

ANALISIS SWOT DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PADA PT. RATTINDO MEDAN

SKRIPSI

Oleh :

**NOVMEN SIHOTANG
NIM : 07 832 0245**



*Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi Pada Fakultas
Ekonomi Universitas Medan Area*

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

RINGKASAN

Novmen

Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Rattindo Medan.

Perkembangan dunia industri di berbagai dunia dan khususnya di Negara Republik Indonesia sudah semakin pesat. Berbagai jenis produksi yang dihasilkan perusahaan-perusahaan semakin meningkat dengan penyesuaian kebutuhan masyarakat, baik yang dihasilkan melalui teknologi tinggi atau modern sampai dengan cara konvensional atau manual. Untuk mempertahankan dan mengembangkan suatu industri atau perusahaan diperlukan suatu kajian strategi yang handal dan professional dalam menghadapi berbagai persaingan produksi. Salah satu cara yang tepat dan efektif untuk mengakomodasi segala bentuk kegiatan perusahaan untuk meningkatkan suatu daya saing adalah dengan menerapkan strategi analisis SWOT yang artinya suatu strategi yang mencakup analisa kekuatan yang dimiliki perusahaan (*strengths*), kelemahan yang dimiliki perusahaan (*weakness*) dan peluang yang dapat dihasilkan oleh perusahaan (*opportunities*) serta ancaman yang bakal timbul pada perusahaan (*threats*).

Peranan Analisis SWOT dalam suatu perusahaan sangat bermanfaat dan berpengaruh baik karena dapat mengatasi permasalahan yang terjadi baik di lingkungan dalam (*internal*) perusahaan sendiri seperti pelaksanaan manajemen produksi, keuangan, pemasaran, dan personalia kemudian dari lingkungan luar (*eksternal*) seperti deregulasi pemerintah, perkembangan teknologi, bidang ekonomi Negara, politik, sosial budaya, demografi, perusahaan competitor dan lain sebagainya.

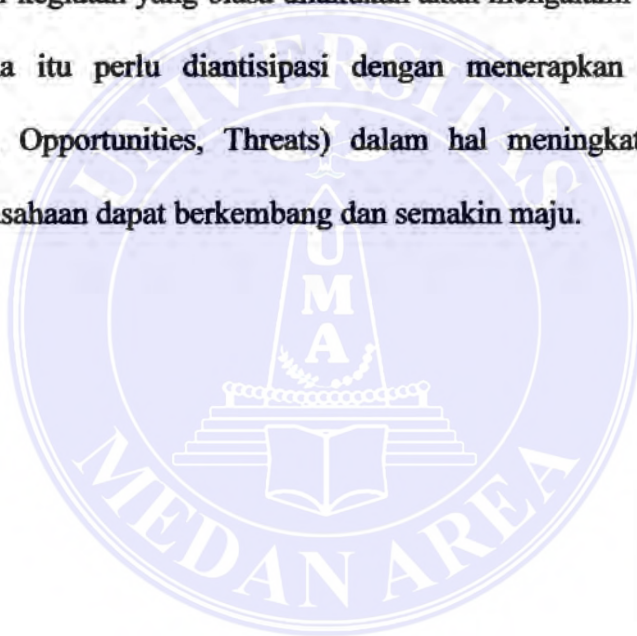
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Perusahaan PT. Rattindo yang bergerak di bidang industri kerajinan tangan atau dengan kata lain cara konvensional dapat menerapkan strategi analisis SWOT tersebut. Untuk mempertahankan sekaligus dalam upaya meningkatkan produksi perusahaan harus menerapkan analisis dimaksud dimana telah semakin banyaknya perusahaan lain yang memproduksi sejenis dengan mutu yang lebih baik misal dengan teknologi yang lebih baik dan sumber daya manusia yang lebih kuantitatif dan kualitatif. Persaingan global di bidang industri yang terjadi sudah tidak dapat ditoleransi lagi sebab bila dengan hanya mengandalkan kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan akan mengalami kemunduran dan kerugian. Oleh karena itu perlu diantisipasi dengan menerapkan analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) dalam hal meningkatkan daya saing produksi sehingga perusahaan dapat berkembang dan semakin maju.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat-Nya dan rahmat-Nya yang senantiasa menyertai dan memberkati penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan juga pada saat penyusunan skripsi ini sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan, kritikan, saran-saran, motivasi serta dukungan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Affifuddin, M.Ec., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Ihsan Effendi, SE., M.Si., selaku ketua program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. H. Miftahuddin, MBA., selaku pembimbing I.
4. Bapak Hery Syahrial, SE., M.Si., selaku pembimbing II.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan pengajaran dan pengetahuan selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Bapak pimpinan PT. Rattindo Medan dan seluruh karyawan yang telah berkenan menerima penulis untuk mengadakan penelitian serta memberikan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

7. Teristimewa untuk kedua orang tuaku yang tercinta : Ayahanda dan Ibunda yang penulis sayangi dan hormati, yang telah banyak memberikan doa, nasehat, semangat yang tidak dapat dinilai dengan apapun hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Buat saudara-saudaraku yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis telah mencurahkan segala kemampuan, tenaga, pikiran begitu juga waktu dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun demikian penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun dari para pembaca. Besar harapan penulis kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Medan, September 2008

Penulis

NOVMEN SIHOTANG

DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis Data	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian SWOT	7
B. Lingkungan Perusahaan	13
C. Manfaat SWOT	22
D. Keterbatasan SWOT	23
E. Hubungan Daya Saing dengan SWOT	24
BAB III : PT. RATTINDO MEDAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	41
B. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	43
C. Sekilas Tentang Industri Anyaman Rotan	53
D. Penerapan Analisis SWOT	55

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

E. SWOT dan Daya Saing Perusahaan 62

BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI 64

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 77

B. Saran-Saran 78

DAFTAR PUSTAKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Dunia bisnis dewasa ini dihadapkan pada kompetisi yang semakin ketat, selain disebabkan oleh kemunculan perusahaan baru sejenis dan pengaruh globalisasi. Efisien tidak hanya dalam hal produksi atau operasional, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi. Suatu perusahaan yang mampu beroperasi secara efisien serta memiliki keunggulan kompetitif, diharapkan mampu bersaing atau setidaknya mampu untuk bertahan (*survive*) dalam era globalisasi sekarang ini.

PT. Rattindo sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha pengrajin anyaman rotan dengan kondisi pasar mancanegara harus mengantisipasi adanya perubahan-perubahan yang pesat pada berbagai aspek seperti yang terjadi dalam era perdagangan bebas, dimana batas suatu Negara sudah tidak ada lagi, dimana lalu lintas uang dan perdagangan bergerak secepat angin. Perumusan strategi bersaing suatu perusahaan tidak bisa lepas dari pemahaman tentang lingkungan yang ada, baik di dalam maupun di luar perusahaan, karena keberadaan perusahaan tidak akan lepas dari pengaruh ke dua lingkungan tersebut yang senantiasa berinteraksi.

Lingkungan menjadi salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Berpuluh-puluh kegagalan dalam

militer dan bisnis disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bertempur.

Ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam manajemen strategik dan harus selalu dilakukan oleh para manajer puncak. Kedua faktor tersebut adalah :

1. Bahwa organisasi atau perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
2. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah organisasi.

Kehidupan perusahaan tidak terlepas dari berbagai macam perubahan yang bersumber dari lingkungan ekstern maupun dari lingkungan intern perusahaan. Perubahan yang berpengaruh negatif merupakan gangguan bagi perusahaan, sedangkan perubahan yang berpengaruh positif akan dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan.

Melalui telaah yang strategis terhadap lingkungan ekstern akan dapat diketahui apa yang menjadi ancaman (*threats*) dan apa yang menjadi peluang (*opportunities*) bagi perusahaan. Setelah mengetahui situasi lingkungan ekstern yang dihadapi, maka analisa lingkungan intern perlu dilakukan guna mengetahui apa yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan apa yang menjadi kelemahan (*weakness*) dari perusahaan.

Dari uraian di atas, terlihat analisa SWOT menjadi penting sebagai salah satu

bagian dalam menganalisa lingkungan, dalam rangka menunjang atau membantu

pihak manajemen dalam merumuskan strateginya agar mampu meningkatkan daya saing perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan kajian di atas maka penulis menetapkan judul skripsi ini adalah :
 “Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Rattindo Medan.”

B. Perumusan Masalah

Permasalahan yang timbul di perusahaan yaitu adanya tendensi bahwa daya saing dari produk yang dihasilkan perusahaan relatif rendah, ditandai dengan penjualan produk yang semakin menurun, yang berakibat pada penurunan laba yang diperoleh. Berdasarkan alasan pemilihan judul yang dilakukan pada PT. Rattindo Medan ditemukan masalah yang berkenaan dengan analisis SWOT yang dirumuskan sebagai berikut :

“Bagaimanakah Peranan Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Rattindo Medan?”

C. Hipotesis

Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris, dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi. Sesuai dengan pernyataan tersebut dan berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

“Sistem peningkatan daya saing produk yang diterapkan oleh perusahaan

kurang efektif”
 UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Hipotesis ini akan dibuktikan secara deskriptif melalui uraian strategi bersaing yang selama ini diterapkan dengan menggunakan analisis SWOT.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena penulis memiliki keterbatasan dalam hal pengetahuan, waktu dan biaya, maka luas penelitian ini dibatasi hanya pada aspek-aspek yang berhubungan dengan penggunaan analisis SWOT dalam meningkatkan daya saing pada PT. Rattindo Medan dan juga untuk menghindari kesalahan pembahasan pada PT. Rattindo Medan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauhmana penggunaan analisis SWOT berperan dalam pengambilan keputusan di PT. Rattindo Medan.
2. Untuk dapat digunakan sebagai referensi penelitian selanjutnya.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan adalah :

- a. Penelitian lapangan (*field research*) adalah penelitian yang dilakukan di lingkungan lembaga organisasi kemasyarakatan maupun lembaga-lembaga pemerintah yang langsung kepada objek yang telah ditentukan sebelumnya dan si peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengatasi faktor-faktor yang relevan dengan objek yang diamati. Biasanya penelitian ini dilakukan untuk

memperoleh data primer.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/5/24

b. Penelitian kepustakaan (*library research*) adalah penelitian yang dilakukan dengan menghimpun data dari berbagai literatur baik dari perpustakaan maupun di tempat-tempat lain. Literatur-literatur yang dipergunakan tidak terbatas hanya pada buku-buku tetapi juga dapat berupa bahan-bahan dokumentasi, majalah-majalah, koran-koran dan lain-lain. Biasanya penelitian ini dilakukan adalah untuk memperoleh data sekunder.

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah :

a. Observasi Lapangan

Cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat sekunder lain untuk keperluan tersebut.

b. Wawancara

Proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Pelaksanaan ini tergantung pada besarnya biaya yang tersedia, lamanya waktu yang diperlukan untuk mendapatkan data yang diperlukan dan juga ketelitian selama wawancara berlangsung.

c. Daftar Pertanyaan

Mengumpulkan informasi dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan tertentu secara tertulis untuk dijawab secara tertulis pula oleh informan, daftar pertanyaan yang dipertanyakan harus singkat, jelas dan sederhana.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian SWOT

SWOT adalah kependekan dari *Strenghts*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*, yang berarti pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan secara internal dari suatu usaha serta kesempatan dan ancaman yang datang dari lingkungan sekitar usaha/bisnis yang dijalankan (faktor eksternal).

