

658.81  
SET  
a c.1

# ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. NAYATI INDONESIA DALAM RANGKA MENINGKATKAN DAYA SAING

## LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Iwan Setyohadi, S.T.

NIM : C4A097072

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000

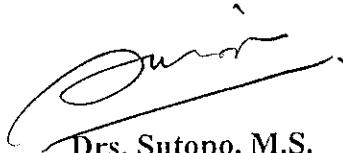
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN INTERNSHIP  
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. NAYATI INDONESIA  
DALAM RANGKA MENINGKATKAN DAYA SAING

Dipersiapkan dan disusun oleh :  
Nama : Iwan Setyohadi, S.T.  
NIM : C4A097072

Telah dipertahankan di Dewan Penguji pada tanggal 13 Oktober 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Penguji



Drs. Sutopo, M.S.  
NIP. 131.474.236



Drs. Daryono Rahardjo, M.M.  
NIP. 130.237.483

Mengetahui :

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

UNIVERSITAS DIPONEGORO Semarang



Prof. Dr. Suvudi Mangunwihardjo  
NIP 130.324.151

Semarang, 13 Oktober 2000

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMAN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
TAHUN 2000

## RINGKASAN

Globalisasi dan perkembangan ekonomi memacu setiap perusahaan untuk selalu memperkuat posisinya agar tetap mampu bersaing dalam industri yang dimasukinya. Penguasaan pangsa pasar adalah salah satu indikasi yang bisa dijadikan tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Untuk itu setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan penguasaan pangsa pasarnya agar tidak tersingkir dalam industri yang dimasukinya. Demikian juga yang terjadi pada industri *kitchen set* di Indonesia, perusahaan-perusahaan saling bersaing untuk memperebutkan pasar yang ada agar tetap bisa bertahan di dalam industri tersebut.

PT. Nayati Indonesia adalah salah satu perusahaan yang memasarkan produk *kitchen set* kapasitas besar mengalami penurunan penguasaan pangsa pasar di Indonesia. Untuk itu pihak manajemen PT. Nayati Indonesia perlu mengambil tindakan langkah-langkah strategis untuk mengatasinya.

Alat analisis yang dipergunakan adalah Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) yaitu analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah perusahaan perlu melakukan suatu tindakan perbaikan terhadap faktor-faktor internal seperti : kualitas dan kuantitas tenaga kerja, kapasitas produksi serta strategi pemasaran untuk mempertahankan serta memperkuat posisi pada industri pembangunan dan pengadaan *kitchen set* kapasitas besar di Indonesia.

## ABSTRACT

Globalization and economic development motivate every company to strengthen their position in order to be able to competitive in the company where the industry was entered. Authority market segment is the one of indicator which get measuring rod company success to compare with the competitors. Every company always try to increase their market segment. In order to can not be soved aside in the industry which entered. Such as happened in Indonesians kitchen set industry many company competitive with another to be exist in the industries.

PT. Nayati Indonesia is the one of the company wich sells big capacity kitchen set to decrease strengthen market segment. So that the company could make strategic to solve the problem.

SWOT analysis, strength, weakness, opportunity and threats factor analysis were used this research

The conclusion was stated that company should make an internal factor improvement such as labours quality and quantity, product capacity and marketing strategic to strong enough to endure and position strengthen in the big capacity kitchen set industry in Indonesian.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah, segala puji dan syukur kepada Allah yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Laporan Internship dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran PT. Nayati Indonesia dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing” untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen yang diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ini dapat terselesaikan dengan baik.

Atas selesainya penyusunan Laporan Internship ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing.
3. Pimpinan PT. Nayati Indonesia yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian serta Drs. CH. Arie Sulistiono selaku pembimbing perusahaan.
4. Ayah dan Ibu beserta seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan moril, semangat dan doa siang dan malam.
5. Dian Tika yang telah menemani langkah dan memberi semangat penulis.
6. Vestiana A. yang selalu menjadi sumber inspirasi dan motivasi
7. Sahabat-sahabat penulis khususnya Joko, Agus, Mbak Sia, Ali, Windy, Indri yang senantiasa mengingatkan penulis untuk menyelesaikan studi.

8. Semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penulisan Laporan Internship ini

Akhir kata dengan segala kerendahan hati Penulis berharap semoga Laporan Internship yang sederhana serta jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Oktober 2000

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan.....	i
Ringkasan.....	ii
Kata pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Lampiran.....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	8
<b>BAB II. PEMAPARAN KASUS.....</b>	<b>9</b>
2.1. Pengamatan Lingkungan Internal Perusahaan.....	9
2.1.1. Lokasi Perusahaan.....	9
2.1.2. Permodalan.....	10
2.1.3. Struktur Organisasi.....	11
2.1.4. Jenis-Jenis Produk.....	17
2.1.5. Pemasaran.....	18
2.1.5.1. Produk.....	18
2.1.5.2. Harga.....	18
2.1.5.3. Saluran Distribusi.....	19
2.1.5.4. Promosi.....	19
2.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	19
2.2.1. Lingkungan Jauh (Remote Environment).....	20
2.2.2. Lingkungan Industri (Industrial Environment).....	23
2.2.3. Lingkungan Operasional.....	29



<b>BAB III. FORMULASI CARA PEMECAHAN MASALAH DAN</b>	
<b>PROSEDUR ANALISIS.....</b>	<b>30</b>
3.1. Formulasi Cara Pemecahan Masalah.....	30
3.2. Pengolahan dan Analisis Data.....	32
3.2.1. Teknik Analisis Strategic Advantage Profile (SAP).....	35
3.2.2. Teknik / Matrik Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP).....	37
3.2.2.1. Analisis Environment Threat and Opportunity Profile PT. Nayati Indonesia.....	38
3.2.3. Analisis Kekuatan dan Kelemahan.....	42
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1. Temuan.....	47
4.2. Pembahasan.....	48
4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman.....	48
4.2.1.1. Elemen Peluang.....	48
4.2.1.2. Elemen Ancaman.....	51
4.2.2. Elemen-elemen / Variabel-variabel Internal.....	53
4.2.3. Implikasi Strategi Perusahaan.....	60
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>65</b>
5.1. Kesimpulan.....	65
5.2. Saran.....	67

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pertumbuhan Jumlah Hotel di Indonesia Periode Tahun 1995 – 1999.....	3
Tabel 1.2.	Pertumbuhan Jumlah Restoran di Indonesia Periode Tahun 1995 – 1999. ....	3
Tabel 1.3.	Total Nilai Kontrak Pengadaan <i>Kitchen Set</i> yang ada Serta Pelelangan yang Diikuti PT. Nayati Indonesia Periode 1996 – 1999.....	5
Tabel 1.4.	Nilai Penjualan yang Diperoleh PT. Nayati Indonesia Selama Periode Tahun 1996 – 1999 di Seluruh Indonesia.....	6
Tabel 2.1.	Perbandingan Tingkat Inflasi per Tahun dan Keuntungan Perusahaan Periode Tahun 1996 – 1999.....	22
Tabel 2.2.	Penguasaan Pangsa Pasar <i>Kitchen Set</i> di Indonesia Tahun 1998/1999.....	25
Tabel 3.1.	Elemen-elemen Ancaman.....	39
Tabel 3.2.	Elemen-elemen Peluang.....	40
Tabel 3.3.	Analisa Posisi Persaingan Strategik.....	44

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Diagram Proses Analisis Kasus.....	34
Gambar 3.2. Matrik ETOP.....	41
Gambar 3.3. Matrik SWOT .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Ancaman PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 2. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Peluang PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 3. Kuesioner Penentuan Bobot Elemen Kunci Sukses PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 4. Kuesioner Penentuan Nilai Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Ancaman PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 5. Kuesioner Penentuan Nilai Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Peluang PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 6. Kuesioner Penentuan Nilai Elemen Kunci Sukses PT. Nayati Indonesia
- Lampiran 7. Perhitungan Bobot dan Nilai Ancaman
- Lampiran 8. Perhitungan Bobot dan Nilai Peluang
- Lampiran 9. Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen / Variabel Internal
- Lampiran 10. Alasan Pemberian Bobot Elemen Ancaman
- Lampiran 11. Alasan Pemberian Bobot Elemen Peluang
- Lampiran 12. Alasan Pemberian Nilai Elemen Ancaman
- Lampiran 13. Alasan Pemberian Nilai Elemen Peluang
- Lampiran 14. Alasan Pemberian Bobot Elemen Internal
- Lampiran 15. Alasan Pemberian Nilai Elemen Ancaman

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Adanya globalisasi serta perkembangan ekonomi saat ini mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan dunia usaha. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memperkuat posisinya dalam industri yang dimasuki sehingga akan terus mampu bersaing. Demikian juga dengan perusahaan-perusahaan *kitchen set* di Indonesia dalam memasarkan produknya saling bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar yang ada saat ini.

PT. Nayati Indonesia yang berkedudukan di Semarang adalah salah satu perusahaan yang memasarkan produk *Kitchen Set* kapasitas besar. Perusahaan ini bertindak sebagai *General Supplier* maupun *Sub Contractor* dan memiliki cabang di beberapa kota di Indonesia antara lain di Jakarta, Bandung, Surabaya, Denpasar, Palembang dan Medan. Adapun target pemasaran PT. Nayati Indonesia meliputi restoran, dan hotel yang berada di seluruh Indonesia dan di luar negeri. Dalam memasarkan produknya PT. Nayati Indonesia seperti perusahaan pesaingnya, dengan cara mengikuti pelelangan yang ditawarkan oleh pihak hotel maupun restoran yang akan dibangun yang mencakup penyediaan dan pengadaan *Kitchen Set*. Beberapa perusahaan yang mengikuti lelang tersebut, oleh pihak penyelenggara biasanya dipilih tiga teratas yang menawarkan nilai kontrak yang lebih rendah. Barulah pada tahap selanjutnya dilakukan negosiasi ulang ketiga perusahaan tersebut beserta dengan pemilik proyek untuk menentukan perusahaan yang akan memasok

pengadaan *Kitchen Set*. Di sini PT. Nayati Indonesia tergantung dari banyaknya tender yang dimenangkan maupun permintaan dari *Main Contractor* PT. Nayati Indonesia selaku *Sub Contractor* dari beberapa perusahaan.

Dalam memasarkan produknya PT. Nayati Indonesia menggunakan media promosi melalui *yellow page*, pameran-pameran baik yang bertaraf nasional (Bali, Jakarta) maupun internasional seperti di Singapura dan Eropa. Sistem pemasarannya dilakukan berdasarkan kontrak, baik terhadap pihak hotel dan restoran maupun terhadap *Main Contractor* PT. Nayati Indonesia. PT. Nayati Indonesia dalam merencanakan strategi pemasaran selalu menekankan bahwa keberhasilan pemasaran adalah bagaimana dapat mencari konsumen baru, baik hotel maupun restoran, melalui aktivitas pelelangan/penawaran, maupun jalinan kerjasama terhadap *Main Contractor* yang dilakukan secara agresif. Selain itu juga berusaha mencari pemasok yang dapat memberi harga komponen pasokan yang menguntungkan PT. Nayati Indonesia. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa proses pengadaan *Kitchen Set* sampai terpasang di hotel atau restoran melibatkan empat pihak yang terkait secara langsung, yaitu PT. Nayati Indonesia, *Main Contractor*, para pemasok, hotel atau restoran. Keterlibatan PT. Nayati Indonesia sangat penting, sebab produk *Kitchen Set* kapasitas besar ini terdiri dari banyak komponen yang tidak mungkin dapat disediakan sendiri oleh PT. Nayati Indonesia.

Yang menjadi masalah adalah bahwa sekarang ini persaingan sudah dirasakan cukup berat. Hal ini ditandai dengan meningkatnya daya saing perusahaan pesaing sedangkan jumlah hotel dan restoran pertumbuhannya lambat. Data pertumbuhan hotel di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1. Pertumbuhan Jumlah Hotel di Indonesia Periode Tahun 1995 – 1999.

Tahun	Hotel	
	Jumlah	Pertumbuhan (%)
1995	6.337	9.01
1996	6.445	1.70
1997	6.853	6.33
1998	6.913	0.88
1999	7.046	1.92

Sumber : - Dinas Pariwisata (1999)

Sedangkan data pertumbuhan restoran yang ada di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2. Pertumbuhan Jumlah Restoran di Indonesia Periode Tahun 1995-1999.

Tahun	Restoran	
	Jumlah	Pertumbuhan (%)
1995	2750	4.37
1996	2953	7.40
1997	3121	5.71
1998	3479	5.12
1999	3648	4.87

Sumber : - Dinas Pariwisata (1999)

Kelemahan yang ada pada PT. Nayati Indonesia selama ini adalah kurang mampu menawarkan harga yang mampu bersaing serta sering mengalami keterlambatan waktu penyelesaian yang disebabkan terbatasnya kapasitas produksi selama ini. Disamping itu variasi produk yang ada pada PT. Nayati Indonesia walaupun sudah bervariasi namun masih belum mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Kondisi lain yang mempengaruhi kemampuan PT. Nayati Indonesia adalah kondisi ekonomi eksternal, yang antara lain dicerminkan oleh perkembangan nilai valuta asing dan inflasi serta perkembangan ekonomi saat ini. Hal-hal di atas seringkali menyebabkan PT. Nayati Indonesia tidak mampu bersaing dengan perusahaan pesaing dalam mendapatkan kontrak *Kitchen Set* bagi hotel dan restoran, terutama untuk kontrak-kontrak yang bernilai besar.

