan tentunya untuk lebih meningkatkan loyalitas konsumen sebagai pelanggan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan, maka saran yang mungkin bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dan peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a. Bagi pihak Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso
 1. Agar dapat meningkatkan keuntungan, kebijakan yang perlu diambil pihak manajemen Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso adalah mempertahankan kebijakan penetapan harga yang berlaku, yaitu menetapkan harga jual sesuai dengan standart dan melalui prosedur yang sudah ditetapkan.
 2. Perusahaan bisa menerapkan alternatif Strategi Diferensiasi (*Differentiation*) dan Strategi pengembangan pasar (*Market Development*) sebagai strategi utama yang perlu diterapkan. Dalam hal ini, perusahaan sebaiknya melakukan penambahan

dan pengembangan variasi produk untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang semakin beragam. Dengan demikian konsumen akan lebih leluasa dalam memilih produk yang akan dibelinya.

3. Dalam pengembangan pasar baru maka Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bisa melalui tokoh referensi untuk membangun image. Pemberian diskon kepada pejabat dan tokoh masyarakat sehingga diharapkan nantinya dapat mempromosikan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso kepada masyarakat luas dan membantu menarik minat konsumen untuk membeli produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso.
- b. Bagi peneliti selanjutnya
- Diharapkan penelitian yang akan datang, sampel dari faktor eksternal yaitu konsumen lebih banyak. sehingga hasil dari analisis penelitian yang didapatkan akan lebih akurat. Disamping itu juga objek penelitiannya (perusahaan mebel antik) tidak hanya satu agar dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofyan. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi Edisi Sepuluh*, Buku Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy, Dadang. 2004. *Analisis SWOT Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Yang Tepat Pada Perusahaan Tape 96 Jember*. Skripsi. F.E Universitas Jember.
- Glueck, William F, Lawrence R, Jauch. 1995. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Husein, Umar. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Erlangga.
- Iptianingsih. 2010. *Analisis Penentuan Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Jumlah Pelanggan Pada Perusahaan Wina Modern Bakery*. Skripsi. F.E Universitas Jember.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Machfoedz, Ircham. 2006. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: PT. Fitramaya.
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik Konsep dan Konsep Edisi Revisi*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Payne, Adrian. 2000. *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: ANDI.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategi. Jilid 1*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Rangkuti, Fredy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saladin. 1990. *Manajemen Strategi : Konsep dan Kasus Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPPAMPYKPN.
- Santoso, dkk. 2001. *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS*. Yogyakarta: PT. Andi.

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Umar, Husein. 2004. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

(<http://www.primaironline.com/berita/ekonomi/163965-kemenperin-optimistis-industri-nasional-tumbuh-6-1-persen>), diakses pada tanggal 25 Mei.

(<http://www.indonesiainancetoday.com/read/1422/Ekspor-Furnitur-2010-Naik-20>), diakses pada tanggal 25 Mei

(<http://bataviase.co.id/node/529053>), diakses pada tanggal 26 Mei.

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

KUESIONER UNTUK INTERNAL PERUSAHAAN

Nama :

Usia :

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan

IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Kekuatan

1. Permodalan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sangat memadai untuk pengembangan usaha :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
2. Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso bekerja sama dengan suatu lembaga bisnis untuk melakukan penjualan secara ekspor :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
3. Lokasi Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso dekat dengan sarana transportasi sehingga memudahkan untuk melakukan pengangkutan dan pengiriman barang produksi :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
4. Semua produk yang dihasilkan perusahaan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terjamin kualitasnya karena terbuat dari kayu jati :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
5. Tenaga kerja pada Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso mudah didapatkan dari lingkungan sekitarnya yang mempunyai keahlian di bidang meubel :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

6. Karyawan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memiliki keterampilan dan etos kerja yang tinggi:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
7. Adanya kompensasi berupa bonus kepada karyawan yang produktivitasnya:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
8. Kapasitas mesin yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso cukup tinggi:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