Secara lebih lengkap pengertian SWOT setiap bagiannya dapat dilihat sebagai berikut :

- a. **Kekuatan (*Strenghts*)** adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
- b. **Kelemahan (*Weakness*)** adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Kerangka kerja untuk meninjau kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan di atas memberikan gambaran mengenai dua hal yaitu :

- Kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan struktural, yang terdapat pada ciri-ciri yang mendasari struktural industri, seperti rintangan-rintangan mobilitas, determinan daya tawar-menawar relatif, dan sebagainya. Sifatnya relatif stabil dan sukar untuk diatasi.

- Kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dalam implementasi, didasari pada perbedaan-perbedaan kemampuan perusahaan di dalam melaksanakan strategi yang tergantung pada kemampuan manajerial dan orang-orangnya.

c. **Peluang (*Opportunities*)** untuk perusahaan merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Dengan kata lain, peluang usaha apa yang dapat diciptakan karena situasi yang memungkinkan untuk itu.

Peluang dibagi ke dalam beberapa kategori :

- Menciptakan suatu kelompok strategis baru
- Pindah ke kelompok strategis yang situasinya lebih menguntungkan.
- Memperkuat posisi struktural kelompok yang ada atau posisi perusahaan dalam kelompok.
- Pindah ke kelompok baru dan memperkuat posisi struktural kelompok tersebut.

Berbagai peluang tersebut harus dikelompokkan sesuai dengan daya tarik peluang itu dan kemungkinan keberhasilan yang akan diraih oleh perusahaan dari setiap peluang (Gambar II-1). Kemungkinan sukses perusahaan dengan peluang tertentu, tergantung pada apakah kekuatan perusahaannya (yaitu kemampuan yang menonjol) memenuhi tuntutan keberhasilan industri.

Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat disusun sebagai berikut :

Kekuatan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> - Faktor-faktor yang membentuk rintangan-rintangan mobilitas yang melindungi kelompok strategisnya. - Faktor-faktor yang memperbesar daya tawar-menawar kelompoknya dalam menghadapi para pembeli dan pemasok. - Faktor-faktor yang mengisolasi kelompoknya dari persaingan perusahaan-perusahaan lain. - Skala yang lebih besar relatif terhadap kelompok strategisnya. - Faktor-faktor yang memungkinkan biaya rendah untuk ikut serta ke dalam kelompok strategisnya. - Faktor-faktor yang memungkinkan biaya rendah untuk ikut serta ke dalam kelompok strategisnya dari pada yang lain. - Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strategisnya relatif terhadap para pesaingnya. - Sumber daya dan kecakapan yang memungkinkan perusahaan dapat mengatasi rintangan-rintangan mobilitas dan bahkan untuk pindah ke kelompok strategis yang lebih layak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor-faktor yang melemahkan rintangan-rintangan mobilitas yang melindungi kelompok strategisnya. - Faktor-faktor yang merusak daya tawar-menawar kelompoknya dalam menghadapi para pembeli dan pemasok. - Faktor-faktor yang membuka kelompok terhadap persaingan perusahaan-perusahaan lain. - Skala yang lebih kecil relatif terhadap kelompok strategisnya. - Faktor-faktor yang menyebabkan biaya yang tinggi untuk ikut serta dalam kelompok strategisnya dari pada yang lain. - Kemampuan melaksanakan yang lemah untuk strategisnya relatif terhadap para pesaingnya. - Kelangkaan sumber daya dan kecakapan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mengatasi rintangan-rintangan mobilitas dan pindah ke kelompok strategis yang lebih layak.

Perusahaan yang mampu memperagakan kemampuan terbaik akan menjadi perusahaan yang akan meraih keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan terus dalam memenuhi tuntutan sukses industri. Kemampuan perusahaan itu merupakan keunggulan untuk menyajikan nilai bagi para pelanggan. Dengan memperhatikan Gambar II-1 peluang-peluang terbaik yang dihadapi perusahaan tertera dalam kolom kiri sebelah atas, dan manajemen perusahaan harus menyiapkan perencanaan untuk mengejar satu atau beberapa peluang tersebut.

Contoh peluang perusahaan otomotif:

Tinggi	
rendah	

1. Perusahaan mengembangkan suatu kendaraan listrik yang efisien.
2. Perusahaan mengembangkan suatu kendaraan hemat bahan bakar, 60 mil per gallon.
3. Perusahaan mengembangkan suatu sistem penyerap tekanan yang lebih baik.
4. Perusahaan mengembangkan suatu sistem pengawasan polusi mobil yang efisien.

Gambar II-1 Matriks Peluang

Peluang-peluang dalam kolom kanan sebelah bawah tidak berarti untuk diperhatikan. Peluang-peluang dalam kolom kanan sebelah atas dan kolom kiri sebelah bawah harus dimonitor jika kemungkinannya akan meningkatkan daya tarik dan peluang keberhasilannya.

d. **Ancaman (Threats)** untuk perusahaan merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Dengan kata lain kendala

atau hambatan yang mungkin timbul akibat faktor lingkungan dan kebijakan pemerintah.

Ancaman-ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat diidentifikasi dengan mempergunakan konsep dasar sama :

- Resiko-resiko masuknya perusahaan-perusahaan lain ke dalam kelompoknya.
- Resiko-resiko faktor yang mengurangi rintangan-rintangan mobilitas kelompok strategis perusahaan, menurunkan kekuatan terhadap para pelanggan dan pemasok, merusak posisi dalam hubungannya dengan produk pengganti atau pembuka posisi terhadap penandingan yang lebih besar.
- Resiko-resiko yang menyertai investasi yang ditujukan untuk memperbaiki posisi perusahaan dengan menambah rintangan-rintangan mobilitas.
- Resiko-resiko atas upaya untuk mengatasi rintangan-rintangan mobilitas dalam memasuki kelompok strategis yang lebih layak atau kelompok yang sama sekali baru.

Dua resiko yang pertama dapat dipandang sebagai ancaman bagi posisi perusahaan yang ada, sedangkan dua resiko yang berikutnya adalah resiko untuk mengejar peluang. Ancaman-ancaman itu dibagi-bagi sesuai dengan keseriusan dan probabilitas peristiwa tersebut.

Gambar II-2 dibawah ini menunjukkan sebuah matriks ancaman dan lokasi beberapa ancaman yang dihadapi oleh sebuah perusahaan mobil.

Probabilitas Peristiwa

	Tinggi	Rendah	
1.	1	3	Pesaing mengembangkan suatu kendaraan listrik yang efisien.
	2	4	2. Depresi besar perekonomian yang berkepanjangan. 3. Harga gas bensin yang lebih tinggi. 4. Peraturan pengawasan polusi mobil yang lebih ketat.

Gambar II-2 Matriks Ancaman

Ancaman pada kolom kiri sebelah atas adalah ancaman utama karena mereka dapat menimbulkan pukulan parah terhadap perusahaan dan probabilitas peristiwa itu tinggi. Perusahaan perlu mempersiapkan suatu rencana kesamaptan (*Contingency Plan*) untuk setiap ancaman tersebut, yang diproyeksikan ke depan, yakni perubahan apa yang dapat dilakukan perusahaan sebelum atau selama ancaman itu terjadi. Ancaman-ancaman pada kolom kanan sebelah atas dan kolom kiri sebelah bawah tidak memerlukan perencanaan samapta, tetapi perlu dimonitor secara seksama bila terjadi ancaman yang lebih besar.

Dengan menggabung-gabungkan gambaran tentang berbagai ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan tertentu akan mungkinlah menentukan ciri-ciri keseluruhan situasinya. Ada empat macam kemungkinan, yaitu :

- Bisnis yang ideal yaitu usaha yang peluangnya tinggi dan ancamannya rendah atau bahkan tidak ada.
- Bisnis spekulatif memiliki peluang maupun ancaman yang tinggi.
- Bisnis yang matang mempunyai peluang dan ancaman yang rendah.
- Bisnis yang kacau adalah yang peluangnya rendah dan ancamannya tinggi.

Dari uraian di atas terlihat, SWOT suatu perusahaan tidak terlepas dari lingkungan dimana perusahaan itu berada. Dengan kata lain SWOT suatu perusahaan bersumber dari lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Bila perusahaan ingin mengetahui apa yang menjadi kekuatan-kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan-kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki serta peluang-peluang (*Opportunities*) dan ancaman-ancaman (*Threats*) apa yang dihadapi perusahaan, maka pihak manajer dalam hal ini harus mengenali lingkungan yang mempengaruhinya.

Pada bagian sub-bab berikut akan diuraikan tentang lingkungan perusahaan dan bagian-bagiannya, yang membentuk SWOT.

B. Lingkungan Perusahaan

Satu-satunya pengaruh yang paling penting terhadap kebijakan dan strategi perusahaan adalah lingkungan dalam dan luar perusahaan. Karena lingkungan perusahaan dewasa ini semakin kompleks, maka agar mampu bertahan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/5/24

perusahaan harus lebih menaruh perhatian terhadap lingkungannya pada saat merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan strategi.

Lingkungan perusahaan dapat dibagi ke dalam dua bagian, yaitu :

1. Lingkungan Eksternal (lingkungan luar perusahaan)
2. Lingkungan Internal (lingkungan dalam perusahaan)

Pembagian ke dua lingkungan di atas lebih didasarkan kepada besarnya kontrol/pengaruh perusahaan terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*), sehingga perusahaan-perusahaan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

Lingkungan eksternal terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu :

1. Lingkungan Eksternal Umum
2. Lingkungan Eksternal Khusus/Industri
3. Lingkungan Internasional

Secara lebih jelas penjabaran ketiga bagian dari lingkungan eksternal di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Lingkungan Eksternal Umum (*General Environment*)

Faktor-faktor di dalam lingkungan eksternal dari perusahaan yang mempengaruhi kehidupan perusahaan-perusahaan di dalam negeri secara positif dan negatif.

a. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar dan juga sumber ancaman yang serius. Perubahan lingkungan ekonomi berlangsung dengan cepat dan harus diadaptasi perusahaan demi kelangsungan hidupnya dan pertumbuhan yang menguntungkan.



Gambar II-3 Skema lingkungan eksternal umum

Inflasi masalah ekonomi yang serius yang mempengaruhi pemerintah dan kalangan dunia usaha. Laba perusahaan meningkat dalam artian uang yang beredar, tetapi menurun dalam artian nilai tetapnya. Hal ini merupakan fakta yang umumnya tidak disadari masyarakat, yang terus beranggapan bahwa laba perusahaan berlebihan, kegagalan perusahaan mempertimbangkan faktor inflasi sepenuhnya telah mengakibatkan perhitungan yang terlalu rendah dalam catatan akuntansi modal dan pergantian persediaan mereka sehingga mengakibatkan banyak perusahaan harus membayar deviden lebih besar dibandingkan dengan laba total mereka yang telah disesuaikan dengan inflasi. Disamping itu inflasi

mengaburkan kemampuan manajer didalam meramalkan biaya, harga, pasar, di masa depan, serta prospek pertumbuhan jangka panjang.