Akan tetapi disamping kondisi tersebut PT. Nayati Indonesia masih memiliki daya saing yang cukup baik, yaitu dari segi kualitas produk yang dihasilkan oleh jaringan pabriknya. Kualitas produk yang baik dari PT. Nayati Indonesia ini antara lain menyangkut : disainnya, kerapian kerja, serta kekuatan alat.

Pesaing utama PT. Nayati Indonesia selama ini adalah PT. Rotariana (lihat tabel 2.2) yang ditandai dengan sering bertemunya perusahaan tersebut dalam pelelangan-pelelangan yang diikuti oleh PT. Nayati Indonesia.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Keberadaan PT. Nayati Indonesia dalam usaha kontraktor pengadaan dan pembangunan sarana dan prasarana *Kitchen Set* mengalami kendala keterbatasan sumber daya yang dimiliki seperti : kurangnya tenaga produksi dan tenaga



lapangan serta kurangnya informasi baik pasar maupun pemasok dan variasi produk yang dimiliki pabriknya, menyebabkan tidak semua pelelangan pengadaan *Kitchen Set* yang ada di seluruh Indonesia dapat diikuti PT. Nayati Indonesia. Dari seluruh pelelangan yang ada rata-rata per tahunnya hanya dapat mengikuti sekitar 50%nya dan dari pelelangan yang diikuti tersebut nilai kontrak yang didapat sekitar 50%. Oleh karena itu saat ini usaha pemasaran PT. Nayati Indonesia dilakukan lebih agresif, dengan jalan berusaha mengikuti lebih banyak pelelangan, menambah kapasitas produksi untuk meningkatkan nilai kontrak yang akan diperoleh. Total nilai kontrak pengadaan *Kitchen Set* yang ada serta nilai pelelangan yang diikuti PT. Nayati Indonesia selama periode 1996 – 1999 dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. Total Nilai Kontrak Pengadaan *Kitchen Set* yang ada serta Pelelangan yang Diikuti PT. Nayati Indonesia selama periode 1996 – 1999..

Tahun	Total Kontrak <i>Kitchen Set</i> di Seluruh Indonesia (Rp)	Nilai Pelelangan diikuti PT.NI di Indonesia (Rp)
1996	42.143.900.000	20.073.590.000
1997	51.830.736.000	25.607.750.000
1998	65.250.373.000	32.281.020.000
1999	87.311.750.000	43.649.320.000

Sumber : - Biro Pusat Statistik (1999)  
 - Data Perusahaan (1999)

Sedangkan nilai penjualan per tahun yang dapat diperoleh PT. Nayati Indonesia selama periode 1996 – 1999 dapat dilihat pada tabel 1.4.

Tabel 1.4. Nilai Penjualan yang Diperoleh PT. Nayati Indonesia Selama Periode Tahun 1996 –1999 di Seluruh Indonesia.

Tahun	Nilai Penjualan yang Diperoleh PT. Nayati Indonesia (Rp)	Pertumbuhan (%)
1996	9.323.959.000	-
1997	14.350.988.000	53.92
1998	18.922.608.000	31.86
1999	21.827.938.000	15.35

Sumber : - Data Perusahaan (1999)

Meskipun dari tahun 1996 PT. Nayati Indonesia mengalami peningkatan penjualan yang cukup besar, tetapi kalau dilihat dari persentase PT. Nayati Indonesia dalam memenangkan kontrak pada tahun 1999 mengalami penurunan yaitu pada tahun 1998 sebesar 29 % turun menjadi 25 % dan tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan pada tahun-tahun berikutnya.

Dengan demikian timbul kekhawatiran dari pihak manajemen dan perlu menyusun strategi untuk meningkatkan kembali persentase dalam memenangkan kontrak penjualannya di Indonesia dengan kata lain meningkatkan kembali penguasaan pasar yang ada saat ini.

Faktor yang seringkali menentukan dalam pelelangan adalah faktor harga yang ditawarkan. Selama ini harga yang ditawarkan PT. Nayati Indonesia belum mampu bersaing dengan harga-harga yang ditawarkan oleh perusahaan pesaingnya,

Pengamatan selama ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan pesaing dalam menawarkan produknya dapat lebih rendah disebabkan karena beberapa hal, antara lain : struktur permodalan yang lebih kuat, yang ditandai dengan dukungan pabrik yang lebih besar dan faktor lain, yaitu jaringan pemasok yang dimiliki lebih luas, baik jaringan lokal maupun luar negeri. Selain itu ketidakmampuan PT. Nayati Indonesia untuk menawarkan harga yang dapat bersaing bisa juga disebabkan karena faktor biaya dan laba yang diinginkan PT. Nayati Indonesia.

Berdasarkan hal di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- Terjadi penurunan penguasaan pangsa pasar pada permintaan akan produk *kitchen set* kapasitas besar pada PT. Nayati Indonesia karena mengalami kesulitan di dalam mengatasi beberapa hal seperti harga, waktu penyelesaian dan kapasitas produksi.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian :**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan perumusan masalah seperti di atas, maka tujuan penulisan laporan internship ini adalah :

1. Melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan sehingga diketahui peluang, ancaman, kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh PT. Nayati Indonesia.
2. Memberikan rekomendasi strategi pemasaran yang tepat pada PT. Nayati Indonesia guna meningkatkan daya saing.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian :**

1. Memberikan informasi yang cukup berarti bagi manajemen perusahaan serta alternatif strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. Nayati Indonesia dengan menggunakan alat bantu analisis.
2. Memberikan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti terhadap praktek-praktek kebijakan pemasaran di dalam perusahaan.

## BAB II

### PEMAPARAN KASUS

Rintisan perkembangan PT. Nayati Indonesia dimulai pada tahun 1983 dengan berdirinya PT. Makna Karya Bhakti Semarang yang didirikan oleh bapak Thendy Susanto, A.S. Marinka, Ishak Chandra dan Zakaria Chandra, yang sekaligus keempat orang tersebut sebagai pemilik modal perusahaan. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 6 oktober 1983 dihadapan notaris Hadi Wibisono, SH dengan akte No. C2-10.183.H.T.01.04.1992.

Pada mulanya perusahaan ini merupakan perusahaan distribusi, yang kemudian pada tahun 1993 karena pengembangan teknologi dan adanya peluang memproduksi sendiri produk-produk *food service equipment* (peralatan tata boga) maka didirikanlah PT. Nayati Indonesia (diambil dari kata Makna Karya Bakti) perusahaan manufaktur yang khusus membuat *food service equipment* yang terdiri dari alat pemanas, pendingin dan alat penunjang.

#### **2.1. Pengamatan Lingkungan Internal Perusahaan**

##### **2.1.1. Lokasi Perusahaan**

Pertama kali perusahaan ini dibuka terletak di Jl. Thamrin No.90, tetapi karena perkembangan tata kota sehingga letaknya yang di tengah-tengah kota serta sempitnya areal tersebut maka dipindah ke Lingkungan Industri Kecil (LIK) di Jl. Industri II No. 12 Semarang. Dengan meningkatnya volume penjualan yang diimbangi dengan penambahan volume produksi maka lokasi di Lingkungan Industri

Kecil tersebut dipindahkan ke lokasi yang sekarang, yaitu di kawasan Industri Terboyo Megah Jl. Raya Terboyo No. 19 Semarang yang terletak di Desa Trimulyo Terboyo Wetan Terboyo Kulon, kecamatan Genuk Semarang dengan luas areal 7272 m<sup>2</sup>. Adapun alasan perusahaan memilih lokasi tersebut adalah karena kawasan industri Terboyo merupakan sentral industri di Kota Semarang yang juga merupakan kebijakan pemerintah agar lokasi tersebut jauh dari pemukiman penduduk.

Semakin banyaknya jumlah permintaan dan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, maka perusahaan membuka kantor cabang di beberapa kota besar di Indonesia, diantaranya Jakarta, Surabaya, Bandung, Palembang, dan Medan. Selain itu untuk meningkatkan volume penjualannya PT. Nayati Indonesia juga membuka dealer di luar negeri, diantaranya Singapura, Amerika dan Eropa.

### **2.1.2. Permodalan**

Modal merupakan unsur penting karena sebagai faktor penentu dan mendukung kegiatan operasional perusahaan, tanpa adanya modal kegiatan perusahaan tidak akan dapat berjalan

PT. Nayati Indonesia memperoleh modal dari saham-saham perorangan yaitu saham yang diperoleh dari keempat pendiri PT. Nayati Indonesia sendiri. Jadi modal yang digunakan adalah modal sendiri. Untuk mengatasi keterbatasan modal pihak manajemen PT. Nayati Indonesia menerapkan skala prioritas dalam memanfaatkan dana yang ada serta meminimalkan persediaan bahan baku dan komponen disesuaikan dengan kebutuhan serta kapasitas produksi.

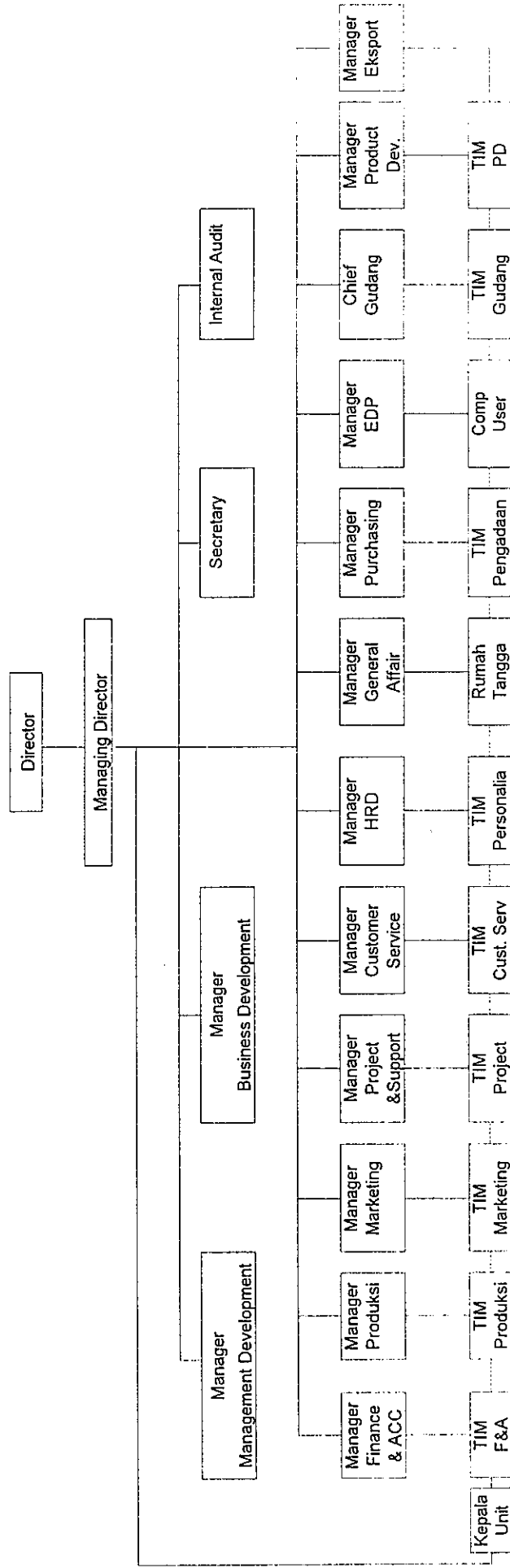
### 2.1.3. Struktur Organisasi

Di dalam suatu perusahaan sangatlah penting adanya organisasi yang sesuai dengan bentuk perusahaan itu sendiri, apalagi untuk perusahaan yang telah maju dan besar, sebab organisasi tersebut berfungsi untuk memudahkan bagi seorang pimpinan dalam mengawasi jalannya perusahaan. Dengan pengaturan yang jelas dalam pembagian tugasnya, maka tiap-tiap anggota organisasi tersebut akan berfungsi sebagaimana mestinya, dan sesuai dengan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dengan demikian struktur organisasi menunjukkan suatu pola hubungan kerja, tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang berbeda.

Dalam hal struktur organisasi, PT. Nayati Indonesia menggunakan struktur organisasi fungsional, jadi terdapat pengelompokan bagian-bagian yang terpisah untuk penjualan, produksi, keuangan, dan sebagainya. Para manajer seperti *manager business development*, *internal audit*, dan *secretary* bertanggung jawab pada *managing director*. Demikian juga manajer proyek seperti kepala unit melaporkan langsung kepada *managing director*.

Adapun struktur organisasi fungsional pada PT. Nayati Indonesia dapat dilihat pada halaman berikut ini.

## Struktur Organisasi PT. Nayati Indonesia Semarang



Sumber : Manager Finance and Accounting PT. Nayati Indonesia Semarang



Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

**a. Director**

Sebagai pimpinan tertinggi bertugas :

1. Memegang wewenang tertinggi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan.
2. Menjalankan fungsi manajerial tertinggi yaitu :
  - a. Perencana
  - b. Pembuat keputusan
  - c. Pengarahan
  - d. Pengkoordinasian
  - e. Pengawasan
  - f. Penyempurnaan atas tujuan perusahaan

**b. Managing Director**

- a. Memimpin dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bekerjasama dengan *director* dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial perusahaan dan dalam menetapkan kebijakan operasional.

