

Vol. 10 No.2 September 2014

Volume 10
Nomor 2
2014

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 10	No. 2	Hlm. 99 - 200	Bandung Sept 2014	ISSN 0216-1249
--------------	---------	-------	------------------	----------------------	-------------------

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

- Editor-in-chief **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*
Urip Santoso *Universitas Katolik Parahyangan*
Sanerya Hendrawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Fransisca Mulyono *Universitas Katolik Parahyangan*
Marihot T. E. Hariandja *Universitas Katolik Parahyangan*
Ferdinand Saragih *Universitas Indonesia*
A.B.M. Witono *President University*
David P.E. Saerang *Universitas Sam Ratulangi*
A.Y. Agung Nugroho *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*
Kertahadi *Universitas Brawijaya*
Elvira Luthan *Universitas Andalas*
- Administration **Mario Wijaya**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
West Java, Indonesia
Telp : +62 22 2032655 - ext : 356
Fax : +62 22 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Editorial	iv
Bambang Wahyudi Praja Manggala Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing	99
Ruth Patty Pengaruh <i>Technology Acceptance Model</i> Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada <i>Online Shop Grifabell</i>	112
Tody Teguh Rohaga Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT	130
James R. Situmorang Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar	145
Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta	155
Rinni Rodiah Munajatisari Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan <i>E-Learning</i>	173
Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang	186

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 10 Nomor 2 Tahun 2014 - *Center for Business Studies* berisi tujuh artikel, yang terdiri dari enam artikel merupakan hasil penelitian, dan satu artikel meyajikan konseptual. Artikel pertama, **Bambang Wahyudi Praja Manggala** menganalisis implementasi strategi PT X di dalam meraih keunggulan bersaing. Adanya Investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar, merupakan salah satu solusi bagi PT X tersebut. Sedangkan **Ruth Patty** melihat pengaruh *technology acceptance model* terhadap kepercayaan, pengaruh kepercayaan terhadap keputusan pembelian dan memberikan rekomendasi dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan keputusan pembelian.

Tody Teguh Rohaga melakukan analisis untuk mengetahui sampai sejauh mana penerapan manajemen kinerja pada Perum PHT. **James R. Situmorang** menyajikan telaah konseptual yang berkaitan dengan organisasi pembelajar. Salah satu ciri atau karakteristik organisasi modern adalah secara kontinyu mengembangkan organisasi agar dapat menjadi organisasi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta meneliti pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen, pengaruh *merchandise* terhadap kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap kepuasan konsumen, pengaruh kualitas pelayanan terhadap *trust*, pengaruh atmosfer terhadap *trust*, pengaruh kepuasan konsumen terhadap *trust*, pengaruh kualitas layanan terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen. **Rinni Rodiah Munajatisari** memaparkan hasil penelitian tentang reaksi positif peserta diklat, efektivitas dan efisiensi dari metode pelatihan klasikal (*classroom*) dan *e-learning*. Terakhir **Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia** menyajikan hasil penelitian mengenai eksplorasi penyaluran Kreidt Usaha Pembibitan Sapi - KUPS pada tingkat peternak sapi. Tahap eksplorasi penyaluran KUPS ini akan menyangkut mekanisme dan prosedurnya.

Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Bambang Wahyudi Praja Manggala

Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana,

Universitas Katolik Parahyangan, bengki@axltwentyynine.com

Abstract

PT. X is a company which is engaged in the various products spicy crackers. Market trends has changed rapidly and the emergence of a wide range of similar products from competitors, made a stagnation of sales. Therefore, this study aims to analyze the implementation of the strategy of PT X in achieve competitive advantage.

The theory used is the Strategic Planning of Strickland and Thompson (2003) and the 5 Forces of Porter's model of competitive advantage. The method used is qualitative case study approach, which resulted in a recommendation strategy.

The results showed some strength (strengths) that already have a brand preference, obtained a patent for the right brand, and experience in producing a quality product. However, some weaknesses (weaknesses) that must be overcome major capacity of skilled labor is still low and the planning of the business development strategy is still not structured.

The conclusion of this study is PT. X should focus on strengthening the core business through investment oriented to the interests of market share, through a differentiation strategy to maximize competitiveness, especially efforts to increase the perceived value in the eyes of consumers.

Keywords: *Strategic Planning , Competitive Advantage , Culinary Industry*

Abstrak

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di penjualan berbagai varian produk keripik pedas. Trend pasar yang cepat berubah dan bermunculannya berbagai produk sejenis dari pesaing, menyebabkan stagnasi penjualan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi PT X di dalam meraih keunggulan bersaing.

Teori yang digunakan adalah Perencanaan Strategis dari Strickland dan Thompson (2003) dan model keunggulan bersaing Porters 5 Forces. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang menghasilkan rekomendasi strategi.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa kekuatan (strengths) yaitu telah memiliki

brand preference, memperoleh paten atas hak merk, dan pengalaman dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Namun demikian, beberapa kelemahan (weaknesses) utama yang harus segera diatasi yaitu kapasitas tenaga kerja terampil yang masih rendah serta perencanaan strategi pengembangan bisnis masih belum terstruktur.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah PT.X harus fokus terhadap penguatan core business melalui investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar, melalui strategi differentiation untuk memaksimalkan daya saing yang dimiliki, khususnya upaya peningkatan perceived value di mata konsumennya.