Kelemahan

1. Kurangnya promosi yang dilakukan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso terhadap pasar lokal yang potensial :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
2. Manajemen Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso yang masih dikelola secara sederhana:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
3. Terbatasnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ketika melayani pesanan-pesanan dalam jumlah besar :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
4. Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso ke perusahaan mebel lain:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

5. Alat-alat yang dimiliki Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso banyak yang sudah harus diperbaharui :
- a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
6. Harga Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso lebih mahal dari pesaing karena semua produknya terbuat dari kayu jati :
- a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
7. Kenaikan tarif listrik, telephone, BBM mempengaruhi biaya operasional Mebel Antik Sigit:
- a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

KUESIONER UNTUK EKSTERNAL PERUSAHAAN

Nama :

Usia :

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan

Peluang

1. Banyaknya ragam produk yang ditawarkan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso memberi kemudahan bagi konsumen dalam membeli produk mebel:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
2. Mulai membaiknya keadaan perekonomian masyarakat di kabupaten Bondowoso:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
3. Adanya kemungkinan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) di Bondowoso:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
4. Produk Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso sudah dikenal oleh masyarakat dan memiliki potensi pasar yang tinggi:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju
5. Adanya peluang untuk melakukan promosi melalui internet yang memungkinkan produk perusahaan lebih mudah dikenal oleh masyarakat luas
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

Ancaman

1. Banyaknya perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama dengan Mebel Antik Sigit Antik Bondowoso :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

2. Semakin mahalnya barang baku berupa kayu sebagai bahan utama meubel :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

3. Kondisi perekonomian yang tidak stabil akibat krisis global, mempengaruhi harga produk:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

4. Semakin tingginya pajak penghasilan yang ditetapkan oleh Pemerintah :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

5. Semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kayu jati yang berkualitas bagus:
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. netral
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju

Lampiran 2

Rekapitulasi Jawaban Responden

No Responden	Kekuatan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	3	4	4	5	4	4	32
2	3	3	3	3	4	3	3	3	25
3	3	4	4	3	4	3	4	4	29
4	4	5	5	3	4	5	4	5	35
5	4	5	4	3	5	4	4	4	33
Modus	4	4	3	3	4	5	4	4	

No Responden	Kelemahan							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	3	3	3	4	3	21
2	3	4	4	4	4	4	5	28
3	4	4	4	3	3	5	4	27
4	4	3	3	4	2	3	3	22
5	3	3	4	4	3	3	3	23
Modus	3	3	4	4	3	4	3	

No	Peluang						Ancaman					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
1	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	3	17
2	3	3	5	5	4	20	4	4	4	5	4	21
3	3	3	4	4	3	17	5	4	4	3	4	20
4	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20
5	3	3	3	3	2	14	3	3	4	3	4	17
6	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	16
7	4	5	5	5	3	22	2	2	5	4	4	17
8	4	5	4	4	3	20	2	2	5	5	5	19
9	3	2	3	3	3	14	3	3	4	4	4	18
10	3	5	4	5	4	21	3	3	4	4	4	18
11	2	3	3	3	5	16	2	2	4	3	4	15
12	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	5	20
13	3	4	3	5	3	18	2	3	4	4	4	17
14	3	4	2	2	3	14	4	3	3	4	4	18
15	3	5	3	3	4	18	4	4	2	3	4	17
16	4	4	3	2	5	18	4	3	5	4	5	21
17	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	5	21
18	4	5	3	3	4	19	4	3	3	3	3	16
19	5	5	5	4	3	22	3	4	4	5	4	20
20	4	4	3	3	4	18	4	3	2	4	3	16
21	4	4	3	3	4	18	4	4	2	3	4	17
22	5	5	4	4	4	22	3	4	4	3	3	17
23	4	5	3	3	4	19	3	4	3	4	3	17
24	5	5	5	4	4	23	4	5	5	3	2	19
25	4	4	3	3	3	17	4	4	3	4	4	19
26	4	4	3	4	5	20	3	3	3	3	4	16
27	5	5	5	5	5	25	5	4	3	5	4	21
28	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	3	19
29	4	4	3	4	4	19	5	5	5	5	5	25
30	4	4	4	5	4	21	3	4	5	4	3	19
31	4	4	3	4	3	18	5	3	3	4	4	19
32	5	5	4	4	3	21	4	3	3	3	3	16
33	4	4	3	3	4	18	5	3	4	3	4	19
34	4	4	5	4	3	20	4	3	4	2	3	16
35	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	4	19
36	3	3	4	4	3	17	3	2	4	4	3	16