**c. Manager Management Development**

*Manager Management Development* bertugas :

1. Bertanggung jawab terhadap pengembangan sistem prosedur dan manajemen perusahaan.
2. Menjalankan fungsi pengembangan struktur organisasi perusahaan.

**d. Manager Business Development**

Tugas utamanya adalah :

1. Mengembangkan bisnis yang dijalankan perusahaan.
2. Mengembangkan kemungkinan ekspor produk perusahaan.

**e. Secretary**

Berfungsi sebagai sekretaris yaitu membantu dalam mengatur penyelenggaraan perusahaan, khususnya dalam bidang tulis menulis, pengolahan arsip, surat, dan dokumentasi perusahaan.

**f. Internal Audit**

Tugas dari internal audit adalah :

1. Bertanggung jawab terhadap pemeriksaan keuangan intern perusahaan.
2. Mengevaluasi proses prosedur, dan sistem keuangan perusahaan.

**g. Manager Finance and Accounting**

Bertugas membantu dalam merumuskan kebijaksanaan keuangan, mengurus, dan menyelenggarakan administrasi terhadap penggunaannya, disamping pengelolaan dana dan harta perusahaan.

**h. Manager Product**

Tugas dan wewenangnya meliputi mengkoordinasi, memimpin, dan mengawasi seluruh kegiatan dalam bidang produksi.

**i. Manager Marketing**

Tugasnya adalah sebagai pengkoordinasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan pemasaran dari produk-produk yang dihasilkan perusahaan.

**j. Manager Project and Support**

Tugas *Manager Project and Support* adalah sebagai pengkoordinasi kebutuhan pesanan dalam jumlah besar, dan bersama-sama dengan *tim project and support* merencanakan dalam mengatur pemasangan produk atau alat di lokasi pemesan.

**k. Manager Customer Service**

Tugasnya adalah :

- a. Mengkoordinasi dan merespon kebutuhan dan keinginan konsumen.
- b. Bekerjasama dengan bagian *product development* berkaitan dengan keluhan produk untuk dapat segera diantisipasi atau diperbaiki.
- c. Bekerjasama dengan bagian *service* dalam hal layanan purna jual berupa *service* rutin dan perbaikan.

**l. Manager HRD**

Bertugas memimpin, mengkoordinasikan perusahaan yang berhubungan dengan karyawan, penelitian, dan pengembangan tenaga kerja.

**m. Manager General Affair**

Mempunyai tanggung jawab terhadap :

1. Semua hubungan keluar maupun ke dalam perusahaan.
2. Mengurusi masalah-masalah yang berhubungan dengan kendaraan dan kerumahtanggaan perusahaan.
3. Mewakili perusahaan dengan pihak luar untuk segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang umum.

4. Berwenang terhadap kegiatan dalam bidang umum demi kemajuan perusahaan dengan memperhatikan peraturan-peraturan perusahaan.

**n. Manager Purchasing**

Tugasnya adalah mengkoordinasikan pelaksanaan pengadaan barang untuk kepentingan perusahaan dan bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan tugas yang dibebankan pada bagian pengadaan.

**o. Manager Electronic Data Processing (EDP)**

Tugasnya adalah mengkoordinasi sistem komputer yang ada di perusahaan.

Manager Electronic Data Processing bertanggung jawab terhadap :

1. Pembuatan general ledger
2. Pemrograman penjualan

**p. Chief Gudang**

Bertugas sebagai pengkoordinasi dalam menjalankan kebijaksanaan perusahaan dalam menjaga harta kekayaan, bahan, dan hasil produksi.

**q. Manager Product Development**

Bertugas sebagai pengkoordinasi dalam pengembangan produk perusahaan dan membuat proto type produk baru.

**r. Manager Export**

Bertanggung jawab terhadap semua hal yang berhubungan dengan ekspor produk perusahaan dan pengembangannya.

**s. Kcpala Unit**

Bertugas dan tanggung jawab terhadap :

1. Mengawasi semua kegiatan-kegiatan operasional yang dipimpinnya
2. Melaksanakan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk mengoptimalkan kebutuhan akan sumber daya manusia PT. Nayati Indonesia dalam merekrut tenaga kerja memperhatikan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Untuk tenaga administrasi dan keuangan minimal lulusan D3, untuk tenaga produksi diambil dari lulusan STM, SMU dan D3, bagian rumah tangga dan satpam biasanya diambil dari lulusan STM dan SMU, untuk tenaga teknisi lulusan dari D3 atau D1, untuk bagian umum yaitu untuk tenaga *cleaning service* dan sopir diambil dari lulusan SMTP, sedangkan untuk tingkat manajerial minimal lulusan S1.

Untuk mengoptimalkan dana yang tersedia serta untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja PT. Nayati Indonesia yang memiliki tenaga kerja berjumlah 452 orang menyusun komposisi karyawan dengan perincian sebagai berikut :

- a. Karyawan tetap 89%
- b. Karyawan kontrak 10% (di mana batas kontrak minimal enam bulan)
- c. Konsultan 1%

#### **2.1.4. Jenis-jenis Produk**

Produk yang dihasilkan PT. Nayati Indonesia semuanya di beri label Nayati.

Adapun produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Nayati Indonesia di antaranya yaitu :

##### **a. Gas Cooking Equipment**

- Gas Noodle Boiler
- Gas Fish Broiler
- Gas Convection Oven
- Gas Sate Broiler
- Gas Duck Roaster
- Gas Kwalie Range
- Gas Salamander
- Gas Char Broiler
- Gas Stock Pot Stove
- Freezer
- 600 Series Counter

##### **b. Stainless Equipment**

- Work Tables
- Self Service Set
- Hanging Cabinet
- Food Service Trolleys

Variasi produk yang ada saat ini dirasa belum bisa memenuhi permintaan konsumen. Hal ini disebabkan keterbatasan dana, sehingga pihak manajemen PT. Nayati Indonesia harus mengalokasikan dana sebaik mungkin sesuai dengan prioritas.

## **2.1.5. Pemasaran**

### **2.1.5.1. Produk**

Untuk mengatasi lemahnya sektor harga PT. Nayati Indonesia memposisikan diri pada mutu produk yang baik. Pemenuhan kebutuhan komponen *kitchen set* diperoleh PT. Nayati Indonesia dari jaringan langsung pabriknya (80 %), pemasok luar negeri (20 %). Adapun produk yang dihasilkan 80 % bahannya dari *stainless steel* sesuai permintaan pasar.

### **2.1.5.2. Harga**

Selama ini harga yang menjadi faktor menentukan dalam pelelangan ternyata masih belum dapat ditawarkan PT. Nayati Indonesia dengan harga yang mampu bersaing dengan para pesaing utamanya. Untuk itu PT. Nayati Indonesia menerapkan efisiensi dana dengan mempercepat *cash flow* perusahaan. Penentuan harga didasarkan pada harga pembelian bahan baku, proses produksi dan pembelian komponen dari pemasok serta margin keuntungan yang diinginkan PT. Nayati Indonesia dengan tetap memperhitungkan biaya operasi.

### **2.1.5.3. Saluran Distribusi**

Hasil produksi PT. Nayati Indonesia dipasarkan di seluruh Indonesia, dan di luar negeri dengan segmen seperti yang telah disebutkan di atas. Adapun saluran distribusi yang dimiliki PT. Nayati Indonesia adalah sistem distribusi tidak langsung. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pendistribusian, memperoleh informasi serta penguasaan pangsa pasar.

### **2.1.5.4. Promosi**

Promosi yang dilakukan oleh PT. Nayati Indonesia dalam memasarkan produknya selama ini adalah melalui *Yellow page* (buku telepon), pameran-pameran yang diselenggarakan dalam skala nasional maupun internasional. Untuk pameran nasional maupun internasional dilakukan 2 tahun sekali. Di samping itu PT. Nayati Indonesia juga menerbitkan brosur, katalog dan juga membuka *showroom* yang bertempat di Jl. Gajah Mada no.67 Semarang.

## **2.2. Pengamatan Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Menurut *Pearce* (1991), lingkungan eksternal perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yang saling berkaitan. Ketiga kelompok lingkungan eksternal perusahaan itu adalah lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan operasional (*operations environment*).



### 2.2.1. Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)

Lingkungan jauh merupakan kondisi di luar kendali perusahaan yang tidak dapat secara langsung mempengaruhi keberadaan perusahaan. Walaupun demikian lingkungan jauh ini harus tetap diperhitungkan dalam setiap perencanaan strategi perusahaan. Yang termasuk dalam lingkungan jauh ini adalah : sosiokultural, teknologi, ekonomi dan politik. Dari keempat lingkungan jauh ini, saat ini lingkungan ekonomi dan politik tampaknya kurang memberikan peluang bagi perkembangan industri pengadaan *kitchen set*. Kondisi ekonomi negara saat ini yang pertumbuhannya hanya 2 % kurang memacu adanya investasi-investasi baru, termasuk di dalamnya investasi di bidang perhotelan dan restoran yang akan memanfaatkan jasa perusahaan kontraktor *kitchen set*. Sedangkan lingkungan politik yang belum stabil akhir-akhir ini kurang mendukung kebijakan Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi berkaitan dengan program Dekuni (Dekade Kunjungan Indonesia) dari tahun 1993 - 2000, yang diharapkan dapat meningkatkan kedatangan wisatawan mancanegara, yang akhirnya akan merangsang pertumbuhan hotel dan restoran terganggu. Di samping kondisi di atas, ada dua aspek ekonomi yang perlu mendapat perhatian PT. Nayati Indonesia karena sangat berkaitan dengan operasi perusahaan, yaitu : (i) inflasi dan (ii) perkembangan beberapa valuta asing. Keterkaitan kedua aspek ekonomi makro tersebut karena pada setiap aktivitasnya, PT. Nayati Indonesia selalu melakukan transaksi dengan pihak luar negeri.

#### a. Inflasi

Inflasi merupakan fenomena ekonomi yang wajar terjadi, bahkan pada tingkat tertentu justru akan meningkatkan iklim usaha (*Peterson, 1987*). Setiap perusahaan

secara otomatis akan terpengaruh terhadap inflasi yang terjadi. Oleh karena itu setiap perusahaan seharusnya mengantisipasi inflasi yang terjadi dalam setiap operasi perusahaan. Untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang *General Supplier and Contractor*, termasuk PT. Nayati Indonesia, pengaruh inflasi akan nampak terutama dalam aspek fluktuasi harga pokok penjualan terhadap nilai penjualan, biaya operasi dan pada akhirnya terhadap tingkat keuntungan perusahaan per tahun. Dua aspek pertama karena termasuk komponen biaya, akan lebih menguntungkan apabila nilai per tahunnya berada di bawah tingkat inflasi yang terjadi. Hal ini karena perusahaan akan lebih leluasa menentukan strategi pemasaran terutama dalam segi harga. Biaya operasi sering dipakai untuk mendeteksi efisien tidaknya perusahaan. Dan biaya operasi ini pasti terpengaruh oleh inflasi. Prinsipnya adalah bahwa perusahaan dikatakan dapat mengelola biaya operasi perusahaan dengan baik bila kenaikannya masih di bawah tingkat inflasi. Prinsipnya adalah bahwa tingkat pertumbuhan keuntungan perusahaan harus lebih tinggi dari tingkat inflasi per tahun yang terjadi. PT. Nayati Indonesia sendiri sepertinya sudah melakukan antisipasi terhadap inflasi per tahun yang terjadi, bila hanya dilihat dari persentase pertumbuhan keuntungan perusahaan yang selalu berada jauh di atas tingkat inflasi tahunan yang terjadi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perbandingan Tingkat Inflasi Per Tahun dan Keuntungan Perusahaan  
Periode Tahun 1996 – 1999.

Tahun	Tingkat Inflasi (%)	Keuntungan Perusahaan	
		Nilai (Rp)	Pertumbuhan (%)
1996	6.47	1.540.113.370	-
1997	11.05	2.272.054.420	47.52
1998	4.64	3.425.131.530	50.75
1999	4.04	5.451.192.280	59.15

Sumber : - Biro Pusat Statistik (1999)  
- Data Perusahaan (1999)

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan pentingnya faktor inflasi untuk diantisipasi setiap perusahaan. Secara prinsip, dengan memasukkan faktor inflasi ke dalam analisa akan membantu PT. Nayati Indonesia dalam menentukan strategi perusahaan terutama dalam penentuan biaya pembelian yang berkaitan dengan penentuan Harga Pokok Penjualan maupun dalam mengelola biaya operasi perusahaan. Dan pada akhirnya perhitungan keuntungan perusahaan secara riil juga akan menguntungkan.

#### **b. Valuta Asing**

Beberapa nilai valuta asing perlu diperhatikan perkembangannya oleh PT. Nayati Indonesia. Hal ini karena dalam operasinya PT. Nayati Indonesia selalu mengadakan transaksi dagang dengan beberapa pihak luar negeri.

