

**A N A L I S I S M A T R I K D A Y A T A R I K I N D U S T R I (M D T I)**  
**U N T U K M E N E N T U K A N P O S I S I B I S N I S**

O leh  
**P a n d i A f a n d i**  
D o s e n S T I E A M A S a l a t i g a

**A b s t r a c t**

*Business Emulation which progressively kompetitif require brooding of management in chosening and determining business opportunity creatively, inovatif and variatif so that company can survive even forwards progressively grow to expand. There is two determinant as business variable which must be paid attention that is factor of internal and factor of company business in this time for the reference of to determine the position of future business. One of the analysis able to select; choose of with the approach analyse the MDTI(Matrik Daya Tarik Industri/Industrial Matrik Fascination). Implementation analyse this relative modesty, that is by identifying Variable external covering : depresiasi currency, Inflation, purchasing power consumer, governmental regulation, wide of market, growth of price, distribution channel, variation of product, efficiency produce the company location, quality of production, ability of management and goods Image.*

*By using hypothesis data utilize to equip the example implemation analyse the MDTI of pursuant to measurement of existing answer quitions assumption with the wight result is such as those which got in this analysis obtained total of score for the variable of external equal to 3.40 and total internal variable score equal to 3.50, so that stay in the matrik diagonal "selective" this cell show the business position in this time with the conclusion that slow even its business growth, but owning potency an opportunity to expand as according to strength poteny owned. Considering progressively tighten the emulation faced by company, hence of vital importance know the strength and exixting business weakness in this time, so that by using approach analyse the MDTI very assisting of the company in determining direction offuture business.*

*Keywords : MDTI, External Variable, Internal Variable*

**P e n d a h u l u a n**

Seiring dengan perjalanan waktu, setiap saat kompetitor bisnis selalu bertambah, ada kompetitor langsung, yaitu kompetitor yang memasarkan produk yang sama atau sejenis dengan yang dipasarkan dan kompetitor tidak langsung, yaitu kompetitor memasarkan produk beda jenis tetapi memiliki dampak kompetitif terhadap produk yang dipasarkannya. Agar perusahaan mampu mengikuti bahkan mampu memenangkan persaingan perlu upaya lebih kreatif yang menunjukkan kekhasan tertentu yang tidak dilakukan oleh perusahaan kompetitor lainnya.

Analisis keunggulan bersaing menunjukkan keunikan dan diferensiiasi diantara pesaing, hal ini sangat ditentukan oleh kemampuan manajer untuk memilih dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan yang meliputi kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Untuk itu menuntut kejelian dan ketramplilan manajerial dalam menetapkan strategi bersaing yang merupakan "usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk

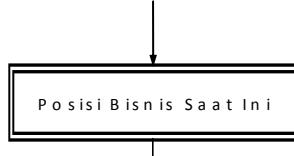
mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan visi yang telah ditentukan". (Suwarsono, 2008:6).

Visi yang ditetapkan perusahaan menjadi sumber energi dan motivasi dalam memilih dan menentukan strategi bersaing dengan kompetitor, sehingga keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan visi tersebut sangatlah tergantung pada ketepatannya dalam memilih pendekatan dan strategi dalam bersaing. Ada beberapa pendekatan strategi yang dipilih namun dalam pembahasan ini lebih menekankan pendekatan matrik khususnya Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Indicator MDTI meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal, diterjemahkan dalam beberapa pertanyaan terkait dengan hal-hal berikut : adanya depresiasi mata uang, kemungkinan terjadinya inflasi, daya beli konsumen, regulasi dalam bentuk peraturan pemerintah, luasnya pasar yang dapat dijangkau, tingkat pertumbuhan pasar serta struktur persaingan yang ada. Untuk lingkungan internal, diterjemahkan dalam beberapa pertanyaan terkait dengan hal-hal sebagai berikut : harga prosuk yang dihasilkan, pilihan saluran distribusi, variasi produk, efisiensi produk, lokasi perusahaan, kualitas produk, kemampuan manajemen dan citra barang (produk) yang dihasilkannya. Strategi MDTI semakin melengkapi strategi bisnis yang sudah ada seperti *strengths, weaknesses, opportunities and threats* atau lebih dikenal dengan SWOT Analysis, dengan fokus analisis yang sama yaitu analisis terhadap faktor eksternal dan internal perusahaan.

