STRATEGI PEMASARAN UNIT PENERBIT DAN PERCETAKAN SEKOLAH TINGGI ILMU MENAJEMEN YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

SKRIPSI

Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi STIE Widya Wiwaha

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Oleh:

Dian Andhika Permana

NIM: 126114043

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

ABSTRAK

Analisis CSF, SWOT dan QSPM

Studi Kasus: UPP STIM YKPN

Dian Andhika Permana

Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha

Jl. Lowanu Sorosutan UH VI / 20, Yogyakarta 55162, Indonesia

Email: van.dackters@gmail.com

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Abstrak. Analisis SWOT mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Matriks strategi IE (Input Stage) membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi WO (Weakness-Opportunities), strategi ST (Strengths-Threaths) dan strategi WT (Weakness-Threaths). Pada analisis MS (Matching Stage) didapat perusahaan Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN terletak pada posisi V yang disebut strategi pertahankan dan pelihara. Selanjutnya pada analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) didapatkan hasil bahwa dengan adanya Meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia dapat menjadi suatu strategi pengembangan perusaan.

Kata Kunci: *Input Stage* (faktor penentu kesuksesan), SWOT, QSPM

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi , dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain , kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan di sebutkan dalam Referensi.Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 14 Agustustus 2015

Penulis

Dian Andhika Permana

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

MOTTO

“Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaanya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.” (H.R. Bukhari Muslim)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

HALAMAN PERSEMBAHAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Ayah yang menjadi tauldan
dan guruku serta penyemagat untuk memotivasiku setiap saat.
Ibu tercinta yang selalu sabar dan
ikhlas mencurahkan segala perhatian,
kasih sayang yang tulus serta menjadi inspirasiku.
Saudara-saudarku dan
semua keluargaku yang di Jawa Timur yang kusayangi.
Rekan-rekan kerjaku yang selalu memberikan pengertian akan pekerjaan dan kuliahku.
Sahabat-sahabat terbaikku yang memberikan sebuah cerita hidup yang berwarna.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "STRATEGI PEMASARAN UNIT PENERBIT DAN PERCETAKAN SEKOLAH TINGGI ILMU MENAJEMEN YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA"

Adapun tujuan dari penulis skripsi ini adalah untuk melengkapi tugas dan memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar sarjana dalam Ilmu Manajemen pada STIE Widya Wiwaha Yogyakarta dan dapat dijadikan pedoman bagi mahasiswa yang mengambil skripsi maupun pembaca.

Dalam penyusunan skripsi ini hingga penulis telah mendapatkan bantuan, pengarahan dan petunjuk dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini dengan penuh keikhlasan dan kerendahan hati penulis haturkan terimakasih kepada:

1. Rektor STIE Widya Wiwaha Yogyakarta beserta stafnya, yang telah memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan penulis mengikuti pendidikan.
2. Dekan Fakultas Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta beserta stafnya, yang telah memberikan fasilitas serta kemudahan penulis mengikuti pendidikan.
3. Ibu Nur Wening. SE. M.SI selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan yang sebagaimana penulis dapat menulis hasil karya penulisan skripsi ini.
4. Kepala Diriktur UPP STIE YKPN beserta stafnya, yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk mengadakan penilitan.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, atas segala yang telah diberikan selama penulis mengikuti pendidikan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. Ayah, Ibu dan saudara-saudaraku serta teman-teman yang telah memberikan doa restu serta dorongan baik moril maupun materiil selama penulis mengikuti pendidikan di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penulsi menyadari bahwa banyak kekurangan dan jauh dari sempurna dalam penulisan skripsi ini, mengingat keterbatasan yang ada pada diri penulis, maka saran dan kritik membangun guna lebih sempurnanya skripsi ini yang sangat diharapkan penulis, tetapi penulis mempunyai harapan bahwa hasil skripsi ini dapat menjadi bahan pengembangan penelitian pada bidang yang sama untuk masa yang akan datang, sehingga dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan untuk kedepannya. Semoga kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapatkan berkah dari Allah SWT, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Juni 2015

Penulis

Dian Andhika Permana

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
ABSTRAK iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iv
MOTTO v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 2
1.3 Pertanyaan Penelitian 3
1.4 Tujuan Penelitian 4
1.5 Manfaat Penelitian 4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Konsep Jasa 6
2.2 Manajemen Strategi 9
2.3 Proses Manajemen Strategi 10
2.4 Tahapan Penyusunan Strategi 14
2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal 14
2.4.2 Analisis Lingkungan Internal 18
2.5 Formulasi Strategi 19
2.5.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) dan Matriks Internal Facktor Evaluation (IFE) 20
2.5.2 Matriks Eksternal Internal (IE) 26
2.5.3 Strengts-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) 28
2.5.4 Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM) 31
2.6 Strategi Pemasaran 33
2.6.1 Segmentation 34
2.6.2. Targting 36
2.6.3 Positioning 37
2.7 Marketing Mix (Bauran Pemasaran) 37
2.8 Definisi Percetakan dan Penerbit 41
2.8.1 Visi dan Misi dalam Penerbitan dan Percetakan 41
2.8.2 Wewenang, Peranan dan Tanggung Jawab 42
2.8.3 Definisi dan Sistematika Proyek (order) 43
2.9 Tinjauan Penelitian Terdahulu 44

BAB II METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Metode Penelitian 46
3.2 Populasi dan Sampel 48
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian 49
3.4 Metode Pengumpulan Data 49

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.5 Metode Analisi Data 49
3.6 Proses Perumusan Alternatif Strategi 52

BAB IV DAN PEMBAHASAN
4.1 Hasil Identifikasi 53
4.2 Gambaran Umum UPP STIM YKPN 54
4.2.1 Sejarah singkat UPP STIM YKPN 54
4.2.2 Visi dan Misi 55
4.2.3 Struktur Organisasi 56
4.2.4 Kegiatan Perusahaan UPP STIM YKPN 62
4.3 Strategi Pemasaran UPP STIM YKPN 64
4.3.1 Bauran Pemasaran Jasa 65
4.4 Analisis Lingkungan Perusahaan 69
4.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal 70
4.4.2 Analisis Lingkungan Internal 80
4.5 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal UPP STIM YKPN 92
4.5.1 Faktor Internal 93
4.5.2 Faktor Eksternal 98
4.6 Formulasi Alternatif Strategi Pengembangan Usaha 103
4.6.1 Analisis Lingkungan Internal (IFE) 103
4.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal (EFE) 105
4.6.3 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IE) 107
4.6.4 Analisis Matriks SWOT 109
4.6.5 Analisis Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM) 111
4.7 Implikasi Manajerial 113

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
Kesimpulan 115
Saran 116

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

No.Tabel

1. Bentuk matriks EFE (Eksternal Facktor Evaluation) 22
2. Bentuk matriks IFE (Internal Facktor Evaluation) 24
3. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal Organisasi 25
4. Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal Organisasi 26
5. Matriks SWOT 31
6. Matriks QSPM 33
7. Variabel Internal dan Eksternal 53
8. Tingkat Inflasi di Indonesia 70
9. Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia 72
10. Faktor-Faktor Internal dan Eksternal 92
11. Matriks IFE UPP STIM YKPN 104
12. Matriks EFE UPP STIM TKPN 106
13. Matriks SWOT UPP STIM YKPN 110
14. Peringkat strategi berdasarkan QSPM 112

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

No.Gambar

1. Model lima kekuatan Porter 15
2. Macam-macam matriks dan tiga tahapan 20
3. Matriks IE 28
4. Diagram Alur Penelitian 51
5. Struktur Organisasi UPP STIM YKPN 61
6. Alur pemasaran secara langsung 88
7. IE Matriks (Total Skor IE UPP STIM YKPN) 109

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

No.Lampiran

1. Kuisioner 119
2. Bobot 128
3. Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal 132
4. Perhitungan Rating Faktor Internal dan Eksternal 133
5. Matriks QSP 134

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dalam keberadaannya sebagai salah satu unit organisasi, pada dasarnya didirikan untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan perusahaan untuk mendapatkan kesuksesan dicapai dengan strategi pemasaran yang baik, yaitu pemasar mampu mempertahankan kontinuitas perusahaan dengan memperoleh laba yang maksimal.

Namun, bila kita mencermati kondisi dinegara kita sekarang ini, dampak dari krisis ekonomi masih menyisakan berbagai masalah bagi perusahaan hal tersebut menyebabkan perekonomian terhambat karena kebutuhan akan ilmu pengetahuan, teknologi, jaringan industri maupun informasi secara global. Sehingga banyak perusahaan yang ada di Indonesia harus tutup (berhenti beroperasi) karena tidak mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam memasuki pasar. Untuk itu perusahaan harus berusaha menemukan strategi yang tepat agar bisa tetap bertahan (*survive*) dan dapat memenuhi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan berupa laba yang maksimal.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan etiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Pernyataan ini diungkapkan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

oleh Guiltinan (1994). Dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja analisis SWOT yang merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Secara umum, penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengenali *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) yang terkandung dalam lingkungan eksternal serta memahami *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) pada aspek internal perusahaan.

Strategi perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara-cara suatu perusahaan dalam menggunakan keseluruhan atau beberapa strategi yang akan dilakukan disebut dengan formulasi strategi. Formulasi strategi terdiri dari tiga macam yaitu : formulasi strategi koorporat dimana perusahaan menganalisa lingkungan perusahaan untuk menentukan arah perusahaan di masa depan, formulasi strategi unit bisnis guna mengetahui kekuatan perusahaan terhadap persaingan industri serta formulasi strategi fungsional yang dilakukan untuk setiap fungsi-fungsi dari suatu perusahaan (Freddy Rangkuti, 2005).

Strategi pemasaran merupakan suatu kegiatan menyeleksi dan penjelasan suatu atau beberapa target pasar dan mengembangkan serta memelihara suatu bauran pemasaran yang akan menghasilkan kepuasan konsumen dengan pasar yang dituju, dimana dalam pengembangan strategi pemasaran terdapat *segmentation* (pembagian pasar), *targeting* (target pasar), *positioning* (posisi produk) serta *marketing mix* (bauran

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pemasaran). Di dalam bauran pemasaran terdapat empat variabel yang ditilik dari segi produsen yang meliputi produk, harga, promosi dan distribusi. Keseluruhan aspek tersebut dapat memantapkan posisi perusahaan apabila terkontrol dengan baik.

Perusahaan bila dilihat dari outputnya, terdapat dua macam perusahaan, yaitu perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang dan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa. Salah satu contoh perusahaan yang menghasilkan produk yaitu penerbit dan percetakan.

Terkait dengan kondisi di atas, studi ini memfokuskan pada permasalahan bagaimana posisi perusahaan terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta strategi pemasaran apa yang tepat diterapkan pada UPP STIM YKPN berdasarkan analisis SWOT. Dari hal tersebut penulis ingin mengangkatnya menjadi pokok permasalahan yang berjudul "STRATEGI PEMASARAN PADA UNIT PENERBIT DAN PERCETAKAN STIM YKPN".

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan dan kondisi yang telah dideskripsikan pada latar belakang sebelumnya, suatu percetakan dan penerbit buku maupun non buku UPP STIM YKPN memerlukan perencanaa dan penyusunan strategi pemasaran yang tepat dalam persiapan menghadapi persaingan agar usaha dapat berlangsung dalam jangka panjang yang ditinjau dari dari aspek internal dan lingkungan eksternal agar suatu strategi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1.3 Pertanyaan Penelitian

Setelah mengadakan penelitian pada UPP STIM YKPN, maka penulis dapat mengetahui permasalahan yang ada yaitu :

1. Bagaimana posisi penerbit dan percetakan UPP STIM YKPN pada saat ini berdasarkan analisis SWOT?
2. Bagaimana alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan pada penerbit dan percetakan UPP STIM YKPN?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan Internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada pemasaran UPP STIM YKPN?

1.4 Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai oleh penulis pada penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui posisi penerbit dan percetakan UPP STIM YKPN pada saat ini berdasarkan analisis SWOT.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh UPP STIM YKPN.
3. Merumuskan alternatif strategi pemasaran UPP STIM YKPN yang diperoleh berdasrkan analisis.

1.5 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian dilakukan guna memperoleh manfaat yang berguna bagi seluruh pihak-pihak yang bersangkutan. Manfaat yang diharapkan oleh penulis dalam melakukan peneitian ini sebagai informasi dan bahan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pertimbangan dalam penyusunan strategi pemasaran oleh perusahaan pelayanan jasa percetakan dan penerbit “UPP STIM YKPN” sehingga dapat diimplementasikan dalam usaha mempertahanakan dan mengembangkan usaha.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Jasa

Jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan kepada konsumen. Kotler (2002) memberikan definisi tentang jasa yaitu "tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang bersifat tidak berwujud secara fisik *(intangibles)* dan tidak menghasilkan kepemilikan bagi yang membelinya". Produk jasa bisa terkait atau tidak terkait dengan produk fisik.

Menurut Gronroos (dalam Tjiptono, 2005) mendefinisikan jasa sebagai berikut:

"Jasa adalah proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atau masalah pelanggan". Ada beberapa karakteristik jasa yang membedakannya dengan barang yaitu:

1. Tidak berwujud (*Intangible*)

   Jasa berbeda dengan barang. Bila barang merupakan suatu objek, alat, material atau benda, maka jasa merupakan suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja ataupun usaha. Walaupun sebagian besar jasa dapat berkaitan dan didukung dengan produk fisik,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah kinerja yang diberikan oleh pihak tertentu kepada pihak lainnya.

2. Keberagaman (*Variability*)

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variabel bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang tinggi dan sering kali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih jasa penyedia jasa. Penyedia jasa dapat menggunakan tiga pendekatan dalam pengendalian kualitas, yaitu :

a. Melakukan investasi dalam seleksi dan pelatihan personil yang baik.
b. Melakukan standarisasi proses pelaksanaan jasa (service-performance process). Dengan jalan menyiapkan suatu cetak biru (blue print) jasa yang mengambarkan peristiwa atau event dan proses jasa dalam suatu diagram alur, dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor potensial yang dapat menyebabkan kegagalan dalam jasa tersebut.
c. Memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan. Survei pelanggan dan *comparison shopping*, sehingga pelayanan yang kurang baik dapat dideteksi dan dikoreksi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)

Barang biasanya diproduksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama.

4. Tidak tahan lama (*Perishability*)

Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu mendatang, dijual kembali atau dikembalikan. Namun, dalam kasus tertentu, jasa dapat disimpan yaitu dalam bentuk pemesanan, peningkatan permintaan akan suatu jasa pada saat permintaan sepi dan penundaan penyampaian jasa.

Kotler (2002), membagi klasifikasi jasa menjadi lima yaitu sebagai berikut :

1. Barang berwujud murni yaitu penawaran yang terdiri dari barang berwujud, tidak ada jasa yang mnyertainya. Contoh : garam, gula, batu dan sebagainya.
2. Barang berwujud disertai layanan yaitu penawaran berupa barang berwujud yang disertai dengan satu atau beberapa jenis jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumen. Contoh : perusahaan dealer motor tidak hanya menjual produknya saja tetapi disertai jasa pendukung dari awal, proses dan sesudah produk tersebut terjual.
3. Campuran yaitu penawaran terdiri barang dan jasa dalam proporsi yang sama. Contoh : orang yang membeli suatu barang seperti AC

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dengan pelayanan pemasangan, orang yang pergi kerestoran dan lainnya dengan disertai layanan barang yang akan dibeli.

4. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan yaitu penawaran terdiri dari jasa utama yang disertai dengan jasa tambahan atau barang pendukung. Contoh: orang yang menerbitkan bukunya dengan membeli jasa percetakan.
5. Jasa murni yaitu penawaran hanya terdiri dari jasa. Contoh psikiater, pengajar, psikolog dan sebagainya.

Unit Penerbit dan Percetakan pada STIM YKPN tidak terkonsep pada jasa pelayanan secara langsung. Pernerbit dan Percetakan merupakan jasa yang dalam kategori menurut Kotler (2002) termasuk pada jasa utama karena pada dasarnya dalam percetakan dan penerbit yaitu adanya penawaran terdiri dari jasa utama seperti pelayanan penulis atau konsumen yang membutuhkan jasa percetakan maupun penerbitan seperti adanya layanan jasa konsumen pada keinginan cetakan, tepat waktu barang yang disproduksi sesuai yang dibutuhkan oleh konsumen dan layanan akhir barang jadi yang baik serta memuaskan. Karena kunci keberhasilan bisnis jasa dasarnya ada pada proses rekrutmen, konpensasi, pelatihan dan pengembangan karyawannya.

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen stategi merupakan proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

manajemen strategi semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakana barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Michael A. Hitt & R. Duane Ireland &Robert E. Hoslisson (1997).

David (2004) mendefinisikan manajemen strategis merupakan ilmu tentang perumusan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menajemen strategis terfokus pada upaya memadukan menajemen pemasaran, keuangan/ akuntansi, peoduksi penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluangpeluang baru dan berbeda di masa mendatang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2.3 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut Hitt, Ireland, Hoskisson (2001) yang dinamis hakikatnya, adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan mendapatkan laba diatas rata-rata.

Proses manajemen strategi menurut Fred R.David (2005) terdiri dari tiga tahap :

1. Perumusan Strategi.

   Mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menemukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, *merger* atau membentuk usaha kelompok dan cara untuk menghindari pengambil alihan oleh pesaing bisnis.

2. Pelaksanaan Strategi

   Mengharuskan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi. Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi untuk melaksanakan strategi-strategi yang dirumuskan. Pelaksanaan strategi yang sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi-strategi yang dirumuskan tetapi tidak dilaksanakan tidak akan memberikan manfaat.