Pada tingkat yang berbeda, untuk menggambarkan kerumitan lingkungan ekonomi, resiko produksi meningkat. Daur hidup produk tertentu menjadi lebih singkat. Pada saat yang sama, waktu dan biaya penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan produk tertentu meningkat. Ketidakmenentuan tentang ketersediaan dan harga energi merupakan kerisauan utama para manajer dewasa ini dan di masa-masa mendatang.

b. Lingkungan Pemerintah

Bagi semua perusahaan umumnya pemerintah, khususnya pemerintah pusat, merupakan salah satu pengaruh paling signifikan dalam gerak usaha, pertumbuhan, penetapan harga produksi, kualitas produk, persaingan, upah, laba investasi, pasar dan tingkat bunga atas modal. Pemerintah mendukung dunia usaha, dalam bentuk pemberian bantuan penelitian, penyediaan bantuan keuangan, pembelian produk dunia usaha dan keterikatannya terhadap kebijakan pertumbuhan ekonomi dan pendayagunaan sumber daya secara penuh. Sebaliknya, pemerintah juga membatasi dunia usaha, seperti secara langsung mengatur dunia usaha dalam banyak hal persaingan, harga, kualitas produk, periklanan, pasar modal, hubungan perburuhan dan pencemaran lingkungan.

c. Lingkungan Sosial Budaya

Yang sangat penting dalam pengolahan lingkungan dunia usaha adalah perubahan nilai yang dianut masyarakat. Dalam tahun-tahun terakhir ini perubahan nilai-nilai tersebut telah merangsang timbulnya berbagai peraturan

perundang-undangan, kritik keras, tuntutan baru, dan tantangan dari nilai-nilai yang sangat mendasar dimana lembaga usaha beroperasi.

Kita adalah masyarakat *pluralistic*. Ini berarti bahwa masyarakat kita terdiri atas berbagai kelompok semi otonom dan otonom yang menyebarkan kekuasaan. Salah satu bentuk pluralisme adalah bahwa kelompok-kelompok itu semakin membengkak jumlahnya dan semakin banyak yang bersikap antipati terhadap dunia usaha atau mendukung sudut pandang yang sangat kontras dengan praktek bisnis tradisional.

d. Lingkungan Teknologi

Masyarakat yang berkecimpung dalam dunia usaha, tidak dapat mengelak dari kejutan masa depan (*future shock*), suatu istilah yang digunakan Toffler, untuk melukiskan keadaan stres dan disorientasi menghancurkan yang kita timbulkan dalam diri masyarakat dengan menghadapkan mereka pada banyak perubahan dalam waktu sangat singkat selama beberapa dasawarsa terakhir ini. Teknologi mencakup ilmu pengetahuan dari berbagai bidang dan hasil-hasil dari ilmu pengetahuan yang berwujud mesin-mesin atau peralatan-peralatan baru dan metoda-metoda kerja yang baru.

Lingkungan ini menawarkan peluang besar, termasuk juga ancaman serius bagi dunia usaha. Perjuangan dalam menemukan solusi teknologi baru guna memenuhi tuntutan baru dan berpeluang mengidentifikasi teknologi yang telah ada untuk lebih dapat didayagunakan. Pihak manajer menghadapi ancaman dalam dua hal, yakni pertama, munculnya sebuah teknologi dapat membuat produknya tidak mutakhir lagi. Kedua, penemuan teknologi baru pada gilirannya

mengakibatkan perubahan nilai-nilai yang dianut manusia. Perubahan nilai tersebut dapat pula mengancam dunia usaha.

e. Lingkungan Politik

Kehidupan politik adalah pertarungan kekuasaan antara kelompok politik. Apabila perkembangan politik di suatu Negara berkembang maka akan mendukung/memajukan suatu kelompok politik tertentu, sehingga kelompok-kelompok politik yang lain berkurang peranannya atau kekuasaannya di dalam suatu Negara. Pihak manajer harus mendeteksi apa pengaruh perubahan lingkungan politik di atas perusahaan.

f. Lingkungan Demografi

Lingkungan ini mencakup perkembangan kependudukan yang diantaranya berbentuk pertumbuhan jumlah penduduk, yaitu pertumbuhan jumlah bayi, remaja, orang tua dan manula. Apakah perubahan tersebut berpeluang terhadap perusahaan untuk memperluas pasar dari produk yang dihasilkan ataukah ancaman bagi perusahaan.

g. Lingkungan Fisik

Yang termasuk lingkungan fisik diantaranya adalah kondisi alam dimana perusahaan berada. Suatu bencana alampun dapat berpengaruh terhadap perusahaan.

Lingkungan Ekstern Khusus/Industri (*Industry Environment*)

Kelompok-kelompok yang termasuk ke dalam lingkungan ini adalah :

a. Pemilik perusahaan

b. Karyawan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

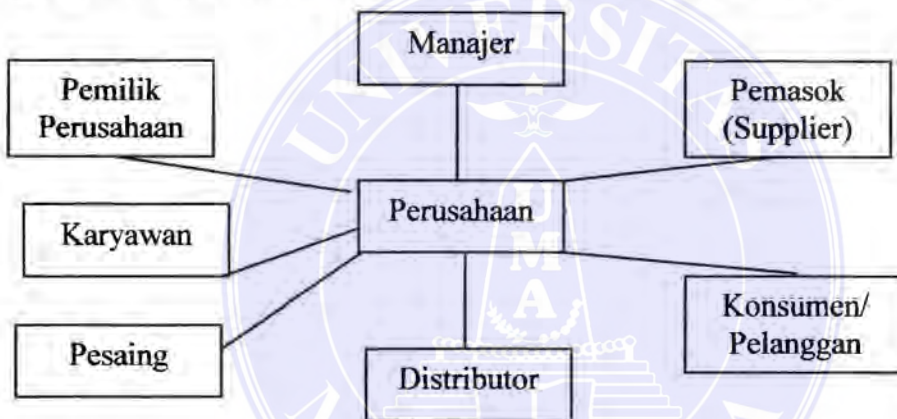
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- c. Pihak manajemen
- d. Pemasok (*Supplier*)
- e. Pelanggan (*Customer*)
- f. Pesaing (*Competitor*)
- g. Distributor

Pimpinan perusahaan dalam prakteknya harus memelihara keseimbangan antara perusahaan dengan setiap kelompok di dalam lingkungan ekstern industri, sehingga keadaan perusahaan di tengah-tengah masyarakat akan stabil.



Gambar II-4 Skema Lingkungan Industri

Lingkungan Internasional (*International Environment*)

Unsur-unsur dari lingkungan internasional hampir sama dengan lingkungan domestik, hanya cakupannya yang mendunia, artinya menyangkut Negara-negara lain. Dengan kata lain perusahaan tidak saja dipengaruhi oleh lingkungan suatu Negara saja tetapi dipengaruhi juga oleh lingkungan Negara lain.

Dalam bidang ekonomi internasional, para eksportir produk dan jasa serta perusahaan multinasional menghadapi masalah ekonomi yang baru dan membingungkan, misalnya akan menghadapi nilai tukar dolar yang menurun

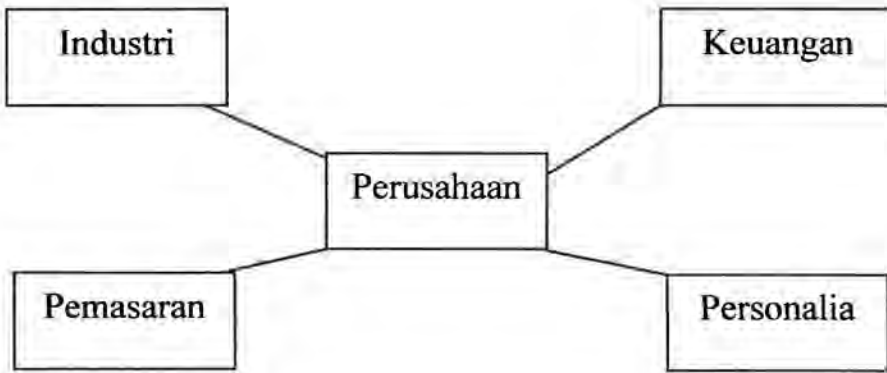
tetapi berfluktuasi di mancanegara, persaingan dari perusahaan yang kuat dengan subsidi dari pemerintah, meningkatnya persaingan dari produsen luar negeri yang sangat efisien, dan desakan dari pemerintah tempat pemasaran (*host government*) untuk memikul tanggungjawab sosial lebih besar (seperti yang ditetapkan oleh pemerintah setempat). Pada umumnya, operasi mereka semakin dibatasi oleh pemerintah dalam negeri dan pemerintah Negara tempat dilakukan usaha.

Kemungkinan timbulnya perang tetap ada, terutama perang terbatas, dan hal ini membuat ketidakmenentuan dalam lingkungan dunia secara menyeluruh. laju pertumbuhan penduduk yang cenderung semakin lambat di negara-negara industri tetapi masih berlangsung cepat di negara-negara yang kurang berkembang.

Dewasa ini terdapat kekuatan yang berusaha mengatasi masalah dunia. Salah satu diantaranya adalah meningkatnya upaya di seluruh dunia untuk mengendalikan pertumbuhan penduduk. Teknologi baru menghasilkan makanan baru dan benih makanan yang lebih produktif. Teknologi industri disebarluaskan ke Negara terbelakang dan Negara maju masih merisaukan dan berupaya membantu Negara terbelakang untuk mencapai kehidupan lebih baik.

2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada di dalam perusahaan, dimana perusahaan dapat mempengaruhinya (*controllable factor*). Dari faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada tiap-tiap divisi, diantaranya divisi keuangan, personalia dan produksi serta pemasaran.



Gambar II-5 Skema Lingkungan Internal

Faktor-faktor di atas merupakan fungsi operasional suatu perusahaan dimana keempat faktor tersebut mempunyai peranan yang besar terhadap strategi perusahaan yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. **Pemasaran**, mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia usaha. Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.
- b. **Produksi**, yang berkaitan dengan kegiatan menciptakan barang dan/atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada waktu, harga dan jumlah yang tepat.
- c. **Keuangan**, suatu kegiatan/usaha yang menyangkut bagaimana perusahaan mengorganisir dalam rangka mendapatkan dana, bagaimana menggunakan dana dan bagaimana laba perusahaan akan didistribusikan.

- d. Personalia**, meliputi aktivitas-aktivitas dalam rangka perolehan tenaga kerja, penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Disamping itu pengaturan dalam hal komposisi yang sesuai dengan usaha yang dilakukan.

C. Manfaat SWOT

Beberapa manfaat yang didapat oleh pihak manajer, sebagai masukan dalam penyusunan strategi dalam perusahaannya antara lain :

- a. Pihak manajer dapat menemukan unsur-unsur kelemahan (*weakness*) dan unsur-unsur kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh perusahaan, sebagai hasil dari analisa lingkungan internalnya. Sehingga dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, perusahaan akan mengetahui kemampuan dan ketidakmampuan untuk mencapai tujuan dan untuk mengalahkan saingan-saingannya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengetahuan ini penting sebagai *input* untuk menciptakan strategi yang tepat bagi perusahaan.
- b. Pihak manajemen dapat menemukan unsur-unsur peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) terhadap perusahaan. Dengan demikian pihak manajer sudah mulai mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan bagaimana pengaruh perubahan tersebut terhadap strategi perusahaan.
- c. Dengan mengetahui unsur-unsur yang menjadi kekuatan perusahaan akan berusaha mempertahankan dan mencoba untuk ditingkatkan. Kemudian dipadukan dengan peluang-peluang dari lingkungan eksternal dan diharapkan perusahaan mampu bersaing dan bertahan.