#### Kerangka Analisis MDTI

Kerangka analisis posisi bisnis dengan pendekatan MDTI dapat dijelaskan dengan gambar berikut ini.





Dalam menghadapi persaingan perusahaan akan berhadapan dengan perusahaan kompetitor sehingga diperlukan analisis variabel eksternal maupun internal untuk dilakukan pengukuran sehingga diperoleh hasil penilaian kemudian dianalisis dengan analisis MDTI diperoleh hasil matriknya untuk dapat diketahui Posisi Bisnis Saat Ini sebagai acuan untuk bisnis yang akan datang.

#### Landasan Teori

Pendekatan MDTI, semula dibuat untuk membantu manajemen mengambil keputusan investasi pada berbagai portfolio bisnis yang dikelola, yang biasanya berada pada perusahaan besar yang terdiversifikasi, yaitu dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Ada dua sumbu matrik dalam MDTI, yaitu vertikal dan horizontal, sumbu vertikal digambarkan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari beberapa indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. (Suwarsono, 2008:212). Prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI sebagai berikut:

- a. Identifikasi Variabel (*eksternal dan internal*)
- b. Penilaian variabel *eksternal*
- c. Penilaian variabel *internal*
- d. Penentuan posisi bisnis

Tabel 1  
EFAS dan IFAS

No.	Indikator Variabel Eksternal (Peluang dan ancaman)	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.				
2.				
	Total	1.00		
No.	Indikator Variabel Internal (Kekuatan dan Kelemahan)	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.				
2.				
	Total	1.00		

Sumber: Suwarsono, 2008

Dari Matrik tersebut daya tarik industri dan kekuatan bisnis dapat dijelaskan lebih lanjut dapat dikategorikan tinggi, medium, dan sedang dengan kekuatan tinggi, medium dan rendah seperti dijelaskan pada table MDTI, berikut ini.

Tabel 2  
Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
		Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
		Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/Divestasi
		Selektif	Panen/Divestasi	Panen/Divestasi

Sumber: Suwarsono, 2008

#### Analisis Lingkungan Industri dan Pesaing

##### (1) Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis perusahaan yang bersaing.

Tujuan analisis lingkungan industri adalah membantu perusahaan memutuskan strategi yang hendak diterapkan untuk mengantisipasi strategi bisnis pesaing.

Selain itu, analisis lingkungan industri untuk mengetahui sejauh mana peluang bisnis yang ada memberi kemungkinan munculnya pesaing baru.

##### (2) Halangan masuk pasar

Halangan masuk pasar dapat terjadi karena besarnya kebutuhan dana yang dibutuhkan, khususnya jika dana yang tersebut diinvestasikan untuk keperluan yang tidak mungkin kembali jika perusahaan ternyata berkembang di masa datang. Halangan masuk pasar juga dapat berasal dari telah dikuasainya jaringan saluran distribusi oleh perusahaan yang sudah mapan. Perusahaan hanya memiliki kesempatan yang lebih kecil untuk mendapatkannya.

Peraturan pemerintah juga bias menjadi penghalang masuk pasar. Pemerintah bisa membatasi bahkan menutup pasar dari satu jenis industry tertentu melalui kekuatan hukum.

##### (3) Analisis pesaing

Analisis ini penting untuk mengetahui secara detail keunggulan dan kelemahan pesaing. Manajemen perlu mengetahui strategi bisnis yang telah atau sedang dikerjakan pesaing.