Dengan mengetahui perkembangan nilai valuta asing, terutama yang berkaitan dengan transaksi pembelian PT. Nayati Indonesia, akan memudahkan dalam menentukan strategi pembelian yang menguntungkan bagi PT. Nayati Indonesia. Dengan kecenderungan nilai US \$ yang terus meningkat, pembelian komponen *kitchen set* dari Amerika Serikat dengan nilai yang sangat besar akan kurang menguntungkan bagi PT. Nayati Indonesia. Jadi secara prinsip pengamatan terhadap perkembangan valuta asing dimaksudkan untuk menentukan dengan negara mana transaksi pembelian akan dilakukan PT. Nayati Indonesia beserta berapa nilainya. Hal ini didasarkan pada analisis terhadap kecenderungan perubahan valuta asing tersebut. Pembelian yang tepat akan meningkatkan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap harga pokok penjualan perusahaan.

### 2.2.2. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Lingkungan Industri ini akan secara langsung mempengaruhi semua kebijakan dan strategi perusahaan yang berada dalam industri yang bersangkutan. Menurut *Porter* (1991), ada lima aspek lingkungan industri, yaitu : kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk substitusi, ancaman pendatang baru dan persaingan yang terjadi di dalam industri tersebut. Pengamatan terhadap lingkungan industri pengadaan *kitchen set* saat ini adalah sebagai berikut :

#### a. Persaingan dalam Industri

Di dalam industri pengadaan *kitchen set*, saat ini jumlah perusahaan yang terlibat ± 15 perusahaan, baik besar maupun kecil yang rata-rata pusat operasinya berada

di Jakarta. Persaingan yang terjadi bila hanya dilihat dari penguasaan pangsa pasar yang ada menunjukkan adanya dominasi pasar oleh beberapa perusahaan besar, yaitu PT. Rotariana, dan PT. Nayati Indonesia. Setelah diamati selama ini menunjukkan bahwa perusahaan besar tersebut mempunyai struktur permodalan besar. Dan kondisi permodalan yang besar ditunjukkan dengan besarnya daya dukung pabrik terhadap pemenuhan kebutuhan komponen *kitchen set* yang mencapai 80 % sedangkan pesaing lain hanya 20% sisanya disuplai perusahaan lain. Dalam industri ini persaingan sebenarnya terjadi di meja pelelangan. Sebab pada saat pelelangan tersebut perusahaan-perusahaan bersaing untuk menarik perhatian pembeli dengan menyampaikan proposal penawaran pengadaan *kitchen set* sesuai dengan keinginan pembeli, lengkap dengan harga penawarannya. Dalam industri ini, tidak ada hambatan apabila sebuah perusahaan akan keluar dari industri. Tetapi apabila perusahaan tersebut berupa pabrik, kesulitannya terletak pada pengalihan investasi pabrik tersebut ke bidang usaha lain. Secara kasar pembagian pangsa pasar *kitchen set* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Penguasaan Pangsa Pasar *Kitchen Set* di Indonesia Tahun 1998/1999.

Perusahaan	Penguasaan Pangsa Pasar (%)	
	1998	1999
PT. Rotariana	30	32
PT. Nayati Indonesia	29	25
PT. Intergastra	9	9
PT. Gastro	5	5
PT. Kei Indonesia	4	4
PT. Mastrada Surya	4	5
PT. Airtech	4	4
PT. Prima Baja Mandiri	5	4
PT. Gema Istana Artha	3	3
PT. Baja Putih	3	3
Lain-lain	4	6

Sumber : Data Perkiraan Perusahaan (1999)

Pangsa pasar *Kitchen Set* tersebut sebenarnya terbagi atas beberapa segmen. Berdasarkan pengalaman PT. Nayati Indonesia selama ini segmen pasar tersebut terbagi atas :

- 1) Hotel Melati dan restoran golongan Gangsa, yaitu hotel dan restoran yang fasilitas pelayanannya membutuhkan *Kitchen Set* dengan rata-rata nilai kontrak masing-masing  $\pm \leq 50$  juta
- 2) Hotel Bintang 1,2 dan 3 serta restoran golongan Seloka, yaitu hotel dan restoran yang fasilitas pelayanannya membutuhkan *Kitchen Set* dengan rata-rata nilai kontrak masing-masing  $\pm 50$  juta – 300 juta
- 3) Hotel Bintang 4 dan 5 serta restoran golongan Kencana, yaitu hotel dan restoran yang fasilitas pelayanannya membutuhkan *Kitchen Set* dengan rata-rata nilai kontrak masing-masing  $\pm \geq 300$  juta. Di samping itu masih terdapat kontrak untuk pengadaan peralatan tambahan.

Dalam upaya mempertahankan posisi dan usaha untuk menjadi *market leader* didalam penjualan *kitchen set* telah dilakukan oleh PT. Nayati Indonesia dengan cara meningkatkan tuntutan kualitas dan waktu penyelesaian.

b. Pendatang Baru

Dalam industri ini, ada kebebasan bagi keluar masuknya perusahaan, artinya bahwa industri ini tetap memberi peluang munculnya perusahaan baru. Hambatan utama bagi masuknya perusahaan baru dalam industri ini adalah faktor pengalaman. Seringkali pihak pembeli dalam mengundang perusahaan untuk mengikuti pelelangan berdasarkan pada pengalaman atau nama perusahaan yang sudah dikenal. Artinya bahwa pihak pembeli sudah mengetahui cara kerja atau hasil pekerjaan perusahaan yang diundang. Oleh karena itu untuk perusahaan baru yang relatif belum dikenal oleh pihak pembeli akan kesulitan mengikuti

pelelangan. Sedangkan faktor modal dalam hal ini tidak menjadi hambatan utama untuk memasuki industri. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan keunggulan pada aspek pengalaman dan penguasaan informasi.

c. Pemasok

Segi positif dari pemakaian jasa pemasok adalah bahwa perusahaan dalam industri pengadaan *kitchen set* seperti PT. Nayati Indonesia mempunyai kebebasan menentukan pemasok yang diinginkan. Tetapi walaupun ada kebebasan dalam menentukan pemasok, pada saat menentukan harga komponen yang akan dipasok tetap tidak bisa ditentukan sepihak oleh perusahaan tetapi diperlukan adanya negosiasi antara kedua belah pihak. Selain itu ada juga segi negatifnya pemakaian jasa pemasok, yaitu bisa terjadi bahwa dengan sangat tergantungnya perusahaan terhadap pemasok justru menyebabkan posisi tawar - menawar pemasok menjadi lebih kuat. Dalam industri ini kebiasaan yang terjadi adalah bahwa satu pemasok tidak mungkin dipakai oleh beberapa perusahaan yang saling bersaing untuk mensuplai kebutuhan komponen *kitchen set* yang dibutuhkannya. Sistem negosiasi harga tidak selalu sama untuk semua perusahaan dan pemasok, tetapi tergantung dari kesepakatan antara pemasok dan perusahaan yang bersangkutan. Hal inilah yang selanjutnya akan menentukan tinggi-rendahnya harga yang ditawarkan perusahaan pada pihak pembeli. Hubungan pemasok dan perusahaan tidak bersifat abadi tetapi setiap pemasok dan perusahaan mempunyai kebebasan untuk mencari pemasok atau perusahaan lain untuk setiap kontrak pengadaan *kitchen set* yang dilakukan.



d. Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dalam industri jauh lebih besar dari pada perusahaan. Untuk memperoleh perusahaan yang diinginkan, pihak pembeli mengundang perusahaan untuk membuat proposal kontrak. Dan perusahaan-perusahaan yang ada berusaha bersaing dengan membuat proposal kontrak dengan keinginan pembeli, baik kualifikasi barang maupun harganya. Dari banyaknya proposal kontrak yang ada, pembeli mempunyai kebebasan melakukan seleksi untuk menentukan perusahaan yang memenuhi kualifikasi sesuai keinginannya. Penentuan perusahaan yang dipilih biasanya didasarkan pembeli pada aspek kualifikasi mutu barang dan harga yang ditawarkan serta waktu penyelesaian proyeknya. Pihak pembeli tidak menanggung konsekuensi tertentu (misal : finansial) dalam proses pemilihan ini. Untuk itu PT. Nayati Indonesia selalu berusaha melakukan komunikasi yang baik dengan pihak pembeli baik tertulis maupun secara lisan.

e. Produk Substitusi

Dalam industri ini, produk yang diperdagangkan terdiri dari banyak komponen yang kemudian tersusun dalam suatu paket *Kitchen Set*, termasuk didalamnya Jasa pemasangannya. Hampir 80 % komponen bahannya terbuat dari *stainless steel*. Kondisi ini sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan pembeli. Oleh karena itu produk substitusi kurang dapat, bahkan tidak mampu menggantikan produk *kitchen set* yang ada sekarang ini.

### **2.2.3. Lingkungan Operasional**

Lingkungan operasional perusahaan adalah lingkungan yang langsung berkaitan dengan jalannya operasi atau sistem kerja perusahaan. Yang termasuk dalam lingkungan operasional perusahaan adalah : perusahaan pesaing, kreditor, para pelanggan, tenaga kerja dan para pemasok yang terkait langsung dengan perusahaan.

## BAB III

### Formulasi Cara Pemecahan Masalah dan Prosedur Analisis

#### 3.1. Formulasi Cara Pemecahan Masalah

Ada beberapa data yang diperlukan untuk menganalisa kondisi perusahaan serta untuk menentukan alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan PT. Nayati Indonesia. Analisa data ini selanjutnya digunakan untuk memilih strategi yang sesuai bagi PT. Nayati Indonesia. Data dan informasi yang didapat dari PT. Nayati Indonesia, pesaing, customer, instansi, dan sebagainya dikumpulkan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

##### a. Internal

- Strategi perusahaan
- Struktur organisasi
- Sumberdaya perusahaan
- Komposisi pemenuhan kebutuhan komponen dari lokal dan impor
- Kebijakan pemasaran yang ada selama ini
- Data penjualan

##### b. Eksternal

- Jumlah perusahaan dalam industri, meliputi : nama perusahaan pesaing, perkiraan posisi penjualan atau bagian pasarnya
- Pesaing utama, yang meliputi : nama perusahaan serta perkiraan kekuatan dan kelemahannya
- Produk substitusi yang ada

- Kekuatan tawar-menawar para pemasok produk
- Kondisi konsumen, meliputi : target konsumen dan keinginannya
- Lingkungan makro, terutama meliputi : ekonomi dan politik  
(Kebijakan Pemerintah)

Data internal diperoleh melalui laporan-laporan perusahaan dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan di perusahaan. Sedangkan data eksternal diperoleh melalui petunjuk perusahaan, internet dan data statistik yang dapat diperoleh dari publikasi umum, seperti : majalah, jurnal, maupun publikasi yang secara resmi dikeluarkan oleh instansi pemerintah dan lain sebagainya.

Setelah mengetahui seluruh informasi yang terdapat pada kasus tersebut kemudian menganalisa situasi untuk mengetahui isu yang sedang terjadi dan memutuskan suatu tindakan yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut.

Dalam memutuskan tindakan tersebut digunakan metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif.

### 3.2. Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah terkumpul akan diolah lebih lanjut disajikan dalam bentuk tabel dan uraian kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengembangkan alternatif-alternatif strategi pemasaran yang mungkin dapat diterapkan oleh PT. Nayati Indonesia. Cakupan analisis kualitatif adalah analisis lingkungan strategik dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). (Pearce-Robinson, 1997). Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang harus selalu menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu : bidang-bidang yang pada dasarnya berada di dalam kendali manajemen (*controlable*) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen (*uncontrolable*). Selain itu alat analisis ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini ,mempunyai dampak yang sangat besar atas suatu rancangan strategi yang berhasil.

*Strengths* dan *Weaknesses* adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (*internal and controlable*). Sedangkan *Opportunities and Threats* adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang berada di luar kendali manajemen (*external and uncontrolable*).