- d.** Dengan mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada dalam perusahaan, serta ancaman-ancaman yang siap menghadang maka akan membuat perusahaan lebih berhati-hati dalam menyusun strateginya.
- e.** Kombinasi antara peluang-kekuatan atau ancaman-peluang atau kelemahan-peluang dan kelemahan-ancaman maka akan memberikan alternatif tindakan bagi pihak manajemen dalam menghadapi terjadinya kondisi tersebut.

D. Keterbatasan SWOT

Seperti yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, tampak jelas suatu perusahaan beroperasi dalam banyak lingkungan, dimana semua lingkungan baik lingkungan dalam maupun luar akan mempengaruhi perusahaan. Lingkungan-lingkungan tersebut membutuhkan perhatian pihak manajemen secara khusus, karena banyak faktor yang ditimbulkan dari kedua sumber lingkungan tersebut yang perlu diamati. Jadi pihak manajemen yang memiliki keterbatasan dalam meluangkan waktunya untuk mengamati dengan cermat setiap perubahan yang terjadi akan merasa adanya kesulitan.

Faktor lingkungan dapat mempengaruhi banyak bagian perusahaan. Pengaruh tersebut dapat berbentuk yang demikian kompleks. Hal ini membutuhkan kepekaan pihak manajemen dalam memilah-milah pengaruh mana yang akan banyak berpengaruh kepada perusahaan dan mana yang tidak. Disini terdapatnya keterbatasan kemampuan pihak manajemen dalam menangani semua pengaruh yang timbul.

Tanggapan pihak perusahaan terhadap perubahan lingkungan tidak selamanya jelas. Semua tergantung pada falsafah pimpinan, kemampuan laba perusahaan, daur hidup perusahaan, hal-hal yang dipandang manajer sedang terjadi dalam lingkungan, bagaimana persepsi para manajer tentang pengaruh faktor lingkungan terhadap perusahaan mereka dan sebagainya. Laju perubahan dalam lingkungan yang berbeda tidaklah sama, misalnya ; sebuah perusahaan mungkin berada dalam lingkungan ekonomi yang menyenangkan tetapi dengan lingkungan sosial tidak bersahabat.

E. Hubungan Daya Saing dengan SWOT

Sebelum melihat kaitan antara daya saing dengan SWOT suatu perusahaan sebaiknya ditinjau dulu apa itu daya saing dan hal-hal yang mempengaruhinya.

Pengertian Daya Saing

Daya saing dapat diartikan sebagai kekuatan dalam bersaing atau kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Daya saing suatu perusahaan menjadi lebih penting karena dapat dijadikan ukuran apakah perusahaan itu bisa bertahan atau tidak, karena biasanya daya saing perusahaan dikaitkan dengan seberapa besar pasar yang dapat dikuasai oleh perusahaan dan sampai dimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankannya.

Tinggi rendahnya daya saing suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa sektor, antara lain : sektor keuangan, infrastruktur, masalah ekonomi dalam perusahaan, manajemen, sumber daya manusia. Daya saing tiap sektor akan

mempengaruhi daya saing perusahaan secara keseluruhan. Masalah ini akan dibahas lebih lanjut pada Bab 3.

Setiap perusahaan menghendaki memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Salah satu faktor keunggulan perusahaan di era globalisasi adalah daya saing yang tinggi, baik produk, mutu barang ataupun *need for achievement*-nya. Yang menjadi tantangan pihak manajemen, bagaimana memperbaiki kinerja berbisnis untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Analisis Sumber Daya dan Kemampuan (*Resources and Capabilities Analysis*)

Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu *“keunggulan bersaing/competitive advantage”* dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing. Definisi dari keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Ada hubungan yang erat dan langsung antara keunggulan bersaing dengan keuntungan. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya.

Ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

1. Harga

2. Pangsa pasar

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3. Merek
4. Kualitas produk
5. Kepuasan konsumen
6. Jalur distribusi

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi di atas. Gambar II-6 melukiskan ringkasan kerangka kerja dari analisa tersebut.

Analisa ini menitikberatkan pada dua hal penting. Pertama, unit dasar dari analisa adalah sumber daya individu dari perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, ketrampilan individu karyawan, paten, merek, dan lainnya. Kedua, untuk meneliti bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing yang dilihat bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja untuk menciptakan suatu kemampuan. Gambar II-7 menunjukkan hubungan antara sumber daya, kemampuan dan keunggulan bersaing.

Sumber Daya Yang Nyata (Tangible Resources)

Sumber-sumber daya ini sangat mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi. Sumber-sumber keuangan dan aktiva fisik dapat dinilai dari laporan-laporan keuangan.

Sumber Daya Yang Tidak Nyata (Intangible Resources)

Identifikasi sumber-sumber ini sangat sulit karena sumber ini tidak terdapat dalam laporan keuangan sehingga perlu ketelitian dan kehati-hatian dalam menilainya. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan melihat nilai perusahaan pada pasar modal.

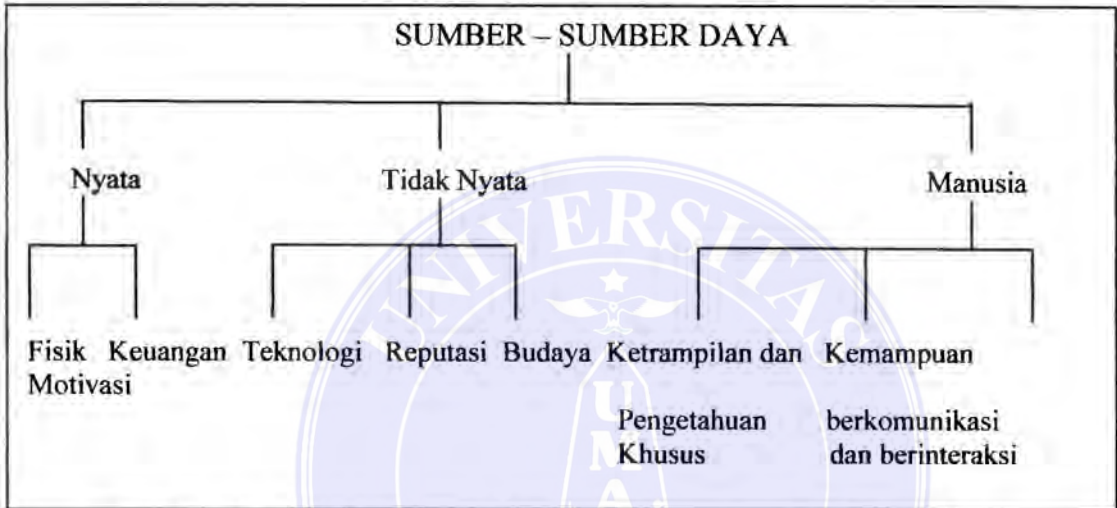


Gambar II-6 Kerangka Kerja untuk Analisa Sumber Daya dan Kemampuan

Sumber Daya Manusia (Human Resources)

Jika karyawan merupakan sumber daya yang nyata, maka sumber daya yang dapat diberikannya adalah berupa ketrampilan, pengetahuan, motivasi dan kemampuan membuat keputusan. Proses identifikasi dan penilaiannya sangat kompleks dan sulit sehingga hanya dapat diukur dari kinerja, pengalaman dan

kualifikasi mereka
UNIVERSITAS MEDAN AREA



Gambar II-7 Hubungan sumber daya, kemampuan dan keunggulan bersaing

Sumber-sumber daya ini secara normal tidak produktif jika dibiarkan saja. Mereka perlu dikelola dan diorganisasi dengan baik dalam suatu aktivitas tertentu sehingga aktivitas tersebut akan lebih unggul daripada jika hal itu dilakukan oleh pesaing.

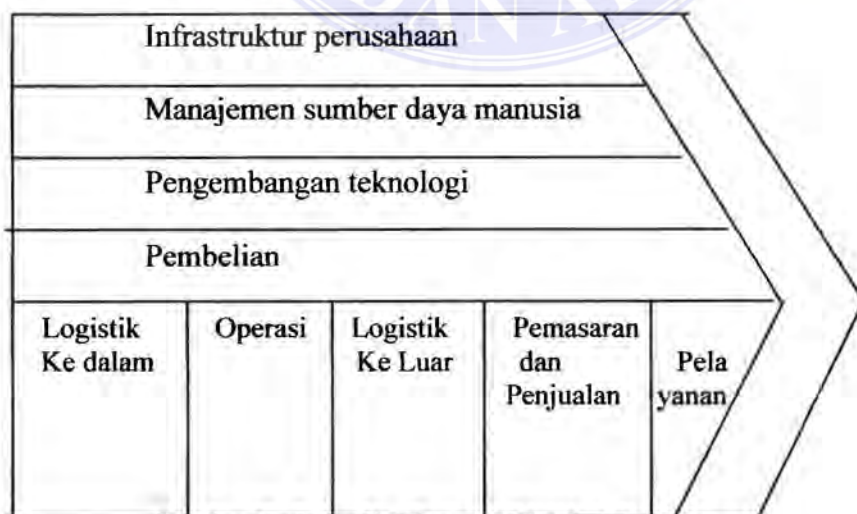
Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Pada umumnya sangat sulit untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing jika melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Michael Porter memperkenalkan suatu teknik untuk menggali keunggulan bersaing dari suatu perusahaan. Teknik tersebut diberi nama analisa **Rantai Nilai (*Value Chain*)**.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Analisa ini digunakan hanya pada satu SBU atau sebuah perusahaan jika hanya memiliki satu SBU.

Prinsip analisa ini adalah membagi SBU menjadi beberapa aktivitas seperti ditunjukkan pada Gambar II-8. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu **Aktivitas Utama (*Primary Activities*)** dan **Aktivitas Pendukung (*Secondary Activities*)**. Aktivitas utama meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan dan pelayanan sesudah penjualan. Aktivitas pendukung adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama dan terdiri dari aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, penyediaan sumber daya manusia dan penyediaan infrastruktur perusahaan (tabel II-1). Perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktivitas-aktivitas di atas. Jika harga yang dibayar lebih tinggi daripada total biaya yang dikeluarkan oleh seluruh aktivitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan atau margin. Semakin tinggi perbedaan antara harga dan biaya maka akan semakin tinggi margin yang didapat.



Gambar II- 8 Analisa Rantai Nilai dari Porter

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing dengan cara selalu mencari cara, teknologi dan prosedur baru dalam mengelola setiap aktivitas agar dapat dihasilkan produk (jasa) yang murah harganya atau produk (jasa) yang oleh konsumen dipandang berbeda dari produk pesaing. Jika perusahaan tidak mampu mengelola semua aktivitas, maka dapat saja aktivitas-aktivitas tertentu diserahkan pada pihak luar (*outsourcing*), karena mereka dapat mengelolanya dengan biaya yang lebih rendah atau dengan nilai tambah yang lebih tinggi daripada jika dikerjakan sendiri oleh perusahaan. Sebagai gantinya perusahaan dapat mengalokasikan sumber-sumber dayanya untuk suatu aktivitas yang benar-benar dikuasai dengan baik sehingga akan tercipta keunggulan tersendiri pada aktivitas tersebut.