No	Peluang						Ancaman					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
37	3	3	3	3	4	16	2	2	4	4	4	16
38	4	4	5	4	3	20	4	4	5	5	5	23
39	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21
40	3	4	3	2	3	15	4	5	4	3	2	18
Modus	4	4	3	4	4		4	4	4	4	4	

Lampiran 3

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	20.0	20.0	20.0
	4.00	2	40.0	40.0	60.0
	5.00	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	2	40.0	40.0	80.0
	5.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	80.0	80.0	80.0
	4.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	4	80.0	80.0	80.0
	5.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	1	20.0	20.0	60.0
	5.00	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	20.0	20.0	20.0
	4.00	4	80.0	80.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

K8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	20.0	20.0	20.0
	4.00	3	60.0	60.0	80.0
	5.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	20.0	20.0	20.0
	3.00	2	40.0	40.0	60.0
	4.00	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	60.0	60.0	60.0
	4.00	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	20.0	20.0	20.0
	3.00	3	60.0	60.0	80.0
	4.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	2	40.0	40.0	40.0
	4.00	2	40.0	40.0	80.0
	5.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

L7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	3.00	3	60.0	60.0	60.0
	4.00	1	20.0	20.0	80.0
	5.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	14	35.0	35.0	37.5
	4.00	19	47.5	47.5	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	8	20.0	20.0	22.5
	4.00	19	47.5	47.5	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	19	47.5	47.5	50.0
	4.00	13	32.5	32.5	82.5
	5.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	13	32.5	32.5	40.0
	4.00	18	45.0	45.0	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	16	40.0	40.0	42.5
	4.00	19	47.5	47.5	90.0
	5.00	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	12.5	12.5	12.5
	3.00	13	32.5	32.5	45.0
	4.00	17	42.5	42.5	87.5
	5.00	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	5	12.5	12.5	12.5
	3.00	14	35.0	35.0	47.5
	4.00	16	40.0	40.0	87.5
	5.00	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	9	22.5	22.5	30.0
	4.00	21	52.5	52.5	82.5
	5.00	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	14	35.0	35.0	37.5
	4.00	19	47.5	47.5	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

A5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	11	27.5	27.5	32.5
	4.00	21	52.5	52.5	85.0
	5.00	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas

Correlations

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Total
K1 Pearson Correlation	1	.764	.667	.881*	.913*	.910*	.764	.645	.890*
Sig. (2-tailed)		.133	.219	.049	.030	.032	.133	.239	.043
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K2 Pearson Correlation	.764	1	.873	.891*	.896*	.733	1.000**	.845	.935*
Sig. (2-tailed)	.133		.053	.042	.039	.159	.000	.071	.020
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K3 Pearson Correlation	.667	.873	1	.921*	.685	.840	.873	.968**	.925*
Sig. (2-tailed)	.219	.053		.026	.202	.075	.053	.007	.024
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K4 Pearson Correlation	.881*	.891*	.921*	1	.877	.942*	.891*	.930*	.990**
Sig. (2-tailed)	.049	.042	.026		.051	.017	.042	.022	.001
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K5 Pearson Correlation	.913*	.896*	.685	.877	1	.767	.896*	.707	.898*
Sig. (2-tailed)	.030	.039	.202	.051		.130	.039	.182	.039
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K6 Pearson Correlation	.910*	.733	.840	.942*	.767	1	.733	.813	.925*
Sig. (2-tailed)	.032	.159	.075	.017	.130		.159	.094	.025
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K7 Pearson Correlation	.764	1.000**	.873	.891*	.896*	.733	1	.845	.935*
Sig. (2-tailed)	.133	.000	.053	.042	.039	.159		.071	.020
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
K8 Pearson Correlation	.645	.845	.968**	.930*	.707	.813	.845	1	.907*
Sig. (2-tailed)	.239	.071	.007	.022	.182	.094	.071		.034
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total Pearson Correlation	.890*	.935*	.925*	.990**	.898*	.925*	.935*	.907*	1
Sig. (2-tailed)	.043	.020	.024	.001	.039	.025	.020	.034	
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Total
L1	Pearson Correlation	1	.910*	.963**	.942*	.853	.910*	.943*	.984**
	Sig. (2-tailed)		.032	.009	.017	.066	.032	.016	.002
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L2	Pearson Correlation	.910*	1	.764	.881*	.910*	1.000**	.919*	.941*
	Sig. (2-tailed)	.032		.133	.049	.032	.000	.028	.017
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L3	Pearson Correlation	.963**	.764	1	.891*	.733	.764	.869	.917*
	Sig. (2-tailed)	.009	.133		.042	.159	.133	.056	.029
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L4	Pearson Correlation	.942*	.881*	.891*	1	.942*	.881*	.932*	.916*
	Sig. (2-tailed)	.017	.049	.042		.017	.049	.021	.029
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L5	Pearson Correlation	.853	.910*	.733	.942*	1	.910*	.943*	.882*
	Sig. (2-tailed)	.066	.032	.159	.017		.032	.016	.048
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L6	Pearson Correlation	.910*	1.000**	.764	.881*	.910*	1	.919*	.941*
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.133	.049	.032		.028	.017
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
L7	Pearson Correlation	.943*	.919*	.869	.932*	.943*	.919*	1	.976**
	Sig. (2-tailed)	.016	.028	.056	.021	.016	.028		.005
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	Pearson Correlation	.984**	.941*	.917*	.916*	.882*	.941*	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.029	.029	.048	.017	.005	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	Total
P1	Pearson Correlation	1	.684**	.409**	.198	.123	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.221	.448	.000
	N	40	40	40	40	40	40
P2	Pearson Correlation	.684**	1	.233	.184	.126	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000		.148	.256	.437	.000
	N	40	40	40	40	40	40
P3	Pearson Correlation	.409**	.233	1	.673**	-.041	.731**
	Sig. (2-tailed)	.009	.148		.000	.801	.000
	N	40	40	40	40	40	40
P4	Pearson Correlation	.198	.184	.673**	1	.020	.673**
	Sig. (2-tailed)	.221	.256	.000		.903	.000
	N	40	40	40	40	40	40
P5	Pearson Correlation	.123	.126	-.041	.020	1	.352*
	Sig. (2-tailed)	.448	.437	.801	.903		.026
	N	40	40	40	40	40	40
Total	Pearson Correlation	.747**	.691**	.731**	.673**	.352*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.026	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	Total
A1	Pearson Correlation	1	.483**	-.235	-.059	.036	.499**
	Sig. (2-tailed)		.002	.145	.717	.824	.001
	N	40	40	40	40	40	40
A2	Pearson Correlation	.483**	1	.007	.049	-.163	.558**
	Sig. (2-tailed)	.002		.965	.763	.315	.000
	N	40	40	40	40	40	40
A3	Pearson Correlation	-.235	.007	1	.294	.211	.460**
	Sig. (2-tailed)	.145	.965		.066	.191	.003
	N	40	40	40	40	40	40
A4	Pearson Correlation	-.059	.049	.294	1	.484**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.717	.763	.066		.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40
A5	Pearson Correlation	.036	-.163	.211	.484**	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.824	.315	.191	.002		.000
	N	40	40	40	40	40	40
Total	Pearson Correlation	.499**	.558**	.460**	.617**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5

Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	3.6000	.54772	5
K2	4.2000	.83666	5
K3	3.8000	1.09545	5
K4	3.6000	1.14018	5
K5	4.0000	1.00000	5
K6	3.8000	1.30384	5
K7	4.2000	.83666	5
K8	4.0000	.70711	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.2000	48.200	6.94262	8

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
L1	3.2000	1.30384	5
L2	3.4000	.54772	5
L3	3.8000	.83666	5
L4	3.4000	1.14018	5
L5	3.2000	1.30384	5
L6	3.8000	1.09545	5
L7	3.6000	.89443	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.4000	46.300	6.80441	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.646	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.7500	.74248	40
P2	4.0500	.78283	40
P3	3.6500	.80224	40
P4	3.6750	.82858	40
P5	3.6500	.69982	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.7750	6.179	2.48573	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	3.5500	.87560	40
A2	3.5250	.87669	40
A3	3.8000	.82275	40
A4	3.7500	.74248	40
A5	3.7750	.76753	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.4000	4.759	2.18151	5

No Responden	Peluang						Ancaman					
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
1	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	3	17
2	3	3	5	5	4	20	4	4	4	5	4	21
3	3	3	4	4	3	17	5	4	4	3	4	20
4	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20
5	3	3	3	3	2	14	3	3	4	3	4	17
6	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	16
7	4	5	5	5	3	22	2	2	5	4	4	17
8	4	5	4	4	3	20	2	2	5	5	5	19
9	3	2	3	3	3	14	3	3	4	4	4	18
10	3	5	4	5	4	21	3	3	4	4	4	18
11	2	3	3	3	5	16	2	2	4	3	4	15
12	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	5	20
13	3	4	3	5	3	18	2	3	4	4	4	17
14	3	4	2	2	3	14	4	3	3	4	4	18
15	3	5	3	3	4	18	4	4	2	3	4	17
16	4	4	3	2	5	18	4	3	5	4	5	21
17	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	5	21
18	4	5	3	3	4	19	4	3	3	3	3	16
19	5	5	5	4	3	22	3	4	4	5	4	20
20	4	4	3	3	4	18	4	3	2	4	3	16
21	4	4	3	3	4	18	4	4	2	3	4	17
22	5	5	4	4	4	22	3	4	4	3	3	17
23	4	5	3	3	4	19	3	4	3	4	3	17
24	5	5	5	4	4	23	4	5	5	3	2	19
25	4	4	3	3	3	17	4	4	3	4	4	19
26	4	4	3	4	5	20	3	3	3	3	4	16
27	5	5	5	5	5	25	5	4	3	5	4	21
28	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	3	19
29	4	4	3	4	4	19	5	5	5	5	5	25
30	4	4	4	5	4	21	3	4	5	4	3	19
31	4	4	3	4	3	18	5	3	3	4	4	19
32	5	5	4	4	3	21	4	3	3	3	3	16
33	4	4	3	3	4	18	5	3	4	3	4	19
34	4	4	5	4	3	20	4	3	4	2	3	16
35	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	4	19
36	3	3	4	4	3	17	3	2	4	4	3	16
37	3	3	3	3	4	16	2	2	4	4	4	16
38	4	4	5	4	3	20	4	4	5	5	5	23
39	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21
40	3	4	3	2	3	15	4	5	4	3	2	18
Modus	4	4	3	4	4		4	4	4	4	4	

No Responden	Kekuatan									Kelemahan							
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	4	4	3	4	4	5	4	4	32	2	3	3	3	3	4	3	21
2	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	4	4	4	4	4	5	28
3	3	4	4	3	4	3	4	4	29	4	4	4	3	3	5	4	27
4	4	5	5	3	4	5	4	5	35	4	3	3	4	2	3	3	22
5	4	5	4	3	5	4	4	4	33	3	3	4	4	3	3	3	23
Modus	4	4	3	3	4	5	4	4		3	3	4	4	3	4	3	

K1
K2
K3
K4
K5
K6
K7
K8
K9

L1
L2
L3
L4
L5
L6
L7
L8