3. Evaluasi Strategi

Tahap akhir dalam manajemen strategi. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga kegiatan pokok dalam evalusasi adalah :

a. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
b. Mengukur kinerja
c. Melakukan tindakan-tindakan korektif

Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan dimasa yang akan datang. Keberhasilan selalu menciptakan masalah-masalah baru dan berbeda. Organisasi-organisasi yang cepat puas diri tanpa evaluasi terus menerus akan mati dengan sendirinya.

Kegiatan perumusan, pelaksanaan dan evaluasi strategi dalam organisasi besar terjadi pada tingkat hirarki, dengan merujuk pada

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu:

1. *Enterprise Strategy*

   Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. *Corporate Strategy*

   Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan strategi yang sekaligus mampu menunjang berkembang-nya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain

2.4 Tahapan Penyususnan Strategi

Tahapan Penyusunan Strategi Lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

2.4.1 Analisis Lingkungan Ekternal

Umar (2008) menjelaskan, lingkungan ekternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Kekuatan ekternal dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Lingkungan makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan

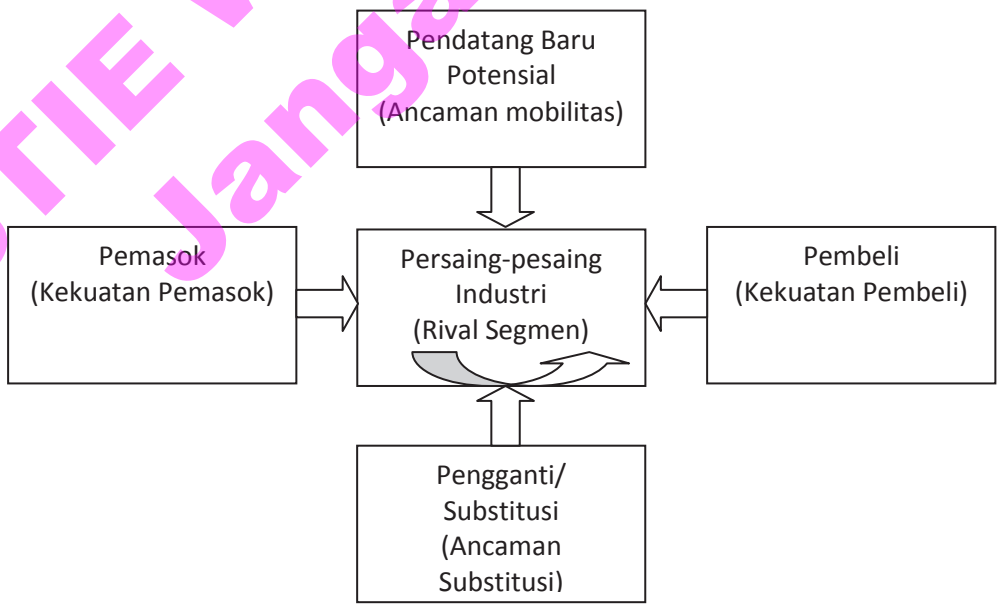
STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

tersebut memberikan perusahaan peluang (opportunity) dan ancaman (threat). Lingkungan eksternal makro terdiri atas faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan kebijakan pemerintah, teknologi serta demografi.

2. Lingkungan Industri (Mikro)

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana perusahaan berada. Faktor- faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk kondisi persaingan industri tersebut meliputi pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok dan pesaing seperti yang dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1. Model lima kekuatan Porter



Sumber : (Pearce dan Robinson, 2008)

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Lingkungan makro dan lingkungan industri (Mikro). Menurut David (2004) mengelompokkan lingkungan umum meliputi lima segmen yang terdiri dari :

a. Faktor Ekonomi

Umar (2008) menjelaskan, kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau Negara adalah : siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, hargaharga produk dan jasa, produktivitas, dan tenaga kerja

b. Faktor Sosial Budaya, Demografi dan Lingkungan

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan. Faktorfaktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan kondisi etnis. Seandainya faktor sosial berubah maka permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan. Perusahaan juga harus dapat memperhatikan tentang hal-hal yang menyangkut faktor demografi diantaranya adalah ukuran

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

populasi, distribusi geografi (Lokasi/jalur distribusi sampai ke agen-agen), pencampuran etnis serta distribusi pendapatan.

c. Faktor Politik dan Kebijakan Pemerintah

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk menjalankan usaha. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah Undang-Undang tentang 24 lingkungan dan perburuhan, Peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan (Umar, 2008).

d. Faktor Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Sehingga perubahan dalam teknologi dapat membantu perusahaan menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produknya dengan lebih efisien. Akan tetapi perubahan teknolgi juga dapat memberikan suatu ancaman bagi perusahaan-perusahaan tradisional. Contohnya perusahaan fotocopy pada awalnya memberikan ancaman bagi perusahaan kertas karbon.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

e. Pesaing

Intensitas persaingan cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan (David, 2004). Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

2.4.2. Analisis Lingkungan Internal

(Lawrence dan William, 1998) mendefinisikan lingkungan internal perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Dalam menganalisis lingkungan internal ada beberapa unsur yang dianalisis (Lawrence dan William, 1998), yaitu diantaranya :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1. Struktur Organisasi Perusahaan

   Struktur organisasi perusahaan merupakan pola hubungan di dalam perusahaan atau bentuk formal peraturan dan hubungan antar orang sehingga setiap pekerja dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.

2. Budaya Perusahaan

   Budaya Perusahaan adalah sekumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang dipahami serta dilaksanakan oleh tiap-tiap anggota perusahaan dan akan membentuk perilaku orang-orang di dalam perusahaan tersebut.

3. Sumberdaya Perusahaan

   Sumberdaya perusahaan adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, diantaranya sumberdaya manusia, sumberdaya produksi, sumberdaya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2.5 Formulai Strategi

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep (Fred R. David) dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan, yaitu : tahap pengumpulan data input (*The Input Stage*), tahap pemanduan (*The Matching Stage*), dan tahap penetapan strategi (*The Decision Stage*).

Gambar 2. Macam-macam matriks dan tiga tahapan

Tahap 1 The Input Stage		
External Factor Evaluation (EFE)	Internal Faktor Evaluation (IFE)	Competetive Profile (CP)

Tahap 2 Matching Stage				
Strengths Weakness Opportunities Threats (SWOT)	Strategi Position and Action Evalution (SPACE)	Boston Consulting Group (BCG)	Internal External (IE)	Grand Strategy Matrix

Tahap 3 The Decision Stage
Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix

Sumber : Umar, 2008

2.5.1 *Matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks EFE merupakan sebuah daftar yang membuat serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Kelebihan alat analisis matriks EFE adalah penyusunan strategi yang merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri (David, 2004). langkah-langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut :

a. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, terdiri peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Peluang sering mendapat bobot lebih besar daripada ancaman. Tetapi, ancaman dapat mendapatkan bobot tinggi, jika berat atau sangat mengancam.

c. Tentukan *rating* setiap *critical success faktor* antara 1 sampai 4, dimana :

   1. = respon jelek
   2. = respon rata-rata
   3. = Respon diatas rata-rata
   4. = Respon luar biasa

   Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri. Peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3 dan 4.

d. Kalikan bobot nilai dengan peringkat untuk mendapatkan skor semua *critical success factors.*

e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasikan bahwa organisasi merespon dngan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara, skor total 1,0 menunjukkan bahwa

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 1. Bentuk matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor	**Bobot**	**Rating**	**Skor Pembobotan**
Peluang 1. 2. Dst...			
Jumlah *Oppotunities*	a		b
Ancaman 1. 2. Dst...			
Jumlah *Threats*	c		d
Total	(a+c)=1		(b+d)

Sumber : David,Fred R (2004)

Menurut Umar (2008), data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi. Sedangkan menurut David (2004), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuataan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Matriks ini juga menjasi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif. Tahapan kerja yang harus dilakukan antra lain :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

a. Buatlah daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal, terdiri kekuatan dan kelemahan.

b. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

c. Tentukan rating setiap critical success factor antara 1 sampai 4, di mana:

   1 = kelemahan besar

   2 = kelemahan kecil

   3 = kekuatan besar

   4 = kekuatan kecil

   Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

d. Kalikan bobot nilai dengan nilai rating-nya untuk menentukan nialai yang dibobotkan untuk setiap variabel.

e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi internal kuat. Sama halnya dengan matriks EFE. Matriks IFE terdiri dari cukup banyak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

Tabel 2. Bentuk matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan 1. 2. Dst...			
Jumlah Streangth	a		b
Kelemahan 1. 2. Dst...			
Jumlah Weaknesses	c		d
Total	(a+c)=1		(b+d)

Sumber : David,Fred R, 2004

Kinnear dan Taylor dalam Dudiagunoviani, 2009 menjelaskan Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara penilaian bobot faktor strategis eksternal dan internal organisasi kepada informan yang telah dipilih, yang mengetahui betul kondisi dan permasalahan pada suatu organisasi. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales* (Bobot).

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus (Rating dan Skor Pembobotan) :

$$\alpha i = \frac{Xi}{\sum_{i=1}^{n} Xi}$$

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dimana :

α i = bobot variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,...,n

Xi = nilai variabel ke-i

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu eksternal dan internal. *Paired Comparison Scale* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur relative importance. Pembobotan yang dilakukan menggambarkan relatif beberapa objek.

David (2004) menjabarkan pembobot setiap variabel ditentukan dengan menggunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

1= jika indikator horisontal kurang penting daripada indicator vertikal

2= jika indikator horisontal sama penting daripada indicator vertikal

3= jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertical

Tabel 3. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Organisasi

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
.....							
Total							

Sumber : David,Fred R, 2004

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 4. Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal Organisasi

Faktor Stategi Internal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
.....							
Total							

Sumber : David,Fred R , 2004

2.5.2 *Matriks External Internal (IE)*

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan sebilan macam sel yang memperlibatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Strategi perusahaan dalam setiap sel untuk mengimplementasikan strategi :

1. Sel 1 merupakan Investasi dan Pertumbuhan. Dimana perusahaan harus mempertahankan dan memusatkan perhatian (investasi maksimum, kelola untuk laba, fokus pada segmen yang menarik, mempertahankan kekuatan.
2. Sel II merupakan Pertumbuhan Selektif. Kelola untuk laba (lindungi segmen yang paling menguntungkan, perbaharui lini produk, membangun keunggulan, kuranngi investasi)
3. Sel III merupakan Selektif (mencari niche, kurangi investasi, kurangi biaya, mempertimbangkan akuisisi)
4. Sel IV merupakan Tumbuh Selektif (Investasi besar pada segmen yang menarik, bangun kekuatan, tingkatkan produktivitas)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. Sel V merupakan Selektif. Kelola untuk laba (lindungi program yang ada, investasi pada segmen yang menguntungkan)
6. Sel VI merupakan Panen atau Divestasi. Tumbuh terbatas atau panen (mencari niche, kurangi investasi, rasionalisasi operasi, keluar dari pasar).
7. Sel VII merupakan Selektif. Lindungi posisi (pusatkan pada segmen pilihan, pertahankan kekuatan, investasi sekedarnya untuk mencari sumber yang masuk.
8. Sel VII merupakan Panen atau Divestasi. (Tumbuh berdasarkan kekuatan, perkuat posisi yang rapuh, kurangi investasi, bersiap untuk divestasi)
9. Panen atau Divestasi. Lepaskan (jual, keluar dari pasar, kurangi investasi, kurangi biaya).

Tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni :

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Sel VIII, VI, IX disebut panen (hervest) atau (divestasi), organisasi yang berhasil mampu mencapai portifolio bisnis yang diposisikan dalam atau sekitar sel dalam matriks IE.

Gambar 3. Matriks IE

Total Skor IFE

Total Skor EFE	4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah
Tinggi 4,0	I	II	III
Sedang 3,0	IV	V	VI
Rendah 2,0	VII	VIII	IX

Sumber : David, 2004

2.5.3 *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (SWOT)*

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memcahkan masalah (Freddy Rangkuti, 2001).

Isu tersebut terjadi pada suatu lingkungan internal dan eksternal. Analisis internal lebih menitik beratkan pada kekuatan (Streanght) dan kelemahan (Weakness) yang dimiliki organisasi, sedangkan analisa eksternal untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

(Opportunity) yang ada dan akan datang serta ancaman (Threat) dari pesaing dan calon pesaing.

Matriks SWOT merupakan *maching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunty*) merupaka strategi penggunaan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menetapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, perusahaan diharuskan mengatasi kelemahan agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang yang ada.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) merupakan strategi yang ertujuan untuk memperkecil kelehan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi adalah dengan strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerjasama (*join venture*) dengan perusahaan lain yang memiki kompetensi.
3. Strategi ST (*Strength-Treaht*) merupakan strategi dimana perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dari ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*) merupakan stategi untuk bertahan dengan cara mengurangi/ meminimalisir kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya.

Pada matriks ini, menetukan *key sucsess factors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgmet* yang baik. Sementara itu, tidak ada satupun *matching tool* yang dianggap paling baik. (Husain Umar, 2001).

Langkah-langkah rinci dalam membuat SWOT (David, 2004) adalah sebagai berikut :

1. Buatlah daftar peluang signifikan eksternal perusahaan.
2. Buatlah daftar ancaman signifikan ekternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan signifikan internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan signifikan internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel SO strategi.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel WO strategi.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel ST strategi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel WT strategi.

Tabel 5. Matriks SWOT

Ekternal / Internal	**Kekuatan (Srength) Daftar kekuatan**	**Kelemahan (Weakness)**
Peluang (Opportunity) Daftar peluang	**S-O Strategi** Gunakankekuatan untuk meraih peluang	**W-O Strategi** Memperkecil kelemahn dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (Threat) Dafater ancaman	**S-T Strategi** Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	**W-T Strategi** Memperkecil kelemahan dan menghindari dari ancaman

Sumber : David,Fred R (2004)

David dalam Dudiagunoviani, (2009) menjelakan bahwa analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Hal tersebut disebut dengan analisis situasi.

2.5.4 *Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)*

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan ekternal yang telah diidentifikasikan pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangkan kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008).

Menurut Umar dalam Purwanto, 2008 ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internal factor*) dan ancaman-peluang perusahaan (*external factor*) yang didapat langsung dari matrik EFE dan IFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor ekternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*Atractiveness Score*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 = secara logis menarik dan nilai 4 = sangat menarik.
5. Hitung *Total Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). *Total Atractiveness Score* menunjukkan *relative atractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir. Bentuk dasar QSPM dapat diilustrasiakan pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks QSPM

Faktor Kunci	Rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang - - Ancaman - - Kekuatan - - Kelemahan - -							
Jumlah							

Sumber :Umar, 2008

Keterangan :

Skala internal :1= sangat lemah, 2= lemah, 3= kuat, 4= sangat kuat.

Skala ekternal :1= respon perusahaan lemah, 2= respon perusahaan rata-rata, 3= respon perusahaan di atas rata-rata, 4= respon perusahaan sangat kuat.

2.6 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Didalamnya tercantum keputusan pokok mengenai dan tingkat pemasaran yang diperlukan (Philip Kotler 1991). Sedangkan, Tjiptono

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

(2008) menjelaskan bahwa manajemen pada setiap fungsinya memberikan kontribusi tertentu pada penyusnan strategi di level yang berbeda. Pemasaran merupakan kontak paling besar dengan lingkungan eksternal. Pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan usaha.

2.6.1 *Segmentation*

Menurut Bilson Simamora (2001), mengemukakan bahwa segmentasi merupakan proses pengelompokan pasar kedalam segmen yang berbeda-beda seperti wilayah, ukuran pasar, tingkat kepadatan atau iklim pasar. Dasar-dasar di dalam melakukan segmentasi pasar antara lain :

1. Segmentasi geografis secara harafiah, geo adalah bumi, daerah atau wilayah. Sedangkan yang dimaksud dengan segmentasi geografis merupakan kegiatan membagi-bagi pasar ke dalam unit-unit geografis seperti wilayah, kota, provinsi, desa, negara dan sebagainya. Perusahaan dapat memusatkan untuk beroperasi dalam satu wilayah geografi maupun ke dalam seluruh wilayah dengan tetap memusatkan perhatiannya pada segmen lokal dalam memenuhi kebutuhan wilayah tersebut.
2. Segmentasi Demografis Menurut pengertiannya demografi adalah wilayah atau daerah, sedangkan segmentasi geografis adalah kegiatan membagi-bagi pasar ke dalam unit-unit demografis seperti usia, pekerjaan, jenis kelamin, pendidikan, ras, agama, kewarganegaraan, dan sebagainya. Kebanyakan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

perusahaan melakukan segmentasi pasar berdasarkan variable demografis.