Pemahaman tentang strategi yang sedang dikerjakan oleh pesaing memungkinkan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan pesaing, sehingga manajemen mampu merumuskan ancaman yang datang dari pesaing.

(4) Analisis Faktor Internal

Perumusan strategi bisnis menuntut adanya pemahaman terhadap faktor internal perusahaan. Analisis ini adalah tentang kondisi intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada (Freddy Rangkuti:1997:26), antara lain:

a) Struktur perusahaan

Pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki.

b) Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi.

c) Sumber daya perusahaan

Sumber daya perusahaan di sini tidak hanya berupa aset seperti orang, uang, dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian, analisis strategi internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, sistem informasi)

### Teknis Analisis

Dalam tahap awal analisis MDTI terlebih dahulu dilakukan identifikasi indikator variabel eksternal dan variabel internal. Variabel *eksternal* meliputi : depresiasi mata uang, inflasi, daya beli konsumen, peraturan pemerintah, luas pasar, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan. Sedang variabel *internal* meliputi : harga barang, saluran distribusi, variasi produk, efisiensi produk, lokasi perusahaan, kualitas produk, kemampuan manajemen dan Citra barang.

Indikator-indikator tersebut di atas diperoleh melalui jawaban kuisioner pada masing-masing jawaban pertanyaan yang diukur dengan memberikan skala pengikuran sebagai berikut :

a. Menentukan bobot, masing-masing indikator diberikan nilai skala dengan kisaran 0-1, dengan asumsi mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).

b. Menentukan rangking, masing-masing indikator diberi 5 pilihan jawaban, sebagai berikut :

STM ( Sangat Tidak Menarik ) bernilai 1

TM ( Tidak Menarik ) 3

M (Menarik ) bernilai 4

SM ( Sangat Menarik ) bernilai 5

Dari hasil pembobotan selanjutnya skor masing-masing indikator variabel eksternal dijumlahkan sehingga diperoleh skor total variabel eksternal. Demikian pula untuk jumlah indikator masing-masing variabel internal, selanjutnya disusun dalam tabel MDTI dibawah ini .

Tabel 3  
M a t r i x B e r b a g a i P i l i h a n S t r a t e g i M D T I

B I S N I S		D a y a T a r i k I n d u s t r i		
		T i n g g i	M e d i u m	R e n d a h
		P e r t u m b u h a n D o m i n a s i I n v e s t a s i m a k s i m u m	P e r t u m b u h a n s e l e k t i f I n v e s t a s i a g r e s i f M e m e l i h a r a p o s i s i d i t e m p a t l a i n	M e m e l i h a r a p o s i s i M e n c a r i s u m b e r k a s m a s u k I n v e s t a s i A l a K a d a r n y a
		M e m i m p i n p a s a r, B e r d a s a r k a n s e k m e n M e m p e r b a i k i k e l e m a h a n M e m b a n g u n k e u n g g u l a n	T u m b u h b e r d a s a r k a n s e k m e n p a s a r S p e s i a l i s a s i I n v e s t a s i s e l e k t i f	P e m a n g k a s a n I n v e s t a s i M i n i m a l b e r s i k a t D i v e s t a s i
		S p e s i a l i s a s i M e n c a r i c e r u k p a s a r M e m p e r t i m b a n g k a n a k u i s i s i	S p e s i a l i s a s i M e n c a r i c e r u k p a s a r M e m p e r t i m b a n g k a n k e l u a r d a r i p a s a r	M e n g i k u t i p e m i m p i n p a s a r M e n g a c a u k a n s u m b e r a l i r a n k a s p e s a i n g d i v e s t a s i

Dengan mengetahui letak perpotongan diagonal tabel M D T I, dapat diketahui posisi bisnis perusahaan saat ini sebagai acuan untuk posisi bisnis yang akan datang.