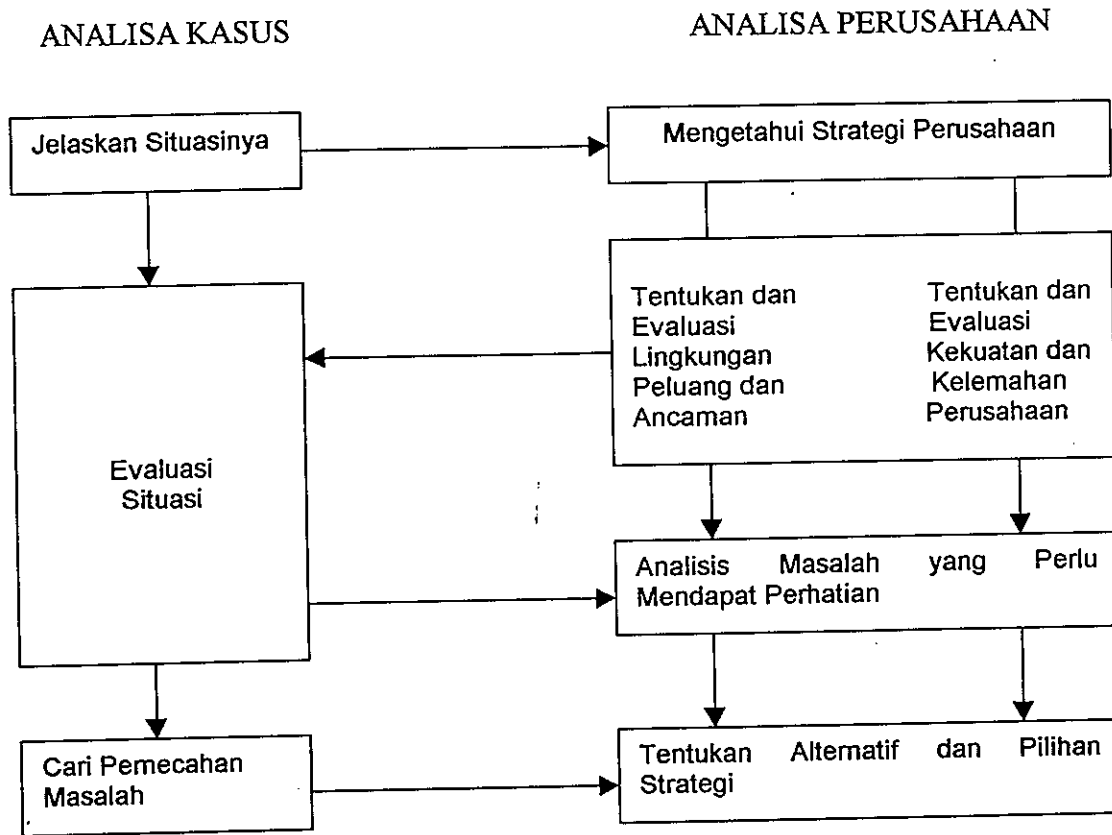
Analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) adalah suatu teknik yang dikenal mudah dipahami dan menyediakan alat struktur yang baik untuk menyortir ide tantangan masa depan dengan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan masa depan.

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara konklusif yaitu dengan mengidentifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (*Environment Threat and Opportunity Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Untuk melakukan analisis suatu kasus maka kasus harus dijelaskan sehingga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan.

Model atau kerangka pikir untuk memecahkan masalah dalam kasus ini menggunakan diagram Proses Analisis Kasus yang digambarkan pada halaman berikut ini :

Gambar 3.1. Diagram Proses Analisis Kasus



Sumber : Freddy Rangkuti (1997)

### 3.2.1. Teknik Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)

Teknik ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategik perusahaan (SAP). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok, yaitu :

#### 1. Identifikasi variabel internal

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam kemampuan variabel internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain :

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*)
- Pendekatan 7-S

Pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fungsional bidang Teknologi, Sumber Daya Manusia, Manajemen dan Operasional serta Pemasaran.

#### 2. Evaluasi terhadap komponen

Pendekatan terhadap variabel-variabel atau komponen-komponen internal memerlukan standar dalam menentukan apakah jumlah variabel termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dilakukan untuk keperluan tersebut



antara lain :

1. Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
2. Pendekatan evolusi produk
3. Perbandingan dengan pesaing
4. Faktor kunci keberhasilan industri

Selanjutnya dilakukan penilaian dengan nilai 1 – 5, kemudian untuk menentukan posisi hasil perhitungan komponen-komponen internal tersebut termasuk dalam kategori tertentu terlebih dahulu dilakukan penentuan jumlah interval yang dipergunakan dengan rumus :  $(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}) / \text{jumlah kriteria}$ .

Setelah melakukan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan merupakan salah satu posisi berikut :

1. Posisi persaingan unggul (*Dominant*)
2. Posisi persaingan kuat (*Strong*)
3. Posisi persaingan aman (*Favourable*)
4. Posisi persaingan bertahan (*Tenable*)
5. Posisi persaingan lemah (*Weak*)
6. Posisi persaingan hilang harapan (*Avoid*)

### 3.2.2. Teknik / Matrik Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP)

Konsep dari matrik ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan 2 (dua) variabel / elemen yaitu *Environment Opportunity Elements* (EOE) dan *Environment Threats Element* (ETE), yaitu : elemen-elemen lingkungan yang merupakan peluang dan ancaman.

Evaluasi elemen EOE dan ETE yang dijadikan kriteria ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala tertentu dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecil bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen-elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah satu atau 100%. Sedangkan besar kecil nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap perkembangan organisasi bisnis. Sedangkan besar pembuatan skala dapat menggunakan metode yang lazim dilakukan dalam penelitian sosial, misalnya dengan *skala Likert*.

Untuk mendapatkan diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan 2 (dua) variabel utama yaitu : EOE dan ETE. Pada EOE dan ETE bobot dan nilai dikalikan menghasilkan nilai tertimbang. Untuk memperoleh bobot dan nilai digunakan responden dari pihak manajemen PT. Nayati Indonesia.

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrik ETOP dan SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat dicari

untuk perusahaan tersebut. Alternatif yang akan muncul tersebut dinyatakan dalam matrik posisi SWOT.

Suatu perusahaan yang menduduki posisi "I" mempunyai bentuk alternatif untuk mengembangkan perusahaan atau "Invest" dibandingkan dengan perusahaan yang berada pada posisi "D" atau Divestasi.

### 3.2.2.1. Analisis Environment Threat and Opportunity (ETOP)

#### PT. Nayati Indonesia

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis sangat banyak dan kompleks, oleh karena itu dalam faktor-faktor atau elemen-elemen yang dianalisis hanya variabel pokok saja yang dianggap relevan dan dianggap mempunyai pengaruh nyata, berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen PT. Nayati Indonesia, pesaing, customer serta penelitian terdahulu. Sedangkan variabel lingkungan yang pengaruhnya dianggap relatif kecil diabaikan.

Dalam melakukan analisis peluang dan ancaman pada PT. Nayati Indonesia diadakan suatu wawancara dengan pihak manajemen PT. Nayati Indonesia sebanyak 12 responden seperti *Manager Marketing*, *Manager Customer Service*, *Manager HRD*, dan manajer yang lain menggunakan kuesioner untuk mendapatkan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi PT. Nayati Indonesia, selain itu dalam bobot dan nilai terhadap masing-masing variabel atau elemen oleh masing-masing responden tersebut harus menyebutkan alasan atau data empirik agar pemberian nilai dan bobot tersebut obyektif.

Langkah-langkah dalam menganalisa lingkungan eksternal sehingga dapat dilakukan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi dan seleksi variabel-variabel / elemen-elemen yang relevan berpengaruh terhadap perusahaan.
2. Identifikasi variabel-variabel yang merupakan peluang dan ancaman
3. Pemberian bobot terhadap masing-masing elemen atau variabel
4. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan masing-masing bobot dengan masing-masing nilai. Hasil atau jumlah bobot dikalikan nilai merupakan nilai tertimbang.

#### 1. Analisis Elemen Ancaman

Berdasarkan hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen yang merupakan ancaman pada lampiran 7 (tujuh) jumlah bobot dan nilai masing-masing faktor tersebut akan ditampilkan pada tabel elemen ancaman sebagai berikut.

Tabel 3.1. Elemen-elemen Ancaman

Elemen-elemen	Bobot	Nilai	BxN
1. Pesaing	0.24	4.67	1.12
2. Nilai Tukar Mata Uang	0.23	3.50	0.81
3. Perkembangan Ekonomi	0.15	2.83	0.42
4. Keamanan	0.14	2.50	0.35
5. Peraturan Pemerintah	0.24	4.25	1.02
Jumlah	1.00		3.72

Sumber : Data Primer yang Diolah

Pada tabel elemen-elemen ancaman / *Environment Threat Elements* (ETE) tersebut di atas dapat dilihat bahwa pesaing memiliki bobot nilai tertinggi yaitu 1.12 sedangkan peraturan pemerintah memiliki bobot nilai 1.02 pada urutan ke dua, ini berarti kedua elemen tersebut memiliki pengaruh yang cukup besar sebagai ancaman, selanjutnya nilai tukar mata uang dengan bobot nilai 0.81, perkembangan ekonomi memiliki bobot nilai 0.42, dan keamanan dengan bobot nilai 0.35.

## 2. Analisis Elemen Peluang

Dari hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen pada lampiran 8 (delapan) jumlah bobot dan nilai tersebut terangkum dalam tabel elemen-elemen peluang di bawah ini :

Tabel 3.2. Elemen-elemen Peluang

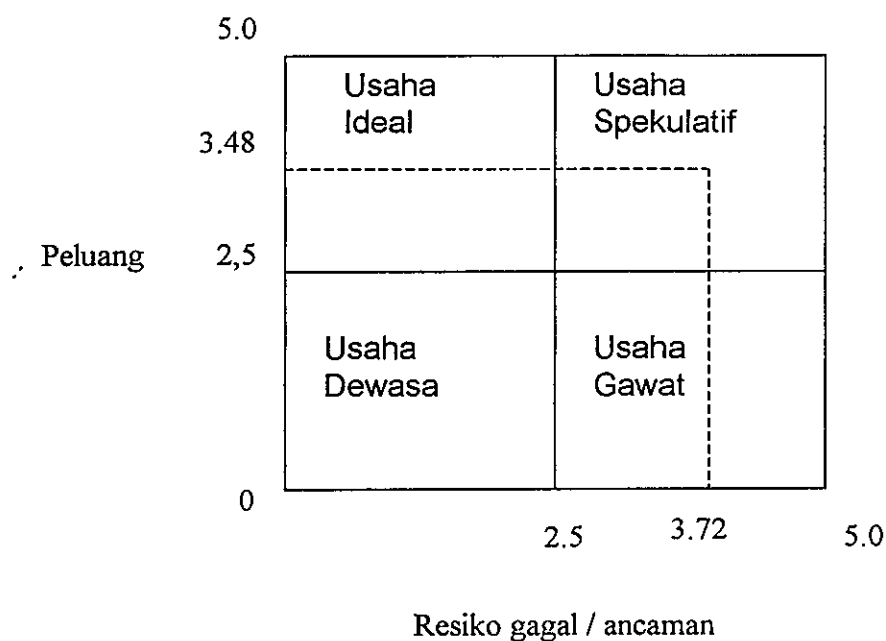
Elemen-elemen	Bobot	Nilai	BxN
1. Perubahan Teknologi	0.29	3.33	0.97
2. Pangsa Pasar	0.32	3.17	1.01
3. Loyalitas Konsumen	0.24	4.17	1.00
4. Produk Substitusi	0.15	3.33	0.50
Jumlah	1.00		3.48

Sumber : Data Primer yang Diolah

Pada tabel elemen-elemen peluang (*Environment Opportunity Elements*), pangsa pasar menempati urutan pertama dengan nilai tertimbang 1,01, loyalitas konsumen dengan nilai tertimbang 1,00, perubahan teknologi dengan nilai tertimbang 0,97 dan yang terakhir adalah produk substitusi dengan nilai tertimbang 0,50.

Berdasarkan perhitungan elemen-elemen peluang dan ancaman tersebut di atas diperoleh hasil bahwa jumlah nilai tertimbang untuk elemen-elemen ancaman adalah sebesar 3,72 dan untuk elemen-elemen peluang adalah sebesar 3,48, maka dari kedua nilai tertimbang kedua faktor ini dapat diperoleh gambaran posisi bisnis PT. Nayati Indonesia pada gambar matrik ETOP di bawah ini :

Gambar 3.2. Matrik ETOP



Dari gambar matrik ETOP tersebut di atas dapat dilihat bahwa ternyata posisi bisnis PT. Nayati Indonesia berada pada posisi Usaha Spekulatif. Pada posisi ini tingkat resiko gagal atau ancaman cukup tinggi, namun di sisi lain masih memiliki peluang yang cukup tinggi. Ini berarti manajemen dihadapkan pada sebuah keadaan di mana bila mampu memanfaatkan peluang dengan baik akan diperoleh manfaat yang berarti, tetapi selain itu manajemen dihadapkan pula pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir atau meminimalkan ancaman dengan baik akan mendapat suatu kerugian besar.

### **3.2.3 Analisis Kekuatan dan Kelemahan**

Variabel internal yang bisa dikelola oleh perusahaan akan dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diketahui profil keunggulan strategi / *Strategic Advantage Profile (SAP)*.

Perusahaan dapat merumuskan kekuatan (keunggulan) yang dimiliki untuk secara maksimal dapat memanfaatkan peluang (maxi – maxi). Selain itu perusahaan dapat pula meminimalkan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang bisnis secara maksimal (mini – maxi). Kemungkinan lain adalah perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan atau kekuatan yang dimiliki untuk meminimalkan ancaman yang ada agar dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki sehingga dapat meminimalkan ancaman yang dihadapi (mini-mini).

Proses atau langkah-langkah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen atau variabel-variabel internal yang relevan.
2. Mengidentifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan.
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut.
4. Penilaian atas masing-masing elemen tersebut.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot nilai.

Sementara itu untuk profil keunggulan strategik perusahaan atau *Strategic Advantage Profile*, di mana variabel-variabelnya didapatkan berdasarkan pertimbangan dari pihak manajemen PT. Nayati Indonesia, pesaing, *customer* dan penelitiah terdahulu. Untuk menentukan posisi ini dilakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor-faktor internal berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Nayati Indonesia sendiri seperti *Manager Marketing*, *Manager Customer Service*, dan manajer lain yang langsung membawahi karyawan yang terjun secara langsung di lapangan menggunakan kuesioner sebanyak 12 responden. Perhitungan bobot dan nilai atas elemen-elemen internal perusahaan dapat dilihat pada lampiran 9 (sembilan) hasil pembobotan dan penilaian terhadap elemen internal perusahaan dapat dirangkum dalam sebuah tabel Analisis Posisi Persaingan Strategik berikut ini :



Tabel 3.3. Analisis Posisi Persaingan Strategik

Elemen-elemen	Bobot	Nilai	BxN
<b>Teknologi</b>			
• Komputerisasi	0,080	4,92	0,394
• Alat Produksi	0,059	4,33	0,255
<b>Sumber Daya Manusia</b>			
• Jumlah Karyawan	0,059	3,25	0,192
• Tingkat Pendidikan Karyawan	0,060	3,75	0,225
• Pelatihan dan Pengembangan	0,054	4,83	0,261
<b>Manajemen dan Operasional</b>			
• Kecepatan dan Ketepatan Informasi	0,077	4,75	0,376
• Standar dalam Prosedur Operasional	0,060	4,50	0,270
• Lokasi Pabrik	0,082	3,75	0,308
• Struktur Organisasi	0,072	3,00	0,216
<b>Pemasaran</b>			
• Kualitas Produk	0,082	4,92	0,403
• Harga Produk	0,054	3,25	0,176
• Saluran Distribusi	0,060	3,25	0,195
• Variasi Produk	0,063	4,92	0,310
• Promosi	0,062	4,50	0,279
• Layanan Kepada Konsumen	0,077	4,83	0,372
Jumlah Nilai Tertimbang			4,232

Sumber : Data Primer yang Diolah

Untuk dapat menentukan termasuk dalam posisi manakah nilai tertimbang variabel internal perusahaan sebesar 4,232 terlebih dahulu harus dihitung interval masing-masing kategori dengan menggunakan rumus seperti tersebut di atas yaitu  $I = (\text{nilai max} - \text{nilai min})/\text{jumlah kriteria}$ , maka  $I = (5-1)/6 = 0,66$ . Dari interval sebesar 0,66 dapat ditentukan kategori untuk masing-masing posisi sebagai berikut :

Nilai	Kriteria
1 – 1,66	: Posisi persaingan hilang harapan (Avoid)
1,67 – 2,33	: Posisi persaingan lemah (Weak)
2,34 – 3,00	: Posisi persaingan bertahan (Tenable)
3,01 – 3,67	: Posisi persaingan aman (Favourable)
3,68 – 4,34	: Posisi persaingan kuat (Strong)
4,35 – 5,00	: Posisi persaingan unggul (Dominant)

Pada kategori tersebut di atas jumlah nilai tertimbang variabel internal sebesar 4,232 terletak pada kategori posisi persaingan kuat (*strong*) ini berarti posisi PT. Nayati Indonesia berada pada posisi persaingan yang kuat terhadap para pesaing.

Posisi kuat (*strong*) memberi arti bahwa PT. Nayati Indonesia memiliki kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu untuk mencapai posisi yang lebih baik.

Dari hasil penentuan *Environment Threat and Opportunity Profile* (ETOP) dan *Strategic Advantage Profile* (SAP) tersebut di atas, kita dapat mengetahui alternatif kebijakan yang akan muncul, maka selanjutnya rangkuman analisis posisi

tersebut harus digambarkan dalam suatu matrik SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada matrik SWOT di bawah ini :

Gambar 3.3. Matrik SWOT

ETOP	Usaha Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
SAP				
Dominant	I	I	I	I
Strong	I	I	I*)	I
Favourable	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	D	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

Sumber : Data primer yang diolah  
\*)posisi PT. Nayati Indonesia

Posisi persaingan PT. Nayati Indonesia termasuk dalam kategori usaha *Spekulatif*, sedangkan dari perhitungan nilai tertimbang profil keunggulan strategik / SAP termasuk dalam *Strong*, maka dalam bentuk matrik SWOT alternatif kebijakan yang dapat dilakukan adalah *Invest*.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Temuan

Setelah dilakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal dengan analisis SWOT maka dapat diketahui bahwa posisi persaingan PT. Nayati Indonesia dalam industri pengadaan dan pembangunan *kitchen set* berada pada kategori usaha spekulatif. Dengan demikian perusahaan ini memiliki kondisi usaha yang tingkat persaingannya tinggi serta faktor-faktor ancaman yang tinggi pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hasil perhitungan nilai tertimbang elemen-elemen ancaman yaitu sebesar 3,72. Ancaman ini terutama datang dari pesaing-pesaing yang dapat menawarkan harga lebih rendah dengan kualitas produk yang hampir sama dengan PT. Nayati Indonesia yang mengarah pada segmen pasar yang selama ini dikuasai oleh PT. Nayati Indonesia.

Meskipun demikian di sisi lain dari hasil perhitungan nilai tertimbang perusahaan memiliki tingkat peluang yang cukup tinggi yaitu 3,48. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman-ancaman yang harus dihadapi serta untuk mengembangkan diri.

Hasil perhitungan nilai tertimbang atas faktor atau elemen-elemen internal pada tabel profil keunggulan perusahaan atau *Strategic Advantage Profile* terlihat bahwa perusahaan memiliki nilai tertimbang sebesar 4,232 atau terletak pada posisi persaingan kuat (*Strong*). Artinya perusahaan memiliki banyak kekuatan faktor-faktor

internal yang cukup kuat untuk bisa dimanfaatkan dalam menyusun strategi-strategi perusahaan untuk memperbaiki posisinya.

Dari hasil perhitungan nilai tertimbang pada matrik ETOP dan SAP perusahaan yang menyatakan bahwa PT. Nayati Indonesia terletak pada posisi usaha spekulatif dan persaingan kuat (*Strong*) maka pada matrik SWOT diperoleh alternatif strategi yaitu *Invest*, dengan kata lain PT. Nayati Indonesia masih dapat mengembangkan usahanya dengan memperhatikan faktor-faktor yang dimiliki.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman**

#### **4.2.1.1. Elemen Peluang**

##### **1. Loyalitas Konsumen**

Dalam kegiatan pemasaran salah satu hal yang bisa mendorong keberhasilan kegiatan ini adalah adanya loyalitas konsumen. Kesetiaan konsumen terhadap suatu produk merupakan peluang yang tidak bisa didapat begitu saja oleh setiap perusahaan dalam memasarkan produknya, karena loyalitas konsumen terbentuk melalui proses pembentukan *image* di benak konsumen terhadap suatu produk. Apalagi produk semacam *kitchen set* yang merupakan barang eksklusif, jadi hanya kalangan tertentu saja yang menjadi konsumennya.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa bobot nilai loyalitas konsumen pada PT. Nayati Indonesia cukup tinggi yaitu 1,00. Hal ini berarti loyalitas konsumen merupakan peluang yang bisa diharapkan untuk menahan faktor-faktor yang merupakan ancaman bagi PT. Nayati Indonesia. Loyalitas konsumen ini terbukti

didalam keikutsertaan PT. Nayati Indonesia dalam pelelangan yang diselenggarakan, walaupun harga penawarannya lebih tinggi dari perusahaan lain masih bisa memenangkan kontrak karena dalam pelelangan tidak hanya harga yang menjadi bahan pertimbangan tetapi juga kualitas produknya serta mutu pelayanannya. Selama ini reputasi PT. Nayati Indonesia dalam masalah produk dan pelayanan masih terjaga, ini terbukti dengan sedikitnya keluhan dari konsumen yang telah menggunakan produk PT. Nayati Indonesia yaitu sekitar 20% dari produk yang terjual.

## 2. Perubahan Teknologi

PT. Nayati Indonesia menganggap bahwa perubahan teknologi akan sangat berpengaruh terhadap kualitas produk serta kecepatan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Di samping itu adanya perubahan teknologi yang relatif cepat akhir-akhir ini berpengaruh terhadap kecepatan dan keakuratan dalam memperoleh informasi baik mengenai permintaan *kitchen set* yang ada maupun tentang produk baru.

Perubahan teknologi ini dari hasil tabel peluang memiliki nilai tertimbang 0,97, dengan teknologi yang sekarang digunakan oleh PT. Nayati Indonesia dirasakan mampu memberikan hasil yang positif terhadap proses produksi yaitu kecepatan, keakuratan (presisi) dalam mengolah bahan baku menjadi barang jadi.

## 3. Pangsa Pasar

Dari tabel elemen peluang dapat diketahui bahwa pangsa pasar memiliki nilai tertimbang tertinggi yaitu 1,01. Ini artinya bahwa pangsa pasar penjualan *kitchen set* PT. Nayati Indonesia masih lebih baik dibanding pesaing-pesaingnya yaitu

menduduki urutan ke dua dengan penguasaan pasar di Indonesia sebesar 25 %. sedangkan pesaing terdekatnya menduduki urutan pertama dengan penguasaan pasar sebesar 32 % yaitu PT. Rotariana. Disamping itu masih ada pangsa pasar lain untuk industri *kitchen set* selain hotel dan restoran yang selama ini belum dituju yaitu rumah sakit, balai latihan kerja dan sekolah-sekolah kejuruan yang merupakan pangsa pasar yang cukup potensial. Kemudian adanya peluang untuk mengikat kontrak dengan jaringan restoran dengan semakin berkembangnya bisnis restoran *Franchise*.

Adanya peluang pasar untuk produk-produk yang memiliki karakteristik yang hampir sama dengan *kitchen set*, yaitu produk pengadaan peralatan laundry maupun pengembangan dari produk *kitchen set* itu sendiri, yaitu penjualan disain *kitchen set* merupakan kesempatan bagi PT. Nayati Indonesia dan perusahaan *kitchen set* pada umumnya untuk dijadikan sasaran pengembangan industri *kitchen set*.

#### 4. Produk Substitusi

Dalam industri ini, produk yang diperdagangkan terdiri dari banyak komponen yang kemudian tersusun dalam suatu paket *kitchen set*. termasuk di dalamnya jasa pemasangannya. Hampir 80% komponen bahan *kitchen set* ini terbuat dari *stainless steel*. Kondisi ini sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan oleh konsumen. Oleh karena itu produk substitusi kurang dapat, bahkan tidak mampu menggantikan produk *kitchen set* yang ada sekarang ini. Dari tabel elemen peluang produk substitusi ini memiliki nilai tertimbang 0.5. Belum adanya produk substitusi ini dianggap peluang yang baik sekali bagi industri *kitchen set*.

#### 4.2.1.2. Elemen Ancaman

##### 1. Pesaing

Pesaing memiliki pengaruh terbesar bagi PT. Nayati Indonesia yaitu dengan nilai tertimbang sebesar 1,12. PT. Rotariana yang memiliki permodalan lebih besar. agen di kota-kota besar serta pemasok yang lebih banyak merupakan pesaing utama saat ini. Persaingan industri *kitchen set* ini sangat ketat yaitu ditandai dengan sedikitnya selisih harga-harga yang ditawarkan dalam pelelangan antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Pesaing-pesaing PT. Nayati Indonesia bisa memberikan penawaran harga yang lebih rendah hanya kualitas produk PT. Nayati Indonesia yang dihasilkan masih lebih baik dibanding pesaing-pesaingnya. Yang menjadi kekhawatiran PT. Nayati Indonesia adalah apabila kualitas produk pesaing bisa sama atau lebih unggul maka tidak menaruh kemungkinan konsumen akan berpindah ke produk perusahaan pesaing. Selain itu yang perlu diwaspadai adalah apabila perusahaan-perusahaan yang lebih kecil melakukan merger antar perusahaan maka akan menjadi ancaman serius.

##### 2. Nilai Tukar Mata Uang

Karena dalam operasinya PT. Nayati Indonesia selalu mengadakan transaksi dagang dengan beberapa pihak luar negeri seperti Jepang untuk bahan bakunya berupa *stainless steel*, dan Amerika untuk produk pendukung *kitchen set* maka adanya fluktuasi nilai tukar memiliki pengaruh yang besar terhadap kelangsungan hidup PT. Nayati Indonesia. Dengan kecenderungan nilai US \$ yang tinggi, pembelian komponen *kitchen set* dari Amerika Serikat dengan nilai yang sangat besar akan kurang menguntungkan bagi PT. Nayati Indonesia demikian juga pembelian dari Jepang.



Dengan demikian nilai tukar mata uang merupakan ancaman yang cukup berarti bagi perkembangan industri *kitchen set*.

### **3. Perkembangan Ekonomi**

Perkembangan ekonomi yang kurang baik akhir-akhir ini merupakan ancaman bagi industri *kitchen set*. Dengan pertumbuhan ekonomi yang rendah maka tidak akan memacu negara-negara asing untuk investasi baru di Indonesia khususnya di bidang hotel dan restoran. Di dalam tabel elemen ancaman perkembangan ekonomi memiliki nilai tertimbang 0,42, artinya cukup besar ancaman yang diakibatkan adanya perkembangan ekonomi yang kurang baik.

### **4. Keamanan**

Kondisi keamanan yang tidak mendukung dewasa ini menimbulkan ancaman bagi PT. Nayati Indonesia dalam pendistribusian barang dari lokasi pabrik ke daerah-daerah pemasarannya, seperti Medan, Palembang, Jakarta, Surabaya dan Bandung yang sebagian dilakukan dengan sarana angkutan darat menggunakan container yang berupa perampasan dan terjadinya kecelakaan dalam perjalanan. Keadaan yang demikian bisa mengganggu aktivitas distribusi karena bisa menimbulkan keterlambatan dan kerugian bagi PT. Nayati Indonesia.

### **5. Peraturan Pemerintah**

Peraturan pemerintah mempunyai pengaruh yang besar setelah pesaing dengan nilai tertimbang sebesar 1,02.

Adanya kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA akan memunculkan pesaing-pesaing baru dengan permodalan yang kuat dan manajemen internasional. Demikian juga apabila dalam pelelangan-pelelangan

perusahaan dalam negeri tidak dilindungi maka perusahaan-perusahaan *kitchen set* asing akan ikut dalam pelelangan dan bisa mematikan perusahaan dalam negeri.

Dalam industri *kitchen set* yang masih banyak menggunakan bahan baku impor sekitar 90 % akan sangat rentan terhadap peraturan tentang bea masuk yang seringkali menjadi benturan dalam bentuk peraturan yang sering tidak konsisten dengan praktek di lapangan.

#### **4.2.2. elemen-elemen / variabel-variabel internal**

##### **A. Teknologi**

##### **1. Komputerisasi**

Kemajuan teknologi diyakini bisa meningkatkan efisiensi dan efektifitas bagi industri manufaktur dalam menghasilkan barang produksi, demikian juga dalam pengolahan data untuk mendapatkan output yang dibutuhkan perusahaan. PT. Nayati Indonesia dalam mendapatkan informasi serta dalam mengoperasikan peralatan-peralatan produksinya banyak dibantu dengan adanya program komputer. Perancangan disain serta prototype dilakukan dengan komputer menggunakan perangkat lunak CAD (computer-aided design) dan CAM (computer-aided manufacturing) untuk mengendalikan peralatan otomatis yang digunakan dalam manufacture suatu produk. Hasil yang didapat dengan adanya komputerisasi tersebut adalah didapatkan kecepatan serta presisi dalam menghasilkan produk.

## **2. Alat Produksi**

Dalam proses produksinya PT. Nayati Indonesia melakukan penyempurnaan mesin produksi yang pada mulanya menggunakan peralatan secara manual seperti bending (tarik pelat logam), cutting (potong pelat logam), welding (las titik) kemudian diganti dengan CNC Turent Punch (mesin bubut multiguna dengan kontrol komputer numeris), CNC Freis (mesin freis yang multiguna, bisa berfungsi sebagai mesin pemotong logam, dikontrol dengan komputer numeris), NC Bending (mesin tarik logam kontrol numeris). Dengan adanya penyempurnaan alat tersebut diperoleh hasil yang lebih baik.

## **B. Sumber Daya Manusia**

### **1. Jumlah Karyawan**

PT. Nayati Indonesia memiliki jumlah karyawan sebanyak 452 orang yang terdiri dari 89% karyawan tetap, 10% karyawan kontrak dan 1% konsultan. Tenaga pemasaran yang dimiliki sekarang adalah sebanyak 87 orang dengan tugas memasarkan produk-produk perusahaan serta mengadakan jalinan kerjasama terhadap agen-agen serta mencari informasi pelelangan yang bisa diikuti. Tenaga pemasar sebanyak 87 orang tersebut telah dirasa cukup untuk menangani wilayah pemasaran yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia.

Karyawan yang dirasakan masih belum bisa memenuhi kebutuhan yang diinginkan saat ini adalah karyawan bagian produksi yang hanya berjumlah 200. Banyaknya pesanan yang harus dikerjakan seringkali tidak bisa memenuhi batas waktu yang telah direncanakan karena kapasitas karyawan bagian produksi yang

dirasakan masih kurang sehingga untuk mengejar order dilakukan kerja lembur. Penambahan karyawan bagian produksi ini tidak dilakukan karena pertimbangan fluktuasi permintaan produk serta kapasitas produksi pada PT. Nayati Indonesia sendiri.

## **2. Tingkat Pendidikan Karyawan**

Adanya sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Pada PT. Nayati Indonesia jenjang pendidikan karyawan masih dirasakan belum memenuhi kriteria yang diharapkan untuk mendukung profesionalisme karena 98% karyawan berpendidikan STM/SMU. Untuk perusahaan yang memproduksi *kitchen set* kapasitas besar dan pemasarannya berskala internasional diperlukan tenaga kerja yang didukung oleh pendidikan, wawasan dan pengalaman yang cukup untuk bisa bersaing dalam industri tersebut.

## **3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Pelatihan dan pengembangan telah dilakukan oleh PT. Nayati Indonesia dengan baik secara internal yaitu melalui proses sosialisasi karyawan-karyawan baru maupun secara eksternal dengan mengikutsertakan karyawan dalam program-program pelatihan bekerjasama dengan lembaga lain seperti PT. New Armada dan Institut Teknologi Bandung.

## **C. Manajemen dan Operasional**

### **1. Kecepatan dan Ketepatan Informasi**

Untuk keperluan yang berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan informasi PT. Nayati Indonesia banyak dibantu dengan adanya jaringan internet maupun

tenaga pemasar yang tersebar di seluruh kota-kota besar di Indonesia. Kecepatan dan ketepatan informasi ini sangat penting bagi para pengambil keputusan perusahaan. Segala macam informasi mengenai persediaan barang di pabrik, perkembangan harga dan informasi penting lainnya secara internal dihubungkan dengan LAN untuk mempermudah komunikasi antar bagian.

## **2. Standar dalam Prosedur Operasional**

Setiap perusahaan memiliki standar sendiri-sendiri dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan operasional. Standar tersebut tercermin dalam bagan struktur organisasi, termasuk didalamnya pedoman untuk pelaksanaan operasional. Dengan adanya standar dan prosedur operasional akan memudahkan bagi para karyawan PT. Nayati Indonesia dalam menjalankan tugasnya karena dengan demikian tinggal menjalankan sistem yang sudah terbentuk. Meskipun demikian sistem tersebut disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan.

## **3. Lokasi Pabrik**

Pusat kegiatan PT. Nayati Indonesia di Semarang tepatnya di kawasan Industri Terboyo Megah Jalan Raya Terboyo No. 19 Semarang. Lokasi pabrik yang dekat dengan tujuan pasar memudahkan pendistribusian serta pemasaran. Selain itu letaknya strategis tidak jauh dari jalur utama mempermudah penerimaan bahan baku sehingga proses produksi bisa dilakukan secara baik tanpa adanya keterlambatan yang berarti.

## **4. Struktur Organisasi**

Implementasi strategi yang berhasil sebagian besar bergantung pada struktur organisasi primer perusahaan. Struktur membantu mengidentifikasi kegiatan-kegiatan kunci perusahaan dan cara kegiatan-kegiatan ini dikoordinasi untuk

mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi pada PT. Nayati Indonesia adalah struktur organisasi fungsional. Dengan demikian PT. Nayati Indonesia membutuhkan keterampilan dan bidang spesialisasi yang jelas agar dapat membangun keunggulan bersaing dalam menyediakan produk.

#### **D. Pemasaran**

##### **1. Kualitas Produk**

Bagi pelanggan maupun calon pelanggan *kitchen set* kualitas adalah salah satu prioritas yang utama. Selama ini dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan PT. Nayati Indonesia selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan produk serta pelayanan. Produk-produk PT. Nayati Indonesia telah memenuhi standar kualitas internasional yaitu Standar Eropa melalui ujicoba yang dilakukan oleh asosiasi dari negara Swiss. Hal ini juga telah terbukti dengan jumlah keluhan yang kurang dari 20% dari penjualan kepada konsumen terhadap produk-produk PT. Nayati Indonesia.

##### **2. Harga Produk**

Keberhasilan penjualan produk di pasar salah satunya adalah ditentukan oleh harga produk tersebut. Untuk itu PT. Nayati Indonesia selalu mengupayakan harga produknya selalu bisa bersaing terhadap perusahaan pesaing.

Saat ini harga-harga produk PT. Nayati Indonesia walaupun masih lebih tinggi dari pesaing-pesaingnya masih terjangkau oleh konsumennya. Tingginya harga produk tersebut disebabkan lemahnya posisi tawar menawar terhadap pemasok seperti Jepang dan Amerika.

### 3. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang baik bisa meningkatkan efisiensi dalam penyediaan barang dan dalam memenuhi pasar sasaran. Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Nayati Indonesia adalah dengan sistem distribusi tidak langsung yaitu dari perusahaan ke dealer serta kantor cabang baik lokal maupun ekspor.

### 4. Variasi Produk

Banyaknya variasi produk yang dihasilkan suatu perusahaan seperti *kitchen set* berpengaruh terhadap jumlah permintaan karena adanya perbedaan kepentingan konsumen dalam pemanfaatannya.

Dalam usahanya memenuhi permintaan konsumen yang menuntut adanya banyak variasi produk PT. Nayati Indonesia selalu melakukan inovasi, pengembangan produk serta melayani pesanan/permintaan khusus. Untuk merekayasa model yang kemudian diwujudkan dalam suatu produk secara cepat sampai sekarang masih belum bisa terpenuhi sehingga banyak order yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

### 5. Promosi

Banyak sekali perusahaan yang menekankan anggaran periklanan mereka pada promosi penjualan. Promosi yang baik bisa membantu tercapainya sasaran pemasaran. Untuk itu pemilihan media promosi yang tepat sangat penting dalam memasarkan suatu produk. Dalam mempromosikan produk *kitchen set* PT. Nayati Indonesia menekankan pada dialog langsung dengan konsumen melalui pameran dan showroom, karena produk ini memerlukan penjelasan baik cara penggunaan, pemeliharaan maupun perbaikannya secara langsung kepada konsumen. Program ini dirasakan efektif karena biasanya melalui program ini para konsumen tertarik

dan kemudian melakukan transaksi pada PT. Nayati Indonesia. Melalui program ini juga dilakukan tanya jawab untuk mendapatkan umpan balik dalam rangka mengetahui hal-hal yang masih harus ditingkatkan dan yang bisa memuaskan para pelanggan, jadi PT. Nayati Indonesia bisa mengetahui secara langsung mengenai produknya di mata pelanggan. Adapun jalur promosi yang lain yang secara kontinyu sudah dilakukan adalah melalui *Yellow Page*, penerbitan brosur, dan katalog.

#### 6. Layanan Kepada Konsumen

Layanan yang diberikan PT. Nayati Indonesia terhadap konsumennya dimulai dari tahap konsultasi perancangan disain, produksi peralatan, perakitan, perawatan berkala, renovasi dan jaminan purna jual. Banyaknya permintaan yang bervariasi seringkali menyebabkan PT. Nayati Indonesia mengalami kesulitan untuk memenuhinya, ini disebabkan sumber daya PT. Nayati Indonesia yang masih terbatas. Hal-hal seperti inilah yang biasanya mengakibatkan keterlambatan pada penyelesaian proyek. Meskipun demikian PT. Nayati Indonesia selalu berusaha untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Divisi *product development* menangani langsung keluhan konsumen serta agen-agen, sedangkan untuk pelayanan kerusakan sampai pada penyelesaian teknis ditangani oleh divisi *customer service*.



#### 4.2.3. Implikasi Strategi Perusahaan

Berdasarkan perkiraan pihak manajemen PT. Nayati Indonesia, tolok ukur yang digunakan untuk menilai hasil keputusan manajemen adalah persentase perkembangan nilai kontrak yang diperoleh terhadap total nilai pelelangan yang diikuti PT. Nayati Indonesia. Tolok ukur ini dipilih karena menunjukkan posisi daya saing PT. Nayati Indonesia yang sesungguhnya dan relatif lebih mudah diukur.

Kondisi yang dihadapi berdasarkan sekarang adalah rendahnya pertumbuhan hotel dan restoran di Indonesia. Di sisi lain persaingan yang semakin ketat terjadi pada pelelangan-pelelangan *kitchen set* serta perusahaan pesaing yang selalu berusaha memanfaatkan kelemahan PT. Nayati Indonesia menyebabkan PT. Nayati Indonesia harus terus meningkatkan kewaspadaannya supaya dapat tetap bertahan pada posisinya atau menjadi *market leader* pada industri *kitchen set* di Indonesia.

PT. Nayati Indonesia sebagai perusahaan yang berada pada posisi sebagai penantang pasar telah berusaha mempertahankan kualitas dan tingkat harga yang berlaku saat ini melalui berbagai aktivitas dan strategi perusahaan.

PT. Nayati Indonesia sebagai perusahaan yang posisinya sebagai penantang pasar (*market challenger*) dapat memilih salah satu dari dua performance, yaitu menyerang pemimpin pasar dan pesaing-pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar (*market follower*) atau bersikap menerima saja, tidak mencoba untuk mengguncang pasar (Kotler, 1995).

Langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah menetapkan sasaran strategis. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang di pasar adalah

peningkatan pangsa pasar. Adapun sasaran yang dituju adalah adanya profitabilitas yang tinggi.

Pada dasarnya penyerang dapat memilih salah satu cara bentuk penyerangan sebagai berikut :

- a. *Perusahaan menyerang pemimpin pasar.* Pilihan strategi ini akan banyak menghasilkan apabila perusahaan yang menjadi pemimpin pasar bukan “pemimpin sejati” dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidakpuasan mereka. Bila dalam kenyataannya banyak hal yang tidak atau kurang terpenuhi, maka hal ini akan menjadi sasaran strategis yang baik bagi perusahaan penyerang.
- b. *Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil yang kurang berhasil atau kekurangan dana.* Baik kepuasan konsumen maupun potensi pembaharuan perlu diteliti lebih mendalam, bahkan serangan frontal bisa berhasil bila perusahaan lain memang memiliki sumber daya yang terbatas.
- c. *Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil yang dan kekurangan dana.* Beberapa perusahaan tumbuh menjadi kuat tidak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing, namun lebih-lebih dengan “melahap” perusahaan-perusahaan “teri”.

Dengan posisinya sebagai penantang pasar, PT. Nayati Indonesia dapat memilih salah satu dari alternatif strategi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan penantang pasar. Posisi persaingan yang kuat (*strong*) yang dimiliki sangat memungkinkan untuk melakukan invest atau melakukan pengembangan. Artinya

kondisi PT. Nayati Indonesia masih memungkinkan untuk menjalankan strategi-strategi yang ada dalam rangka mencapai posisi sebagai *market leader* pada penjualan *kitchen set* di Indonesia.

Secara spesifik terdapat beberapa strategi menyerang yang tersedia bagi penantang pasar dalam menghadapi persaingan menurut *Kotler* (1995) yaitu :

- a. Strategi pemotongan harga, yaitu strategi menyerang yang utama bagi penantang pasar adalah memasarkan produk yang bisa dibandingkan dengan produk milik pemimpin pasar namun dengan harga yang lebih murah. Agar strategi pemotongan harga ini dapat berhasil, terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi :
  - Pertama, penantang harus meyakinkan pembeli bahwa produk memang bisa dibandingkan dengan milik pemimpin pasar.
  - Kedua, pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak segan berpindah merek lain.
  - Ketiga, pemimpin pasar harus mempertahankan harga jualnya dan menolak ikut menurunkan harga.
- b. Strategi produk yang lebih murah. Strategi ini adalah dengan memasarkan produk dengan kualitas rata-rata atau rendah, dijual dengan harga jauh lebih murah. Tetapi bagi perusahaan yang telah mapan karena strategi ini akan diserang oleh barang yang lebih murah dari perusahaan lain dengan kualitas yang lebih rendah.
- c. Strategi produk prestise. Penantang dapat meluncuran suatu produk yang memiliki kualitas lebih tinggi dan juga dengan harga yang lebih tinggi dari produk pemimpin pasar.

- d. Strategi pengembangbiakan produk (*product proliferation*). Perusahaan penantang dapat menandingi pemimpin pasar dengan melansir sejumlah besar porsi produk sehingga pembeli lebih leluasa memilih.
- e. Strategi inovasi produk. Perusahaan penantang berusaha untuk mengadakan pembaharuan produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar.
- f. Strategi penyempurnaan jasa pelayanan. Penantang mungkin menemukan cara menawarkan jasa pelayanannya yang baru dan lebih baik.
- g. Strategi inovasi distribusi. Perusahaan penantang mungkin menemukan dan mengembangkan saluran distribusi yang baru.
- h. Strategi penekanan biaya produksi. Perusahaan penantang dapat mencoba untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya dengan biaya produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu memotong harga dengan lebih agresif, agar tambahan pangsa pasar bisa dicapai.
- i. Promosi yang intensif. Beberapa penantang menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan biaya periklanan dan promosi. Walaupun demikian, jumlah biaya promosi belum menjamin keberhasilan strategi bila tidak diiringi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi pesaing.

Untuk dapat melaksanakan strategi di atas, perlu adanya perhatian terhadap kelemahan-kelemahan yang ada pada PT. Nayati Indonesia. Peningkatan SDM baik kualitas maupun kuantitas seperti karyawan bagian produksi, serta tenaga lapangan yang dirasakan masih kurang sehingga menimbulkan keterlambatan waktu dalam penyelesaian order. Selanjutnya untuk mengimbangi peningkatan kapasitas produksi kegiatan pemasaran ditingkatkan secara aktif dengan cara mencari informasi pasar yang ada secara terus menerus baik pada instansi pemerintah, seperti Ditjen

Pariwisata maupun asosiasi-asosiasi yang berkaitan dengan industri pengadaan *kitchen set* kapasitas besar seperti : PHRI (Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia). Promosi penjualan yang dipandang efektif dan signifikan terhadap volume penjualan bisa lebih ditingkatkan untuk membantu pemasaran produk. Untuk dapat menekan harga pasokan bahan baku dan komponen-komponen *kitchen set* dalam rangka meningkatkan daya saing dalam harga perlu mencari pemasok lain untuk memperkuat posisi tawar menawar.

Kualitas produk yang selalu terjaga merupakan kekuatan yang harus selalu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar posisi perusahaan bisa bertahan atau bisa ditingkatkan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Perkembangan ekonomi dan arus globalisasi yang terjadi saat ini mengakibatkan semakin tinggi tingkat persaingan dunia usaha diantaranya industri pembangunan dan pengadaan *kitchen set* kapasitas besar. Oleh karena itu semua perusahaan yang terlibat dalam industri pengadaan *kitchen set* tersebut dipacu untuk meningkatkan daya saingnya.

PT. Nayati Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembangunan dan pengadaan *kitchen set* kapasitas besar juga dituntut untuk meningkatkan daya saingnya. Keinginan meningkatkan daya saing perusahaan mengharuskan PT. Nayati Indonesia melakukan analisis terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan. Analisa tersebut berguna bagi perencanaan strategi pemasaran yang akan ditempuh oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian dan hasil analisa maka dapat disimpulkan mengenai situasi dan kondisi yang dihadapi PT. Nayati Indonesia adalah sebagai berikut :

1. PT. Nayati Indonesia menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam industri pembangunan dan pengadaan *kitchen set* kapasitas besar di Indonesia.
2. PT. Nayati Indonesia mengalami penurunan penguasaan pangsa pasar industri *kitchen set* kapasitas besar. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan jumlah nilai penjualan yang diperoleh dalam pelelangan dibanding dengan total nilai kontrak pelelangan yang ada di seluruh Indonesia.

3. Berdasarkan hasil analisis SWOT, PT. Nayati Indonesia memiliki posisi persaingan kuat (Strong) dan alternatif strategi yang disarankan dalam matrik SWOT adalah *invest*, artinya PT. Nayati Indonesia dalam industri penjualan dan pengadaan *kitchen set* kapasitas besar ini masih dapat melakukan pengembangan.
4. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. Nayati Indonesia adalah harga yang ditawarkan selama ini masih belum bisa bersaing dengan pesaingnya sehingga seringkali kalah di meja pelelangan. Jumlah karyawan yang relatif masih kurang terutama karyawan bagian produksi dan tenaga lapangan baik kualitas maupun kuantitasnya untuk perusahaan bertaraf internasional seperti PT. Nayati Indonesia. Waktu penyelesaian pekerjaan yang sering mengalami keterlambatan juga merupakan kelemahan yang ada pada PT. Nayati Indonesia saat ini.
5. Kekuatan internal yang dimiliki PT. Nayati Indonesia diantaranya adalah kualitas produk, teknologi yang dimiliki serta daya dukung pabrik terhadap pemenuhan kebutuhan *kitchen set*.
6. Adapun peluang yang dimiliki oleh PT. Nayati Indonesia adalah loyalitas pelanggan yang ada saat ini serta pangsa pasar lain yang belum dituju untuk industri pengadaan dan pembangunan *kitchen set*.

## 5.2. Saran

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan berdasarkan hasil nilai tertimbang maka beberapa hal yang perlu mendapat perhatian yaitu :

1. Kekuatan
  - Kualitas produk
  - Komputerisasi
2. Kelemahan
  - Harga produk
  - Jumlah karyawan
3. Peluang
  - Pangsa pasar
  - Loyalitas konsumen
3. Ancaman
  - Pesaing
  - Peraturan pemerintah

Beberapa saran yang di berikan pada manajemen PT. Nayati Indonesia dalam meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan posisinya atau bahkan dapat memperbaiki posisinya sebagai *market leader* adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengatasi lemahnya sektor harga PT. Nayati Indonesia harus tetap mempertahankan dan selalu meningkatkan keunggulan pada kualitas produk dengan tetap berusaha mencapai harga yang bersaing melalui penggunaan secara maksimal teknologi yang telah diadopsi.



2. Untuk mengatasi keterbatasan jumlah karyawan sebaiknya tetap dilakukan jam lembur dalam prakteknya atau menambah persentase tenaga kontrak sesuai dengan kebutuhan untuk mengantisipasi jumlah permintaan yang ada serta meningkatkan kapasitas produksi dengan mekanisasi dan komputerisasi secara maksimal.
3. Untuk memanfaatkan peluang pangsa pasar yang masih luas sebaiknya PT. Nayati Indonesia melakukan kerjasama dengan banyak agen terutama di kota-kota besar yang potensial untuk memasarkan produk *kitchen set*. Kerjasama ini bisa menyangkut permodalan dan operasionalnya jadi semacam konsorsium mengingat keterbatas dana dan sumber daya PT. Nayati Indonesia. Selain itu hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi adanya kerugian yang cukup besar mengingat fluktuasi harga komponen yang tidak menentu saat ini. Kemudian secara agresif melakukan kegiatan pemasaran tanpa menunggu adanya peledangan dengan presentasi serta penawaran ke konsumen baru.
4. Loyalitas konsumen yang ada saat ini harus terus dipertahankan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dengan selalu memelihara dan meningkatkan mutu serta layanan kepada pelanggan seperti :
  - Yang dulunya setelah ada keluhan dari pelanggan baru dilakukan tindakan ditingkatkan menjadi pengawasan berkala. Hal ini juga bermanfaat bagi perbaikan kualitas produk karena selalu ada komunikasi antara konsumen dan produsen mengenai suatu produk.

- Tidak hanya membuat katalog atau brosur tetapi secara periodik memberikan informasi tentang produk baru berikut harga serta keunggulan dibandingkan dengan produk yang sudah ada.
  - Pemberian diskon khusus kepada pelanggan secara periodik untuk mempertahankan pelanggan agar tidak beralih ke produk lain.
5. Sebagai penantang pasar perlu menerapkan beberapa strategi untuk menyerang antara lain :
- a. *Strategi produk prestise*, dengan cara menjaga keunggulan kualitas produk, dengan tetap menggunakan bahan baku *stainless-steel* yang yang tahan lama dan anti karat serta kualitas disain *kitchen set* khususnya dalam aspek fungsi, estetika dan kepraktisannya untuk menjaga pelanggan yang loyal terhadap kualitas produk yang dihasilkan PT. Nayati Indonesia selama ini agar tidak beralih ke produk lain.
  - b. *Strategi produk yang lebih murah*, dengan cara :
    - Mencari pemasok dari negara lain selain Jepang dan Amerika baik dari luar atau dalam negeri untuk pemasok bahan baku dan komponen *kitchen set* dalam rangka memperkuat posisi tawar menawar sehingga bisa didapatkan harga yang lebih rendah.
    - Mengakumulasi pengalaman produksi lebih cepat dari para pesaing serta rajin mengejar sasaran pangsa pasar untuk memperbaiki produktivitas serta biaya yang lebih rendah.

- c. *Strategi penyempurnaan jasa pelayanan*, dengan cara meningkatkan layanan kepada konsumen terutama dalam masalah waktu penyelesaian pekerjaan dengan cara pembinaan secara bertahap pada karyawan bagian produksi serta tenaga lapangan menuju spesialisasi keahlian karena dengan spesialisasi bisa diperoleh waktu penyelesaian yang lebih cepat.
  - d. *Strategi pengembangbiakan produk*, selalu melakukan inovasi produk yang lebih cepat secara computerized dalam hal disain, instalasi maupun proses produksi supaya tidak ketinggalan dengan produk yang dihasilkan pesaing.
6. Untuk mengantisipasi adanya kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA yang akan memunculkan pesaing-pesaing dengan modal kuat dan manajemen internasional perlu dipertimbangkan suatu aliansi diantara perusahaan *kitchen set* untuk melakukan kerjasama atau penggabungan untuk meningkatkan kemampuan serta mengurangi persaingan yang tinggi dalam industri pengadaan dan pembangunan *kitchen set* di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barry Cushway and Derek Lodge. 1993. *Organisational Behaviour and Design*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Freddy Rangkuti. 1998. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hax, A.C. and N.S. Majluf. 1991. *The Strategic Concept and Process : A Pragmatic Approach*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Jamli, A. Dan Winahjoe S. 1992. *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*. Media Widya Mandala. Yogyakarta.
- Kotler, P. 1996. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi 6. Erlangga. Jakarta.
- Mintzberg, H. And Quinn, J.B. 1991. *The Strategy Process : Concept, Contexts, Cases*. Second Edition. Prentice Hall, Engelwood, New Jersey.
- Porter, M. 1991. *Strategi Bersaing*. Erlangga. Jakarta.