Analisis Persaingan

Faktor yang tidak kalah pentingnya yang harus diperhatikan oleh pihak manajer dalam hubungannya dengan daya saing perusahaan yaitu situasi persaingan yang melingkupi perusahaan yang dapat diketahui dengan melakukan analisa persaingan. Analisis persaingan (*competitive analysis*) adalah suatu alat analisa/model komprehensif untuk menganalisa suatu persaingan (Porter, 1985). Model ini dapat digunakan oleh para manajer puncak dalam menganalisa struktur sebuah industri yang akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan dari suatu perusahaan atau **Strategic Business Unit (SBU)** dalam industri tersebut.

Tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri/pasar berakar dari tiga macam bentuk dasar industri/pasar yang oleh para ahli ekonomi (dalam Ilmu

Ekonomi Mikro) dibagi menjadi : persaingan sempurna, monopoli dan persaingan

tidak sempurna. Setiap industri berada pada salah satu bentuk atau diantaranya seperti ditunjukkan pada Gambar II-9. Tujuan dari pembagian ini adalah agar dapat memprediksi tingkah laku harga dari sebuah perusahaan yang berada di setiap bentuk.



Gambar II-9 Bentuk-bentuk dasar suatu Industri

Persaingan sempurna, adalah suatu industri/pasar yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Produknya bersifat homogen atau identik (*non-differentiated product*).
- Semua perusahaan memiliki pengetahuan akan pasar, teknologi dan akses kepada pemasok yang sama.
- Tidak ada halangan bagi perusahaan baru untuk masuk ke dalam industri.
- Jika keuntungan industri telah menurun, maka perusahaan bebas untuk keluar dari industri atas kemauannya sendiri.
- Banyak pembeli dan penjual, sehingga harga tidak dapat dipengaruhi dan hanya tergantung sepenuhnya pada kekuatan pasar (permintaan dan penawaran).

Monopoli, merupakan sisi lawan dari persaingan sempurna. Dalam monopoli,

tidak ada persaingan karena hanya ada satu penjual dan produk yang dijual sangat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

unik. Tidak ada barang pengganti dari barang tersebut sehingga penjual dapat mempengaruhi harga.

Persaingan tidak sempurna, terdiri dari dua bentuk, yaitu :

- a. **Monopolistik**, dimana terdapat banyak penjual tetapi mereka menjual produk-produk yang mempunyai perbedaan satu sama lain, sehingga produk-produk lain tidak bersaing atas dasar harga tetapi atas dasar perbedaan produk (*Product differentiation*).
- b. **Oligopoli**, dimana sedikit penjual mendominasi pasar dengan menjual produk yang homogen (sedikit perbedaannya). Situasi dalam oligopoli sangat tidak stabil, dalam arti satu perubahan harga atau produksi sedikit saja yang dilakukan oleh salah satu produsen akan menimbulkan reaksi dari produsen lain. Bagi perusahaan baru, memasuki oligopoli tidaklah gampang. Banyak hambatan yang dihadapi seperti biaya produksi bagi anggota lama lebih rendah dibanding produsen baru atau barang produsen lama lebih menarik sehingga dapat dijual lebih banyak dengan harga lebih tinggi.

Penentuan sebuah industri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi permintaan (*Demand Side*) dan sisi penawaran (*Supply Side*). Dari sisi permintaan, jika pelanggan mempertimbangkan produk dari dua perusahaan dapat saling mengganti (*close substitute*) maka kedua perusahaan tersebut saling bersaing dalam pasar yang sama. Misalnya jika pelanggan memandang mobil BMW, Volvo dan Honda saling mengganti atas dasar perbedaan harga, maka ketiganya bersaing pada industri yang sama.

Pada sisi penawaran, jika produsen dengan mudah memindahkan fasilitas produk untuk menghasilkan suatu produk lainnya yang berbeda maka produsen-produsen seperti ini diklasifikasikan dalam industri yang sama. Misalnya produsen mobil van dan truk ringan termasuk dalam industri mobil karena keduanya dapat diproduksi pada pabrik dan menggunakan fasilitas yang sama.

Jika industri telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan batas-batas industri tersebut. Terkadang penentuan batas industri ini sulit dilakukan karena tidak adanya aturan/standar baku yang dapat diikuti. Hal ini menyebabkan batas-batas antar industri menjadi kabur.

Penentuan defenisi batas-batas industri ini penting dilakukan oleh perusahaan, karena :

- Membantu pimpinan menentukan arena/daerah dimana perusahaan akan bersaing.
- Memfokuskan perhatian pada pesaing-pesaing perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pesaing dan produsen dari produk pengganti. Ini sangat penting untuk proses menentukan strategi bersaing perusahaan.
- Membantu pimpinan menentukan faktor-faktor kunci (missal: keterampilan, modal, jaringan distribusi) untuk mencapai keberhasilan.
- Memberi kepada pimpinan suatu dasar yang lain untuk menilai tujuan perusahaan mereka. Pimpinan menggunakan definisi tersebut untuk memperkirakan/merencanakan permintaan akan produk dan jasa perusahaan dan menentukan apakah tujuan dan sasaran tersebut realistis atau tidak.

BAB III

PT. RATTINDO MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Rattindo Medan merupakan salah satu perusahaan yang turut membantu program pemerintah dalam menunjang Eskpor Non-migas dan juga turut membantu pemerintah dalam mengurangi dalam tingkat pengangguran yang semakin tinggi dewasa ini. PT. Rattindo Medan ini didirikan berdasarkan surat izin perusahaan No. 537/4879/perindustrian/1987. Perusahaan ini berkantor pusat di Jalan Sakti Lubis Gg. Mas No. 23 d/h 24 Kp. Baru Medan. Sedangkan lokasi pabriknya adalah di Jalan Karya Jaya No. 106 Pangkalan Mansyur Medan Johor.

Bidang kegiatan yang dilakukan oleh PT. Rattindo adalah pembuatan keranjang rotan yang pengerjaannya masih menggunakan tenaga manusia atau kita sebut sebagai Pengrajin Anyaman Rotan. Kegiatan awal perusahaan adalah bulan Desember 1987 dengan mengikuti pameran pada Pekan Raya Sumatera Utara (PRSU). Pada saat itu produknya masih dipasarkan di dalam negeri. Dengan ikutnya perusahaan menjadi peserta Dekranas (Dewan Kerajinan Nasional) yang bernaung dibawah Departemen Perindustrian, PT. Rattindo berhasil menjadi peserta terbaik Pekan Raya Sumatera Utara tersebut.

Kemudian setelah itu, PT. Rattindo dalam mengembangkan produk-produk yang dihasilkan mengadakan kerja sama dengan instansi pemerintah yakni dengan Departemen Perdagangan guna membuat terobosan-terobosan dalam memasarkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

produk barang yang dihasilkan ke manca negara (luar negeri). Dengan diberikannya informasi dari Departemen Perdagangan tersebut, PT. Rattindo berhasil mendapatkan *buyers* (pembeli) dari mancanegara khususnya Negara Australia dan Negeri Inggris dengan mengadakan koresponden dan juga mengirimkan brosur-brosur dari produk yang dihasilkan oleh PT. Rattindo.

Kemudian setelah itu, para pembeli ingin mengadakan ikatan kerja yakni berupa kontrak kerja dengan perusahaan atas barang-barang yang dihasilkan. Dalam hal ini pula, perusahaan juga mengadakan kerja sama dengan salah satu bank pemerintah guna memudahkan dan memperlancar mengenai masalah pembayarannya dengan pembeli di luar negeri. Sebab pada umumnya sistem pembayaran yang dilakukan adalah dengan menggunakan *L/C (Letter of Credit)*.

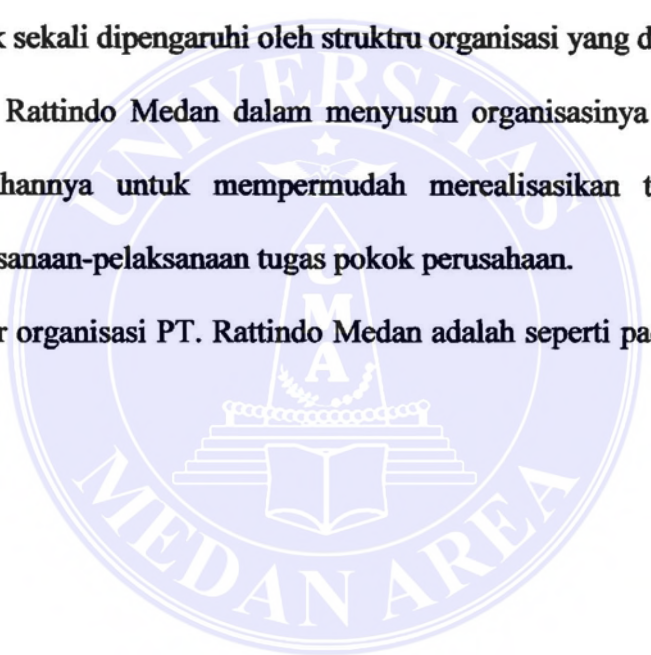
Kemudian dari pada itu usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan pemasarannya, PT. Rattindo juga melakukan pameran-pameran di luar daerah seperti Jakarta Fair dan juga Malaysia yakni pada pameran Penang Fair dan lain sebagainya. Dengan ikut sertanya perusahaan dalam pameran-pameran yang diadakan baik di dalam maupun luar negeri, perusahaan dalam hal ini mendapatkan penghargaan dari pemerintah yang diberikan langsung pada saat itu oleh Bapak Presiden Suharto yakni Piagam Penghargaan dalam bidang “Jasa Kepeloporan (UPAKARTI)” dalam bidang industri kecil dan kerajinan pada tahun 1992 dan juga mendapat Piagam Penghargaan “ROTARY CLUB” dari Kamar Dagang dan Industri pada tahun 1993.

B. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi adalah sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi.

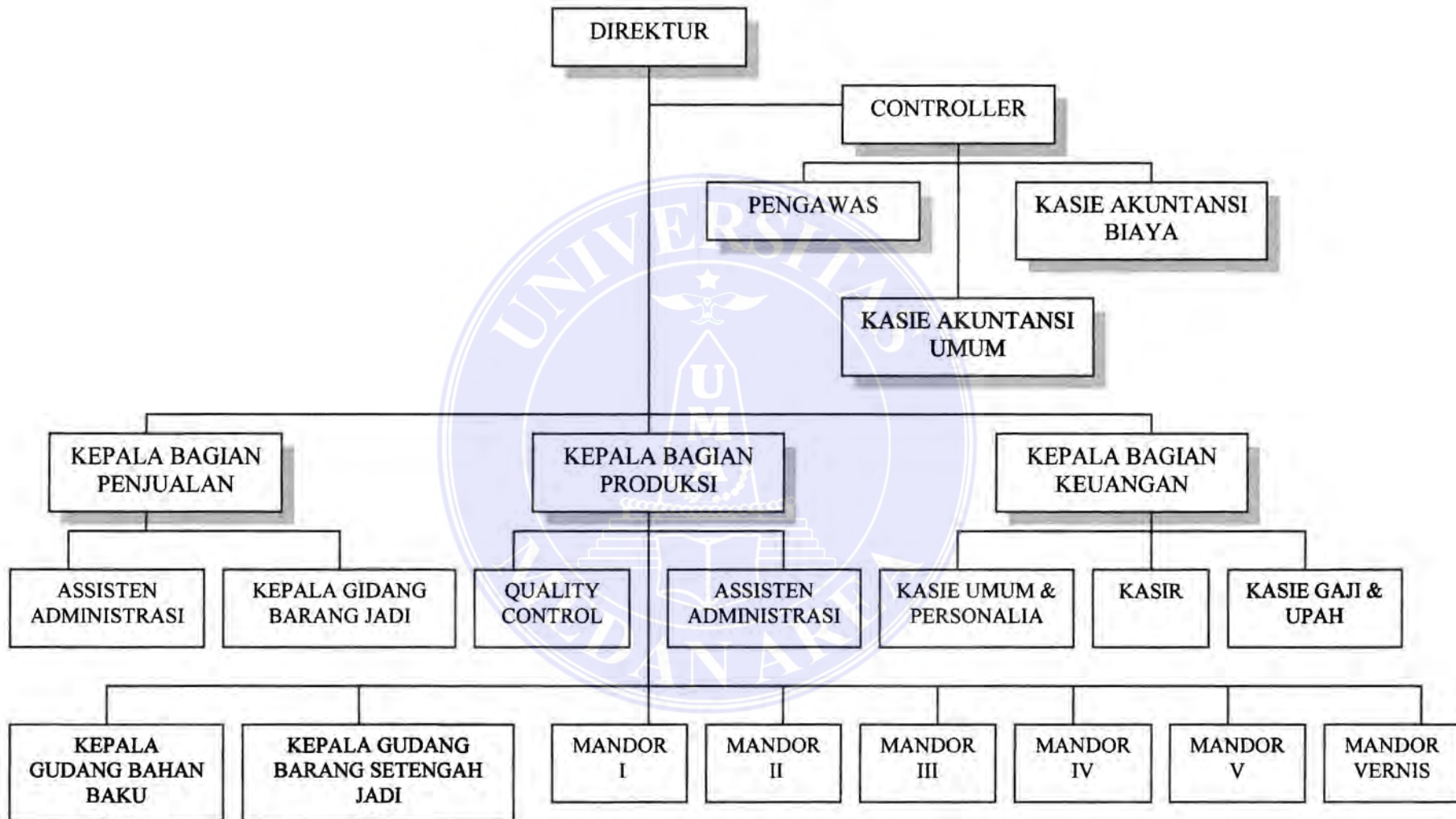
Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan banyak sekali dipengaruhi oleh struktur organisasi yang dimilikinya. Oleh sebab itu PT. Rattindo Medan dalam menyusun organisasinya senantiasa berdasarkan kebutuhannya untuk mempermudah merealisasikan tujuan dan memperlancar pelaksanaan-pelaksanaan tugas pokok perusahaan.

Adapun struktur organisasi PT. Rattindo Medan adalah seperti pada Gambar III-1.



STRUKTUR ORGANISASI PT. RATTINDO MEDAN

Novmen Sihotang - Analisis Swot dalam Meningkatkan Daya Saing pada....



Sumber : Bagian Manajemen PT. Rattindo Medan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)21/5/24

Berdasarkan bagan di atas, berikut ini akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian pada bagan tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. **Direktur :**

- a. Menjalankan kebijaksanaannya di dalam memimpin dan mengelola pabrik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Memimpin, mengkoordinasi dan mengawasi pekerjaan dengan setiap bagian-bagiannya sehubungan dengan kegiatan produksi.
- c. Menjalin kerja sama dengan setiap Kepala Bagian dan petugas-petugas lainnya yang berkaitan dengan produksi/administrasi.
- d. Memberi petunjuk kepada kepala bagian dan petugas-petugas yang berhubungan dengan administrasi dan produksi.
- e. Berwenang mengambil keputusan yang bersifat rutin atau tidak prinsipil.
- f. Berwenang menanda-tangani surat-surat yang sifatnya rutin dan prinsipil di lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan administrasi dan produksi.

2. **Controller :**

- a. membuat anggaran berupa suatu rencana kerja yang terarah dan merupakan standar/patokan untuk mencapai profit pada perusahaan.
- b. Memeriksa seluruh kegiatan baik dari sistem administrasi yang dijalankan maupun Pembukuan Keuangan Perusahaan.
- c. Berwenang memeriksa laporan keuangan dan pembukuan dari pada stafnya yang berada di bawah pengawasan *Controller*.

- d. Memeriksa bukti pembayaran baik berupa pembayaran pembelian bahan baku, material dan pembayaran lainnya yang dikeluarkan oleh Kas.
- e. Mengajukan kenaikan gaji berkala golongan pegawai kepada Direktur.

Di dalam menjalankan tugasnya, controller membawahi dan mengawasi 3 (tiga) bagian, yaitu :

- Kepala Seksi Akuntansi dan Umum
- Kepala Seksi Akuntansi Biaya
- Pengawas Lapangan

3. Kepala Bagian Penjualan

Kepala Bagian Penjualan yang membawahi dan mengawasi langsung Asisten Administrasi dan Kepala Gudang Barang Jadi, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a. membuat rencana kerja yang berkaitan dengan produksi yang sebelumnya diberikan dari si pembeli (*buyers*).
- b. Memeriksa/ mengecek barang yang sudah siap si ekspor sebelum barang tersebut akan dikirim.
- c. Memeriksa laporan Permintaan Ekspor Barang, *Invoice* dan berkas-berkas lainnya sebelum dikirim ke Bank untuk direalisasi atas barang-barang yang sudah dikirim.

4. Kepala Bagian Produksi

- a. Menurunkan/memberikan order kepada para Mandor sesuai dengan order yang diberikan oleh bagian penjualan.

- b. Memeriksa barang-barang yang diproduksi oleh karyawan, apakah sesuai dengan order yang diberikan kepada masing-masing Mandor.
- c. Bertanggung jawab atas barang-barang yang akan dikirim baik dari segi kualitas maupun kuantitas barang baik dari barang setengah jadi sampai dengan barang jadi.
- d. Mengecek persediaan barang dan kartu gudang setiap hari agar dapat diketahui persediaan barang yang perlu ditambah atau sebaliknya.

Kepala Bagian Produksi ini membawahi dan mengawasi langsung bagian :

- a. Quality Control
- b. Asisten Administrasi
- c. Kepala Gudang Bahan Baku
- d. Kepala Gudang Barang Setengah Jadi
- e. Mandor Bagian Rangka (Mandor I)
- f. Empat Mandor Bagian Penganyaman (Mandor II - Mandor IV)
- g. Mandor Vernis

Adapun tugas dari ke 7 bagian tersebut di atas dapat dilihat pada penjelasan berikut :

a. *Quality Control*

Mengontrol/mengawasi dan memeriksa kualitas, mulai dari bahan baku barang setengah jadi hingga barang jadi. Sehingga mutu hasil produksi tetap terjamin dan barang yang diproduksi sesuai dengan yang diharapkan.

b. Asisten administrasi

Mencatat dan mengarsipkan berkas-berkas dan segala sesuatunya yang berkaitan dengan produksi, seperti: order pesanan dari bagian penjualan, surat perintah pengerjaan kepada mandor dan hal-hal lain yang berkaitan dengan administrasi.

c. Kepala Gudang Bahan Baku

- mengatur persediaan/stock bahan baku yang ada di dalam gudang.
- Menyediakan bahan baku yang siap untuk diproses setiap hari.
- Mengisi kartu gudang setiap hari, untuk memberikan laporan kepada kepala bagian produksi tentang jumlah persediaan bahan baku dan jenisnya.

d. Kepala Gudang Barang Setengah Jadi

- mengatur penyimpanan barang di dalam gudang agar kualitas barang tetap terjaga dengan baik dan menyeleksi barang mana yang layak disimpan.
- Memeriksa secara berkala kedanaan barang yang disimpan di dalam gudang, untuk menjaga kualitas barang dari kerusakan dan memisahkan barang yang rusak untuk diperbaiki atau dibuang.
- Mendata jumlah barang yang masuk, yang keluar dan disimpan berdasarkan jenis-jenisnya.

e. Mandor Bagian Rangka (Mandor I)

- menurunkan pekerjaan/order kepada para pekerja di bagian rangka, sesuai dengan jenis/tipe yang diberikan oleh bagian produksi.
- Mengawasi cara kerja para pekerja untuk menghindari terjadinya kesalahan dan pemborosan pemakaian bahan baku.

- **Menyeleksi dan menghitung hasil kerja masing-masing pekerja setiap harinya guna menghitung upah yang akan diterima oleh masing-masing pekerja tersebut.**
- **Bertanggung jawab atas keberadaan dan perawatan peralatan yang digunakan.**

f. Mandor Penganyaman (Mandor II– IV)

- **menurunkan pekerjaan yang diberikan oleh kepala bagian produksi kepada para pekerja yang ada di bagian penganyaman.**
- **Meminta bahan baku kepada Kepala Gudang Bahan Baku dan membagikannya kepada masing-masing pekerja sesuai dengan kebutuhannya.**
- **Mengawasi cara kerja para pekerja agar keranjang yang dianyam sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya dan untuk menghindari pemborosan pemakaian bahan baku.**
- **Memeriksa dan menghitung hasil kerja masing-masing pekerja setiap harinya guna menghitung upah yang akan diterima oleh masing-masing pekerja.**
- **Bertanggung jawab atas keadaan dan perawatan peralatan yang dipergunakan.**

g. Mandor Vernis

- **meminta barang setengah jadi kepada Kepala Gudang Barang Setengah Jadi sesuai dengan kode atau jenis yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi.**
- **Memindahkan barang yang telah selesai divernis ke gudang barang jadi.**
- **Mengawasi cara kerja anggotanya agar didapat hasil vernis yang baik.**

2. Kepala Bagian Umum dan Keuangan

- a. Melakukan pembayaran-pembayaran baik untuk kebutuhan produksi maupun untuk pembayaran non-produksi yang berkaitan dengan produksi.**

- b. Memeriksa administrasi pembayaran upah pegawai bulanan, karyawan harian dan karyawan borongan dan semua upah lembur.
- c. Memeriksa kebutuhan untuk keperluan dan kegiatan perusahaan yang diajukan oleh seksi umum.
- d. Membukukan administrasi keuangan baik pengeluaran dan penerimaan uang dari Kas dan untuk Kas.
- e. Melakukan pembayaran gaji untuk pegawai bulanan dan karyawan harian melalui seksi-seksi yang diperbantukan pada bagian keuangan.

Kepala Bagian Umum dan Keuangan ini mengawasi dan membawahi 3 (tiga) bagian, yaitu :

1. Kepala Seksi Umum dan Personalia
2. Kepala Seksi Gaji dan Upah
3. Kasir

Tugas dari ketiga bagian di atas diuraikan sebagai berikut :

1. Kepala Seksi Umum dan Personalia

Secara umum tugas kepala seksi ini adalah membantu Kepala Bagian Umum dan Keuangan di dalam melaksanakan urusan-urusan yang bersifat umum dan urusan kepersonaliaan. Jadi secara khusus dapat dibagi ke dalam enam urusan yakni secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Yang menyangkut dengan urusan umum yang diantaranya :

- membuat konsep surat yang akan ditandatangani Direktur dan atau Kepala Bagian Umum dan Keuangan baik untuk kepentingan intern maupun

ekstern perusahaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- Mengadministrasikan surat-surat dengan jalan mengagendakan dan menyimpan surat secara tertib dan teratur serta mengarsipkan surat dengan tertib dan rapi.
 - Membuat daftar kebutuhan alat-alat tulis dan perlengkapan kantor setiap bulan dan mengajukannya kepada Direktur melalui Kepala Bagian Umum dan Keuangan untuk disetujui pengadaannya.
 - Melaksanakan pengadaan/pembelian alat tulis dan perlengkapan kantor serta formulir/blanko-blanko yang diperlukan untuk setiap bagian.
 - Membuat laporan inventarisasi seluruh harta/barang milik perusahaan setiap 6 (enam) bulan sekali paling lambat 10 (sepuluh) hari setelah berakhirnya semester tersebut.
 - Melayani tamu-tamu perusahaan sebaik-baiknya dan menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak di luar perusahaan.
- b. Yang menyangkut dengan urusan kepersonaliaan yang diantaranya adalah :
- memproses penerimaan karyawan baru berdasarkan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pimpinan perusahaan sesuai dengan bidang keahliannya untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja oleh masing-masing bagian di lingkungan perusahaan, antara lain dengan cara :
 - memasang advertensi di media massa apabila diperlukan
 - mendata pelamar
 - melakukan test interview

- melaporkan hasil penerimaan karyawan baru kepada Kepala Bagian Umum dan Keuangan untuk diteliti lebih lanjut kemudian dilaporkan kepada Direktur untuk mendapat persetujuan.
- membuat konsep surat keputusan di bidang kepersonaliaan sebelum diteliti oleh Kepala Bagian Umum dan Keuangan dan persetujuan Direktur serta memproses prosedur tersebut dengan baik dan lancar berdasarkan peraturan kepegawaian, antara lain :
- SK pengangkatan dan pemberhentian pegawai
 - SK kenaikan pangkat dan kenaikan gaji
 - SK mutasi dan promosi jabatan
 - Surat peringatan dan skorsing
 - Surat pemberian cuti
- membuat laporan mengenai keadaan pegawai setiap triwulan paling lambat 10 (sepuluh) hari setelah berakhirnya triwulan yang bersangkutan.
- Menghimpun daftar absensi setiap hari termasuk daftar absensi lembur dari bagian-bagian dan membuat laporan absensi setiap bulan paling lambat 2 (dua) hari setelah akhir tutup buku yang antara lain :
- Jumlah pegawai yang hadir setiap bulan sebagai dasar penilaian kondite pegawai dan pemberian lembur untuk melaksanakan pekerjaan di luar jam kerja.
 - Jumlah pegawai yang tidak hadir setiap bulan sebagai dasar untuk menentukan :

- Potongan absensi (untuk pegawai staf/non staf produksi dan pegawai harian)
- Pemberian sanksi-sanksi, dan sebagainya.

- Dan tugas-tugas lainnya yang berhubungan dengan kepersonaliaian.

- c. Memberikan berbagai bahan masukan kepada Kepala Bagian Umum dan Keuangan demi kelancaran pelaksanaan tugas seksi umum dan kepersonaliaian.
 - d. Berkewajiban melaksanakan tugas-tugas yang bersifat khusus yang diinstruksikan Kepala Bagian Umum dan Keuangan sepanjang untuk kepentingan perusahaan.
 - e. Melaksanakan seluruh tugas dengan rasa tanggungjawab.
 - f. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Bagian Umum dan Keuangan.
2. Kepala Seksi Gaji dan Upah
 3. Kasir

Sekilas Tentang Industri Anyaman Rotan

Di Sumatera Utara, industri anyaman toran terdiri dari kurang lebih 11 (sebelas) perusahaan dengan bentuk badan usaha yang berlainan, seperti PT atau CV. Posisi PT. Rattindo dalam industri walaupun bukan pemimpin pasar tapi dapat digolongkan ke dalam 5 (lima) besar dari penguasaan pasarnya. Produk yang dihasilkan berupa barang jadi dari rotan diantaranya berbentuk *furniture* (mebel) dan *basket* (keranjang). Untuk mebel misalnya, kursi, meja, tempat tidur, dan lemari. Sedangkan keranjang dapat berupa keranjang untuk album, tempat buah

dan keranjang hiasan lainnya. Produk jenis mana yang akan ditekankan oleh para pengusaha tergantung dari kapasitas dan kemampuan yang dimiliki. Sehingga masing-masing perusahaan mempunyai kebijaksanaan yang berbeda-beda.

Dalam industri anyaman rotan, terdapat asosiasi yang pengurus dan anggotanya dibentuk dari wakil-wakil tiap perusahaan yang sejenis. Tugas asosiasi tersebut adalah sebagai penyampai informasi tentang berbagai kegiatan seperti pameran, seminar, atau kegiatan lain yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaannya masing-masing untuk mencari terobosan baru dalam pemasarannya, terlepas dari usaha-usaha apa yang akan dilakukan perusahaan dalam meraih pasar sasaran dan penentuan harga. Dengan kata lain asosiasi tidak dapat mencampuri urusan-urusan intern perusahaan anggotanya.

Struktur pasar yang ada, cenderung mengarah ke buyer's market. Hal itu disebabkan karena jumlah pembeli dan produk anyaman rotan masih terbatas serta bentuk dari produk yang dihasilkan hamper sama, sehingga perusahaan pembuat hasil produksi sulit dibedakan. Pembeli di dalam menentukan pilihannya sering melihat kualitas dan harga yang ditawarkan. Biasanya pembeli menentukan pilihan pada perusahaan yang mampu memenuhi permintaan (melalui pesanan) sesuai dengan kebutuhan dan keinginan terutama dalam bentuk desain, ukuran dan sebagainya.

Berdasarkan kenyataan yang ada, persaingan antara perusahaan yang sejenis sangat tipis. Hal ini disebabkan karena kemiripan produk yang dihasilkan oleh sejumlah perusahaan dan harga jual standar yang telah ditetapkan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan memasarkan hasil produksinya ke luar negeri seperti

Australia, Amerika, Inggris dan Jepang walaupun masih ada sebagian kecil yang dipasarkan di dalam negeri.

D. Penerapan Analisa SWOT

Pemilihan dan penerapan strategi pada dasarnya merupakan tindakan pengambilan keputusan untuk menghadapi situasi yang ada dan mungkin akan terjadi pemanfaatan sumber daya yang ada untuk menjadi sejumlah kemanfaatan yang maksimal. Jika dihubungkan dengan analisa SWOT, hal tersebut mengandung pengertian bahwa bagaimana peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) di pasar harus diantisipasi dengan menggunakan unsur kekuatan (*strengths*) yang memperhatikan kelemahan (*weakness*) yang ada di dalam perusahaan, agar peluang tersebut dapat diraih dan diperoleh manfaat (*benefits*) yang maksimal.

Jadi analisa yang digunakan adalah analisis SWOT yang dapat menuntun dalam penetapan strategi yang tepat dan terbaik. Ada 2 (dua) kondisi penting yang akan dianalisis yakni :

1. Kondisi subyektif (Subjectives Condition)
2. Kondisi obyektif (Objectives Condition)

Data-data yang dianalisis, diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam hal tersebut.

Kondisi Subyektif (Subjectives Condition)

Kondisi subjektif tiada lain adalah lingkungan internal yang merupakan analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi

kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari tiap-tiap devisi antara lain: Penjualan, Produksi, Keuangan, Personalia dan Manajemen.

Analisa ini berusaha untuk menjawab pertanyaan: Apa yang kami (Perusahaan) miliki ? Intinya adalah berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dapat dicapai untuk membedakan diri dari pesaing.

Penerapan analisa lingkungan internal merupakan mengidentifikasi unsur-unsur kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness) yang terdapat di perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kekuatan (Strengths)

a. Bidang Penjualan:

- Pemasaran produk yang tanpa perantara (Perusahaan langsung berhubungan dengan buyer's, dalam hal ini yang menjadi buyer's adalah pedagang besar saja), sehingga dari segi financial ada penghematan biaya distribusi.
- Keistimewaan dalam hal mutu yang tinggi, ketahanan produk dan pelayanan kepada konsumen.
- Jenis produk (keranjang rotan) yang mampu dihasilkan perusahaan bervariasi (507 item), sehingga membuka peluang pertambahan pesanan atau peluang pasar lebih luas.
- Harga produk yang kompetitif (lebih murah dari pesaing), dengan tidak mengabaikan kualitasnya.
- Inovatif dalam mendesain produk..
- Biaya promosi yang rendah, hal ini disebabkan karena usaha promosi yang

dilakukan hanya lewat pengiriman brosur-brosur, pameran-pameran, dan

lembaga pemerintah (Departemen Perindustrian yang mengontak duta-duta perdagangan yang ada di luar negeri).

- Sebagai perusahaan terpercaya (kesetiaan dalam berbisnis).

b. Bidang Produksi :

- Adanya perencanaan produksi yang baik, yaitu rencana produksi yang mencerminkan keadaan dan kemampuan perusahaan di masa yang akan datang dan dapat menentukan jenis produk, jumlah waktu dan tenaga kerja serta bahan dan peralatan yang dibutuhkan di dalam proses produksi (rencana produksi yang disesuaikan dengan order yang diterima).
- Kestabilan dalam perolehan bahan baku berupa rotan masak yang siap dianyam menjadi barang setengah jadi yang berkualitas (first class), biasanya perusahaan memperolehnya dari pemasok dan penjual musiman atau pihak perusahaan sendiri yang mencari ke daerah-daerah.
- Adanya Quality Control yang baik, dengan menyortir baik bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi (kualitas terjaga).
- Biaya produksi yang rendah (lebih efisien) dibandingkan pesaing.
- Adanya anak angkat (para pengrajin), yang siap mengantisipasi bila ada peningkatan permintaan produk, dimana perusahaan sudah tidak mampu mengerjakannya.
- Spesifikasi di bidang produksi, artinya perusahaan memiliki pengrajin yang membuat item tertentu yang sangat langka (jumlah pengrajinnya masih sedikit).

- Persediaan yang tidak terlalu besar, sehingga dapat mengurangi biaya pemeliharaan dan resiko kerusakan.
 - Pengawasan persediaan yang baik (persediaan bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi).
- c. Bidang Personalia :
- Loyalitas karyawan terhadap perusahaan cukup tinggi.
 - Turn Over karyawan rendah.
 - Perhatian pihak manajemen terhadap karyawan dan pengrajin yang tinggi, dengan tersedianya fasilitas kesehatan, sarana transportasi, bahan makanan, tunjangan dan jaminan karyawan.
 - Gaji dan Upah karyawan lebih tinggi.
 - Keterampilan pengrajin yang tinggi, dalam membuat keranjang rotan yang sesuai dengan pesanan.
- d. Bidang Manajemen:
- Hubungan yang menguntungkan dengan masyarakat sekitar lokasi perusahaan.
 - Hubungan yang baik dengan lembaga keuangan dan pemasok yang dapat dipercaya.

2. Kelemahan (Weakness)

a. Bidang Pemasaran :

- Pasar yang terbatas, dikarenakan peminat dari produk yang sedikit.
- Pertumbuhan usaha yang lambat.
- Kegiatan promosi yang kurang gencar.

- Model dari produk yang tergantung pada musim, Misalnya: keranjang dengan model bertangkai banyak diminati pada saat menjelang natal dan tahun baru.

b. Bidang Produksi :

- Sifat produk berdasarkan pesanan, jadi produksi pun tergantung ada tidaknya pesanan (intermittent process/proses terputus-putus).
- Bahan baku yang mulai terbatas, dikarenakan proses produksi yang bersifat ekstraktif yakni suatu proses produksi yang mengambil bahan baku dari alam.
- kondisi bahan baku yang mempunyai diameter yang berbeda, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam memenuhi pesanan dari buyer yang menginginkan hasil yang akurat.
- Mesin-mesin yang masih sederhana.

c. Bidang Keuangan :

- kesukaran dalam memperoleh modal tambahan untuk memperluas volume usaha.
- Perolehan laba yang menurun.
- Pengelolaan sumber modal yang kurang efisien.

d. Bidang Manajemen :

- Pengarsipan dan pengolahan data yang masih sederhana.
- kurang perhatian pihak atasan atas ide-ide yang timbul dari bawahan.
- Badan usaha yang berbentuk CV, mengakibatkan kelangsungan hidup perusahaan tidak menentu. Artinya jika salah satu pemilik modal mengundurkan diri, maka jalannya perusahaan akan terancam berhenti dan

sumber modal terbatas
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

- Aktivitas prosedur oriented.

e. Bidang Personalia:

- Kaderisasi tenaga kerja yang kurang diperhatikan.

- Spesialisasi tenaga kerja yang cukup tinggi.

Kondisi Objektif (Objectives Condition)

Kondisi objektif suatu perusahaan merupakan lingkungan eksternalnya, dimana kecenderungan-kecenderungan, kejadian-kejadian dan pengaruh alam, diluar kendali perusahaan. Kondisi ini tidak sama bagi setiap perusahaan sehingga dampak yang ditimbulkan perubahan lingkungan ini juga berbeda untuk setiap perusahaan.

Komponen eksternal meliputi:ekonomi, sosial, budaya, politik dan teknologi. Peranan analisa lingkungan eksternal merupakan proses identifikasi peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan.

1. Peluang (*Opportunities*)

- adanya peraturan pemerintah yang memberi kemudahan dalam ekspor (deregulasi sector rill).
- Era globalisasi, yang akan membuka peluang pasar yang lebih luas.
- Lingkungan lokasi pabrik yang menguntungkan.
- Adanya bapak angkat (Telkom dan Indosat) yang akan turut mendukung permodalan perusahaan.

2. Ancaman (*Threats*)

- situasi perekonomian yang memasuki kondisi persaingan yang semakin ketat.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/5/24

- Bahan baku yang terbatas, walaupun ada usaha untuk penanaman kembali membutuhkan waktu yang sangat lama untuk diambil hasilnya.
- Meningkatnya industri Furniture (perabot rumah tangga) dari kayu.
- Peraturan pemerintah yang semakin ketat dalam hal penggunaan bahan baku dari alam.
- Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan kelestarian alam.
- Perhatian pemerintah yang kurang terhadap industri anyaman rotan, khususnya dalam hal permodalan.
- Kondisi permodalan yang kuat dari pesaing, sehingga mampu memperluas pasar yang dilayaninya.
- Merosotnya nilai-nilai budaya di masyarakat, sehingga menghambat berkembangnya perusahaan kecil (misal: pemberian komisi pada aparat pemerintah/bank atas kemudahan / kredit yang diberikan).
- Pesaing memiliki mesin-mesin yang lebih modern dan ekspansi pasar yang lebih baik.
- Variasi produk yang mampu dihasilkan pesaing.
- Timbulnya persoalan-persoalan industri padat karya seperti semakin tingginya biaya produksi, lemahnya dukungan bahan baku, besarnya pungutan resmi, kurangnya dukungan dari pihak perbankan, membuka L/C sulit.
- Langkanya sumber dana perusahaan.
- Adanya produk substitusi yang lebih murah dan lebih baik.
- Biaya bahan baku yang meningkat.

E. SWOT dan Daya Saing Perusahaan

Setelah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan yang ada didalam perusahaan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi, maka pihak Manajer (khususnya Top Manajer) mengetahui unsur-unsur mana yang akan dapat dijadikan sebagai keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Bila keunggulan bersaing telah diketahui, maka memudahkan pihak manajer dalam merumuskan strategi-strategi yang tepat. Artinya, strategi yang diterapkan telah mempertimbangkan kapasitas dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal, sehingga diharapkan strategi yang demikian akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Tinggi atau rendahnya daya saing dapat dilihat dari beberapa unsur, seperti : keuangan, sumber daya manusia, manajemen, dan lain-lain.

Setelah dilakukan pengamatan lewat pengidentifikasian unsure kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dapat dikatakan PT. Rattindo memiliki daya saing yang tinggi dalam hal produk, kualitasnya dilihat dari hasil anyaman yang rapi dan didukung dengan bahan baku yang *first class*. Di lain pihak, bidang keuangan perusahaan berdaya saing rendah, hal ini mengakibatkan usaha yang dilakukan agak terlambat oleh faktor modal yang terbatas, sehingga jumlah pesanan yang dapat dilayani menjadi terbatas pula.

Dilihat dari buyer'snya, setelah diamati ternyata memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup tinggi dikarnakan jumlah dan tamoilan produk yang hamper sama, sehingga perusahaan tidak dapat menetapkan haraga produk yang lebih tinggi. Dalam hal ini, perusahaan tidak terpengaruh dalam menetapkan harga,

tetap mempertimbangkan biaya-biaya yang telah dikeluarkan, kalau buyers menginginkan harga yang lebih rendah dari harga telah ditetapkan perusahaan (dalam batas tertentu) mana perusahaan akan menolak pesanan tersebut.

Faktor lain yang mendasari lemahnya daya saing adalah kurangnya kebutuhan untuk berprestasi dan kurang profesional dalam menjalankan pekerjaan. Lemahnya dua faktor ini akan merusak pola kerja dan selanjutnya kelenturan untuk melakukan reformasi ataupun mempunyai sikap agresif yang positif sangat rendah atau menurun.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pengamatan dan analisa yang dilakukan terhadap perusahaan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yang diantaranya adalah :

1. Perusahaan di dalam menetapkan harga produk tidak sebanding dengan kenaikan biaya produksi, upah tukang, dan pemborosan bahan baku di lapangan.
2. Program pemasaran belum mengarah pada riset pemasaran (orientasi pasar). Perusahaan belum dapat menetapkan pasar sasaran secara tepat.
3. Kombinasi dari bauran promosi yang diterapkan belum efektif.
4. Keterbatasan pihak perusahaan dalam melakukan komunikasi dengan pihak pelanggan atau calon pelanggan potensial yang disebabkan oleh perbedaan bahasa.
5. Sumber daya manusia yang masih berpola pikir pada produk yang dihasilkan belum pada pasar yang dituju.
6. Kegiatan pemasaran relatif rendah, sehingga perkembangan jumlah pesanan yang diterima dirasa lambat bahkan cenderung menurun.
7. Meningkatnya perkembangan teknologi komunikasi dan produksi yang berpengaruh terhadap peningkatan daya saing perusahaan.
8. Perusahaan mengalami kesulitan dalam memperoleh tambahan dana, sehingga sulit mengembangkan usahanya.
9. Pemahaman tentang analisa SWOT penting di dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

10. Strategi yang dilakukan dengan melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan adalah strategi kerja sama dengan pihak-pihak lain dengan memanfaatkan fasilitas yang ada secara optimal sehingga daya saing perusahaan dapat ditingkatkan.
11. Program-program yang dilakukan lebih ditekankan pada kerja sama dengan perusahaan-perusahaan potensial serta pembenahan-pembenahan di dalam perusahaan (Sumber Daya Manusia, Keuangan, dan Manajemen).

B. Saran

PT. Rattindo hendaknya mulai mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dalam penyusunan strateginya sehingga pada masa mendatang perusahaan lebih siap menghadapi persaingan. Untuk mencapai hal tersebut di atas penulis sarankan untuk melihat hal-hal berikut ini :

1. Perusahaan sebaiknya mulai menata faktor-faktor produksi seperti penggunaan tenaga kerja yang optimal, pengawasan produksi yang lebih objektif dan ketat.
2. Menyusun program-program yang berorientasi pasar (program-program yang mengarah pada keinginan pasar) sehingga perusahaan dapat menentukan pasar sasaran yang tepat.
3. Perlu dilakukan bauran promosi yang lebih efektif agar pesanan produk yang perusahaan hasilkan bertambah.
4. Untuk mengatasi masalah keterbatasan komunikasi, sebaiknya dilakukan kerjasama dengan pihak lain yang lebih kompeten dalam hal itu.
5. Persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat, menyebabkan perusahaan harus mempersiapkan sumber daya manusia yang benar-benar handal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pola piker sumber daya manusia mulai diarahkan

kepada pasar sasaran dengan mulai dilibatkan dalam pembuatan program-program yang ada di perusahaan. Selain itu perlu diciptakan jaringan organisasi yang mendorong semua jajaran organisasi untuk bertanggungjawab terhadap tercapainya tujuan perusahaan dengan cara :

- Turut andil dalam mempertahankan citra perusahaan.
 - Kemudahan dalam memberikan pelayanan dan informasi bagi para pelanggan.
 - Kerja sama yang terjalin dari tiap bagian yang ada di perusahaan berupa ide-ide, saran, bantuan dan lain-lain.
 - Top manajer agar lebih memperhatikan ide-ide, saran-saran dan kritik yang timbul dari bawahan untuk kemajuan perusahaan.
6. Kegiatan pemasaran perlu lebih ditingkatkan lagi. Hal ini penting karena menyangkut pasar yang dilayani perusahaan umumnya di luar negeri.
 7. Pemakaian peralatan penunjang produksi dan administrasi yang memadai sejalan dengan perkembangan teknologi.
 8. Hal yang penting lainnya adalah usaha yang keras dalam mencari tambahan modal, disamping itu mengembangkan anggaran untuk pengeluaran yang sejajar dengan perkembangan pendapatan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Glueck William F and Laurance R. Jauch. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi kedua.* Jakarta : Erlangga.
- Gunazarin. 1995. *Analisis SWOT Untuk Pemasaran Surat Kabar, Studi Kasus pada PT. Harian Waspada Medan.* Skripsi FE USU. Medan.
- Kottler, Phillip. 1992. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian. Edisi keenam jilid 1.* Jakarta : Erlangga.
- Miller Alex and Gregori G. Dess. 1993. *Strategi Manajemen, University of Texas at Arlington, University of Tennessee, Mc Graw Hill, Inc.*
- Mirasari M. 1988. *Analisis SWOT Sebagai Sarana Evaluasi Fasilitas L/C, Studi Kasus Bank Duta Pasca Pakto 1988, Perspektif Finansial Perbankan Swasta Nasional!* Skripsi FE UI. Jakarta.
- Porter Michael E. 1993. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.* Jakarta : Erlangga.
- Stahl Michael J and David W Grigsby. 1992. *Strategy Management For Decision Making, Boston USA.*
- Steiner George A. and John B Miner. 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen.* Jakarta : Erlangga.
- Supriyono R.A. 1993. *Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis.* BPFE. Yogyakarta.
- Swasta, Basu. 1993. *Pengantar Bisnis Modern.* Jakarta : Erlangga.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik.* Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Majalah :
Deregulasi dan Daya Saing Nasional, Surat Kabar Republika No.118/Th.IV tgl 18 Mei 1996.
- Kompetensi Peningkatan Daya Saing Nasional, Surat Kabar Republika No.156/Th.IV tgl 14 Juni 1996.
- Strategi Bisnis dalam Era Kompetisi Global. Majalah Manajemen Usahawan Indonesia No.06/ThXXV, Juni 1996.