#### 1. C o n t o h I m p l e m e n t a s i M d t i

Faktor utama yang harus diperhatikan untuk implementasi analisis M D T I dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan dengan mencari faktor *eksternal* yang merupakan kesempatan dan ancaman perusahaan, faktor *internal* apa yang merupakan kekuatan dan kelemahan, sehingga diperlukan langkah-langkah identifikasi sebagai berikut :

Identifikasi Variabel Perusahaan

##### a. V a r i a b e l e k s t e r n a l p e r u s a h a a n

Dari variabel *eksternal* dapat diketahui kesempatan yang harus dianbil dan ancaman yang harus diantisipasi oleh perusahaan, diantaranya :

###### 1) D e p r e s i a s i m a t a u a n g

Depresiasi mata uang akan sangat terasa bagi bagi perusahaan yang berbasis ekspor, karena harga secara *rill* akan meningkat. Jika perusahaan sebagian besar berbahan baku impor maka akan terasa mahal.

###### 2) i n f l a s i

inflasi ditandai dengan naiknya harga barang sehingga berpengaruh terhadap tingkat penjualan dan daya beli konsumen

###### 3) D a y a b e l i k o n s u m e n

daya beli konsumen sangat tergantung pada pendapatan yang dimilikinya dan sejauh mana tingkat urgensi barang yang dikonsumsinya. Semakin tinggi

pendapatan dan semakin urgensi barang tersebut bagi konsumen maka daya beli semakin tinggi.

4) Peraturan Pemerintah

Jika Peraturan Pemerintah berpihak pada industri berbasis ekspor dan ramah investasi maka akan menjadi stimulan dan daya dukung optimal bagi pertumbuhan ekspansi perusahaan .

5) Luas Pasar

Luas jangkauan pasar sangat mempengaruhi tingkat penjualan, pertumbuhan dan tingkat survival perusahaan .

6) Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar setelah krisis moneter ditandai dengan meningkatnya volume permintaan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan .

7) Struktur persaingan

Persaingan sangat ketat untuk usaha sejenis , menurut kreativitas manajerial dalam usaha memengangkan persaingan dengan produk yang memiliki keunggulan lebih kompetitif dari persaingan .

**b. Variabel internal perusahaan**

Mengidentifikasi variabel *internal* dapat dilakukan dengan upaya memperhatikan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat diketahui besarnya potensi kesempatan yang dimiliki dari kekuatan yang ada dengan beberapa aspek, yaitu :

1) Harga barang

Penetapan harga memperhatikan penghematan biaya produksi dengan tidak mengabaikan kualitas produk, sehingga dimungkinkan harga produk mampu bersaing, bahkan bisa dibawah harga produk kompetitor.

2) Saluran distribusi

Pemilihan saluran distribusi yang tepat memalui agen yang ada sehingga produk yang dihasilkan sampai ke konsumen dengan harga yang wajar dan terjangakau, baik untuk saluran distribusi untuk pasar dalam Negeri maupun untuk pasar-pasar luar Negeri.

3) Variasi produk

Setiap saat tertentu model dan variasi produk selalu dilakukan guna memenuhi selera pasar yang sangat variatif dan setiap saat ada kemungkinan berubah sesuai dengan dinamika yang ada.

4) Efisiensi produksi

Efisiensi dilakukan mulai dari biaya produksi, biaya operasional dan biaya lain sehingga sangat berpengaruh dalam .

5) Lokasi perusahaan

Pilihan lokasi biasa memperhatikan aspek kemudian memperoleh bahan baku daya dukung infrastruktur seperti akses jalan, listrik, sarana komunikasi, pelabuhan dan sarana pendukung lainnya, semakin strategis maka semakin prospektif.

6) Kualitas produksi

Kendali mutu interna pada tiap lini proses produksi sangatlah diperlukan guna menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkannya agar potensi pasar dapat diraih.

7) Kemampuan manajemen

Kemampuan manajerial pada setiap divisi membutuhkan keahlian tertentu sesuai dengan bidangnya, sehingga masing-masing bagian dapat bersinergi dengan baik.

8) Citra barang

Citra produk yang dihasilkan akan dipersepsi oleh konsumen dan senantiasa melekat di benak konsumen jika produk semakin *branded*, maka produk tersebut akan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh konsumen. Indikator-indikator tersebut di atas diperoleh melalui jawaban kuesioner pada masing-masing jawaban pertanyaan yang diukur dengan memberikan skala pengukuran sebagai berikut :

a. Menentukan bobot, masing-masing indikator diberikan nilai skala dengan kisaran 0-1, dengan asumsi mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).

b. Menentukan ranking, masing-masing diberi 5 pilihan jawaban, sebagai berikut :

STM (Sangan Tidak Menarik) bernilai 1

TM (Tidak Menarik) bernilai 2

N (Netral) bernilai 3

M (Menarik) bernilai 4

SM (Sangat Menarik) bernilai 5

#### Hasil Analisis Posisi Bisnis

##### a. Analisis Variabel Eksternal

Dengan menggunakan hipotesis (bukan yang sebenarnya), sebagai contoh untuk melengkapi pembahasan MDTI, dengan terlebih dahulu menganalisa variabel *eksternal* dan *internal* yang diperoleh jawaban dari perusahaan yang dianalisis yang bersifat persepsional dengan menggunakan indikator-indikator, kemudian diberikan pembobotan da nilai sehingga diperoleh nilai tertimbang seperti dalam tabel penilaian di bawah ini (bukan data yang sebenarnya), dengan skala pengukuran seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya maka tabel penilaian variabel sebagai berikut.

Tabel 4  
Penilaian Variabel Eksternal

No. (1)	Indikator Variabel <i>Eksternal</i> (2)	Bobot (3)	Nilai (4)	Nilai Tertimbang (5)=(3)x(4)
1.	Depresiasi mata uang	0.15	4	0.60
2.	Inflasi	0.15	3	0.30
3.	Daya beli konsumen	0.10	2	0.30
4.	Peraturan pemerintah	0.15	4	0.60

5.	Luas pasar	0.25	4	1.00
6.	Pertumbuhan pasar	0.10	2	0.20
7.	Struktur persaingan	0.10	4	0.40
	Total	1.00		3.40

Jika hasil penilaian dan pengukurannya seperti tabel tersebut di atas maka indikator-indikator dari variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Depresiasi mata uang

Depresiasi mata uang pada tabel indikator variabel mendapatkan bobot 0.15 dengan nilai 4 (menarik), yang berarti depresi mata uang rupaiah terhadap mata uang asing tidak begitu dipermasalahkan, walaupun kemungkinan sedikit berpengaruh terhadap operasional perusahaan.

b. Inflasi

Inflasi dalam tabel indikator di atas mendapat bobot 0.15 dengan nilai 2 (tidak menarik) artinya, tingkat inflasi yang tinggi membuat daya beli masyarakat menurun jika tidak disertai dengan kenaikan pendapatan konsumen.

c. Daya beli konsumen

Dengan bobot 0.10 dengan nilai 3 (netral) maka daya beli konsumen sedikit turun, dengan asumsi jika konsumen membutuhkan suatu produk senantiasa akan berusaha untuk mendapatkannya.

d. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah mendapat bobot 0.15 dengan nilai 4 (menarik), artinya peraturan pemerintah sangat mendukung untuk berkembangnya perusahaan.

e. Luas pasar

Luas pasar mendapat bobot 0.25 dengan nilai 4 (menarik) yang berarti potensi pasar cukup luas.

f. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar cenderung tetap sehingga bobot yang diberikan 0.10 dengan nilai 2 (tidak menarik). Hal ini terjadi karena situasi ekonomi yang dilanda krisis moneter, sehingga hanya bertahan tanpa ekspansi pasar.

g. Struktur persaingan

Struktur persaingan mendapat bobot 0.10 serta nilai 4 (menarik) artinya prosuk yang dhasilkan sangat kompetitif di pasar.

Dari hasil pemberian bobot dan penilaian variabel *eksternal* di atas maka diperoleh nilai tertimbang 3.40, termasuk dalam kategori medium, sehingga masuk kategori bisnis yang cukup, meski mempunyai ancaman namun lebih rendah dibandingkan dengan peluang untuk berkembang dan tumbuh.

**b. Analisis Variabel Internal**

Dengan cara yang sama berikut ini hasil analisis melalui skala pengukuran variabel 1 *internal* sebagai berikut :

T a b e l 5  
Penilaian Variabel Internal

No.	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) x (4)
1.	Harga barang	0.15	4	0.60
2.	Saluran distribusi	0.10	3	0.30
3.	Variasi produk	0.10	2	0.20
4.	Efisiensi produk	0.10	3	0.30
5.	Lokasi perusahaan	0.15	4	0.60
6.	Kualitas barang	0.15	4	0.60
7.	Kemampuan manajemen	0.15	4	0.60
8.	Citra barang	0.10	3	0.30
	Total	1.00		3.50

u

Sumber : Data Hipotesis Untuk Melengkapi Contoh Analisis

Dari hasil penilaian variabel *internal* diatas akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Harga barang

Harga barang dalam tabel indikator variabel mendapat bobot 0.15 dengan nilai 4 (manarik). Hal ini menunjukkan bahwa harga yang ditetapkan sangat kompetitif dibandingkan dengan produk sejenis lainnya.

b. Saluran distribusi

Saluran distribusi mendapat bobot 0.10 dengan nilai 3 (netral), artinya saluran distribusi dipilihnya perlu dipertimbangkan lagi untuk ditata ulang sesuai dengan kondisi yang ada termasuk jika perusahaan berbasis pada ekspor.

c. Variasi produk

Produk yang dihasilkan relative homogen (kurang variatif) beragam, sehingga hanya mendapat bobot 0.10 dan nilai 2 (tdakim enarik), ke depan perlu diciptakan produk yang lebih kreatif.

d. Efisiensi produk

Dengan bobot 0.10 dan nilai 3 (netral), efisiensi produksi tidak begitu berpengaruh pada kegiatan produksi. Agar lebih kompetitif perlu peningkatan efisiensi lagi dengan syarat tidak mengganggu dan mengurangi kualitas produksi yang dihasilkannya.

e. Lokasi perusahaan

Dengan bobot 0.15 dengan nilai 4 (menarik), maka dapat dikatakan bahwa lokasi perusahaan dianggap sangat strategis, baik berhubungan dengan sumber bahan baku, infrastruktur dan akses produksi.

f. Kualitas barang

Kualitas barang termasuk tinggi dibandingkan dengan harga pada produksi sejenis dari kompetitor, sehingga mendapat bobot 0.15 dan nilai 4 (menarik).

g. Kemampuan manajemen

Kemampuan manajemen dengan bobot 0.15 dan nilai 4 (menarik) maka kemampuan manajerial perusahaan cukup memadai dan sesuai dengan bidang keahliannya.

h. Citra barang

Citra barang pada tabel indikator variabel mendapat bobot 0.10 dengan nilai 3 (netral), hal ini karena citra barang cukup baik, tapi hanya dimengerti oleh kalangan tertentu saja.

Hasil penilaian tertimbang diperoleh nilai total variabel *internal* sebesar 3.50, termasuk dalam kategori medium dari sumbu vertikal matrik, artinya memiliki keunggulan yang cukup, hanya sedikit keistimewaan, akan tetapi memiliki lebih dari cukup syarat untuk berkembang.

Berdasarkan nilai yang diperoleh dari penilaian variabel *eksternal* dan *internal* maka posisi bisnis dapat ditunjukkan dengan MDTI sebagai berikut.

Tabel 6  
Hasil Matrik Daya Tarik Industri

BISNIS USAHA		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium 3.50	Rendah

Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada matrik sel yang melalui kedua sumbu dengan hasil medium sesuai hasil diagonal ('sel selektif')

sehingga dapat disimpulkan, meski perlahan perkembangannya, tetapi memiliki potensi dan peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki.

#### **Kesimpulan dan saran**

Dari uraian penjelasan dengan menggunakan data hipotesis tersebut di atas melalui analisis MDTI, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Penilaian variabel *eksternal*, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3.40, termasuk dalam kategori medium sehingga perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup, meski sekalipun secara relative ancaman tetap ada namun peluang tumbuh tetap terbuka.
- b. Penilaian variabel *internal*, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3.50, termasuk dalam kategori medium, artinya perusahaan memiliki keunggulan yang cukup, dan masih dapat berkembang.
- c. Posisi bisnis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik, terletak pada sel “selektif”, dengan kekuatan yang dimiliki maka bisnis perusahaan tersebut memiliki peluang untuk berkembang.
- d. Dengan analisis MDTI sangat membantu perusahaan dalam menentukan posisi bisnis saat ini, sebagai acuan untuk melangkah dan menentukan posisi bisnis masa yang akan datang.

Dari hasil kesimpulan analisis MDTI tersebut di atas selanjutnya disarankan sebagai berikut :

- a. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif perusahaan harus berusaha memperhatikan variabel *eksternal* dan *internal* dengan perusahaan meminimalkan dan memperbaiki kelemahan yang ada, dengan meningkatkan potensi kekuatan yang dimilikinya.
- b. Agar kekuatan dan kelemahan dapat diketahui lebih terukur, perlu memanfaatkan analisis kekuatan dan kelemahan bisnis yang ada dari sisi *eksternal* dan sisi *internal* perusahaan maka disarankan untuk melakukan pendekatan analisis MDTI.

#### **D A F T A R   P U S T A K A**

A stuti, Yuli, 2007. **T a n g g a p a n   P e m b e l i   T e r h a d a p   R e t a i l i n g   M i x   P a d a   A p o t e k   K i m i a   F a r m a   S a l a t i g a**. FE - U K S W , Salatiga.

Corey, James M. and Uhl, Kenneth P., 1991. **P h i l l i p s   a n d   D u n c a n ' s   M a r k e t i n g   P r i n c i p l e s   a n d   M e t h o d s**. 7 th en Homewood : Richard D. Irwin Inc.

Casendra, Erry, 2010, **A n a l i s i s   S t r a t e g i   B e r s a i n g   P A d a   P T   T o s i n d o   A r t   G r o u p   C a b a n g   S a l a t i g a**, Salatiga.

Hadi, Sutrisna, 1997, **M e t o d o l o g i   R e s e a r c h**, Jilid 3, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi – UGM , Yogyakarta.

Kotler, Philip, 1997, **M a n a j e m e n   P e m a s a r a n : A n a l i s i s , P e r e n c a n a a n , I m p l e m e n t a s i , d a n   K o n t r o l**, Jilid 1 , 2, Edisi Indonesia, PT . Prehallindo, Jakarta.

Porter, Michael E, dan Maulana, Agus, 1992, **Strategi Bersaing-Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Erlangga, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, 1997, **Analisis SWOT Reknik Membedah Kasus Bisnis**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Stanton, William J, 1991, **Prinsip Pemasaran**, Jilid 1, Edisi VII, Erlangga, Jakarta.

Suwarsono, 2008, **Manajemen Strategik-Konsep dan Kasus**, Edisi 4, UPP STIM, YKPN, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandi, 1995, **Strategi Pemasaran**, Andi Offset, Yogyakarta.

Yazid, 1999, **Pemasaran Jasa : Konsep dan Implementasi**, Edisi I, Ekonomia, Yogyakarta.