3. Segmentasi Psikografis Segmentasi psikografis merupakan kegiatan membagi-bagi pasar ke dalam unit-unit psikografis konsumen seperti gaya hidup, kepribadian, dan kelas sosial. Orang-orang dalam kelopok demografi yang sama dapat menunjukkan bentuk psikografis yang sangat berbeda, dikarenakan psikografis erat kaitannya dengan persepsi diri seseorang. Langkah-langkah yang perlu ditempuh perusahaan dalam melakukan segmentasi menurut Lupiyoardi (2001) antara lain :

   a. Pendefinisian pasar yang ingin diikuti.
   b. Identifikasi pasar atau bisnis alternative untuk segmentasi.
   c. Pengujian segmen yang ingin dimasuki.
   d. Identifikasi segmentasi pasar individual, menunjukan daya tariknya dan seleksi akan segmen yang menjadi target secara spesifik. Menurut Kotler (1999) di dalam pemasaran terdapat tiga tahapan yang harus dilalui dalam memilih strategi segmentasi pasar, yaitu :

      1. *Mass Marketing* (Pemasaran Massal) Produsen akan memproduksi, mendistribusikan, serta mempromosikan satu jenis produknya secara masal kepada semua konsumen.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. *Product Differentiated Marketing* (Pemasaran Produk yang Terdiferensiasi) Dalam pemasaran ini perusahaan akan memproduksi dua produk atau lebih yang memperlihatkan perbedaan bentuk, gaya, kualitas dan ukuran.
3. *Target Marketing* (Pemasaran Sasaran) Perusahaan akan membedakan segmensegmen pasar, memilih satu atau lebih dari segmensegmen tersebut kemudian mengembangkan produk-produk dan bauran pemasaran yang disesuaikan dengan masing-masing segmen.Manfaat segmentasi pasar menurut Lamb dkk (2001) antara lain :
   a. Memungkinkan pemasar untuk menyesuaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan populasi segmen pasar tertentu, dan
   b. Membantu pemasar mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen.

2.6.2 *Targeting*

Targeting atau penetapan target pasar adalah proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satau atau lebih jumlah segmen yang dimasuki. Perusahaan menargetkan daya tarik segmen dimana perusahaan dapat

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

menghasilkan nilai pelanggan terbesar dan mempertahankannya sepanjang waktu (Kotler, 2008).

2.6.3 *Positioning*

Positioning adalah pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan relatif terhadap produk pesaing dalam pikiran konsumen sasaran. Pemasar merencanakan posisi yang membedakan produk dari merek pesaing dan memberi manfaat terbasar dalam target pasar. Selain itu, positioning merupakan penetapan posisi tindakan tawaran dan citra perusahaan menepati posisi yang khas dalam benak pelanggan (Kotler, 2008). Langkah-langkah yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam melakukan positioning antara lain :

1) Menentukan pasar yang relevan
2) Menganalisa para pesaing
3) Merencanakan positioning perusahaan yang paling tepat.

2.7. *Marketing Mix* (Bauran Pemasaran)

Jasa Tjiptono (2008) menyatakan bauran pemasaran jasa adalah seperangkat alat yang digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Alat-alat tersebutdapat digunakan untuk menyususn strategi jangka panjang dan merancang taktik jangka pendek. Unsur-unsur bauran pemasaran terdiri dari : Product, Price, Promotion, Place, People, Process, dan Physical Evidence.

1. *Product* (produk)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen (Kotler, 2005). Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, properti, dan gagasan. Barang merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga dapat dilihat, diraba, dirasa, disimpan, dipindahkan dan diperlakukan fisik lainnya. Strategi produk membutuhkan pengambilan keputusan yang terkoordinasi atas bauran produk, lini produk, merek, pengemasan dan pelabelan. Bauran dalam produk adalah kumpulan semua produk dan barang yang ditawarkan 38 penjual tertentu kepada konsumen, dengan klasifikasi produk yang didasari oleh daya tahan, wujud, dan penggunaan konsumen terhadap produk. Bauran produk terdiri dari ragam, kualitas, design, ciri, merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, dan imbalan.

2. *Price* (harga)

Harga adalah salah satu unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan dan biaya. Harga dapat mengkomunikasikan posisi nilai perusahaan kepada pasar melalui sasaran konsumen. Harga dapat ditentukan berdasarkan pertimbangan seluruh bauran pemasaran yang terkait, sehingga mampu menutupi seluruh biaya produksi dan biayabiaya pemasaran lainnya dan menghasilkan keuntungan bagi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

perusahaan. Kotler (2005), menyebutkan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan beberapa langkah dalam menentukan kebijakan penetapan harga, diantaranya adalah :

1. Memilih tujuan penetapan harga,
2. Menentukan permintaan,
3. Memperkirakan biaya,
4. Menganalisis biaya, harga dan tawaran pesaing,
5. Memilih metode penetapan harga,
6. Memilih harga akhir

Perusahaan-perusahaan biasanya tidak menetapkan hanya satu harga, melainkan struktur penetapan harga yang mencerminkan perbedaan dalam permintaan dan biaya, tuntutan segmen pasar, waktu pembelian, tingkat pemesanan, frekuensi pengiriman, jaminan, dan faktor-faktor lainnya. Tujuan penetapan harga oleh penjual pada umumnya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan maksimun, mencapai target tertentu, mencegah dan mengurangi persaingan, serta mempertahankan atau meningkatkan market share.

3. *Promotion* (promosi)

Promosi adalah salah satu bagian dari bauran pemasaran, sebagai suatu bentuk komunikasi pemasaran berupa aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi, dan mengingatkan 39 pasar sasaran atas perusahaan dan produknya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan dapat mengalokasikan anggaran promosi untuk lima alat promosi yaitu periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, tenaga penjualan, dan pemasaran langsung (Kotler,2005).

4. *Place* (tempat/distribusi)

   Secara garis besar pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha melancarkan dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (Tjiptono,2008). Saluran distribusi mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan agar produk dapat diperoleh dan tersedia bagi para pelanggan sasaran. Proses distribusi merupakan aktivitas pemasaran yang mampu menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi-fungsi pemasaran yang dapat merealisasikan kegunaan bentuk, tempat, waktu dan kepemilikan.

5. *People* (sumber daya manusia)

   Perusahaan jasa dapat membedakan dirinya dengan cara merekrut dan melatih karyawan yang lebih mampu dan lebih dapat diandalkan dalam berhubungan dengan pelanggan daripada karyawan pesaingnya (Tjiptono, 2008).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. *Process* (proses)

   Proses perancangan penyampaian jasa yang superior (Tjiptono, 2008).

7. *Physical evidence* (bukti fisik)

   Perusahaan jasadapat mengembangkan lingkungan fisik yang lebih atraktif (Tjiptono, 2008). Sifat jasa yang intangible menyebabkan resiko perusahaan semakin besar, sebab konsumen tidak dapat melihat produk sebelum mengnsumsi produk tersebut.

2.8. Definisi Percetakan dan Penerbit

Penerbitan adalah usaha perorangan atau instansi dalam rangka mengenalkan sesuatu dengan kata-kata, tulisan atau barang cetakan (Webster's English Language, 1972).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa penerbit adalah badan usaha perorangan atau organisasi yang menerbitkan barang cetakan (bahan bacaan) seperti surat kabar, buku atau barang cetakan lain, untuk dipasarkan atau dijual.

2.8.1 Visi dan Misi dalam Penerbitan dan Percetakan

Setiap usaha perbitan buku tidak terlepas dari filosofi kerja yang mereka tetapkan. Filosofi kerja ini biasanya digunakan sebagai pandangan hidup seluruh anggota organisasi perbitan dan percetakan. Filosfi kerja harus dijadikan pedoman agar cita-cita perbi dan pencetak, yaitu memperoleh output hasil terbitan yang baik dan bermutu, serta diperlukan oleh masyarakat biasa tercapai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Filosfi kerja yang dimaksud adalah visi dan misi perbit dan percetakan.

Visi adalah konsep pemikiran filosofis berdasarkan pandangan kedepan (*futuristic*) yang dimiliki oleh organisasi. Visi dalam kehidupan sehari-hari organisasi perusahaan perbitan dan percetakan dapat dilihat dari motonya.

Misi adalah makna dari visi dalam bentuk budaya kerja (work culture) yang mengacu pada harapan (cita-cita dan tugas yang harus dijalankan oleh setiap anggota organisasi. Dengan perkataan lain, misi adalah sesuatu yang diemban oleh seluruh anggota organisasi. Misi dalam kehidupan dalam kehidupan sehari-hari organisasi perusahaan penerbitan dan percetakan diperlihatkan dalam budaya kerja.

2.8.2 Wewenang, Peranan dan Tanggung Jawab

Dalam hubungannya dengan penerbitan buku, pencetak hanya menerima order pencetakan buku dari penerbit, tetapi tidak berhak untuk menjual buku tersebut sebelum adanya kontrak atau perjanjian terhadap penulis. Selain itu, percetakan sebagai salah satu badan usaha, juga bertanggung jawab terhadap mutu produksi yang disyaratkan oleh penerbit, antara lain, ketepatan waktu penyerahan, kualitas setting, reproduksi, pencetakan dan pejilidan serta harga yang ditawarkan. Banyak hal yang dilakukan penerbit dan percetakan yaitu :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1. Melakukan penelitian tentang kebutuhan buku bacaan
2. Mencari dan menyeleksi penulis
3. Menentukan judul buku yang diterbitkan
4. Menerjemahkan buku-buku bahasa asing
5. Melakukan seminar dam pameran pembukuan
6. Menyiapkan penulisan naskah buku
7. Melakukan pengkajian terhadap buku-buku yang telah diterbitkan, baik materi maupun fisiknya.

2.8.3 Definisi dan Sistematika Proyek (order)

Proyek (order) merupakan nama suatu pekerjaan yang diperoleh dari konsumen atau klien untuk dikerjakan berdasarkan keinginan dan persetujuan dari konsumen. Perusahaan percetakan hanya menuruti keinginan konsumen atau klien. Pelaksanaan dan pengerjaan proyek (order) melewati beberapa tahap, antara lain :

1. Perancangan

   Konsumen atau klien memberikan rancangan karya yang akan diproduksi yang berupa sketsa kasar hasil gambar ataupun gambar dalam bentuk *softcopy*. Ada juga konsumen yang memberikan karya yang berupa hasil jadi (*Final Art Work*)

2. Pengerjaan dan Penyelesaian

   Sketsa kasar ataupun *Final Art Work* tersebut dikerjakan oleh orang yang bekerja dibagian setting berdasarkan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

permintaaan konsumen atau klien. Setelah disetting dengan menggunakan komputer, order tersebut dibuat filmnya (cetakan biru). Hal ini tentu saja sesuai dengan persetujuan konsumen.

3. Setelah dibuat filmnya (cetakan biru) maka karya tersebut siap untuk diproduksi atau diperbanyak berdasarkan permintaan atau pesananan konsumen.

2.9. Tinjauan Penelitian Terdahulu

1. Muliaharty (2007) dengan judul skripsi "Analisis Strategi Perusahaan pada PT. Reasuransi Nasional Indonesia". Penulis menggunakan alat analisis perumusan strategi dengan penentuan *Segmentation*, *Targeting* And *Positioning* (STP) yang dilengkapi dengan penyusunan matriks IFE, matriks EFE, I-E, matriks SWOT dan QSPM.

   Berdasarkan analisis factor-faktor internal didapat kekuatan utama bagi PT. Reasuransi Nasioanal adalah pelayanan klaim yang baik. Sedangkan berdasarkan analisis faktor eksternal didapati peluang bagi perusahaan adalah teknologi yang up to date. Pada pemetaan matriks IE, perusahaan berada pada kuadran I, strategi yang dapat digunakan grow dan build berupa strategi intensif dan strategi terintegrasi. Hasil matriks SWOT menghasilkan tujuh alternatif strategi. Berdasarkan hasil matriks QSPM diperoleh bahwa market development strategy yakni melakukan pendekatan dengan ceding company yang lebih intensif lagi dengan nilai TAS 5,528.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Gusman (2009) dengan judul skripsi “Analisis Strategi Pemasaran Jasa pada Lido Lakes Resort dan Conference”. Dalam pengolahan data, penulis menggunakan alat analisis : *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

   Faktor utama yang memiliki pengaruh terbasar dalam penyusunan strategi pemasaran jasa pada Lido Lakes Resort dan Conference adalah pengalaman perusahaan dalam 3-5 tahun terakhir. Aktor yang paling berperan dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran adalah General Manager.sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai adalah meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan. Alternatif strategi terbaik yang seharusnya dijalankan perusahaan adalah melakukan pembangunan gedung baru untuk penambahan 75-100 kamar baru beserta fasilitas pendukungnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas. Pengertian penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Menurut Nazir (1988) metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Bogdan dan Biklen (1992) menjelaskan bahwa bahwa ciri-ciri metode penelitian kualitatif ada lima, yaitu:

1. Penelitian kualitatif mempunyai setting yang alami sebagai sumber data langsung, dan peneliti sebagai instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang deskriptif. Data yang dikumpulkan lebih banyak kata-kata atau gambar-gambar daripada angka

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses daripada produk. Hal ini disebabkan oleh cara peneliti mengumpulkan dan memaknai data, setting atau hubungan antar bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses.
4. Peneliti kualitatif mencoba menganalisis data secara induktif: Peneliti tidak mencari data untuk membuktikan hipotesis yang.mereka susun sebelum mulai penelitian, namun untuk menyusun abstraksi.
5. Penelitian kualitatif menitikberatkan pada makna bukan sekadar perilaku yang tampak.

Atas dasar penggunaanya, dapat dikemukakan bahwa tujuan penelitian kualitatif dalam bidang pendidikan yaitu untuk:

1. Mendeskripsikan suatu proses kegiatan pendidikan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk menemukenali kekurangan dan kelemahan pendidikan sehingga dapat ditentukan upaya penyempurnaannya.
2. Menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa pendidikan yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu serta situasi lingkungan pendidikan secara alami.
3. Menyusun hipotesis berkenaan dengan konsep dan prinsip pendidikan berdasarkan data dan informasi yang terjadi di lapangan (induktif) untuk kepentingan pengujian lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.2 Populasi dan Sampel

A. Populasi

Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah organisasi atau bagian-bagian penanggung jawab UPP STIM YKPN karena dalam menentukan strategi untuk meningkatkan penjualan tidak hanya dari pemasar namun dari segi kualitas dan kuantitas juga ikut serta dalam mendukung strategi UPP STIM YKPN.

B. Sampel

Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling. Dalam kesempatan kali ini peneliti menggunakan metode Purposive sampling yaitu merupakan pengambilan sampel berdasarkan suatu kriteria tertentu (Sugiono, 2015).

Kreteria yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini adalah responden UPP STIM YKPN yang telah mencetak dan menerbitkan buku-buku ekonomi dalam menciptakan kepuasan pelanggan dari segi kuantitas maupun kualitas serta langkah mengenalkan buku-buku pada kalangan masyarakat khususnya diperguruan tinggi. Dalam penentuan sampel sebenarnya tidak ada aturan yang tegas dan diisyaratkan untuk suatu penelitian dari suatu populasi yang tersedia namun demikian, mutu dari penelitian tidak semata-mata ditentukan oleh sampel, tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teori (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 1995).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan April sampai Mei 2015 pada UPP STIM YKPN yang bergerak pada jasa percetakan dan penerbitan, perusahaan tersebut terletak di Jl. Palagan Tentara Pelajar Km.7 Yogyakarta.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data-data primer dalam penelitian diperoleh melalui wawancara kapada pihak-pihak terkait sebagai responden, serta pengamatan langsung ke lapangan (observasi). Data-data sekunder diperoleh dari studi pustaka, literatur-literatur terkait, data-data atau informasi dari perusahaan, internet, dan jurnal.

Data-data yang dibutuhkan meliputi beberapa hal, antara lain :

1. Gambaran umum, visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta sejarah maupun struktur organisasi manajerial UPP STIM YKPN.
2. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuisioner pihak internal UPP STIM YKPN.
3. Data-data penunjang lainnya yang berkaitan dengan bahan penelitian dan proses pengolahan data dan informasi yang didapat selama pengamatan.

3.5 Metode Analisis Data

Proses perumusan alternatif strategi melalui tiga tahap yaitu :

1. Tahap pengumpulan data (*Input Stage*)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Tahap analisis (*Matching Stage*)

3. Tahap pengambilan keputusan (*Decision Stage*).

A. Tahap Pengumpulan data

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis meliputi tahapan pemasukan data, transfer data, editing data, pengolahan data dan interpretasi data, dilanjutkan dengan analisis SWOT dan QSPM, sebagai perumusan dan penetapan prioritas strategi pemasaran pada UPP STIM YKPN.

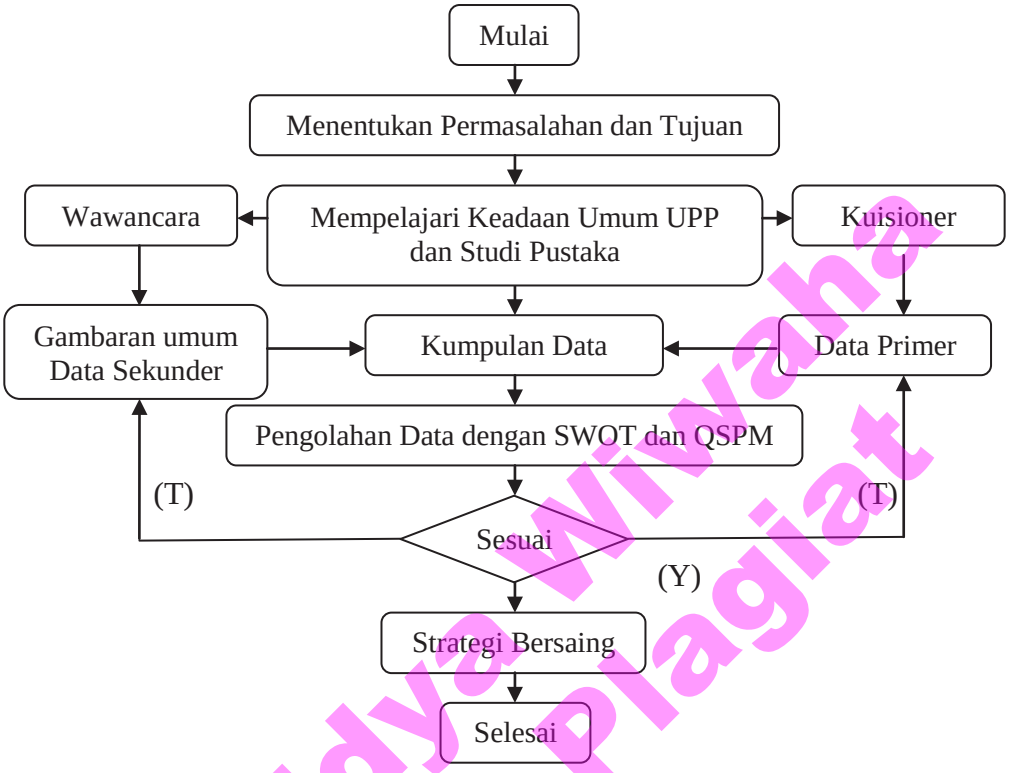
B. Tahap Analisis

David (2004) menjelaskan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif untuk menganalsis perumusan strategi. Model-model yang dapat digunakan sebagai alat analisis adalah matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opprtunities, Threats*).

Penelitian dilakukan untuk mendeskripsikan gambaran umum perusahaan, visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan, strategi yang telah dikembangkan perusahaan, serta data-data yang terkait dengan pemasaran, keuangan, dan produksi. Informasi dari analisis deskriptif disajikan dalam bentuk tabulasi maupun matriks sesuai dengan hasil pengamatan yang diperoleh.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Gambar 4. Diagram Alur Penelitian



Sumber : David, 2004

C. Pengambilan Keputusan

Alat analisis yang dapat digunakan pada tahap akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Setelah berhasil mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik, yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.6 Proses Perumusan Alternatif Strategi

Tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Penjelasan mengenai data eksternal dan internal telah disebutkan pada Tinjauan Pustaka. Hal pertama yang dilakukan dalam tahap ini adalah menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi, selanjutnya dilakukan identifikasi data internal dan eksternal perusahaan/ organisasi UPP. Data yang teridentifikasi dalam pengamatan lapangan, dirangkum dalam suatu matriks, yaitu: *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dimana data-data tersebut merupakan faktor strategis. Matriks EFE digunakan untuk mengetahui peluang terbesar dan terkecil yang dimiliki perusahaan dan ancaman terbesar maupun ancaman yang tidak mempengaruhi perusahaan, sedangkan matriks IFE digunakan untuk mengetahui kekuatan paling besar dan terkecil yang dimiliki maupun kelemahan terbesar dan terkecil yang dimiliki prusahaan.

Setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan maka kita dapat mengetahui bagaimana efektivitas strategi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini juga dapat menentukan strategi yang dapat memanfaatkan faktor internal dan eksternal yang ada sehingga dapat lebih meningkatkan usaha.

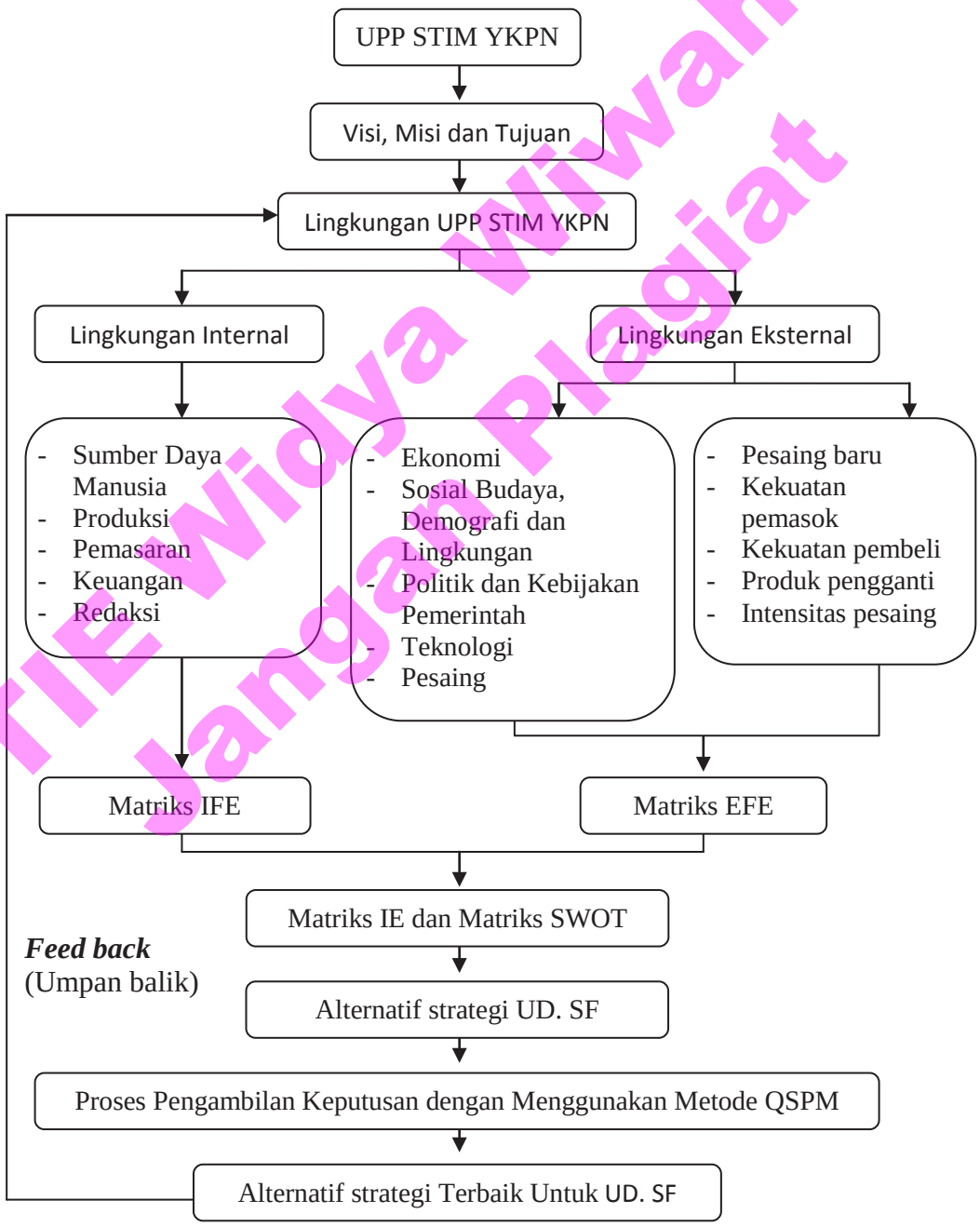
STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Identifikasi

Tabel 7. Variabel Internal dan Eksternal



STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2 Gambaran Umum UPP STIM YKPN

4.2.1 Sejarah singkat UPP STIM YKPN

UPP STIM YKPN didirikan pada tahun 90-an oleh yayasan STIM. STIM YKPN sendiri merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Yogyakarta yang dahulu adalah pengembangan dari Akademik Manajemen Perusahaan Yayasan Keluarga Pahlawan Negara (AMP YKPN) yang berdiri 1 Januari 1976 dan merupakan perguruan tinggi ketiga di lingkungan Yayasan Keluarga Pahlawan Negara Yogyakarta.

AMP YKPN didirikan dan menggunakan Balai RK Surokarsan sebagai kampus dengan status "disewa" yang bertepat di Kampus Balapan/ Pusat Pendidikan YKPN bersama (Akademik Akuntasi YKPN dan Akademik Teknik YKPN) sejak saat itu UPP YKPN berdiri dengan karyawan sekitar 5 orang dengan hanya mesin cetak dan belum memproduksi buku-buku hanya jasa mencetak seperti undangan, nota, cover dan lainya.

Seiring waktu UPP YKPN mendapat order cetakan buku, namun UPP YKPN hanya dapat mencetak bukunya karena keterbatasan alat/ mesin untuk membuat buku. Maka pada saat dicetak orderan dilempar ditempat percetakan lainnya yang bekerjasama kepada pihak UPP YKPN untuk dijadikan buku.

Pada tahun 1992 STIM YKPN dibangun beralamat di jalan Palagan Tentara Pelajar Km. 7 Yogyakarta. Tahun 1994 pada

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

bulan Februari dimulai perpindahan UPP YKPN dan kegiatan kuliah dari Kampus Balapan ke Kampus Palagan secara bertahap. Sejak saat selesai pembangunan, UPP YKPN mengusulkan kepada ketua YKPN untuk menambahkan alat/ mesin pada produksinya secara bertahap, karena mesin yang dikatakan jenis modern untuk produksi pembuatan buku juga tergolong harganya yang tidak terjangkau dengan harga rata-rata berkisaran 50-250jt seperti mesin binding, mesin potong dengan kapasitas besar serta mesin warna/ *painting* dengan kategori tingkatan warna.

UPP YKPN memiliki periode tiga tahun adanya pergantian Diriktur dan Wakilnya. Pada tahun 2014 UPP YKPN dipimpin oleh Dra. Ralina Transistari, M.Si. dan Wakilnya Dra. Siti Resmi, M.M., Ak. yang dahulunya Diriktur tersebut juga pernah menjabat menjadi pimpinan STIM YKPN pada tahun (2008-2012).

4.2.2 Visi dan Misi

1. Visi

Menjadi pusat peningkatan publikasi karya ilmiah dosen atau penulis yang berkualitas baik dalam bentuk buku, serta mendarmabaktikan diri pada dunia perbukuan untuk berperanserta mencerdaskan kehidupan bangsa guna meningkatkan mutu SDM Indonesia.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. **Misi**

a. Mewujudkan pusat penerbitan buku ilmiah yang berwawasan global.

b. Menciptakan buku bermutu untuk memenuhi sarana pendidikan bangsa pada perguruan tinggi.

c. Meningkatkan hasil kualitas cetakan dalam berbagai bentuk.

4.2.3 Struktur Organisasi

UPP STIM YKPN memiliki struktur organisasi yang sederhana. Susunan organisasi yang ada diawali dengan Diriktur dan Wakil Diriktur yan membawahi beberapa pekerja yang bertanggung jawab pada masing-masing bidang, seperti penanggung jawab kepala bagian redaksi, produksi, pemasaran, keuangan. Pada penanggung jawab kepala bagian tersebut juga termasuk karyawan UPP yang ikut serta menjalankan pekerjaan masing-masing yang tidak hanya mengawasi pada bagian pekerjaan karyawan lainnya.

Ada beberapa bagian-bagian Penanggung Jawab UPP STIM YKPN pada struktur organisasi dan tugasnya antara lain :

1. Bagian Penanggung Jawab Redaksi bertugas :

   a. Membantu Pimpinan dalam merumuskan kebijaksana-an penerbitan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Memantau perkembangan proses penerbitan dan bertanggung jawab agar efektifitas dan efisiensi dapat tercapai.

c. Mengkoordinasi naskah-naskah proses penerbitan dari pengadaan naskah, mengedit naskah yang akan diterbitkan, mengkoreksi, kemudian membuat setting naskah.

d. Bertanggung jawab atas hasil siap cetak baik dalam jumlah kualitas dan waktu.

Penanggung Jawab Redaksi membawahi :

1) Bagian Editor

a. Menyunting naskah yang meliputi masalah materi.

b. Menyerahkan kepada penulis untuk melakukan perbaikan naskah atau revisi naskah bilamana diperluakan.

c. Mengadakan penilian atas kualitas naskah.

2) Bagian Desain Grafis

Tugas dan kegiatan adalah merancang tata warna, gambar dengan komputer atau manual dan merencanakan bentuk visual buku sesuai dengan ukuran atau format yang telah ditentukan perusahaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3) Bagian Setting

Bertugas menata naskah kedalam format cetak yang meliputi tipografi, jenis huruf, susunan huruf, spasi dan aksentasi. Serta mengatur format naskah sehingga memiliki kemudahan terbaca baik berupa tulisan maupun gambar.

2. Bagian Penanggung Jawab produksi bertugas :
   a. Mengawasi dan mengontrol proses produksi karyawan.
   b. Memiliki tugas untuk mengusulkan pembelian bahan baku kepada bagian keuangan.
   c. Memberikan pilihan jenis bahan baku yang akan digunakan oleh konsumen.
   d. Mencatat keseluruhan jam waktu produksi dari awal sampai *finishing* produksi serta ikut membantu dalam memproduksi.
3. Bagian Penanggung Jawab Administrasi dan keuangan bertugas :
   a. Membantu Pimpinan dalam merumuskan kebijakan administrasi dan keuangan.
   b. Membantu laporan keuangan secara periodik.
   c. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Melaksanakan kegiatan surat-menyurat yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan.

Penanggung Jawab Administrasi dan Keuangan membawahi :

1) Bagian Keuangan

a. Mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan dibidang keuangan.

b. Menyusun laporan keuangan

c. Mengendalikan dan melaporkan penggunaan anggaran oleh masing-masing bagian yang ada dalam organisasi.

2) Bagian Administrasi dan Umum

a. Mengatur, mengawasi pengadaan, pemakaian dan pemeliharaan perlengkapan kerja, perlengkapan kantor dan menjamin kelancaran operasional pelayanan jasa dan umum.

b. Melaksanakan pengurusan administrasi pembayaran, pemesanan serta transaksi penjualan lainnya kepada pelanggan.

c. Membina dan menjaga hubungan baik dengan suplier dan pelanggan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Bagian Administrasi dan umum membawahi :

1) Bagian Gudang

   Bertugas mengontrol persediaan yang ada digudang berupa barang jadi.

2) Bagian Sopir

   Melayani kebutuhan kendaraan perusahaan sesuai dengan penugasan yang sudah diatur (memasok kebutuhan buku kepenyalur atau toko-toko buku).

4. Bagian penanggung jawab Pemasaran bertugas :

   a. Membantu pimpinan dalam merumuskan kebijaksanaan pemasaran.

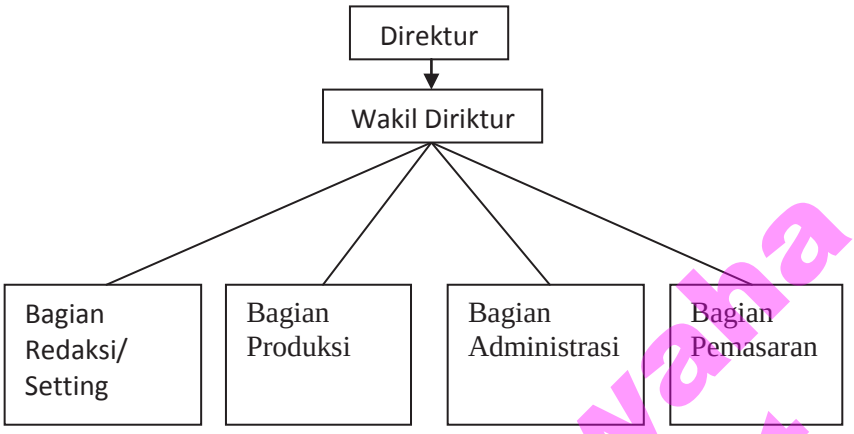
   b. Mengusahakan program promosi penjualan dengan media yang dipilih, waktu dan tempat penyelenggaraan yang tepat.

   c. Mengadakan analisis pesaing serta pelanggan.

   d. Memantau perkembangan penjualan dari saat pemesanan sampai realisasinya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Gambar 5. Struktur Organisasi UPP STIM YKPN



Sumber: UPP STIM YKPN, 2015

Dari setiap keseluruhan bagian organisasi UPP STIM YKPN para karyawan memiliki latar pendidikan yang beragam. Namun, latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sederajat masih mendominasi. Untuk Diriktur dan Wakil Diriktur memiliki pendidikan Strata dua (S2), pada penanggung jawab keuangan memiliki latar pendidikan Strata satu (S1) yang dipercayai oleh Diriktur untuk membuat laporan keuangan serta membantu tugas beliau disaat berhalangan atau sedang mengajar dan pada bagian penanggung jawab produksi meskipun latar belakang pendidikan hanya SLTA namun, penanggung jawab produksi memiliki seorang kepercayaan dalam membantu tugasnya dengan latar belakang Diploma tiga (D3).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2.4 Kegiatan Perusahaan UPP STIM YKPN

Kegiatan produksi UPP STIM YKPN dilakukan dengan mesin yang sudah tergolong modern. UPP STIM YKPN berusaha menerbitkan buku-buku atau sarana belajar sesuai dengan tuntutan jaman dan mengajak orang untuk berpikir lebih lanjut. UPP STIM YKPN untuk penerbitan buku-bukunya lebih berfokus pada judul buku tentang ekonomi karena untuk menerbitkan buku-buku hukum, psikologi atau lainnya UPP STIM YKPN tidak mempunyai ahli (pakar) dalam bidang tersebut. Ada beberapa kegiatan perusahaan, antara lain :

1. Kegiatan Penerbitan
   a. Perusahaan menerima naskah dari pengarang dalam bentuk ketikan, flashdisk, atau tulis tangan. Naskah yang diterima, dipelajari dan dievaluasi oleh bagian redaksi dalam bentuk seperti *draft* untuk pertimbangan apakah naskah tersebut layak untuk diterbitkan.
   b. Jika naskah layak diterbitkan maka naskah tersebut dikirim ke bagian pengeditan untuk diedit dari segi bahasa, system penulisan ataupun prospek pasarnya. Tetapi bila tidak layak untuk diterbitkan maka naskah akan dikembalikan kepada penulis atau pengarang.
   c. Setelah pengeditan selesai, naskah diteruskan ke bagian produksi untuk kemudian dicetak. Evaluasi terhadap naskah

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang dikirim dilakukan oleh para editor UPP STIM YKPN dengan bantuan para ahli dari berbagai bagian.

2. Kegiatan Percetakan

UPP STIM YKPN melayani percetakan buku-buku dan juga melayani berbagai macam pesan cetakan. Untuk menjaga mutu dan pelayanan, seluruh proses dikontrol secara ketat oleh ahli yang telah berpengalaman, dan ditangan oleh tenaga yang berpengalaman di bidangnya. Proses Percetakan buku adalah sebagai berikut :

a. Melakukan setting, mengetik naskah sesuai dengan format yang di kehendaki, Melakukan koreksi dan *page making* (tata letak).
b. Membuat film dari page making satu-persatu, Film di montage, yaitu penataan letak untuk gambar dan warna, Dari hasil montage dibuat plat cetak.
c. Hasil cetakan berupa lembaran, kemudian dilipat dan dijilid bersama sampul buku, Selanjutnya memotong setiap sisinya sehingga menjadi buku yang rapi.
d. Setelah proses penjilidan buku kemudian dipak dan dikirim ke gudang buku

3. Kegiatan Pemasaran

Kegiatan pemasaran dilakukan oleh Departemen pemasaran yang bertugas mempromosikan hasil produksi perusahaan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kepada masyarakat luas melalui iklan, mencari tender dari setiap perguruan tinggi maupun sekolahan dalam penerbitan dan percetakan, melalui perorangan, pameran buku, melalui penjualan langsung di showroom atau berdasarkan surat pemesanan sehingga kehidupan perusahaan dapat berjalan lancar dan semakin berkembang karena hasil produksi dapat dinikmati oleh komunitas dan masyarakat.

4.3 Strategi Pemasaran UPP STIM YKPN

1. *Segmentation Strategi*

Pemasaran yang saat ini dijalankan oleh UPP STIM YKPN adalah *product variety marketing* dimana UPP STIM YKPN menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda seperti ukuran, kualitas, model dan warna. Hal tersebut dikarenakan oleh perbedaan selera pelanggan. UPP STIM YKPN dalam menanggapi perbedaan karakteristik tersebut mengelompokkan pasar menjadi beberapa kelompok, yaitu :

a. Instansi Pemerintah
b. Perusahaan milik swasta
c. Perguruan Tinggi
d. Masyarakat umum

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. ***Targeting***

a. Meningkatkan mutu hasil cetakan dalam berbagai bentuk sesuai harapan konsumen.

b. Meningkatkan kualitas buku-buku sesuai standar Akreditasi Nasional

c. Meningkatkan kualitas hasil penelitian dosen yang akan di dokumentasikan dalam bentuk buku ilmiah serta kualitas hasil cetakanya.

3. ***Positioning***

UPP STIM YKPN memiliki penilaian baik oleh para pelanggannya, hal ini terlihat pada keberadaan UPP STIM YKPN dalam keberadaannya memiliki prestasi dalam memenangkan tender mencetak soal Unas untuk Sekolah Dasar (SD), selain itu juga terdapat dari nama STIM YKPN sendiri yang merupakan kampus swasta yang cukup dikenal orang, dan dari percetakannya sudah memenuhi standar cepat cetak yang artinya bisa ditunggu dalam waktu 24jam untuk diantar.

4.3.1 Bauran Pemasaran Jasa

A. *Product* (produk)

Percetakan UPP STIM YKPN dari segi produk tidak hanya menciptakan kreativitas desain saja, namun bekerja dengan ide dan konsep yang berorientasi pada hasil, fokus pada kualitas, serta layanan yang terbaik untuk konsumen. Konsumen akan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

memperoleh desain dengan hasil yang terjaga kualitasnya. Baik dari sisi estetisnya maupun pemilihan warna yang akan terjaga hingga hasil akhir proses produksi cetak, tentunya akan semakin mendongkrak ikatan pelanggan UPP STIM YKPN. Beberapa produk UPP STIM YKPN seperti : buku, undangan, map, amplop, brosur, nota, kalender dan lain-lain.

B. *Price* (harga)

Ketika suatu perusahaan telah menetapkan harga dasar dari suatu produk barang atau jasa maka perusahaan dapat menentukan strategi harga dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti harga kompetitor, berdasarkan tingkat warna disain, jumlah cetak (order) dan jenis bahan baku yang digunakan oleh konsumen. Untuk bahan baku pada percetakan dan penerbit sangatlah penting untuk terjamin pada kualitasnya, namun harga bahan baku selalu berubah setiap kali ada peningkatan harga dari pemasok pada pengaruh kenaikan kurs mata uang asing terutama (US) *dollar*. Harga dapat berubah setiap tahunnya, berikut tabel harga UPP STIM YKPN.

Metode penetapan harga yang dilakukan oleh UPP STIM YKPN setelah mendapat masukan dari bagian riset produksi, didapatkan standar produksi yang dilakukan. Harga jual akan didapat dengan menambahkan margin berdasarkan jumlah cetak dan ukuran buku tersebut. Walaupun diberikan diskon kepada

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

konsumen, maka UPP STIM YKPN tetap memperoleh keuntungan.

C. *Promotion* (promosi)

Kegiatan promosi UPP STIM YKPN untuk percetakannya membuat ikatan atau perjanjian yang dilakukan pemasar UPP dengan perusahaan swasta untuk order cetak banyak (partai besar), melalui media surat kabar maupun internet dan selain itu promosi juga dilakukan dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya yang didukung dengan kepuasan pelanggan dengan layanan serta kualitas jasa UPP STIM YKPN. Strategi pemasaran yang sejauh ini hanya membina dan mempertahankan hubungan baik dengan para pelanggan. Pendekatan juga dilakukan oleh seluruh pekerja kepada pelanggan yang merupakan kerjasama tim. Peran Diriktur sangat berpengaruh dalam membina kepercayaan ini.

Penerbitan UPP STIM YKPN mempunyai promosi khusus dari setiap perguruan tinggi dan penulis. Namun UPP STIM YKPN untuk menerbitkan tidak asal memilih penulis. Karena penulis yang belum mempunyai nama dipasaran atau baru memulainya sulit diterima untuk diterbitkan bukunya di UPP STIM YKPN. Sedangkan, dari perguruan tinggi jika penulis tersebut merupakan dosen terdapat peluang besar untuk diterbitkannya. Karena dari sisi penjualan bukunya mempunyai peluang untuk terjual kepada mahasiswa maupun lingkungan perguruan tinggi tersebut. Promosi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

UPP STIM YKPN juga dilakukan melalui situs internet serta penjualan buku-bukunya.

D. *Place* (tempat/ distribusi)

Berada pada lokasi yang cukup strategis, dimana UPP STIM YKPN berada pada sekitar perguraun tinggi STIM YKPN. Sehingga mudah mendapat banyak order dari masyarakat sekitar dan berbagai perusahaan. Untuk pengiriman order jarak dekat dapat menggunakan fasilitas seperti motor dan mobil sedangkan jarak jauh melalui jasa pengiriman.

E. *People* (sumber daya manusia)

UPP STIM YKPN saat ini memiliki karyawan 22 orang diantaranya 20 orang karyawan tetap dan 2 orang masih karyawan kontrak. Secara manajerial UPP STIM YKPN memiliki satu orang setiap bagian dari sturktur organisasi UPP STIM YKPN untuk menjadi penanggung jawab atau kepala bagian. Namun secara fakta pada karyawan disemua bagian struktur organisasi UPP STIM YKPN terkadang juga bisa berpindah jabatan pada bagian produksi untuk mengejar target order cetak tapi tidak pada bagian pemasaran, karena pada bagian pemasaran sendiri mempunyai tugas penting untuk menjalankan tugas demi kelangsungan hidup UPP STIM YKPN. Pada bagian kepala produksi juga mempunyai tugas lainnya untuk menerima tamu yang berkunjung di workshop UPP STIM YKPN.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

F. *Process* (proses)

Proses yang berlangsung pada UPP STIM YKPN adalah berdasarkan pesanan (*job by order*) dan sebagai pemasok buku pada agen maupun distibutor. Hal ini merupakan proses untuk memenuhi kebutuhan agen dan distributor.

G. *Physical Evidence* (bukti fisik)

UPP STIM YKPN memiliki sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan operasional dan pemasaran unit usaha dalam mewujudkan jasa yang akan diterima pelanggan. Sarana dan Prasarana tersebut antara lain adalah bangunan workshop yang berfungsi sebagai kantor showroom yang menyatu, sehingga pelanggan dapat melihat proses produksi yang berlangsung. Kondisi ini sangat berbeda dengan beberapa pesaingnya yang membedakan lokasi workshop dengan ruang kantor juga dengan showroom.

4.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan merupakan tahapan awal pada proses menajemen strategi yang betujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan perusahaan/unit usaha secara internal maupun eksternal. Lingkungan perusahaan menliputi semua faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan unit usaha.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

A. Lingkungan Makro

1. Ekonomi

Kondisi perekonomian negara mempengaruhi bisnis suatu perusahaan. Kondisi ekonomi yang kurang stabil mempengaruhi kebijakan UPP STIM YKPN, pengaruh yang ditimbulkan oleh situasi politik dapat merugikan dan menguntungkan perkembangan dunia usaha contohnya inflasi, krisi ekonomi dan kenaikan harga bahan baku. Inflasi menyebabkan harga barang-barang meningkat. Hal ini berpengaruh terhadap perusahaan, dimana harga bahan baku kertas ikut meningkat. Dengan meningkatnya harga bahan baku kertas, maka harga buku yang ditawarkanpun ikut meningkat. Kondisi seperti ini memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan.

Tabel 8. Tingkat Inflasi di Indonesia

Bulan tahun	Tingkat Inflasi (%)	Bulan Tahun	Tingkat Inflasi (%)
Agustus 2014	3,99	Februari 2015	6,29%
September 2014	4,53	Maret 2015	6,38%
Oktober 2014	4,83	April 2015	6,79%
November 2014	6,23	Mei 2015	7.15%
Desember 2014	8,36	Juni 2015	7,26%
Januari 2015	6,96%	Juli 2015	7,26 %

Sumber : BI, 2015

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

a. Sosial, Budaya, Demografi

Jumlah penduduk Indonesia dari tahun ke tahun mengalami perubahan, namun berbeda pada jumlah perguruan tinggi yang tidak mengalami perubahan tiap tahunnya. Karena UPP STIM YKPN lebih besar memposisikan atau memfokuskan pasarnya kepada perguruan tinggi untuk menjual buku-bukunya daripada order cetak. Karena permintaan order cetak hanya sebetas kebutuhan dari pihak konsumen. Berbeda dengan buku. Pada prinsipnya jika buku tidak ditawarkan maka tidak akan ada orang yang membaca.

Semakin berkembangnya ilmu pendidikan, UPP STIM YKPN dituntut untuk dapat semakin variatif dalam desain maupun dalam mengembangkan buku-buku ilmu tentang ekonomi dalam mendapatkan karya penulis yang memenuhi standar tingkat pendidikan ekonomi. Perubahan tersebut akan memberikan dampak terhadap jumlah permintaan buku-buku dan order cetak. Berikut tabel jumlah tingkat pendidikan perguraun tinggi di Indonesia.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 9. Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia

Bentuk	Jumlah
Akademik	1092
Politeknik	227
Sekolah TInggi	2.309
Institut	125
Universitas	515

Sumber : Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015)

Pada tabel berikut UPP STIM YKPN memposisikan buku-bukunya untuk beberapa perguruan tinggi diseluruh Indonesia guna memberikan pengetahuan.

b. Lingkungan

Ketersediaan buku-buku dengan konsep "mencerdaskan bangsa" yang merupakan salah satu program pendidikan yang dilakukan pemerintah, membuat UPP STIM YKPN melalakukan beberapa tindakan positif. Kurikulum yang digunakan mengikuti basis pada mata kuliah pada perguruan tinggi.

3. Faktor Politik dan Kebijakan Pemerintah

Peran pemerintah dalam industri perbukuan nasional sangatlah penting. Dari sisi pemerintahan seharusnya ada perubahan cara pandang terhadap industri buku nasional. Bahwa industri buku tidak hanya tentang bisnis biasa tetapi juga tentang ideologi dan pembangunan kualitas manusia Indonesia. Selama ini pemerintah dianggap kurang berpihak pada industri buku. Ini antara lain, tercermin dari tidak adanya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pengendalian harga kertas sehingga harga kertas sangat tinggi, buku berkali-kali kena pajak dan biaya distribusi buku tidak ada perkecualian, sama dengan barang lainnya.

4. Teknologi

Perkembangan ilmu teknologi dan informasi yang semakin berkembang pada jaman modern saat ini, sangat berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi di suatu Negara. Peningkatan daya saing suatu produk jasa dipasaran, tentu saja menjadi salah satu dampak pertumbuhan positif tersebut. Berbagai hasil penelitian, pengembangan dan rekayasa teknologi telah banyak dimanfaatkan baik oleh pihak industri maupun masyarakat umum. Meskipun demikian, kemampuan nasional dalam penguasaan pemanfaatan teknologi masih belum mampu bersaing baik dengan teknologi Internasional. Tingkat harga teknologi canggih yang cenderung mahal dan tidak adanya pengetahuan untuk mengoperasikan menyebabkan UPP STIM YKPN kesulitan dalam pemenuhannya.

5. Pesaing

Pesaing yang dihadapi UPP STIM YKPN tidak hanya para unit usaha setara yang berada disekitar Yogyakarta. Melainkan, para perusahaan percetakan dan penerbit bermodal besar dan berskala nasional dengan tingkat mesin yang sudah relatif

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

canggih. Namun, kondisi tersebut tidak menggoyahkan pendirian dan keberanian UPP STIM YKPN untuk bersaing.

B. Analisis lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah sebagai kumpulan atau kelompok perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang saling menggantikan. Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Sehingga, faktor-faktor tersebut mempengaruhi persaingan. Umar (2008) menjelaskan pengelompokan aspek atau variabel yang membentuk model strategi bersaing dipaparkan sebagai berikut : 1) Ancaman masuk pendatang baru, 2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri, 3) Ancaman dari produk pengganti, 4) Kekuatan tawar-menawar pembeli (*buyer*), dan 5) Kekuatan tawa-menawar pemasok (*supplier*).

1. Ancaman masuk pendatang baru

Ancaman pendatang baru bagi industri percetakan dan penerbit dapat dianalisis sebagai berikut :

a. Skala Ekonomi

Pendatang baru yang berproduksi dengan skala kecil akan menghasilkan biaya per unit yang lebih besar. Hal ini akan membuat pendatang baru berskala kecil tersebut sulit untuk masuk ke dalam industri. Sedangkan perusahaan yang ada ditengah kesuksesan berupaya pada skala yang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

terus diperbesar dan proses produksi yang terus menerus diefesienkan sehingga harga per unit barang menjadi lebih rendah. UPP STIM YKPN telah memiliki rincian biaya dengan estimasi maksimal dalam setiap unit yang akan dibuat atau diperbaiki sehingga penentuan harga yang sudah pasti. Kepastian harga tersebut yang membuat pesaing sulit memasuki pasar UPP STIM YKPN.

b. Differensiasi Produk

Menciptakan hambatan masuk yang akan memaksa para pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang besar guna mendapatkan atau merebut perhatian pelanggan yang sudah loyal kepada perusahaan dengan cara bersaing harga, kualitas kertas dan variasi desain. Dengan memperhatankan kepercayaan pelanggan, UPP STIM YKPN secara tidak langsung memberikan hambatan masuk bagi para pendatang baru. Sehingga, mereka harus mengeluarkan biaya lebih besar sebagai upaya promosi kepada para konsumen.

c. Kecukupan Modal

Pendatang baru yang akan bersaing tidak harus memiliki modal yang terlalu besar karena skala usaha UPP STIM YKPN juga masih tergolong sederhana. Modal besar yang dimiliki UPP STIM YKPN ini adalah kualitas jasa produknya dan kepercayaan. Sehingga, mampu memotivasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

karyawan untuk bekerja baik dan menjalin koordinasi yang baik kepada berbagai pihak baik pemerintah, swasta, ataupun distribusi. Hal ini yang harus menjadi bahan pertimbangan besar bagi para pendatang baru tersebut.

d. Biaya Peralihan

UUP STIM YKPN sudah melakukan perjanjian kepada distribusi tertentu sebagai pemasok buku-buku terbitan. Apabila berpindah dari distribusi yang sudah ada ke distibusi lainnya memerlukan biaya dan pastinya setiap distribusi mempunyai tingkat harga beli untuk pemasok. Selain itu seperti bahan baku juga merupakan hal penting jika berpindah ke pemasok lainnya adanya perbandingan harga pemasok untuk bahan baku yang menentukan harga percetakan dan penerbitan.

e. Akses kesaluran Distribusi

Akses ke saluran distribusi pada UPP STIM YKPN sangatlah mudah karena banyaknya pihak yang mendukung pada perkembangan UPP STIM YKPN. Beberapa distributor datang langsung ke *workshop* UPP STIM YKPN. Karena UPP STIM YKPN telah berdiri sejak lama dan mempunyai nama yang merupakan perguruan tinggi. Selain itu, tingkat kepercayaan distribusi kepada UPP STIM YKPN sangat tinggi. Bahkan, tidak jarang UPP STIM

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

YKPN menawarkan terbitan buku-buku terbaru untuk dibawa dengan pembayaran di belakang. Akses ke saluran distribusi seperti ini bagi para pendatang baru masih sangat sulit terjalin.

f. Peraturan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya para pendatang baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan seperti keharusan adanya ijin dan pembatasan akses ke bahan baku, sehingga jika pemerintah mulai menetapkan dan merealisasikan hal ini, akan sulit dan cukup lama bagi pendatang baru untuk mengurus perijinan dan sebagainya. Hal ini mengakibatkan terhambatnya para pendatang baru.

2. Persaingan sesama perusahaan dalam industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Tingkat persaingan tersebut dipengaruhi beberapa faktor, antara lain: Jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas, dan hambatan keluar.

Jadi, dalam menghadapi persaingan yang keras dan ketat dalam dunia percetakan dan penerbitan perlu adanya kejelian, kelihaian, keuletan, kejujuran dan kemampuan (kompetensi). Jika tak mampu bersaing, dengan modal sebesar apa pun tidak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

akan berguna dalam menjalin hubungan kepercayaan konsumen. Pesaing yang dihadapi UPP STIM YKPN tidak hanya di wilayah Yogyakarta namun seluruh indonesia. Ini terbukti karena UPP STIM YKPN tidak hanya melalui distribusi saja melainkan agen seperti toko buku GRAMEDIA di seluruh Indonesia. Selain itu juga, UPP STIM YKPN telah menjadi anggota Ikatan Penerbit Indonesai (Ikapi) dengan jumlah anggota yang terdaftar sebanyak 691 penerbit dan sebanyak 250 lebih penerbit yang menjadi anggota Ikapi menerbitkan buku-buku pendidikan. Sekitar 60 persen penerbit buku-buku pendidikan terletak diwilayah Jabotabek, sisanya di Bandung, Semarang. Solo, Yogyakarta, Surabaya dan beberapa wilayah luar Jawa. Hal ini menunjukkan persaingan dalam penerbitan harus mampu menciptakan keunggulan-keunggulan untuk memenangkan persaingan dengan penerbit lainnya.

3. Ancaman dari produk pengganti

Ancaman produk subtitusi kuat bilamana, konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan produk subtitusi tersebut memiliki harga lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk jasa suatu industri. Hal tersebut telah menjadi pertimbangan tersendiri oleh UPP STIM YKPN dalam menghadapi ancaman dari unit usaha sejenis. Ancaman yang dirasakan sangat berpengaruh adalah suatu

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

perusahaan berskala nasional mengeluarkan produk sejenis dengan harga bersaing, namun kualitas yang ditawarkan masih berada di bawah. Terkadang, pelanggan umum cenderung lebih memilih produk dengan harga murah.

4. **Kekuatan tawar-menawar pembeli (*Buyer)***

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya. Jumlah industry percetakan dan penerbitan yang semakin banyak memberikan kemudahan bagi pembeli untuk menentukan pilihannya, sehingga kekuatan pembeli cukup besar mempengaruhi industri percetakan. Proses produksi yang dilakukan oleh UUP STIM YKPN selama ini diproduksi berdasarkan pesanan distibutor maupun agen, sehingga produksi langsung terserap oleh distributor atau penyalur sehingga kekhawatiran terhadap kekuatan pembeli tidak terlalu mengancam. Namun banyaknya jumlah buku-buku pesaing menyebabkan persaingan harga kompetitor terhadapat distribusi.

5. **Kekuatan tawar-menawar pemasok (*Suplier*)**

Analasis kekuatan tawar menawar pemasok ditujukan untuk melihat kemampuan pemasok dalam mempengaruhi industri melalui kenaikan harga atau pengurangan kualitas produk.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Kekuatan tawar menawar pemasok dipengaruhi sejumlah kondisi, adapun kekuatan tawar menawar pemasok menjadi besar apabila jumlah pemasok terbatas, tidak tersedianya bahan baku pengganti, peran produk yang dipasok bagi perusahaan, serta besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk beralih ke pemasok lain. Sedikitnya pemasok dan ketersediaan bahan baku yang didapat di Yogyakarta dan sekitarnya, membuat kesulitan dalam pemenuhan bahan baku. Akibatnya terpaksa dalam memenuhi permintaan jenis bahan baku seperti kertas maupun cat warna untuk mencetak dalam memenuhi jumlah terjadinya pengiriman barang dari luar wilayah Yogyakarta.

Selain dari pemasok bahan baku, kekuatan tawar -menawar pemasok dapat berasal dari penulis naskah, karena penulis dapat menjual naskahnya dengan memilih penerbit yang diinginkan dan dapat memilih penerbit yang memberikan penawaran terbaik. Untuk kedua faktor ini maka dapat dikatakan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok cukup kuat.

4.4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis faktor-faktor lingkungan internal merupakan identifikasi dan evaluasi aspek-aspek yang mempengaruhi perusahaan terdiri dari beberapa aspek yaitu aspek Sumber daya Manusia, manajemen keuangan, produksi serta penelitian dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pengembangan perusahaan juga pemasaran. Identifikasi aspek-aspek tersebut ditujukan untuk mendapatkan faktor strategis internal yang mempengaruhi perusahaan dengan cara memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

A. Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM di percetakan memiliki ketentuan standar cetak yang menentukan kualitas produksi. Seperti standard operasional cetak bagi para operator mencakup berbagai aspek, mulai dari pengadaan bahan, sistem pengelolaan produksi sampai kepada kondisi SDM bagian Direksi (*Setting)*. Kegiatan standard operasi cetak itu sendiri diawali dari menerima SPK (Surat Perintah Kerja) produksi yang diterbitkan oleh PPIC (*Planning, Production, Inventory, Control*), sampai pada penyerahan barang hasil cetak kepada pelanggan. Dokumen pendukung didalam menjalankan standard operasional produksi cetak meliputi berbagai macam dokumen, seperti :

1. Surat Perintah Kerja (SPK) Produksi
2. Materi order dan cetak coba/ *proof print*
3. Standard acuan kualitas, meliputi :
    a. Instruksi kerja cetak
    b. *Check list* cetak, dan
    c. Laporan produksi cetak

Bentuk dan sistem dokumentasi standard operasional produksi disetiap perusahaan berbeda, namun pada hakekatnya tujuan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

penggunaan sistem itu adalah sama, yaitu agar proses produksi berjalan sesuai dengan rencana, yang akhirnya produksi dapat dilakukan dengan tepat waktu dan tepat mutu. Dalam melaksana-kan tugas standardisasi operasional cetak UPP STIM YKPN menuntut SDM memenuhi berbagai persyaratan, seperti :

1. Kompetensi keahlian
   a. Pengalaman sesuai dengan bidang tugasnya
   b. Pelatihan teknis untuk menambah wawasan pengenalan teknologi baru
   c. Pelatihan mental/ attitude untuk meningkatkan kepedulian dan kerjasama
   d. Sistem dan prosedur yang jelas
   e. Peraturan perusahaan yang tegas, jelas dan bertanggung jawab

Perlu ditekankan bahwa tanggung jawab pencapaian kualitas produksi cetak tidak saja menjadi tanggung jawab pimpinan tertinggi atau pimpinan dibidang pengendali kualitas, akan tetapi setiap unsur organisasi turut bertanggung jawab pada pencapaian kualitas cetak (*everyone is quality control*). Oleh karena itu untuk menjamin kelangsung produksi dan kelangsungan perusahaan, maka perlu ditetapkan penempatan SDM menggunakan sistem "*the right man on the right job*" artinya penempatan seseorang dengan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kemampuannya disesuaikan dengan jenis tugas dan tanggung jawabnya.

UPP STIM YKPN untuk mencapai kesuksesan kinerja karyawan melaksanakan program 5 R (Rapi, Ringkas, Resik, Rawat dan Rajin), serta memperhatikan dan melaksanakan Program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Kedua program diatas sangat penting bagi UPP STIM YKPN, karena dengan menjalankan program 5R akan dapat meningkatkan semangat bekerja. Sedangkan dengan melaksanakan program K3 akan dapat menjamin keselamatan para karyawan, sehingga kecelakaan yang fatal yang dapat berakibat tidak baik bagi karyawan dapat dihindari

B. Produksi dan Operasi

Produksi yang dilakukan oleh UPP STIM YKPN pada penerbitan buku berjumlah antara 1000-1500 dari setiap 4-5 judul buku perbulan. Jumlah rata-rata permintaan distributor perbulan kurang lebih mencapai 300-500 perjudul buku dan sisanya melewati agen seperti toko buku diseluruh Indonesia serta konsumen langung yang memberli dishowroom UPP STIM YKPN.

Keterbatasan jumlah mesin yang mendukung operasional produksi menjadi kendala dan terkadang adanya kerusakan mesin yang membuat karyawan UPP STIM YKPN terpaksa memenuhi perintah kerja lembur untuk mengejar target produksi buku. Selain itu kendala saat ini harga kertas yang tidak stabil kurang lebih

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sekitar Rp 5.000 per kilogram (kg) dan tergantung jenis kertas tersebut. Harga ini menyusul perubahan biaya produksi percetakan dan penerbitan dari komponen biaya bahan baku. Karena sebagian bahan baku pembuatan kertas masih impor. Harga yang tidak stabil ini dikarenakan adanya pengaruh penguatan dollar Amerika Serikat ke biaya produksi kertas. Selain penguatan dolar AS, kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) mempengaruhi operasional produksi kertas.

UPP STIM YKPN dalam memenuhi standar kualitas mempunyai urutan proses produksi pembuatan buku yaitu, sebagai berikut :

Langkah awal adalah memasan jenis kertas dan menentukan kertas jenis apa yang akan digunakan. Kertas yang masih dibeli masih berukuran 1 plano dan ada ukuran setiap jenis kertas, berikut jenis kertas 1 plano :

1. Ukuran 61 x 86cm **:** Jenis kertas yang menggunakan ukuran plano ini adalah kertas BC (Brief Card) dengan gramatur 150-160 gsm.
2. Ukuran 65 x 100 cm : Jenis kertas yang menggunakan ukuran plano ini adalah kertas HVS, NCR, Art Paper (AP) dan kertas untuk majalah / brosur, leaflat biasanya menggunakan ukuran standart ini.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Ukuran 65 x 91 cm, Jenis kertas yang menggunakan ukuran plano ini adalah kertas HVS dan Art Paper.
4. Ukuran 79 x 109 cm, hampir semua jenis kertas tersedia untuk ukuran ini, mulai dari HVS, Art Paper, Fancy, dll. Gramaturnya mulai dari 60gr – 400gr.
5. Ukuran 90 x 120 cm, Ukuran plano ini hanya ada pada beberapa jenis kertas saja. Diantaranya yaitu kertas Samson Craft, Kising (kertas kopi warna coklat) biasa untuk cover buku-buku Nota dan sejenisnya, serta untuk bungkus.

Selanjutnya memotong beberapa bagian kertas 1 plano menjadi beberapa bagian. Ukuran buku STIM YKPN memproduksi buku dengan format beberapa ukuran yaitu :

a. Format Besar : 20 cm x 28 cm, 21,5 cm x 15,5 cm
b. Format Standar : 16 cm x 23 cm, 11,5 cm x 17,5 cm
c. Format Kecil : 14 cm x 21 cm, 10 cm x 16 cm
d. Buku Saku : 10 cm x 18 cm, 13,5 cm x 7,5 cm
e. Format Khusus

Langkah-langkah pembuatan buku setelah adanya persetujuan cetakan film untuk dicetak :

1. Satu plano dipotong menjadi beberapa bagian sesuai ukuran buku yang akan dicetak dan diberikan selisih 1cm dan diberikan tambahan jumlah kertas untuk menghindari adanya salah cetakan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Cetakan film mulai dicetak dikertas dan di perbanyak. Diperhatikan juga pada saat mencetak terhadap (gramatur), ukuran lebar gulungan, opasitas (daya tembus pandang), daya serap tinta, daya serap air, kestabilan warna, kekuatan tarik (*tensile srength*), porosity (kondisi permukaan), kekuatan robek (*tearing strength*), kelembaban dan presisi ukuran potong.
3. Selesai dicetak lalu disusun menjadi lembaran (katern) atau halaman untuk menjadi sebuah buku dan dilakukan pengecekan jika terdapat halaman kosong atau rusak.
4. Mencetak *cover* buku dengan mesin offset ber-pelat. Untuk menghasilkan cetakan dengan mutu yang baik, maka pelat cetak harus memenuhi kriteria dan persyaratan teknis. Oleh karena itu operator cetak pada saat menerima pelat cetak dari bagian pra-cetak, sebelum memasangnya pada silinder pelat, harus diperiksa tentang beberapa hal, seperti :
   a. Presisi/ketepatan ukuran (panjang, lebar, tebal), yang disesuaikan dengan spesifikasi teknis mesin cetaknya.
   b. Kelengkapan alat pengendali, seperti: *grey scale*, *color control srip.*
   c. Presisi kesikuan, untuk menjamin pemasangan pelat dengan baik.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Kekuatan emulsi. Penting bagi operator cetak untuk mengetahui pelat yang dipakai ini termasuk pada golongan : *short run, medium run atau long run*.

e. Kebersihan *Non-image* yang bersih akan menjamin sempurnanya pengambilan air pembasah selama proses produksi, sehingga kualitas cetak yang baik akan tercapai.

f. Penampakan titik *raster*. Penting untuk diketahui dan diperiksa dengan teliti kesempurnaan penampakan besarnya titik *raster*, karena tebal tipisnya tinta sangat ditentukan oleh besar kecilnya titik *raster*, oleh karena itu agar dilihat penampakan titik 2% masih terlihat baik.

5. Terakhir mulai pengeleman buku dengan mesin binding. Dan untuk *finishing* mulai memotong bagian sisi buku atas, bawah dan sisi kanan buku dengan ukuran 1 cm.

C. Keuangan

Usaha yang berjalan pada UPP STIM YKPN ini tidak luput dari permasalahan keuangan. Permodalan awal yang digunakan untuk memulai usaha ini merupakan modal dari lembaga yayasan sendiri. Modal awal saat itu, hanya mampu membeli peralatan tradisional untuk mencetak orderan dan menggaji 5 pekerja.

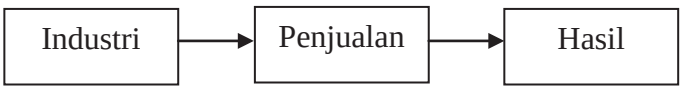
STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Kepercayaan yang kini diperoleh, UPP STIM YKPN dapat melakukan pinjaman kredit Bank sebesar Rp. 100 juta. Sehingga, dapat sedikit menolong guna membeli mesin cetak dan alat bantu lainnya dalam produksinya. Sistem keuangan yang berjalan saat dulu masih sederhana yang dilakukan sepenuhnya secara manual dengan tulisan tangan Diriktur UPP. Kini UPP STIM YKPN yang mulai berkembang sistem keuangan sudah menggunakan program komputer serta dibantu oleh penanggunga jawab keuangan.

D. Pemasaran

Pemasaran dilakukan secara langsung dan tidak langsung. UPP STIM YKPN mendistribusikan produksinya distributor dan toko buku Gramedia disuluruh Indonesia serta menerima penjualan langsung diworkshop UPP yang menyatu dengan kantor produksinya, sehingga konsumen dapat memilih dan memesan secara langsung. Tetapi untuk order cetak biasanya konsumen melewati pemesanan dengan menghubungi langsung kantor UPP STIM YKPN karena jarang konsumen yang melakukan order cetak mendatangi kantor UPP STIM YKPN, karena sudah terjalin adanya hubungan kepada pelanggannya dengan desain dari konsumen yang sudah disimpan dibagian *setting*.

Gambar 6. Alur pemasaran secara langsung



STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dengan adanya mengikuti Ikatan Penerbit Indonesia (Ikapi) yang membantu tumbuhnya penerbit buku -buku pendidikan. Untuk menjadi anggota Ikapi hanya cukup telah menerbitkan minimal 3 judul buku. Selain itu perusahaan penerbit membayar iuran setiap bulan sebesar 20 ribu rupiah. Dengan menjadi anggota Ikapi, maka perusahaan penerbit akan memperoleh banyak keuntungan seperti dibantu untuk mendistribusikan produk buku yang dihasilkan, pengadaan bahan baku kertas dan berbagai macam pelatihan semisal pelatihan manajemen pemasaran, keuangan dan penyuntingan buku. Selain itu, Ikapi juga bekerja sama dengan *Ford Foundation* membentuk Yayasan Adikarya Ikapi yang memberikan subsidi kepada penerbit yang kekurangan dana. Sekitar 80 persen dari biaya produksi sebuah penerbitan buku akan mendapat dukungan dana dari yayasan Adikarya tersebut agar tetap menghasilkan buku bermutu. Harapan dari pembentukan yayasan ini adalah untuk semakin menumbu hkan perusahaan-perusahaan penerbit buku di Indonesia.

E. Redaksi

1. Mesin Setting

Digunakan oleh bagian setting untuk mengetik naskah yang sudah diedit kedalam bentuk lajur kolom sesuai dengan format/ ukuran buku yang diinginkan. Perangkat yang diinginkan untuk proses ini adalah komputer dengan spesifikasi Intel Pentium 3,4

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

GHZ, dengan RAM minimal 1GB untuk memudahkan cepatnya proses pengeditan dan Hard Disk 320GB yang cukup bisa menyimpan semua proses pengeditan. Sedangkan untuk mencetak editing, digunakan printer Dot Matrix epson LX 800 untuk mencetak hasil setting memakan printer HP Laser Jet SPGMP.

Adapun Software yang digunakan selain Microsoft Office, yaitu corel X5, Photoshop CS 5, Illustrator CS5 dan Freehand 10/MX.

2. Pengadaan Naskah

Naskah yang baik diperoleh dari penulis yang memiliki kualifikasi dan reputasi dibidang penulisan. Selain aktif mencari naskah kepada penulis, perusahaan juga menerima penawaran naskah dari penulis. Kegiatan dari bagian pengadaan naskah antara lain membina hubungan baik dengan penulis, membuat rencana pengadaan naskah sesuai dengan kebutuhan pasar.

Penerbitan juga memiliki sistem terhadap penulis untuk membuat penulis memilih penerbitan UPP STIM YKPN. UPP STIM YKPN menyiapkan sejumlah sistem bagi para penulis yang ingin menerbitkan buku yaitu :

1. Sistem pertama, dengan dibiayai sendiri oleh penulis. Untuk buku yang dibiayai penulis penerbit tidak akan memilah-

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

milah jenis buku. Namun demikian penerbit akan tetap melakukan editing terhadap tulisan supaya benar-benar sesuai dengan standar Ejaan Yang Disempurnakan (EYD). Kemudian penerbit akan menyerahkan jumlah pesanan buku kepada penulis. Penerbit tidak berhak untuk menjual/ mendistribusikan buku ke masyarakat umum. Hak distribusi/ penjualan sepenuhnya berada di tangan penulis. Keuntungan menerbitkan dengan sistem ini, penulis bisa mendapatkan keuntungan finansial yang lebih besar. Kerena harga dari penerbit biasanya hanya sesuai order cetak dari harga penerbit.

2. Sistem kedua, penerbit membeli naskah secara putus dari penulis. Untuk naskah yang dibeli penerbit akan menyeleksi, apakah naskah itu bisa diterima pasar secara luas atau tidak. Jika buku diperkirakan kurang menarik pasar, maka penerbit tidak berani berspekulasi dengan membeli naskah itu. Namun, jika naskah dinilai menarik, maka penerbit akan mengajukan penawaran harga yang dinilai pantas. Setelah naskah dibeli, maka penulis tidak punya hak atas buku tersebut. Untuk distribusi/penjualan akan ditangani sepenuhnya oleh penerbit.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Sistem ketiga adalah sistem royalti. Untuk sistem ini, buku diterbitkan atas pembiayaan dari penerbit dan penulis akan mendapatkan keuntungan 5% - 15% yang bisa ditawarkan kepada UPP STIM YKPN dari harga jual buku. Royalti baru bisa diberikan secara berkala sesuai kesepakatan atau setelah buku terjual dalam batas minimal yang ditentukan. Keuntungan yang didapatkan penulis, yaitu tidak perlu mengeluarkan biaya, namun untuk keuntungan materi adalah sesuai dengan jumlah buku yang terjual. Jika buku banyak yang terjual maka royalti bisa banyak dan sebaliknya.

4.5 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal UPP STIM YKPN

Berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) UPP STIM YKPN dalam memasarkan buku dan jasa percetakannya diperoleh beberapa kekuatan dan kelemahan berikut.

Tabel 10. Faktor-Faktor Internal dak Eksternal

Faktor Strategi Internal	
Kekuatan/ *Strengths* (S)	a. Segmentasi dan Targeting perusahaan jelas
	b. Lokasi Strategi
	c. Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong toyong
	d. Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin
	e. Mutu kertas
	f. Kegiatan Promosi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Faktor Strategi Internal	
Kelemahan/ *Weakness* (W)	a. Tidak adanya *Salesman* khusus
	b. Tidak adanya waktu pelatihan karyawan
	c. Keterlambatan waktu produksi
	d. Komplain

Faktor Strategi Eksternal	
Peluang/ *Opportunities* (O)	a. Segmentasi dan Targeting perusahaan jelas
	b. Lokasi Strategi
	c. Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong toyong
	d. Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin
	e. Mutu kertas
	f. Kegiatan Promosi
Faktor Strategi Eksternal	
Ancaman/ *Threats* (T)	a. Persaingan tinggi
	b. Kekuatan tawat menawar konsumen tinggi
	c. Kekuatan tawar menawar pemasok kuat
	d. Kondisi ekonomi dalam negeri

4.5.1 Faktor Internal

A. Kekuatan

1. **Segmentasi dan Targeting perusahaan jelas**

Perusahaan telah mampu melakukan segmentasi konsumen yang akan dituju. Segmentasi dari UPP STIM YKPN didasarkan pada tiga peubah, yaitu geografis, demografis dan psikografis. Begitu juga dengan targeting, perusahaan telah menetapkan target pasar yang akan dituju, yaitu kombinasi atau gabungan dari ketiga peubah di atas. Segmentasi penting dilakukan perusahaan, karena langkah awal dalam memasuki pasar dan untuk mengarahkan pasar yang akan dituju. Sedangkan targeting memiliki peranan memfokuskan pada

STIE Widyawiwaha
Jangan Plagiat

konsumen yang akan dituju dalam pasar yaitu perguran tinggi khususnya dalam bidang ekonomi.

2. **Lokasi Strategis**

   Ini terbukti karena UPP memiliki nama dari Perguruan Tinggi STIM YKPN yang menjadi UPP STIM YKPN. Nama Perguruan Tinggi tersebut juga cukup dikenal dikalangan masyarakat Yogyakarta dan lokasi UPP sendiri juga strategis dikarenakan tergabung menyatu oleh Perguruan Tinggi STIM YKPN.

3. **Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antara karyawan**

   Suasana kerja yang tercermin di lapangan, memvisualisasi-kan kehangatan antar pekerja. Keakraban satu sama lain yang terjalin membuat sifat gotong royong masih terasa. Hal ini terlihat dari semua bagian-bagian organisasi yang ikut membantu dibagian produksi setalah pekerjaan yang ditugaskan selesai atau pada saat dalam pemenuhan kebutuhan untuk mengejar target. Sifat gotong royong tersebut manjadikan kekeluargaan yang peduli dan saling bekerjasama untuk kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4. **Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin.**

Bahwa tanggung jawab pencapaian kualitas produksi setiap unsur organisasi turut bertanggung jawab pada pencapaian kualitas cetak (*everyone is quality control*). Oleh karena itu untuk menjamin kelangsung produksi dan kelangsungan perusahaan, maka perlu ditetapkan penempatan SDM menggunakan sistem "*the right man on the right job*" artinya penempatan seseorang dengan kemampuannya disesuaikan dengan jenis tugas dan tanggung jawabnya.

UPP STIM YKPN untuk mencapai kesuksesan kinerja karyawan melaksanakan program 5 R (Rapi, Ringkas, Resik, Rawat dan Rajin), serta memperhatikan dan melaksanakan Program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Kedua program diatas sangat penting bagi UPP STIM YKPN, karena dengan menjalankan program 5R akan dapat meningkatkan semangat bekerja. Sedangkan dengan melaksanakan program K3 akan dapat menjamin keselamatan para karyawan, sehingga kecelakaan yang fatal yang dapat berakibat tidak baik bagi karyawan dapat dihindari

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. **Mutu kertas**

Mutu kertas yang bermutu terkait dengan produk dari perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan pihak UPP STIM YKPN bagian produksi yang dihasilkan menggunakan produk kertas yang bermutu. Jenis kertas yang itu terdiri dari berbagai macam seperti kertas *Art Paper, Art Carton, Ivory, Dupleks, HVS, Samson Kraft, Yellow Board, Fancy Paper, dan (BW,BC, Linen Jepang dan concord*). Buku-buku yang diterbitkan penerbit UPP STIM YKPN 90% berupa buku mata kuliah sebagai acuan belajar mahasiswa yang menggunakan kertas HVS 70 dan 80 gram dan jenis kertas lainnya hanya untuk order cetak seperti Undangan, Kartu Nama, *Cover* Buku, Brosur, *Paper Bag*, Map, dan masih banyak lagi.

6. **Kegiatan Promosi**

Kegiatan promosi UPP STIM YKPN untuk percetakannya membuat ikatan atau perjanjian yang dilakukan pemasar UPP dengan perusahaan swasta untuk order cetak banyak (partai besar), melalui media surat kabar maupun internet dan selain itu promosi juga dilakukan dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya yang didukung dengan kepuasan pelanggan dengan layanan serta kualitas jasa UPP STIM YKPN. Strategi pemasaran yang sejauh ini hanya membina dan mempertahankan hubungan baik dengan para pelanggan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Pendekatan juga dilakukan oleh seluruh pekerja kepada pelanggan yang merupakan kerjasama tim. Hal ini terbukti jika karyawan UPP mendapatkan order cetak bisa menggunakan jasa cetak dari pihak UPP dan keuntungan dari hasil cetak adanya bagi hasil kepada karyawan itu sendiri yang mendapatkan order cetak.

B. Kelemahan

1. **Tidak adanya Salesman khusus**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak UPP STIM YKPN memiliki kelemahan dalam pejualan sebagian buku-buku yang menumpuk digudang karena tidak adanya salesaman khusus hanya pemasaran yang berlangsung untuk distribusi dan agen saja dan konsumen hanya datang di *showroom* UPP STIM YKPN secara langsung untuk membeli sebagian buku-buku yang diteritkan UPP STIM YKPN.

2. **Tidak adanya waktu pelatihan karyawan**

Pelatihan karyawan dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan dalam produksi dan operasi. Berdasarkan pengamatan, UPP STIM YKPN untuk pelatihan karyawan baru tidak adanya jadwal pelatihan untuk mengoperasikan mesin-mesin, namun hanya pada saat ada waktu tertentu saat tidak adanya target produksi. Karyawan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

hanya disusruh untuk penyesuaian diri dengan waktu yang lama untuk bisa mengopersikannya.

3. **Keterlambatan waktu produksi**

UPP STIM YKPN memiliki karyawan saat ini 22 orang dang diantara karyawan masih dalam terikat kontrak. Untuk bagian di produksi tepatnya hanya 12 orang dan keseluruhan proses produksi hanya dibantu oleh semua bagian saat mengejar target. Biasanya juga diadakan satu minggu setiap bulannya yang dikerjakan oleh semua bagian di proses produksi. Tidak hanya itu, namun juga kendalam mesin yang rusak dapat menjadi keterlambatan proses produksi.

4. **Komplain**

Komplain biasanya dilakukan dari konsumen yang kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh UPP STIM YKPN atau komplain tentang beberapa buku yang cacat seperti halaman yang kurang, halaman kosong, kertas yang menempel atau tulisan yang tidak terbaca. Selain itu juga adanya keterlambatan waktu produksi yang memiliki pesanan order cetak dengan jumlah besar.

4.5.2 Faktor Eksternal

A. Peluang

Peluang merupakan faktor yang berasal dari lingkungan, jika perusahaan dapat memanfaatkannya, maka menguntungkan bagi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

perusahaan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diperoleh beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh UPP STIM YKPN dalam memasarkan bukunya, yaitu :

1. **Minat pelanggan masih tinggi akan kebutuhan percetakan**

   Ini terbukti dikarenakan pertumbuhan penduduk Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat. Penduduk Indonesia pada tahun 2010 dperkirakan akan mencapai 234,2 juta jiwa (BPS, 2010). Pertumbuhan ini meningkat bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya dan memberikan peluang berupa pangsa pasar besar dalam menggunakan jasa percetakan.

2. **Adanya event-event dan pemeran buku**

   Peluang menjadi anggota Ikapi (Ikatan Penerbit Indonesia) akan mendapatkan pengembangan profesionalitas perbukuan lewat berbagai event yang diadakan Ikapi, seperti seminar, lokakarya, dan pelatihan. Lalu untuk pameran buku UPP biasa mencari memanfaatkan event-event yang diadakan oleh toko buku seperti Gramedia, *book fair* dan event lainnya yang diadakan di lingkungan Perguruan Tinggi.

3. **Target pasar luas**

   Target pasar yang semakin luas, karena banyak yayasan yang mendirikan Perguruan Tinggi Swasta dan toko buku. Dengan meningkatnya target pasar, maka sangat

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

menguntungkan bagi para penerbit, khususnya UPP STIM YKPN yang memiliki target utama, yaitu Perguruan Tinggi swasta dan menjalin kerjasama dengan toko buku lainya.

4. **Teknologi yang terus berkembang**

Dengan adanya teknologi yang terus berkembang dapat menjadi peluang bagi UPP STIM YKPN. Teknologi baru yang dapat menciptakan buku bermutu dan materi penyajian yang mudah dipahami oleh mahasiswa dan pembaca. Teknologi saat ini sedang berkembang dalam bidang penerbitan. Adanya teknologi baru dan perusahaan dapat meresponnya terhadap teknologi, maka menjadi peluang bagi perusahaan untuk menciptakan mutu buku lebih baik.

5. **Program wajib belajar**

Dengan adanya peraturan pemerintah RI nomor 47 tentang wajib belajar menjadi peluang bagi UPP STIM YKPN, karena didalam peraturan tersebut mengatur tentang program wajib belajar yang harus di ikuti oleh warga negara Indonesia. Dengan adanya program wajib belajar ini memberikan peluang kepada UPP STIM YKPN untuk menjual buku-bukunya.

6. **Antusiasme masyarakat Yogyakarta terhadap buku**

Antusiasme ini diperoleh dari analisis lingkungan jauh pada faktor sosial, dimana terjadi perubahan sikap masyarakat terhadap produk yang dihasilkan dapat mempengaruhi bauran

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

distribusi dalam hal pertumbuhan pangsa pasar. Dari riset yang dilakukan oleh Kompas menghasikan 70% konsumen memiliki kebiasaan membaca. Selain itu, toko-toko makin banyak pengunjungnya. Berdasarkan wawancara dengan pihak internal perusahaan, diketahui bahwa antusiasme masyarakat Yogyakarta terhadap buku dapat dibilang sangat tinggi, sehingga membantu kelancaran dalam penjualan buku UPP STIM YKPN.

Selain itu Yogyakarta juga disebut Kota Pelajar dimana banyak perguruan tinggi didirikan di Yogyakarta dan banyak orang dari luar daerah menempuh pendidikan Yogyakarta yang menjadikan banyak beragam budaya yang saling bertukar informasi.

B. Ancaman

1. Persaingan tinggi

Tingkat persaingan diperoleh dari analisis lingkungan industri terkait dengan persaingan perusahaan yang sama dalam hal jumlah pesaing. Hal ini mempengaruhi terjadinya perebutan pasar sasaran dari perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Ikapi terdapat jumlah penerbit di Indonesia sebanyak 691 penerbit dan 250 penerbit menerbitkan buku pelajaran. Hal ini menunjukkan persaingan tinggi yang dapat menyebabkan terjadinya persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. **Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi**

Kekuatan tawar menawar konsumen diperoleh dari analisi lingkungan jauh perusahaan. Kekuatan tawar menawar konsumen yang kuat dapat memberikan pengaruh terhadap bauran harga, dimana harga jual menjadi rendah. Berdasarkan wawancara dengan perusahaan, konsumen buku memiliki kekuatan tawar menawar yang kuat yang selalu menginginkan diskon atau potongan harga tinggi dalam membeli buku pelajaran pendidikan dasar.

3. **Kekuatan tawar menawar pemasok kuat**

Kekuatan tawar menawar pemasok diperoleh dari analisis lingkungan jauh. Kekuatan tawar menawar pemasok mempengaruhi harga jual produk dari perusahaan. Berdasarkan wawancara, pemasok bahan baku kertas menetapkan harga selalu mengikuti kurs dollar. Hal ini menyebabkan harga bahan baku tidak stabil dan cenderung naik. Selain itu, penulis naskah dalam mengajukan naskahnya memberikan penawaran yang kuat dengan membandingkan tawaran naskah dari penerbit lain. Kekuatan tawar menawar pemasok yang kuat ini dapat menyebabkan harga buku yang ditetapkan perusahaan menjadi mahal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4. **Kondisi ekonomi dalam negeri**

Kondisi ekonomi diperoleh dari analisis lingkungan jauh yang terkait dengan faktor ekonomi, mempengaruhi harga jual dari buku. Berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan, tidak stabilnya nilai rupiah terhadap dollar menyebabkan harga bahan baku kertas berubah-ubah, sehingga cenderung harga jual dari buku menjadi mahal. Hal ini memberikan ancaman turunnya pangsa pasar dari buku pelajaran pendidikan dasar.

4.6 Formulasi Alternatif Strategi Pengembangan Usaha

4.6.1 Analisis Lingkungan Internal (IFE)

Stratrgi matriks IFE merupakan rumusan analisis lingkungan internal. Matriks ini memberikan rangkuman dan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional pada suatu unit usaha. Matriks IFE juga memberikan dasar pengenalan dan evaluasi hubungan antar bidang-bidang fungsional tersebut.

Matriks IFE mengidentifikasi terdapat enam kekuatan dan empat kelemahan faktor internal. Hasil perhitungan bobot internal (Lampiran 3) dan rating internal (Lampiran 4) menggunakan matriks IFE terlihat pada Tabel 9.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 11. Matriks IFE UPP STIM YKPN

No	Internal Faktor	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
	Kekuatan (Strength)			
1	Segmentasi dan Tergeting perusahaan jelas	0,103	3,25	0,334
2	Lokasi Strategis	0,1	2,75	0,275
3	Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antara karyawan	0,09	3	0,27
4	Memiliki Sumber Daya Manausia yang terampil dan disiplin	0,094	3	0,282
5	Mutu kertas	0,109	2,5	0,272
6	Kegiatan promosi	0,103	3	0,309
	Kelemahan (weaknesses)			
7	Tidak adanya *Salesman* khusus	0,094	1,75	0,164
8	Tidak adanya waktu pelatihan karyawan	0,101	2	0,202
9	Keterlambatan waktu produksi	0,106	3	0,318
10	Komplain	0,1	2,75	0,275
		1,000		2,701

Pada Tabel 9 terdapat tiga hal penting faktor internal yang menjadi Kekuatan UPP STIM YKPN, dapat diketahui bahwa Segmentasi dan Targeting Perusahaan menjadi kekuatan utama yang dimiliki UPP STIM YKPN dengan skor 0,334. Pada urutan kedua dengan bobot skor 0,309 yaitu Kegiatan Promosi dan selanjutnya pada urutan ketiga, Memilki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin dengan skor 0,282. Hal ini menjadikan UPP STIM YKPN menjadikan keunggulan sendiri dalam menjalankan kegiatan perusahaannya.

Terahir pada kekuatan internal faktor dengan skor rata-rata 0,273 yaitu diketahui Lokasi Strategis, Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antara karyawan dan Mutu Kertas merupakan hal yang bersifat mendasar dalam

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

membuktikan perannya menjadi jasa percetakan dan penerbitan yang dapat memberikan kepercayaan kepada pelanggan yang menggunakan jasa UPP STIM YKPN.

Tabel 9 yang menunjukan kelemahan utama UPP STIM YKPN yang harus diperbaiki dalam menjalin hubungan pelanggan/ konsumen yaitu keterlambatan waktu produksi dengan bobot skor 0,318. Diurutan kedua terdapat komplain dengan bobot skor 0,275. Selanjutnya diurutan ketiga dengan bobot skor 0,202 adalah Tidak adanya waktu pelatihan karyawan dan yang terakhir dengan skor 0,164 yaitu Tidak adanya *Salesman* khusus.

Hal ini menunjukkan bahwa UPP STIM YKPN berada dalam kondisi rata-rata, yang berarti UPP STIM YKPN harus selektif dalam mengelola program yang ada, pusatkan pada segmen pilihan dan mempertahankan segmen yang menguntungkan.

4.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk merangkum peluang dan ancaman pada suatu unit usaha. Analisis matriks EFE dilakukan perhitungan yang sama dengan makriks IFE yaitu perhitungan terhadap bobot dan pemeberian rating pada setiap faktor. Matriks EFE mengidentifikasikan faktor eksternal yang dihadapi UPP STIM YKPN yang terdiri dari enam peluang dan empat ancaman. Perhitungan bobot dapat dilihat pada lampiran 3 dan penentuan rating terdapat pada lampiran 4.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 12. Matriks EFE UPP STIM YKPN

No	Eksternal Faktor	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
	Peluang (Opportunities)			
1	Minat pelanggan masih tinggi akan kebutuhan percetakan	0,1	2,25	0,225
2	Adanya *event-event* dan pameran buku	0,101	2,75	0,278
3	Target pasar luas	0,102	3	0,306
4	Teknologi yang terus berkembang	0,104	3,5	0,364
5	Program wajib belajar	0,097	2,25	0,218
6	Antusiasme masyarakat Yogyakarta terhadap buku	0,11	2,25	0,247
	Ancaman (*Threats*)			
7	Persaingan tinggi	0,101	2,5	0,252
8	Kekuatan tawar-menawar konsumen tinggi	0,099	2,25	0,223
9	Kekuatan tawar-menawar pemasok kuat	0,091	1,5	0,136
10	Kondisi ekonomi dalam negeri	0,095	1,75	0,167
		1,000		2,416

Peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh UPP STIM YKPN menghadapi persaingan adalah Teknologi yang terus berkembang dengan bobot skor 0,364. Pada posisi kedua Target pasar luas dengan skor 0,306. Adanya *event-event* dan pameran buku terpadat pada urutan ketiga dengan perolehan skor 0,278. Urutan keempat terdapat Antuisiasme masyarakat Yogyakarta terhadap buku dengan skor 0,247. Pada urutan kelima dan keenam terdapat Minat pelanggan masih tinggi akan kebutuhan percetakan dan Program wajib belajar dengan perolehan skor masing-masing 0.225 dan 0,218.

Sebagai ancaman utama yang diperoleh dari hasil perhitungan didapati Persaingan tinggi dengan skor 0,252. Dan urutan kedua adalah Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi dengan skor 0,223. Urutan ketiga, Kondisi ekonomi dalam negeri dengan skor

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

0,167. Dan terakhir urutan keempat adalah Kekuatan tawar-menawar pemasok kuat dengan skor 0,136. Penggabungan kedua faktor ekternal menghasilkan total skor rata-rata 2,416.

4.6.3 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IE)

Pemetaan posisi unit usaha dilakukan agar dapat memudahkan unit usaha dalam penentuan alternatif strategi pengembangan yang tepat untuk menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis dimasa depan. Hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE digunakan untuk menyusun matrik IE, sehingga dapat diketahui posisi UPP STIM YKPN. Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 2,701 sedangkan, matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar 2,416. Hasil tersebut menempatkan UPP STIM YKPN pada sel V yang disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Pada posisi ini, dimungkinkan UPP STIM YKPN melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar merupakan formulasi sebuah strategi berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya. Penetrasi pasar berusaha untuk mencapai empat tujuan utama:

1. Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini, hal ini dapat dicapai oleh kombinasi dari strategi harga yang kompetitif, iklan, promosi penjualan dan mungkin

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

lebih banyak sumber daya pribadi yang didedikasikan untuk menjual.

2. Aman dari dominasi pertumbuhan pasar.
3. Restrukturisasi pasar yang matang oleh *maneuver* dari *competitor*, ini akan memerlukan agresifitas kampanye promosi yang gencar, didukung oleh sebuah strategi harga yang dirancang untuk membuat pasar "kurang menarik" bagi kompetitor.
4. Penetrasi pasar haruslah di eksekusi pada bisnis yang berfokus hanya pada pasar dan produk yang sangat di pahami oleh marketer tersebut. Diperlukan juga *intelegent* pemasaran untuk mendapatkan informasi tentang kompetitor dan kebutuhan pelanggan. Karena itu, strategi ini akan memerlukan banyak investasi baru dalam penerapannya sebab harus didahului oleh riset pasar.

Didalam penetrasi pasar juga terdapat pengembangan produk yang harus dilakukan untuk memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada untuk meningkatkan penjualan. Strategi ini penting ketika perusahaan menghadapi kondisi persaingan dalam industri yang semakin ketat. Perusahaan perlu untuk mengadakan kegiatan penelitian dan pengembangan yang baik untuk menghasilkan produk yang berbeda dari pesaingnya sehingga mampu meraih pangsa pasar yang belumdikuasai pesaing.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Meningkatkan kualitas produk tidak hanya dalam hal khasiat dan komposisi melainkan memperbaharui kemasan agar lebih menarik. Kemasan yang lebih menarik akan lebih menarik perhatian konsumen.

Gambar 7. IE Matriks (Total Skor IE UPP STIM YKPN)

		IFE		
		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah
	Total Skor Tinggi 4,0	I	II	III
EFE	Sedang 3,0	IV	V **2,701**	VI
			2,416	
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX

4.6.4 Analisis Matriks SWOT

Matrik SWOT merupakan langkah-langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh UPP STIM YKPN berdasarkan pengembangan dari matriks IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Strategi utama yang dapat disarankan terdapat empat macam, yaitu : strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks EFE dan IFE di atas. Hasil analsis dapat dilihat pada Tabel 10 keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformuasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 13. Matriks SWOT UPP STIM YKPN

IFAS / EFAS	**Kekuatan (Strengths)** 1. Segmentasi dan Targeting perusahaan jelas 2. Lokasi strategis 3. Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong 4. Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin 5. Mutu kertas 6. Kegiatan promosi	**Kelemahan (Weaknesses)** 1. Tidak adanya *Salesman* khusus 2. Tidak adanya waktu pelatihan karyawan 3. Keterlambatan waktu produksi 4. komplain
Peluang (Opportunities) 1. Minat pelanggan masih tinggi akan kebutuhan percetakan 2. Adanya event-event dan pameran buku 3. Target pasar luas 4. Teknologi yang terus berkembang 5. Program wajib belajar 6. Antusiasme masyarakat Yogyakarta terhadap buku	**Strategi S – O** 1. Memperluas pangsa pasar. (S2, S4, S5, S6, O2, O5) 2. Mempertahankan dan Meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. (S4, S5, O4,) 3. Meningkatkan kualitas produk (S5, O1, O4)	**Strategi W – O** 1. Memperbaiki sistem manajemen (W1, W2, W3, W4, O4) 2. Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas target pasar dengan memanfaatkan program wajib belajar. (W1, O1, O2, O3, O5, O6)
Ancaman (Threats) 1. Persaingan tinggi 2. Kekuatan tawar-menawar konsumen tinggi 3. Kekuatan tawar-menawawr pemasok kuat 4. Kondisi ekonomi dalam negeri	**Strategi S – T** 1. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan dengan menjalin hubungan baik dengan toko buku atau distributor. (S4, S5, S6, T1, T2, T3, T4) 2. Memilih strategi promosi intensif dan efektif, seperti memberikan diskon untuk mengatasi persaingan tinggi dengan sesama penerbit. (S1, S2, S3, S6, T1, T2, T3)	**Strategi W – T** 1. Meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia (W2, W3, W4, T1) 2. Meningkatkan hubungan baik dengan konsumen (W3, W4, T1, T2)

Sumber : David,Fred R (2004)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dari penyusunan strategi pada matriks SWOT dihasilkan beberapa alternatif strategi antara lain :

1. Memperluas pangsa pasar (SO-1)
2. Mempertahankan dan Meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (SO-2)
3. Meningkatkan kualitas produk (SO-3)
4. Memperbaiki sistem manajemen (WO-1)
5. Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas target pasar dengan memanfaatkan program wajib belajar. (WO-2)
6. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan dengan menjalin hubungan baik dengan toko buku atau distributor. (ST-1)
7. Memilih strategi promosi intensif dan efektif, seperti memberikan diskon untuk mengatasi persaingan tinggi dengan sesama penerbit. (ST-2)
8. Meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia (WT-1)
9. Meningkatkan hubungan baik dengan konsumen (WT-2)

4.6.5 Analisis Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Berdasarkan hasil analisis QSPM dapat dilihat strategi terbaik yang dapat dilakukan saat ini adalah meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia (WT-1).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Strategi ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan, menigkatkan kualitas produk atau jasa, serta upaya untuk menjalin dan mempertahankan pelanggan. Strategi tersebut dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 10,29. Berikut adalah seluruh alternatif yang dihasilkan berdasarkan perumusan QSPM menurut peringkatnya :

Tabel 14. Peringkat strategi berdasarkan QSPM

Urutan	Strategi	Nilai TAS (Total Attractiveness Score)
1	Meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia (WT-1)	10,29
2	Mempertahankan dan Meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (SO-2)	9,952
3	Memperluas pangsa pasar (SO-1)	9,765
4	Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas target pasar dan mengembangkan program wajib belajar. (WO-2)	6,644
5	Meningkatkan hubungan baik dengan konsumen (WT-2)	6,411
6	Meningkatkan kualitas produk (SO-3)	6,395
7	Memperbaiki sistem manajemen (WO-1)	6,307
8	Memilih strategi promosi intensif dan efektif, seperti memberikan diskon untuk mengatasi persaingan tinggi dengan sesama penerbit. (ST-2)	5,698
9	Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan dengan menjalin hubungan baik dengan toko buku atau distributor. (ST-1)	5,287

Sumber : Umar, 2008

Alternatif strategi yang telah disusun di atas merupakan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan UPP STIM YKPN sesuai dengan kewenangan pemilik sebagai diruktur serta pekerja yang ada. Perumusan berdasarkan perhitungan yang

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

dilakukan dengan nilai AS dan TAS (Lampiran 5). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap factor kunci yang dimiliki. Nilai AS diperoleh melalui kuisioner yang ditujukan kepada responden yaitu Diriktur, sebagai atasan UPP STIM YKPN.

4.7 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh UPP STIM YKPN sebagai alternatif strategi pemasaran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah :

1. Meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia untuk mengurangi kesalahan-kesalahan dalam percetakan yang mengakibatkan kerugian biaya pada bahan baku serta dapat menjadikan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan yang bisa mempertahankan hubungan baik untuk mencegah adanya komplain, dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan memberikan waktu khusus pelatihan karyawan.
2. Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang telah memiliki jaringan distribusi luas dan memasuki pasar secara goegrafis yang merupakan wilayah baru. Hal ini dapat juga dibantu dengan memperluas *market share* melalui usaha promosi.
3. Meningkatkan kegiatan promosi melalui event-event yang diselengarakan oleh oragnisasi IKAPI dan memanfaatkan wilayah dengan program wajib belajar. Kegiatan promosi juga bisa dilakukan dengan adanya mengajak karyawan yang ikut berpatisipasi mencarikan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

orderan sehingga dapat dikenal lebih luas lagi keberadaan UPP STIM YKPN dalam percetakan maupun penerbitannya.

4. Membenahi sistem manajemen dari pengontrolan karyawan dengan surat tugas sesuai keahliannya untuk menghindari resiko terjadinya kesalahan, serta perlu adanya pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas produksi supaya pengejaran waktu yang ditentukan dapat tercapai.
5. Menetapkan harga pasar yang pasti dan bersaing, sehingga kualitas jasa produk dapat tetap diperhatikan. Menetapkan harga sesuai dengan perubahan harga bahan baku, namun tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan tanpa merugikan UPP STIM YKPN. UPP STIM YKPN dapat melakukan pendataan harga berdasarkan klasifikasi bahan baku disuatu wilayah. Menetapkan harga juga bisa dilakukan dengan menjalin hubungan baik disemua toko buku dan distributor yang telah bekerjasama oleh UPP STIM YKPN.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan Pembahasan pada bagian sebelumnya, dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

a. Setelah dilakukan dengan analisis SWOT hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE yang digunakan untuk menyusun matrik IE, sehingga dapat diketahui posisi UPP STIM YKPN. Denga nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 2,701 sedangkan, matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar 2,416. Hasil tersebut menempatkan UPP STIM YKPN pada sel V yang disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Pada posisi ini, dimungkinkan UPP STIM YKPN melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.

b. Berdasarkan hasil analisis faktor internal diketahui beberapa faktor yang menjadi kekuatan UPP STIM YKPN antara lain: (1) Segmentasi dan Targeting perusahaan jelas, (2) Lokasi Strategis, (3) Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antara karyawan, (4) Memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan disiplin, (5) Mutu kertas, (6) Kegiatan promosi. Sedangkan hasil analisis faktor internal yang menjadikan kelemahan adalah: (1) Tidak adanya salesman khusus, (2) Tidak adanya waktu pelatihan karyawan, (3) Keterlambatan waktu produksi, (4) Komplain. Hasil analisis faktor eksternal menghasilkan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

beberapa peluang yang meliputi: (1) Minat pelanggan masih tinggi akan kebutuhan percetakan, (2) Adanya *event-event* dan pameran buku, (3) Target pasar luas, (4) Teknologi yang terus berkembang, (5) Program wajib belajar, (6) Antusiasme masyarakat terhadap buku. Sedangkan hasil analisis eksternal yang terdapat ancaman, antara lain : (1) Persaingan tinggi, (2) Kekuatan tawar-menawar konsumen tinggi, (3) Kekuatan tawar –menawar pemasok kuat, (4) Kondisi ekonomi dalam negeri.

c. Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan UPP STIM YKPN adalah meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia (WT-1) dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) sebesar 10,29.

2. Saran

Saran yang dapat menjadi pertimbangan pihak UPP STIM YKPN, antara lain adalah :

a. UPP STIM YKPN dapat mengimplementasikan strategi penetapan harga pasar dalam menghadapi persaingan usaha sejenis.

b. UPP STIM YKPN dapat melakukan penyesuaian kondisi internal dengan mengatasi kelemahan-kelamahan tersebut. Penyesuaian tersebut disarankan supaya dapat mengatasi resiko kesalahan yang membuang bahan baku dan meningkatkan keterampilan karyawan supaya tidak terjadi adanya komplain dari, serta ketepatan waktu diperlukan untuk menjalankan produksinya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Memanfaatkan peluang utama yang dimiliki UPP STIM YKPN yaitu dengan memanfaatkan *event-event* yang diselenggarakan oleh IKAPI diluar Yogyakarta dengan demikian dapat memperluas pangsa pasar dan dapat dikenal luas keberadaan UPP STIM YKPN.

d. Perusahaan harus lebih sensitif dengan kekuatan yang dimiliki dan dapat lebih memanfaatkan peluang yang ada.

e. Merekrut karyawan baru dengan posisi sebagai sales untuk mencari pasar baru.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

David, F R. 2004. Manajemen Strategi : *Konsep-konsep*. Edisi Sembilan. Indeks, Jakarta

Haskisson, R. Ireland. Hitt. 1997. Manajemen Strategi : *Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Erlangga, Jakarta.

Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium. PT. Prehalindo, Jakarta.

Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran* (Terjemahan). PT. Indeks Kelompok Media, Jakarta

Kotler, P. Gary, A. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Erlangga. Jakarta.

Pearce, J.A. dan R.B. Robbinson. 2008. Manajemen Strategis : *Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Terjemahan, Buku 1). Salemba Empat, Jakarta.

Umar, H. 2008. *Manajemen Stretegi in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta

Tjiptono, Fandy. 2005. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Penerbit Andi: Yogyakarta.

Suwarsono, 1998, Manajemen Strategik : *Konsep dan Kasus*, Yogyakarta :UPP AMP YKPN

Guiltinan, Joseph .P. 1994. *Manajemen Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.

Lupiyoadi, Rambat, 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Salemba Empat, Jakarta.

[BI]. 2015. Inflasi CPI.
http://www.bi.go.id/id/moneter/inflasi/data/Default.aspx.

Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia (Tahun2015)
http://forlap.dikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt

https://agusnuramin.wordpress.com/2010/09/20/lingkungan-perusahaan/

http://id.shvoong.com/business-management/marketing/2205159-pengertian-strategi-penetrasi-pasar/

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat