
**ANALISA STRATEGI BISNIS INDUSTRI PRINTER
DALAM MENGHADAPI PASAR BEBAS****Novian Mardani**

Program Studi Manajemen - STIE DR. KHEZ Muttaqien Purwakarta

Mardani.Novian@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 26 January 2019

Accepted 14 February 2019

Available Online 01 March 2019

Abstract

The Electronic Industrial development growing up rapidly as world Industrial globalization. The electronic product which has high technology specially printer is as apart of electronic industry that has dynamic characteristic. Epson printer product sales in Indonesia shows as a leader in year 2005 as 37,26%. PT. IEI as company that producing printer has participated in development of electronic industry in Indonesia. Based on that fact so the research is done for mapping the company position in competition and resume the alternative strategy to strengthen the compete power. Analysis tool used to answer research goal is by using External Internal Matrix that has nine cells for identify company position and to choose alternative strategy and used SWOT analysis for completing company position. In defining company position is find out the rating, weight and score based on external factor evaluation and internal factor evaluation that has been filled by respondent. Respondent that choosen is manager level above due to they are more understand about the company. As result of analysis that score for External Factor Evaluation (EFE) is 3,09 and for Internal Factor Evaluation (IFE) is 3,06 so company position stated on cell II in condition of growth and build. For company alternative strategy from mapping result is market penetration, market development, product development and horizontal integration through merged with competitor. Then company is recommended to do intensive strategy as market penetration, product development according to strength and weakness that they has.

Keyword :*Business Strategy, SWOT analysis,**External Factor Evaluation (EFE),**and Internal Factor Evaluation (IFE)*

PENDAHULUAN

Kemajuan yang pesat pada sektor industri yang terjadi di dunia telah menunjukkan perkembangan positif bagi pembangunan ekonomi secara keseluruhan. Perkembangan yang pesat ini ditopang oleh keberhasilan sektor industri dalam rangka memenuhi kebutuhan untuk pemenuhan konsumsi dalam negerinya, bahkan telah mampu menembus pasar ekspor. Salah satu

sektor industri yang mampu menembus pasar ekspor adalah industri elektronika. Sebagai gambaran kemajuan nilai ekspor industri elektronika di Indonesia, berikut ini dapat dilihat pada perkembangan nilai ekspor produk elektronika di Indonesia dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Perkembangan Nilai Ekspor Produk Elektronika Indonesia Tahun 2001 s/d 2005

(Juta US\$)

NO	JENIS INDUSTRI	2001	2002	2003	2004	2005
1	KONSUMER	14,931.1	15,245.7	15,902.8	18,281.6	20,619.4
2	BISNIS/INDUSTRIAL	13,940.0	14,648.8	16,166.6	19,989.1	25,645.5
3	PRODUK ELEKTRONIK	14,813.3	15,151.5	15,337.4	17,658.8	20,163.7

Sumber : BPS (Diolah), 2006

Pada Tabel 1 di atas terlihat bahwa dari tiga jenis industri, nilai ekspor Indonesia produk elektronika meningkat dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005. Dengan peningkatan nilai ekspor elektronika di Indonesia dan pertumbuhannya yang tinggi tersebut, maka industri itu mempunyai prospek yang sangat cerah di masa mendatang. Peningkatan ekspor produk elektronika di Indonesia yang terjadi pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 sebesar 14,2 % dan

membawa dampak pada negara-negara yang memproduksi produk elektronika melakukan ekspor.

Printer merupakan salah satu produk elektronik yang digunakan oleh berbagai aktifitas masyarakat. Di Indonesia mengenal tiga merk printer sebagai produk dominan yaitu printer merk *Epson*, *Canon* dan *Hawlett Packard* (HP). Data penjualan produk printer di Indonesia pada tahun 2005 dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Data Penjualan Produk Printer di Indonesia Tahun 2005

(US\$)

MAKER	SIDM	INK JET	SPC	LASER	TOTAL	%
EPSON	76,000	151,962	11,760	350	240,072	37.26
HP	-	147,060	15,680	32,900	195,640	30.36
CANON	-	181,374	10,976	-	192,350	29.85
OTHERS	4,000	9,804	784	1,750	16,338	2.54
TOTAL	80,000	490,200	39,200	35,000	644,400	100.00

Sumber : Laporan Pemasaran Epson Indonesia (EIN Sales), 2006

Pada tabel 2 di atas terlihat perbandingan *market share* produk printer merk Epson yang ada di Indonesia pada tahun 2005 sebesar 37.26%, masih sebagai leader dari pangsa pasar yang ada. PT. IEI merupakan salah satu perusahaan elektronika yang terletak di Kabupaten Bekasi, memproduksi printer merk Epson, produk perusahaan bermutu tinggi dan memiliki *brand image* yang

sudah dikenal sehingga mempunyai peran cukup besar dalam memasok produknya di dunia dan keberadaannya diperhitungkan oleh para pesaing.

Perkembangan nilai penjualan produk perusahaan mengalami peningkatan yang relatif besar dari tahun ke tahun. Adapun nilai penjualan PT. IEI yang tercatat dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Nilai Penjualan Printer PT. IEI Tahun 2001 s/d 2005

		(US \$)					
MODEL		2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
SIDM	Production	1,644,825	1,629,087	1,551,230	1,571,218	1,503,149	7,899,509
	Sales	12,040,119	11,924,917	11,355,004	11,496,614	11,203,524	58,026,178
INK JET	Production	4,255,151	4,175,903	5,080,707	4,058,765	7,377,943	24,948,469
	Sales	36,934,711	36,246,838	44,100,537	35,218,459	60,312,714	212,813,259
SPC	Production	-	-	431,878	2,205,013	7,186,924	9,823,815
	Sales	-	-	7,246,913	36,995,983	77,863,546	122,106,442
TOTAL	Production	5,899,976	5,804,990	7,063,815	7,834,996	16,068,016	42,671,793
	Sales	48,974,830	48,171,755	62,702,454	83,711,056	149,385,784	392,945,879

Sumber : PPC PT. IEI, 2005

Dari Tabel 3 terlihat bahwa terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2004 sampai tahun 2005 sebesar 78 %.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian yang merupakan permasalahan pokok penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana posisi PT. IEI dalam industri *printer* ?
- b. Alternatif strategi bisnis apa yang dapat digunakan di PT. IEI untuk

dapat meningkatkan daya saingnya di masa yang akan datang ?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memetakan posisi PT. IEI dengan menganalisis lingkungan pasar dalam industri elektronika.
2. Merumuskan alternatif strategi bisnis PT. IEI dalam meningkatkan daya saing perusahaan di masa yang akan datang berdasarkan kompetensi perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Strategi dan Manajemen Strategik

Dalam menghadapi tantangan baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan seperti keterbatasan sumber daya dan pesaing, maka diperlukan strategi yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan. Untuk itu suatu bisnis yang akan dibangun

harus mempunyai strategi tepat untuk mewujudkan keunggulan bersaing.

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi. Perumusan strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali

peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, menyusun kerangka operasi, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, dan mengubah arah usaha pemasaran. Sedangkan evaluasi strategi adalah merupakan tahap akhir dari manajemen strategis yang di dalamnya terdapat tiga aktifitas mendasar untuk dievaluasi yaitu : meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, mengukur prestasi, dan mengambil tindakan korektif Menurut Wheelen dan Hunger (1993 : 7) manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan prestasi jangka panjang suatu bisnis.

Jauch dan Glueck (1998 : 12) merumuskan strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu, yang mengkaitkan keunggulan strategi bisnis dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Pada kenyataannya semua perusahaan menghadapi persaingan global yang semakin meningkat, kompleks, sangat tidak menentu dan tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mempunyai daya saing strategis.

Menurut Hit, Ireland dan Hoskisson (1995:4) daya saing strategis dicapai apabila sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan sehingga pesaing tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut. Selanjutnya, Craig dan Grant (1996: 14) strategi bisnis berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan di dalam bisnis utamanya.

Strategi adalah suatu rencana perusahaan yang mencerminkan rencana perusahaan mengenai : bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan harus bersaing, siapa pesaingnya, dan untuk apa persaingan dilakukan (Pearce dan Robinson, 1997).

Manajemen strategi adalah suatu seni (ketrampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan (Kusnadi, 2001).

Menurut David (2002:5) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Manajemen strategis memfokuskan pada integrasi organisasi yang meliputi manajemen pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi dan operasi, serta penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Strategi Bersaing

Strategi bersaing bagi perusahaan merupakan salah satu kunci dalam menanggulangi permasalahan yang ada di dalam perusahaan sehingga akan meningkatkan kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Michael E Porter dalam bukunya "Keunggulan Bersaing" (1994;4) baik industri dalam negeri ataupun luar negeri yang menghasilkan produk (yang mencakup barang dan Jasa) ada lima kekuatan bersaing. Kelima kekuatan bersaing tersebut adalah :

a. Masuknya pesaing baru.

Masuknya pendatang baru pada suatu industri menyebabkan peningkatan persaingan di pasar. Hal ini antara lain disebabkan pendatang baru membawa kapasitas baru dan sumber-sumber yang dimiliki dalam merebut pangsa pasar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri

- b. Ancaman dari produk pengganti (substitusi),
- c. Kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli,
- d. Kekuatan penawaran pemasok;
- e. Persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada.

Kelima kekuatan tersebut mempunyai pengaruh yang berbeda besarnya terhadap persaingan di dalam industri. Besar kecilnya pengaruh kelima kekuatan tersebut antara lain tergantung dari jenis industri, ukuran industri, dan lokasi industri yang bersangkutan.

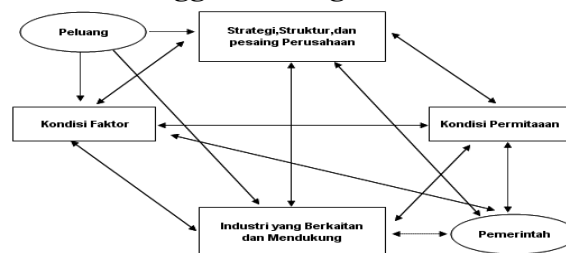
tergantung pada rintangan masuk yang ada. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari produsen lama, maka masuknya pendatang baru akan melemah.

Diamond Porter

Selanjutnya Michael E. Porter (1990: 127), menyatakan bahwa keunggulan daya saing suatu perusahaan dari suatu bangsa ditentukan dan diciptakan oleh beberapa faktor penentu yaitu kondisi faktor: strategi perusahaan, struktur dan persaingan; kondisi permintaan; industri yang berkaitan dan mendukung serta faktor penting yang mempengaruhi faktor

penentu yaitu pemerintah dan peluang. Faktor-faktor penentu tersebut walaupun nampaknya berdiri sendiri-sendiri, namun dalam prakteknya sebagian besar dari mereka mempunyai kaitan yang kuat dan saling mempengaruhi. Untuk lebih jelasnya, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini.

Gambar 1
Penentu Keunggulan Bangsa Diamond Porter



Sumber : The Competitive of Nations (Porter 1990: 127)

Rantai Nilai

Menurut Keegan (1996: 285) “Suatu kunci penting bagi keunggulan kompetitif terletak dalam kemampuan perusahaan untuk menyadari semua kegiatan sebagai sebuah sistem, bukan rangkuman kegiatan yang independen dan kemampuan untuk mengelola rangkaian nilainya sebagai suatu sistem”.

Perusahaan menciptakan nilai bagi pembeli produk dengan kegiatan yang dilakukan. Ukuran dari nilai kegiatan ini adalah harga yang bersedia dibayar oleh konsumen sebagai pengganti produk atau Jasa yang dihasilkan. Jika harga ini lebih besar dari biaya total dari semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, perusahaan akan memperoleh laba.

Kegiatan pendukung dari rantai nilai, termasuk keuangan/akuntansi, sumber daya manusia, teknologi, input, yang dibeli dan infrastruktur perusahaan. Kegiatan primer pada umumnya termasuk produksi, pemasaran, penyerahan dan pemberian servis pada produk. Kegiatan nilai hilir misalnya pemasaran dan servis lebih dekat kepada konsumen. Kegiatan nilai hilir mulai dengan pencarian bahan baku atau produksi input komoditi dan berlanjut dengan operasi, yang termasuk

riset dan pengembangan, rekayasa, manufaktur, fabrikasi barang, penyimpanan produk, logistik dan penyerahan.

Aktifitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu aktifitas primer dan aktifitas pendukung. Aktifitas primer, adalah aktifitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual. Di perusahaan mana pun, aktifitas primer dapat dibagi menjadi lima kategori generik. Aktifitas pendukung mendukung aktifitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan pelbagai fungsi di seluruh perusahaan. Garis putus-putus pada gambar II-5 mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dihubungkan dengan aktifitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktifitas primer tertentu, tetapi mendukung keseluruhan rantai. Adapun semua aktifitas ini secara garis besar dapat diterangkan dengan menggunakan rantai nilai pada gambar 5 berikut ini.

Gambar 2
Rantai Nilai Generik



Sumber : Keunggulan Bersaing (Porter. 1994: 37)

Dalam pengertian bersaing, nilai adalah jumlah yang bersedia dibayar oleh pembeli untuk apa perusahaan berikan kepada mereka. Nilai diukur dengan pendapatan total, cerminan harga produk yang

dibebankan oleh perusahaan dan unit yang dapat dijualnya. Perusahaan mampu memperoleh laba jika nilai yang dimilikinya melebihi biaya yang diperlukan dalam menciptakan produk.

Pengertian Pemasaran dan Teori Pemasaran Internasional

Pemasaran telah didefinisikan berbeda-beda oleh para pakar namun pada dasarnya mempunyai banyak persamaan di dalam unsur-unsur yang ada dalam pengertian pemasaran tersebut. Menurut Kotler (1993: 5) dalam bukunya Manajemen Pemasaran dijelaskan bahwa "Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk yang bernilai".

Menurut Stanton dalam bukunya *"Fundamental of Marketing"* (1994; 6) mengenai pemasaran adalah sebagai berikut : *Marketing is a total system of business activities design to plan, price, promote, and distribute warrn satisfying products to target market to achieve organizational objective"*

Dapat diartikan bahwa pemasaran adalah keseluruhan sistem dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang dirancang untuk merencanakan, menemukan harga, promosi dan pendistribusian yang diarahkan pada pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya pemasaran internasional berbeda dari pemasaran

domestik karena adanya perbedaan lingkungan. Strategi pemasaran internasional merupakan suatu strategi yang berkaitan dengan kegiatan operasional pemasaran yang timbul dalam mengelola suatu perusahaan yang beroperasi secara internasional. Perusahaan dalam pasar internasional mengembangkan strategi pemasarannya sendiri dan menerapkannya dalam konteks lingkungan yang kompleks. Disamping itu perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam lingkup global juga harus tanggap terhadap kebutuhan dan permintaan pelanggan dalam arena usaha yang kompetitif.

Strategi Memasuki Pasar Internasional

Strategi untuk memasuki pasar internasional merupakan perencanaan komprehensif yang meliputi penetapan tujuan, sasaran, sumber-sumber dan kebijaksanaan yang menjadi pedoman bagi operasi bisnis internasional perusahaan untuk mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan di pasar dunia. Unsur-unsur dalam strategi memasuki pasar internasional merupakan keputusan tentang produk atau pasar sasaran, tujuan dan sasaran pasar, cara masuk pada negara sasaran, rencana pemasaran untuk menembus pasar sasaran dan sistem kontrol untuk memonitor keadaan dan posisi pada pasar sasaran (Root, 1987).

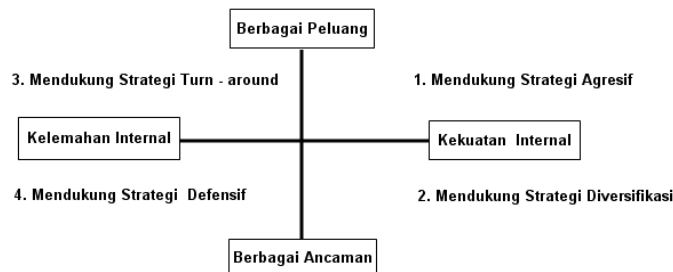
Kerangka Konsep

Untuk menjawab permasalahan pokok yang dihadapi perusahaan maka pendekatan yang digunakan adalah menggunakan matriks Internal Eksternal dan Analisis SWOT. Analisis SWOT di samping mengevaluasi kinerja perusahaan, misi dan tujuan perusahaan, juga menganalisis lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Rangkuti (1997:18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT mendasarkan analisisnya dengan memaksimalkan *Strengths* (Kekuatan), *Opportunities* (Peluang), serta dalam waktu yang bersamaan dapat meminimalkan

Weaknesses (Kelemahan) dan *Threats*(Ancaman). Kondisi faktor eksternal dan internal perusahaan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan, sehingga hal ini perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam analisis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yang berupa Peluang dan Ancaman dengan faktor internal yang berupa Kekuatan dan Kelemahan. Faktor-faktor eksternal dan internal tersebut apabila ditangani dan dikelola oleh kemampuan yang mempunyai kompetensi yang handal, maka dapat menghasilkan suatu strategi yang efektif bagi perusahaan. Adapun analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 6 berikut ini.

Gambar 3
Analisis SWOT



Sumber; Rangkuti (1997:19)

Pada Kuadran 1: merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Pada kuadran 2: walaupun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang jangka panjang dengan Strategi diversifikasi produk/pasar.

Pada kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak ia menghadapi berbagai kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Sedangkan pada kuadran 4: merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

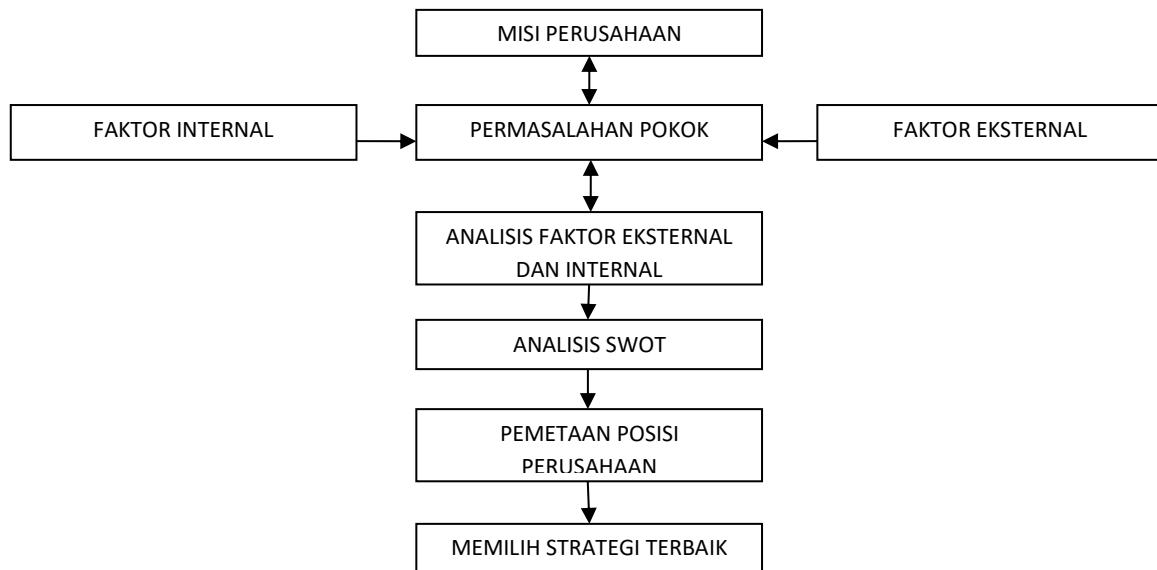
METODE PENELITIAN

Untuk mempermudah pemahaman proses pemetaan dan penentuan alternatif strategi terbaik perusahaan disusunlah suatu kerangka pemikiran. Adapun alur berfikir kerangka dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui aliran logika berfikir yaitu mencakup: (1) Pernyataan misi, (2) Identifikasi faktor internal dan eksternal, (3) Menemukan permasalahan pokok, (4)

Menganalisis faktor internal dan eksternal, (5) Menganalisis SWOT perusahaan, (6) Pemetaan posisi perusahaan dan (7) Memilih strategi terbaik sesuai dengan hasil pemetaan dan melihat kondisi perusahaan.

Adapun alur berfikir kerangka penelitian dapat dijelaskan seperti pada Gambar 7 berikut ini :

Gambar: 4
Model Proses dan Pemilihan Strategi



Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dan berkaitan erat dengan permasalahan pokok penelitian maka dilakukan dengan:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)
Mempelajari literature yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan seperti buku literature, jurnal, majalah, surat kabar, serta

Teknik Analisa Data

Setelah didapatkan faktor eksternal dan internal tersebut data diolah dan dianalisis dengan menggunakan matriks

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan ini dilakukan melalui wawancara atau *interview* dan pengisian kuesioner oleh responden yaitu manajemen PT. IEI yang berjumlah 10 orang ahli yang telah berpengalaman dan memiliki kapabilitas dalam bidang industri elektronika.

Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (EFI). Penghitungan pada matrik EFE dan EFI

yaitu dengan menggunakan *range* penilaian 1 sampai dengan 4 untuk *rating* dan 0,00 sampai dengan 0,20 untuk bobot. Selanjutnya setelah *rating* dan bobot didapat dari hasil jawaban responden, maka dilakukan penghitungan rata-rata *rating* dan bobot dengan menjumlahkan masing-masing *rating* dan masing-masing bobot kemudian dibagi dengan 10 (Jumlah responden). Hasil perkalian rata-rata *rating* dan bobot diperoleh *score*. *Score*

yang terdapat pada EFE dan EFI tersebut digunakan untuk memetakan posisi perusahaan, dengan memasukkan ke dalam matriks Internal Eksternal. Hasil dari pemetaan tersebut merupakan posisi perusahaan dalam industri yang bersangkutan, setelah posisi perusahaan diketahui, maka dapat diketahui alternatif strategi yang sebaiknya dilakukan berdasarkan posisi perusahaan dan kompetensi yang dimilikinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Eksternal

yang tertuang dalam bentuk *rating*, bobot dan skor, dan dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

Berikut ini ditampilkan hasil pengolahan Evaluasi Faktor Internal

Tabel 4
Hasil Pengolahan Evaluasi Faktor Internal

NO	FAKTOR INTERNAL	RATING	BOBOT	SKOR
1.	Kekuatan			
	a. SDM	3	0.17	0.51
	b. Pertumbuhan penjualan	3	0.13	0.39
	c. Kualitas produk	3	0.12	0.36
	d. Pelanggan setia	3	0.10	0.30
	e. Budaya perusahaan	3	0.09	0.27
	f. Pangsa pasar yang relatif besar	3	0.08	0.24
2.	Kelemahan			
	a. Bahan baku yang kurang tersedia di Dalam Negeri	3	0.11	0.33
	b. Perburuhan	3	0.07	0.21
	c. Permodalan	3	0.08	0.24
	d. Koordinasi	3	0.07	0.21
	TOTAL		1.00	3.06

Sumber : Lampiran II, Tabulasi Jawaban Responden untuk Penentuan *Rating*, Bobot dan skor

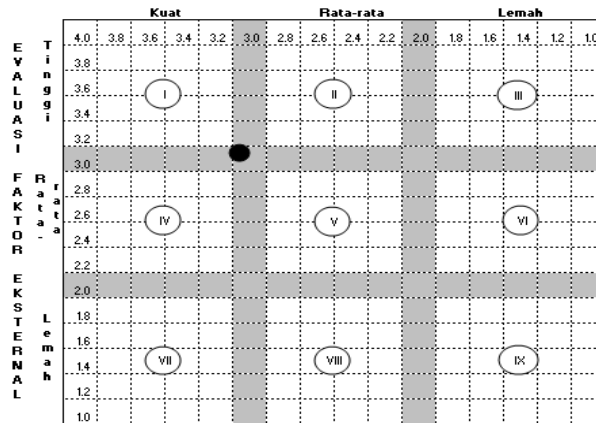
Dari hasil analisis evaluasi faktor eksternal dan internal perusahaan, yang merupakan penilaian dari responden perusahaan yang ahli dalam bidangnya masing-masing maka diperoleh total skor perusahaan, seperti terlihat dalam Tabel 7 dan Tabel 8. Menurut David (Manajemen Strategis;

2002) bahwa posisi perusahaan dalam persaingan di dalamnya terdapat sembilan sel yang terbagi menjadi tiga strategi bersaing yaitu strategi tumbuh dan bina pada sel I, II dan IV, strategi pertahankan dan pelihara untuk sel III, V dan VII selanjutnya strategi yang terakhir yaitu panen atau divestasi untuk

sel VI, VIII dan IX. Untuk mengetahui lebih jelas maka pemetaan posisi perusahaan dalam

persaingan dapat dilihat pada Gambar 8 berikut ini.

Gambar 5
MATRIK INTERNAL EKSTERNAL PT. IEI
TOTAL SKOR EFI
 EVALUASI FAKTOR INTERNAL



Dengan menggunakan landasan teori tersebut di atas, didasarkan atas pengolahan jawaban responden perusahaan yang berjumlah 10 orang, telah diperoleh skor pada matrik EFE dan EFI untuk PT. IEI yaitu untuk skor EFE sebesar 3,09 dan EFI sebesar 3,06. Selanjutnya dengan menggunakan

Matrik Internal - Eksternal dan hasil skor EFE dan EFI tersebut maka posisi perusahaan berada pada sel II. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi PT. IEI antara lain :

Kekuatan

1. Kekuatan SDM yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya masing-masing dan didukung oleh program pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan karyawan yang baik.
2. Pertumbuhan nilai penjualan perusahaan yang cukup besar dari tahun 2001 sampai dengan 2005, dengan dukungan peran aktifitas pemasaran *Sales Office* di dalam dan luar negeri.
3. Kualitas produk yang telah memenuhi standar mutu internasional seperti ISO 9002.
4. Pelanggan setia baik yang berasal dari *captive market* maupun di luar *captive market*.
5. Budaya Perusahaan di PT. IEI adalah kreativitas dan tantangan yang merupakan pusaka sejak perusahaan didirikan untuk mewujudkan nilai bagi pelanggan dengan bekerja sama bahu membahu untuk suatu tujuan yang sama.
6. Pangsa pasar yang masih relatif besar dibandingkan pesaing memberikan kekuatan untuk terus tumbuh dan berkembang.

Peluang

1. Pertumbuhan pasar yang baik dilihat dari pertumbuhan ekspor produk elektronika dunia, merupakan peluang bagi perusahaan.
2. *Trend* ekspor untuk printer Indonesia dari tahun 2001 sampai dengan 2005 yang terus meningkat juga merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengisi pasar ekspor.
3. Kebijakan Pemerintah dalam memberikan fasilitas dan kemudahan bagi industri elektronika yang berorientasi

ekspor juga merupakan peluang untuk lebih meningkatkan daya saing.

4. Perdagangan bebas dan *trend global sourcing* juga merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan apabila aturan dan syarat-syarat tertentu dari kedua hal tersebut dapat dipenuhi perusahaan.

Sedangkan ancaman dan kelemahan bagi industri komponen elektronika PT. IEI adalah

Ancaman

1. Persaingan yang ketat dalam industri elektronika yaitu banyaknya jumlah perusahaan elektronika dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 yang menutup usahanya dan ketatnya persaingan antara sesama produsen printer seperti Canon dan HP seperti terlihat pada tabel I-2.
2. Perubahan teknologi yang cepat dalam industri printer merupakan suatu ancaman yang serius bagi perusahaan printer karena perusahaan harus dapat mengikuti kemajuan perkembangan teknologi yang begitu cepat.
3. Kondisi keamanan dan penegakan hukum dimana perusahaan itu beroperasi juga merupakan suatu ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan, makin tidak aman dan makin tidak transparan penegakan hukum, maka makin besar pula tingkat resiko bagi perusahaan tersebut.
4. Lingkungan bisnis yang cenderung cepat berubah dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena apabila perusahaan tersebut tidak cepat beradaptasi dengan lingkungan tersebut maka dapat menghambat

perkembangan operasi perusahaan.

5. *Buyer* yang menuntut spesifikasi baik mutu maupun pelayanan tertentu juga merupakan ancaman bagi perusahaan apabila tidak dapat memenuhinya.

Kelemahan

1. Bahan baku yang kurang tersedia di dalam negeri merupakan kendala bagi perusahaan untuk menjalankan operasinya.
2. Sedikitnya pengetahuan perburuhan bagi seluruh

karyawan di dalam perusahaan merupakan suatu hambatan bagi kemajuan perusahaan.

3. Permodalan yang diperlukan untuk mengembangkan perusahaan sangat terbatas karena diperlukan persamaan persepsi di antara pemegang saham.
4. Koordinasi yang kurang lancar antara para manajemen dengan karyawan di bawahnya merupakan suatu hambatan bagi kemajuan.

Perumusan Alternatif Strategi

Alternatif strategi perusahaan adalah:

1. Penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Salah satu cara adalah dengan meningkatkan kerjasama dengan *dealer* atau distributor yang sudah ada, misalnya dengan pemberian insentif untuk sampai pada tingkat penjualan yang memuaskan, pemberian *training* tentang produk berikut teknis penjualan. Melakukan promosi yang lebih gencar antara lain bekerja sama dengan toko buku atau langsung ke *end user* dengan pemberian hadiah, meningkatkan layanan purna jual, bahkan *workshop* langsung ke target pasar seperti ke sekolah-sekolah atau ke kantor-kantor.
2. Pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Pengembangan pasar tidak hanya terbatas pada pasar dalam negeri dengan mengefektifkan 3 perusahaan sebagai *Sales Office* yang sudah ada pada 6 kota besar dan

Authorized Service Center pada 26 kota yang tersebar di Indonesia, tetapi juga pada pasar luar negeri dengan mengefektifkan *Sales Office* pada 25 negara yang tersebar dalam 4 benua. Dengan lebih mengefektifkan *Sales Office*, maka aktifitas kegiatan pemasaran baik itu berupa peninjauan negosiasi kontrak dengan perusahaan-perusahaan elektronik lainnya maupun kegiatan *competitive intelligence* di dalam dan luar negeri akan bertambah gencar. Dengan gencarnya usaha yang dilakukan tersebut dapat berdampak pada perluasan daerah pemasaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan omzet penjualan.

3. Pengembangan produk yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkannya dengan yang baru. Strategi alternatif yang dapat digunakan adalah dengan meningkatkan kualitas hasil produk. Antara lain dengan meningkatkan kualitas printer jenis *ink-jet*, sehingga dapat

menghasilkan printer berteknologi tinggi yang mempunyai hasil cetakan kualitas prima bahkan bisa mencetak *photo* sesuai kebutuhan konsumen. Di samping itu kegiatan Riset dan Disain yang sangat dibutuhkan oleh industri printer, didukung oleh perusahaan Seiko Epson Cooperation Jepang sehingga dapat melakukan modifikasi, bahkan inovasi. Inovasi ini tidak hanya terbatas pada produk printer sebagai mesin cetak tetapi dengan pengembangan produk yang terintegrasi dengan media lain seperti mesin *faximile* dan mesin *photocopy*.

4. Integrasi ke depan yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali kepada distributor. Strategi alternatif yang dapat dilakukan antara lain dengan melakukan akuisisi kepemilikan dari distributor yang sudah berjalan misalnya untuk di Indonesia melalui perusahaan PT. Metrodata, PT. Epsindo dan PT. Setia Sapta. Sehingga nantinya pengendalian atas strategi

pemasaran yang dijalankan akan lebih efektif dan efisien.

5. Integrasi ke belakang mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Komponen dari suatu produk printer termasuk cukup kompleks mulai dari komponen yang masih harus diimpor seperti *print head* bahkan sampai *casing* produk yang di *supply* dari dalam negeri. Dengan menguasai kepemilikan dari perusahaan suplier maka diharapkan kontinuitas pengadaan barang akan lebih terjamin dan dapat mempercepat laju produktifitas.
6. Integrasi horizontal mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas para pesaing. Pesaing terdekat dari produk Epson adalah Canon dan Hawlett Packard (HP). Produsen Canon adalah perusahaan Jepang sedangkan produsen HP adalah Amerika Serikat. Aliansi strategis yang paling memungkinkan adalah dengan perusahaan pesaing yang mempunyai budaya perusahaan yang sejenis, dalam hal ini adalah dengan produsen Canon.

KESIMPULAN

1. Posisi PT. IEI dalam persaingan berdasarkan perhitungan Evaluasi Faktor Eksternal menunjukkan Skor 3,09. dan Evaluasi Faktor Internal menunjukkan Skor 3,06. Skor tersebut dengan menggunakan Matrik Internal-Eksternal sembilan sel berada pada sel II, pada tahap tumbuh dan bina.
2. Berdasarkan posisi bersaing tersebut PT. IEI melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
3. Penetrasi pasar yang dilakukan yaitu melalui aliansi pemasaran dengan perusahaan lain di negara yang dituju. Pengembangan pasar dilakukan dengan mengefektifkan *Safes Office* dalam rangka meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan omzet penjualan. Sedangkan untuk pengembangan produk didukung oleh Seiko Epson Corporation. Jepang.

DAFTAR PUSTAKA

- Chinkota M.R, 1996, *International Bussiness*, The Dryden Press, Orlando.
- Craig C. James and Robert M Grant. 1996, *Strategic Management*, Alih Bahasa: Tjiptowardojo, Sularno, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- David, Fred R, 2002, *Manajemen Strategis*, Alih Bahasa : Alexander Sindoro, Pearson Education Asia Pte, Ltd. dan Prehallindo, Jakarta.
- Glueck. William F and Lawrence R Jauch. 1987. *Business Policy and Strategic Management*, edisi 2, University of Georgia, Boston.
- Hitt, Michael. A, R. Duane Ireland, Robert E, Hoskisson, 1995 *Strategic Management; Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, Texas.
- Keegan Warren. J, 1996. *Manajemen Pemasaran Global*, Edisi Bahasa Indonesia Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.
- Kotler, Philip, Somkid Jatusripitak and Sovid Maesincee, 1997, *The Marketing of Nations*, The Free Press A division Simon and Schuster Inc, NewYork.
- Kusnadi, 2001, *Pengantar Manajemen Strategi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Pearce, Jhon A, and Richard B Robinson, 1997, *Management Strategic* Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta
- _____, 1994, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- _____, 1997, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Porter, M.E, 1990, *The Competitive Advantage of Nation*, The Free Press, CoIllier Macmillan, Canada.
- Rangkuti, Freddy, 1997. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Root, Franklin R, 1994, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books An Imprint of Macmillan, Inc, New York.
- Taryanto, A. Farid Aulia, Kadarsah Suryadi, Tariadi, 2003, *Competitive Intelligence*, Multi Utama IndoJasa, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000, *Strategi Bisnis Modern*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2001. *Strategic Management in Action*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Assauri, Sofyan, 2003. *Customer Behaviour Analysis Sebagai Dasar Penerapan Strategi Pemasaran*, Usahawan, No. 05, Th XXXII, Mei.

- Baso, Moerad H M, 2003, *Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi Usahawan*, No. 02. Th XXXII, Pebruari.
- Chao Doyama, 2005, *Seiko Epson Annual Report*, Tokyo, Japan, 24 June 2005.
- Emile P, 2005, *Epson Value Leader Education*, PT. Indonesia Epson Industry.
- Firdaus, Muchsin, *Knowledge Management for Corporate Innovation*, Buletin Kadin No.46, September-Oktober2002.
- Husni, 2005, PT. Epson Indonesia (EIN), Jakarta, Desember 2005
- Huseini, Martani, 2000, *Mencermati Misteri Globalisasi*, Usahawan No. 02 Th. XXIX. Pebruari.
- Soemardi, P Tresno, 1996, *Pengaruh Kemajuan Teknologi dan Pengetahuan Terhadap Daur Hidup Produk Global*, Usahawan No. 08 Th. XXIX, Agustus.
- Kunci Keberhasilan Merger Perusahaan*, Sorotan, Vol. XII No.1, Januari-Maret 2003.
- Rencana Induk Pengembangan Industri Teknologi Informasi*, Ditjen ILMEA, Depperindag, 2002, Jakarta.
- Statistik Industri Besar dan Sedang*, 2006, Biro Pusat Statistik, Indonesia.