Kata kunci: Perencanaan Stratejik, Keuntungan Bersaing, industri kuliner

1. Pendahuluan

Industri Kreatif dapat diartikan sebagai kumpulan aktivitas ekonomi yang terkait dengan penciptaan atau penggunaan pengetahuan dan informasi. Industri kreatif juga dikenal dengan nama lain Industri Budaya (terutama di Eropa) atau juga Ekonomi Kreatif (Hesmondhalgh, 2002). Kementerian Perdagangan Indonesia menyatakan bahwa Industri Kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan cara menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

Industri kreatif dipandang semakin penting dalam mendukung kesejahteraan dan perekonomian, karena berbagai pihak berpendapat bahwa "kreativitas manusia adalah sumber daya ekonomi utama" dan bahwa industri abad kedua puluh satu akan tergantung pada produksi pengetahuan melalui kreativitas dan inovasi (Landry, 1995).

Bisnis makanan dan minuman yang merupakan bagian dari industri kreatif memiliki kemampuan menghadapi berbagai situasi ekonomi tersebut menjadikan bisnis makanan dan minuman bisa terus berkembang sehingga mampu menopang perekonomian dalam skala lokal maupun nasional. Hal ini disebabkan bisnis makanan dan minuman juga bisa memberikan lapangan pekerjaan baru kepada masyarakat sehingga kondisi perekonomian bisa semakin kondusif.

Peranan dari bisnis makanan dan minuman menjadi semakin nyata seiring dengan perkembangan fenomena di masyarakat yaitu adanya wisata kuliner. Program acara wisata kuliner diminati oleh berbagai stasiun televisi sebagai salah satu program yang disajikan kepada pemirsa. Dalam program tersebut tidak jarang mengangkat bisnis makanan dan minuman tertentu di daerah tertentu pula sehingga daerah tersebut semakin dikenal oleh masyarakat sehingga bisa mendorong arus wisatawan ke daerah bersangkutan.

Salah satu produk kuliner yang sangat diminati masyarakat sejak tahun 2010 adalah penganan keripik pedas berbahan baku singkong produksi PT. X. Kantor pusat PT. X berada di Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini berdiri pada Juni 2010 sebelum-

nya merupakan perusahaan yang berbasis Usaha Kecil Menengah, namun sejak 2011 pendirinya mengubah bentuk CV menjadi PT sebagai payung hukumnya.

Beberapa produk PT. X yang terkenal adalah Keripik Pedas (yang memiliki beberapa varian tingkat rasa pedas) dan Basreng (Baso Goreng). Dua produk tersebut adalah varian lama dan telah bertahan sejak awal perusahaan tersebut berdiri. Pada saat ini varian produk telah bertambah yaitu Kerupuk Gurilem, Seblak Original dan Seblak Keju Pedas. Selain itu, perusahaan ini juga terkenal karena memiliki news value untuk diangkat ke media massa.

Metode pemasaran produk yang unik diikuti dengan sistem penjualan langsung (direct selling) yang dikemas dengan strategi sangat unik. Pada mulanya, PT. X tidak bisa dengan mudah didapat dengan cara membeli di toko-toko snack pada umumnya. Sistem penjualan produk mengadopsi metode direct selling di mana reseller melakukan penjualan langsung kepada konsumen sebagai ujung tombak pemasaran. Produk PT. X dijual dengan berpindah-pindah tempat dari hari ke hari dengan menggunakan mobil. Konsumen bisa mengetahui tempat berjualan melalui jejaring sosial twitter. Para agen (reseller) membangun relasi dengan konsumen dan membangun suatu komunitas yang bertujuan untuk melakukan aktivitas promosi dan distribusi produk secara lebih militan dan eksklusif. Cara berjualan yang tidak biasa ini ternyata sukses mendongkrak penjualan menjadi produk makanan ringan yang sangat disukai seiring peningkatan followers dari account jejaring sosial twitter terus bertambah dengan jumlah yang sangat besar pada tahun 2011.

1.1. Rumusan Masalah

PT. X didirikan pada tahun 2010. Melalui inovasi sistem direct selling berbasis komunitas segmen pasar yang unik, PT. X berhasil menjadikan produk keripik singkong pedas miliknya dapat dikenal luas masyarakat khususnya di kalangan anak muda sebagai target pasarnya.

Namun karena tren pasar yang cepat berubah seiring bermunculannya berbagai produk sejenis dari para pesaing dan pendatang baru seperti merk Karuhun, Keripik Setan, Keripik Mang Lada, dan Mak Ichi, merk ini mengalami penurunan dan stagnasi penjualan hanya dalam kurun waktu satu tahun sejak peluncuran produk tersebut.

Dalam rangka menemukan jalan keluar dari berbagai persoalan yang ada, saat ini PT. X melakukan pembenahan untuk mengejar ketertinggalan yang terjadi selama beberapa tahun terakhir, salah satunya manajemen berencana untuk mengembangkan saluran distribusinya melalui penajakan kerjasama dengan berbagai ritel besar dan modern yang tersebar di Indonesia. Dari semua paparan di atas, penelitian ini mencoba untuk merumuskan masalah sebagai berikut Bagaimana Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing.

2. Kajian Teori

Menurut Timmons (1999;h.368), perencanaan bisnis adalah suatu alat yang sangat penting bagi seorang wirausaha maupun pengambilan keputusan kebijakan perusahaan karena merupakan suatu cara untuk menentukan blueprint dari strategi, sumber daya dan tim yang diperlukan untuk sebuah usaha. Penyusunan rencana bisnis memuat unsur-unsur pokok yang masing-masing harus dijelaskan secara tegas dan jelas, dengan detail secukupnya, terdiri dari, Manajemen Strategis, Perencanaan Strategis, Proses Manajemen Strategis,

2.1. *Manajemen Strategis*

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Sesuai definisinya, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi (David, 2004).

2.2. *Perencanaan Strategis*

Perencanaan strategis hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategis merupakan "*the best way*" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis. Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Frederick Taylor, perencanaan strategis merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan, di mana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, 1994). Sedangkan menurut Allison (Allison dan Kaye, 2005) definisi perencanaan strategis adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

2.3. *Proses Manajemen Strategis*

Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama (Armstrong, 1982 dalam Shrader et al, 1989; Robinson and Pearce,1984) yaitu : (1) perumusan; yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif; (2) penerapan; dan (3) pengendalian.

Menurut Strickland & Thompson (2003, h.3), strategi perusahaan merupakan sebuah game plan yang dimiliki oleh manajemen perusahaan untuk memposisikan

perusahaan dalam pasar yang telah dipilih, dan sukses dalam berkompetisi, dapat memuaskan pelanggan dan mampu meraih kinerja bisnis yang baik. Strategi ini terdiri dari tindakan dan pendekatan bisnis yang diterapkan manajemen dalam menjalankan bisnis. Adapun lima tahapan yang saling berhubungan di dalam penyusunan perencanaan strategis (Thompson dan Strickland 2003, h.6), adalah sebagai berikut:

1. Forming a strategic vision
2. Setting objectives
3. Crafting a strategy to achieve the desired outcomes
4. Implementing and executing the chosen strategy efficiently and effectively
5. Evaluating performance

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan situasi yang terjadi dalam dunia usaha yang bergerak di bidang industri kreatif dalam bidang makanan sebagai obyek utamanya. Teknik penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus atau penelitian kasus (case study) yang merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Model studi kasus yang digunakan adalah interpretatif, yaitu dengan mengumpulkan data, melakukan pengelompokan dan reduksi, serta melakukan interpretasi atas data sebelum ditarik menjadi sebuah kesimpulan (Nasution, 1996). Variabel yang diteliti adalah perencanaan startegis bisnis, yang terbagi ke dalam :

1. Strategi level korporat, menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa
2. Strategi Bisnis, atau strategi bersaing yang didasarkan pada bauran pemasaran, analisis pasar (segmenting, targeting, dan positioning) dan kondisi lingkungan industri di mana perusahaan berkompetisi.

Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara dan teknik yang berasal dari berbagai sumber baik manusia maupun bukan manusia. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi: Mengamati secara langsung obyek penelitian untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya. Dilakukan secara cermat dalam waktu yang memadai agar data dan informasi yang dikumpulkan benar-benar sah (valid) dan bisa dipertanggungjawabkan.

2. Wawancara: Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai sumber yang berkompeten berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Pertanyaan bersifat terbuka untuk keleluasaan mengembangkan tanya-jawab sehingga informasinya.
3. Studi Dokumentasi: Studi dokumentasi merupakan salah satu sumber data penelitian kualitatif yang sudah lama digunakan, karena sangat bermanfaat.

Langkah/ tahap penelitian penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui akar permasalahan PT. X seputar kendala yang tengah dihadapi oleh internal perusahaan
2. Isu bisnis PT. X yakni bagaimana mentransformasi sektor internal organisasi menjadi perusahaan yang siap dalam menyikapi perubahan
3. Alternatif solusi yang kemudian dijadikan solusi optimal bagi pemecahan permasalahan bisnis PT. X bersumber dari identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang tengah dan akan dihadapi perusahaan di masa mendatang. Dengan demikian keterlibatan setiap elemen organisasi di dalam aktivitas analisis strategis menjadi signifikan terhadap kualitas perencanaan strategis yang dihasilkan
4. Perencanaan strategis yang diimplementasikan akan menjadi solusi bisnis yang dibutuhkan oleh PT. X. Untuk itu, perencanaan strategis yang disusun nanti harus terukur, memiliki parameter keberhasilan dan evaluasi capaian sehingga terkontrol dan dapat terus menyesuaikan dengan berbagai perubahan yang terjadi.

Proses analisa data dilakukan dengan teknik kualitatif, melalui reduksi data yaitu proses mendeskripsikan dan mengkonstruksi catatan lapangan. Reduksi data juga bertujuan untuk memilih data yang penting dan tidak penting. Setelah reduksi data, dilanjutkan dengan display data, yaitu mendeskripsikan data sesuai dengan aspek-aspek penelitian, dalam konteks penelitian ini adalah keadaan aktual obyek penelitian dan strategi-strategi yang diimplementasikan. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan sementara atau tentatif, memerlukan verifikasi data dengan cara mempelajari kembali data yang telah ada. Verifikasi data juga dilakukan dengan cara meminta pertimbangan dari pihak-pihak lain yang ada keterkaitannya dengan penelitian seperti pihak manajer hingga owner perusahaan, atau dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari sumber-sumber tertentu dengan sumber-sumber lain. Akhirnya peneliti menarik kesimpulan akhir untuk mengungkap temuan-temuan penelitian ini.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Arah Usaha

PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang pangan dan papan dengan tujuan jangka panjang dapat menjadi penyedia bidang pangan dan papan yang terbaik, professional dan terpercaya untuk pasar Indonesia dan internasional sesuai dengan visi perusahaan: *"Menjadi perusahaan besar nasional dalam bidang pangan dan papan, dan diakui oleh dunia"*.

Untuk mencapai visi tersebut, misi yang ditetapkan adalah melayani konsumen sebagai partner usaha dengan menyediakan produk dan pelayanan dalam bidang pangan dan papan untuk konsumen sesuai misi perusahaan: *"Meningkatkan volume penjualan dengan memperluas jalur distribusi dan pemasaran hingga di tingkat internasional"*.

Untuk mewujudkan visi strategis dan misi bisnis, untuk selanjutnya dirumuskan tujuan perusahaan. Adapun tujuan PT. X adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Jangka Pendek (Target Capaian Selama 2 Tahun)

- a) Fokus melakukan investasi untuk peningkatan kapasitas produksi yang secara bersamaan mampu mencapai standar kualitas produk yang ditetapkan dalam Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001:2008).
- b) Penguatan brand equity dan market acquisition PT. X melalui implementasi strategi promosi yang efektif, inovasi produk yang berkelanjutan, fokus pada keamanan pangan, pemenuhan order tepat waktu, konsisten dalam peningkatan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memenuhi keinginan konsumen secara kuantitas dan kualitas.
- c) Merealisasikan rencana peningkatan penjualan sebesar 200% melalui kerjasama dan perluasan saluran distribusi ke gerai-gerai pasar modern di dalam dan luar negeri.

2. Tujuan Jangka Panjang (Target Capaian 3 s.d. 5 Tahun)

- a) Mencapai stabilitas perusahaan yang seimbang antara pertumbuhan penjualan, aset dan profit perusahaan.
- b) Penguatan daya saing perusahaan yang terdiri atas pencapaian pertumbuhan di atas rata-rata industri dan keunggulan tingkat biaya dibandingkan pesaing melalui perluasan dan penguasaan pasar berbasis inovasi berkelanjutan, implementasi teknologi pangan yang modern, kapasitas SDM yang unggul dan ramah lingkungan.

Melalui penetapan tujuan ini, diharapkan visi dan misi perusahaan dapat tercapai sehingga tujuan bersama di dalam meraih kesuksesan dapat terwujud.

Tabel 1. Analisis Matrik SWOT

Faktor Internal	<p>Strengths (S): S1) Sumber pemodal usaha yang memadai S2) Daya tawar yang tinggi terhadap pemasok S3) Berpengalaman di dalam menghasilkan produk yang berkualitas S4) Proses penerapan ISO9001:2008 dan Label Halal MUI S5) Memiliki <i>brand preference</i> di mata konsumen dan hak paten merk</p>	<p>Weaknesses (W): W1) Kapasitas tenaga kerja terampil masih rendah W2) Minimnya perencanaan strategi pengembangan bisnis W3) Budaya perusahaan belum terimplementasi dengan baik W4) Mitra bisnis belum dikelola secara optimal W5) Capaian target penjualan belum sesuai dengan harapan</p>	
Faktor Eksternal	<p>Opportunities (O): O1) Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat O2) Tingginya permintaan produk di dalam dan luar negeri O3) Dukungan regulasi pemerintah yang berpihak kepada kemajuan UKM O4) Perkembangan teknologi komunikasi (internet) semakin pesat O5) Tingkat persaingan usaha domestik saat ini tergolong rendah</p>	<p>SO Strategies: 1) Meningkatkan promosi usaha dan memperluas kerja sama dengan jaringan distributor dan gerai modern dalam rangka memperluas distribusi dan peningkatan penjualan (S1,S2,O1,O2,O4) 2) Melakukan penjajakan terhadap wilayah pasar yang baru baik di dalam maupun luar negeri (S1,S5,O1,O2,O3,O4) 3) Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan terhadap pelanggan (S4,O3,O4) 4) Meningkatkan kapasitas produksi yang disertai dengan keunggulan kualitas pelayanan (S1,S3,O2,O5)</p>	<p>WO Strategies: 1) Peningkatan kualitas SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan untuk mewujudkan <i>total quality services</i> (W1,O2,O5) 2) Mengembangkan sistem organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dan kapasitas SDM (W1,W2,W3,W4,W5,O2,O5) 3) Menciptakan budaya pembelajaran dalam suasana kekeluargaan sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka terhadap usulan (ide) baru (W1,W3,O1,O4) 4) Menciptakan mekanisme transfer pengetahuan dan teknik kinerja yang unggul di dalam struktur bisnis (W1,W2,W5,O4) 5) Melakukan pemberdayaan karyawan sebagai <i>marketing public relation</i> dalam upaya terus menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan (W1,W4,W5,O2,O4,O5)</p>
Faktor Internal	<p>Threats (T): T1) Penurunan daya beli masyarakat T2) Fluktuasi harga bahan baku belum stabil T3) Hambatan masuk ke dalam industri relatif mudah T4) Kondisi iklim berpengaruh terhadap kualitas pasokan bahan baku T5) Daya saing produk domestik lebih rendah dibandingkan produk luar negeri T6) <i>Switching cost</i> konsumen relatif rendah</p>	<p>ST Strategies: 1) Melakukan inovasi berkelanjutan dalam rangka peningkatan kualitas dan pengembangan produk untuk meraih kepuasan dan loyalitas pelanggan (S3,S4,S5,T3,T5,T6) 2) Meningkatkan intensitas koordinasi dengan praktisi dan regulator setempat dalam rangka mengatasi solusi dan kendala bisnis (S4,T2,T4,T5,T6) 3) Menjalin komunikasi dan negosiasi bisnis yang saling menguntungkan dengan para suplier dalam hal strategi pengamanan kualitas dan kuantitas pasokan produk (S2,T2,T3,T4,T5)</p>	<p>WT Strategies: 1) Menciptakan struktur organisasi yang efektif dan efisien sehingga memudahkan pengontrolan kualitas dan mengantisipasi kendala (W2,W3,W5,T4,T5,T6) 2) Melakukan efisiensi biaya produksi dan distribusi (W1,W2,W4,W5,T1,T2) 3) Mengimplementasikan sistem pengarsipan dan database bisnis sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan (W1,W2,T5) 4) Secara berkala melakukan evaluasi, seleksi dan pengembangan kemitraan dengan pemasok lama maupun baru (W2,W4,W5,T2,T4,T5) 4) Menerapkan standar kontrol yang ketat dan berkala dalam proses produksi dan distribusi (W2,W3,T3,T4,T5)</p>

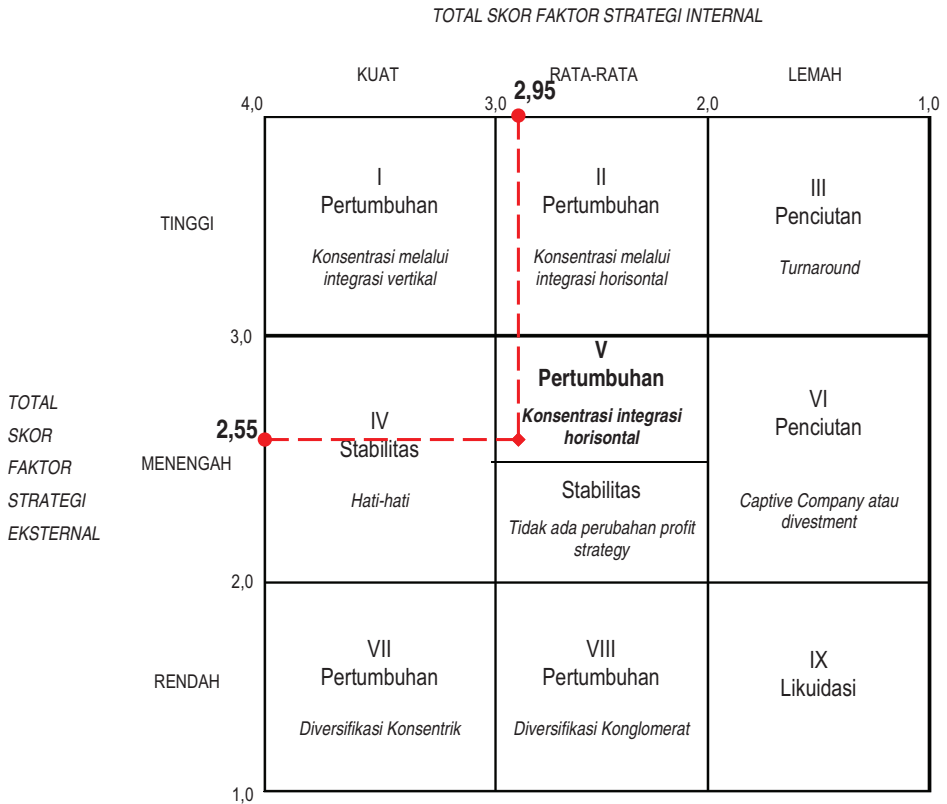
4.2. Alternatif Strategi dan Posisi Perusahaan

Berdasarkan hasil identifikasi faktor faktor kunci dalam lingkungan internal dan ekstrenal perusahaan, dapat dikelompokan poin-poin Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) dalam tabel SWOT berikut ini :

Tabel di atas menjelaskan faktor-faktor dalam lingkungan bisnis PT.X sebagai dasar dari penyusunan strategi (Exit Strategy) bagi perusahaan. Penyusunan strategi berdasarkan analisa silang dari faktor internal (Strength dan Weakness) dan eksternal (Opportuniy dan Threats), sehingga melahirkan strategi SO (Strength-Opportuniy), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Threats), dan WT (Weakness-Threats).

Selanjutnya, poin-poin alternatif strategi tersebut dirangkum ke dalam Matrik Internal-External (IE) untuk memetakan posisi suatu usaha perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Berdasarkan penjumlahan pembobotan faktor Internal-Eksternal, diperoleh nilai total skor IFE (Internal Factor Evaluation) = 2,95 dan EFE (External Factor Evaluation) = 2,55 (posisi pada sel V seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Internal Eksternal



4.3. Pembahasan Strategi Perusahaan (Corporate Strategy)

Berdasarkan posisinya pada matrik IE yang telah dikemukakan sebelumnya, PT. X berada pada sel 5 (pertumbuhan) di mana kekuatan internal PT. X lebih besar dibandingkan dengan daya tarik industri (faktor eksternalnya). Namun demikian, PT. X harus segera melakukan strategi konsolidasi untuk mencegah kehilangan profit karena pasar yang digarap dapat tergerus oleh pendatang baru maupun produk substitusi yang lebih inovatif di dalam menghadapi persaingan. Berdasarkan Matrik IE yang telah dikemukakan sebelumnya, strategi yang sesuai bagi PT. X saat ini adalah ”strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal”, yakni fokus terhadap penguatan core business melalui investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar. Untuk mengantisipasi kehilangan profit akibat munculnya para

pendatang baru dan dalam rangka mengantisipasi tingkat persaingan di masa mendatang, maka PT X harus mendisain strategi dalam rangka mencapai stabilitas di tengah agenda pertumbuhan penjualan, aset, profit, atau kombinasi ketiganya.

Untuk dapat meraih peluang pasar yang ada (dengan minimnya kompetitor saat ini), maka PT. X dapat menerapkan strategi differentiation untuk memaksimalkan daya saing yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi ini merupakan strategi di mana perusahaan memiliki scope target yang luas dan melibatkan penciptaan sebuah produk atau jasa yang dianggap unik oleh industri di mana perusahaan terlibat (*increasing the perceived value*). Selain itu, produk atau jasa yang diproduksi harus memiliki keunikan tersendiri, sehingga konsumen menjadi tidak peka terhadap harga (*not price sensitive*). Alasan lain pemilihan strategi differentiation adalah karena dalam menjalankan strategi penetapan harga, PT. X tidak bermain di area *lower cost*. Sehingga strategi differentiation merupakan strategi yang saat ini diterapkan oleh perusahaan, dan di masa mendatang strategi ini masih layak untuk diterapkan.

4.4. *Implementasi Strategi*

Berdasarkan Analisis Matrik SWOT di atas, berbagai alternatif strategi yang dihasilkan kemudian didistribusikan menjadi sasaran strategis setiap divisi (bagian) manajemen PT. X yakni sebagai berikut:

1. Bagian Marketing & Media Communication

- a) Meningkatkan promosi usaha dan memperluas kerja sama dengan jaringan distributor dan gerai modern dalam rangka memperluas distribusi dan peningkatan penjualan; dan
- b) Melakukan penjajakan terhadap wilayah pasar yang baru baik di dalam maupun luar negeri.

2. Bagian Operasional dan Proses Produksi

- a) Melakukan inovasi terhadap sistem secara berkelanjutan dalam rangka peningkatan kualitas dan pengembangan produk untuk meraih kepuasan dan loyalitas pelanggan;
- b) Pemanfaatan kemajuan teknologi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan terhadap pelanggan;
- c) Meningkatkan kapasitas produksi yang disertai dengan keunggulan kualitas pelayanan;
- d) Meningkatkan intensitas koordinasi dengan praktisi dan regulator setempat dalam rangka mengatasi solusi dan kendala bisnis;
- e) Menjalani komunikasi dan negosiasi bisnis yang saling menguntungkan dengan para suplier dalam hal strategi pengamanan kualitas dan kuantitas pasokan produk;
- f) Secara berkala melakukan evaluasi, seleksi dan pengembangan kemitraan dengan pemasok lama maupun baru; dan

- g) Menciptakan struktur organisasi yang efektif dan efisien sehingga memudahkan pengontrolan kualitas dan mengantisipasi kendala;
- h) Menerapkan standar kontrol yang ketat dan berkala dalam proses produksi dan distribusi.

3. Bagian SDM

- a) Peningkatan kualitas SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan untuk mewujudkan total quality services;
 - b) Mengembangkan sistem organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dan kapasitas SDM;
 - c) Menciptakan budaya pembelajaran dalam suasana kekeluargaan sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka terhadap usulan (ide) baru;
 - d) Menciptakan mekanisme transfer pengetahuan dan teknik kinerja yang unggul di dalam struktur bisnis; dan
 - e) Melakukan pemberdayaan karyawan sebagai marketing public relation dalam upaya terus menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.
4. Bagian Keuangan : Menyusun perencanaan biaya seluruh aktivitas bisnis khususnya dalam rangka mencapai efisiensi biaya produksi dan distribusi.
5. Management Representative : Mengimplementasikan sistem pengarsipan dan database bisnis dan mendistribusikan hasil analisa dan pengolahan data tersebut bagi sumber pertimbangan manajemen di dalam pengambilan keputusan bisnis.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan. Pertama, strategi perusahaan yang relevan bagi PT. X saat ini adalah "strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal", yakni fokus terhadap penguatan core business melalui investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar. Sedangkan di tingkat bisnis, PT. X harus memanfaatkan situasi persaingan saat ini yang tidak begitu ketat melalui strategi differentiation untuk memaksimalkan keunggulan daya saingnya di berbagai sektor yang dimiliki oleh perusahaan, khususnya upaya peningkatan perceived value PT. X di mata konsumennya.

Kedua, secara umum, implementasi strategi pada setiap divisi PT. X adalah sebagai berikut:

- 1. Bagian Marketing & Media Communication : perluasan jalur distribusi dan peningkatan penjualan pada wilayah pasar yang telah eksis serta melakukan penjangkakan terhadap wilayah pasar yang baru baik di dalam maupun luar negeri.

2. Bagian Operasional dan Proses Produksi : menjadi motor inovasi perusahaan dalam hal pengembangan produk dan layanan, peningkatan kapasitas produksi, meningkatkan intensitas kerja sama dengan pemasok dan pihak-pihak lain yang dapat meningkatkan kinerja bisnis, dan penerapan quality control melalui kinerja struktural
3. Bagian SDM : peningkatan kinerja dan kapasitas SDM melalui pengembangan budaya perusahaan dan kinerja struktural
4. Bagian Keuangan : Menyusun perencanaan biaya seluruh aktivitas bisnis khususnya dalam rangka mencapai efisiensi biaya produksi dan distribusi
5. Management Representative : Mengimplementasikan sistem pengarsipan dan database bisnis dan mendistribusikan hasil analisa dan pengolahan data tersebut bagi sumber pertimbangan manajemen di dalam pengambilan keputusan bisnis.

Sebagai saran dari hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam mengontrol kinerja perusahaan, manajemen harus mengacu kepada perencanaan pengelolaan keuangan yang tepat, di antaranya secara berkala melakukan:
 - a) evaluasi capaian profitabilitas yang digunakan untuk mengukur seberapa efektif manajemen menghasilkan laba dari investasi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan;
 - b) menjaga kecukupan pemenuhan pengembalian hutang investasi agar tercapai BEP tepat waktu; dan
 - c) menjaga kinerja aktivitas operasional yang mencakup batasan rata-rata umur piutang, waktu maksimum yang ditetapkan dalam perputaran persediaan, perputaran aktiva tetap serta total aktiva perusahaan sehingga tujuan strategis perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
2. Agar implementasi strategi dapat berjalan dengan optimal, diharapkan jajaran pimpinan sebagai pembuat kebijakan untuk membangun situasi yang kondusif di dalam organisasi, serta mampu membangun komunikasi yang baik secara dua arah dengan seluruh elemen organisasi terhadap setiap kebijakan dan strategi yang akan dijalankan. Dengan demikian, akan tumbuh rasa memiliki dan kesamaan kepentingan di seluruh elemen organisasi di dalam mencapai target dan kinerja yang diharapkan.

Daftar Rujukan

Allison, M., dan Kaye, J. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

- Henry E. Brady & David Collier (Eds). 2004. *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Lanham Md: Rowman and Little field.
- Hesmondhalgh, David. 2002. *The Cultural Industries*. London: Sage Publications
- Nasution. 1996. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Timmons, J. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin: McGraw-Hill.

Pedoman penulisan

Jurnal Administrasi Bisnis
Center for Business Studies - CeBiS

1. Naskah orisinal berupa hasil pemikiran dan analisis ilmiah yang disajikan dalam bentuk essay dan atau hasil penelitian dalam bidang Administrasi Bisnis, yang ditulis dengan Bahasa Indonesia ataupun Inggris;
2. Judul disertai dengan nama penulis, institusi/lembaga, dan email. Panjang judul tidak lebih dari 14 kata atau 10 kata bila ditulis dalam bahasa Inggris.
3. Panjang naskah antara 5000-7000 kata atau 15-25 halaman berspasi 2 (dua), margin kiri, kanan, atas, dan bawah lebih kurang 1 inci;
4. Abstrak memuat abstraksi tulisan secara lengkap, yang ditulis dalam bahasa Inggris antara 100-120 kata, dan disertai juga dengan kata kunci dalam Bahasa Inggris;
5. Sistematika penulisan hasil penelitian adalah sebagai berikut:
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan;
 - Metode penelitian;
 - Hasil dan analisa data;
 - Diskusi; dan
 - Kesimpulan, yang mencakup saran;
 - Daftar pustaka.
6. Sistematika penulisan kajian teoritis ataupun essay ilmiah adalah sebagai berikut
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan dari kajian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil kajian terdahulu yang relevan;
 - Bahasan utama, berisi kajian terhadap aspek-aspek yang diteliti;
 - Kesimpulan, mencakup juga saran;
 - Daftar pustaka.
7. Rujukan pustaka harus menyebutkan sumber dan tahun, atau halaman. Format penulisan rujukan adalah

- penulisan rujukan di awal kalimat : ***Nama akhir (keluarga) Penulis (Tahun, halaman yang dikutip)***).
 - penulisan rujukan di akhir kalimat : ***(Nama akhir (keluarga) Penulis, Tahun , halaman yang dikutip)***).
8. Nama-nama penulis yang karyanya dikutip di dalam naskah, harus konsisten dengan nama-nama yang tercantum dalam daftar pustaka;
 9. Kutipan sebagian besar berasal dari rujukan pustaka yang terkini, yaitu penerbitan tidak lebih dari 10 tahun kebelakang dari waktu penulisan naskahnya;
 10. Tabel dan gambar dibuat berdekatan dengan teks yang menjelaskannya. Penomoran tabel dan gambar disusun secara berurutan dari awal sampai akhir dengan angka Arab. Mencantumkan sumber rujukan tabel dan gambar di bagian bawah tabel dan gambar.
 11. Format penulisan daftar pustaka mengikuti pola penulisan sebagai berikut :
 - Rujukan artikel jurnal ataupun buku :
Cheema, G. Shabbir. 1983. *Decentralization and Development : Policy Implementation In Developing Countries*. Sage Publications.
Hill, A.V., Hays, J.M., dan Naveh, E. 2000. *A Model for Optimal Delivery Time Guarantees*. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3; 254-264.
 - Rujukan buku tanpa penulis ataupun lembaga :
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. *Tahun terbit. Nama Penerbit*.
Badan Pusat Statistika. 2006. *Sosialisas Sensus Ekonomi*. Badan Pusat Statistika Propinsi Jawa Barat.
 - Rujukan dari media cetak ataupun internet :
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Nama cetakan.
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Alamat internet.
 12. Redaksi berhak mengedit tata bahasa dan ejaan naskah yang dimuat tanpa mengurangi maksud tulisan.
 13. Naskah dikirimkan dalam bentuk *softcopy* disertai alamat, no telepon dan fax (bila ada) serta dilengkapi dengan curriculum vitae. Naskah yang tidak dimuat tidak dikembalikan kecuali ada permintaan dari penulis. Kepada penulis yang naskahnya dimuat akan diberikan satu eksemplar jurnal sebagai bukti penerbitan.
 14. Naskah dikirimkan kepada ketua dewan redaksi dengan alamat sebagai berikut :
Ketua Dewan Redaksi
Jurnal Administrasi Bisnis
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar
Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
Telp : 022 2032655 (ext : 342), Fax : 022 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id

Indeks pengarang dan artikel

Jurnal Administrasi Bisnis – ISSN 0216–1249

Volume 10, Nomor 1, Tahun 2014

Elizabeth Tiur Manurung dan Chintia Tanjung Kumala. *Efisiensi Biaya Audit melalui Peningkatan Pengendalian Umum dan Aplikasi pada Bisnis Factory Outlet (Kasus pada Siklus Penjualan F O 001 di Bandung)*

Tiurma Meilania A. A. D. *Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)*

Marihot Tua Efendi Hariandja dan Sentosa Sembiring. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Studi Kasus FISIP UNPAR*

Marco Dirgahadi Lukman. *Analisis Pengaruh Ekuitas Merek Terhadap Keputusan Pembelian dan Kepuasan Konsumen Produk Teh Botol Sosro Kemasan Kotak*

James R. Situmorang dan Maria E. Retno Kadarukmi. *Penilaian Mahasiswa terhadap Sifat Pribadi Capres pada Pilpres 2014 dalam Konteks Pemasaran Politik*

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Bambang Wahyudi Praja Manggala. *Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing*

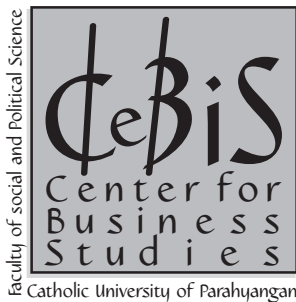
Ruth Patty. *Pengaruh Technology Acceptance Model Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga. *Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT*

James R. Situmorang. *Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar*

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta. *Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta*

Rinni Rodiah Munajatisari. *Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan E-Learning*



Center for Business Studies

Faculty of Social and Political Science
Catholic University of Parahyangan

Email: cebis@unpar.ac.id

CEBIS, stand for **Center for Business Studies**, was established by Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Science, Universitas Katolik Parahyangan.

CEBIS aims is to contribute actively in business knowledge development through, either empirical research or theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses include in area services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regularly discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues. And the Center published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014, ISSN 0216–1249

Bambang Wahyudi Praja Manggala

Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Ruth Patty

Pengaruh *Technology Acceptance Model* Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada *Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga

Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT

James R. Situmorang

Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta

Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta

Rinni Rodiah Munajatisari

Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan *E-Learning*

Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia

Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang