

PENERAPAN KAJIAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL DALAM RANGKA FORMULASI STRATEGI BISNIS INDUSTRI KECIL KERAJINAN ROTAN

Dano Saputra

Universitas Kristen Petra

S. Pantja Djati

Universitas Kristen Petra, email: spdjati@peter.petra.ac.id

Meitiana

Universitas Kristen Petra, email:meitiana_sahay@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze the intern and extern environment that create strategic factors; they are opportunity, threat, strength and weakness. The result from this research will reveal whether the rattan industry has been conducted the strategy to leverage the opportunity and to avoid the threat; to maximize strength and minimize weakness. This research has been done toward the small rattan Industry in Palangkaraya by using 35 total respondents that are including the rattan expert workers who also act as the business owners. EFAS, IFAS and SWOT Matrix are used to analyze extern and intern environment. The result revealed that small rattan industry has not been conducted the extern and intern analysis in developing their business strategy. The recommended business strategy is WO Strategy, which means the business should manage the intern weakness.

Keywords: internal, eksternal, strategi, industri kecil

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisa lingkungan internal dan eksternal yang membentuk faktor-faktor strategis; faktor tersebut adalah peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Hasil riset ini menjelaskan apakah industri rotan telah melakukan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman serta untuk memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Penelitian ini dilakukan terhadap industri rotan skala kecil di Palangkaraya dengan menggunakan 35 responden yang meliputi para pakar dalam industri rotan yang sekaligus merangkap sebagai pemilik usaha. EFAS, IFAS, dan SWOT Matrix digunakan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa industri rotan skala kecil belum menerapkan analisa lingkungan internal dan eksternal di dalam mengembangkan strategi bisnis mereka. Strategi bisnis yang direkomendasikan adalah Strategi WO yang berarti industri rotan skala kecil harus mengelola kelemahan internal dengan cara meningkatkan aktivitas promosi, memaksimalkan saluran distribusi, dan memproduksi berbagai macam variasi produk dengan tujuan untuk memaksimalkan peluang usaha.

Kata kunci: internal, eksternal, strategi, industri kecil

1. Latar Belakang

Dewasa ini, dengan semakin globalnya perekonomian dunia, diharapkan industri kecil di negara-negara berkembang seperti Indonesia dapat ditingkatkan peranannya sebagai motor penggerak pertumbuhan ekspor non migas (Usahawan, 2004). Pentingnya posisi industri kecil ini tidak hanya untuk memperkokoh industri nasional, tetapi juga karena berkaitan dengan kehidupan sebagian besar masyarakat Indonesia dimana 88,43% tenaga kerja Indonesia bekerja pada sektor usaha kecil ini (Banjarmasin Post, 2006). Namun demikian, industri kecil di Indonesia mempunyai berbagai kendala dan masalah untuk berkembang. Pada umumnya industri kecil memiliki keterbatasan modal kerja maupun modal investasi, kesulitan mendapatkan bahan baku dengan kualitas baik dan harga terjangkau, keterbatasan teknologi dan sumberdaya manusia, pengelolaan manajemen internal dan masalah pemasaran. Karena itu, perlu ada berbagai upaya yang dilakukan untuk mengembangkan industri kecil di Indonesia, agar sektor ini bisa berkembang lebih baik. Pengembangan industri kecil sama dengan meningkatkan kehidupan sebagian besar tenaga kerja di Indonesia. Agar industri kecil mampu bersaing di pasar global, maka industri kecil haruslah mempunyai suatu strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan.

Ketidakmampuan perusahaan merespon perubahan lingkungan eksternal melalui kekuatan internalnya akan membuat perusahaan mengalami goncangan (Pearce dan Robinson, 1997). Dalam hal ini, strategi berperan untuk menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja serta keunggulan kompetitif perusahaan (Kudla, 1980; Robinson dan Pearce, 1983; dalam Nurhajati, 2004).

Salah satu industri kecil yang dianggap mempunyai nilai tambah bagi masyarakat adalah industri kerajinan rotan. Akan tetapi, seperti kebanyakan industri kecil lainnya, industri kerajinan rotan ini kurang dikelola secara profesional. Hal ini tentu tak lepas dari banyaknya permasalahan yang dihadapi industri kecil pada umumnya. Berbagai kenyataan di atas menjadi alasan dilakukannya penelitian ini. Penelitian ini mencoba menganalisis lingkungan eksternal dan internal agar dapat menetapkan strategi yang tepat bagi industri kecil kerajinan rotan. Selain itu, penelitian ini juga merupakan representasi dari kepedulian terhadap ekonomi kerakyatan, karena industri kecil yang berkualitas akan menjadi fondasi yang kuat bagi perekonomian nasional. Berangkat dari latar belakang di atas, dipilih judul: "Penerapan kajian lingkungan eksternal dan internal dalam rangka formulasi strategi bisnis pada industri kecil kerajinan rotan".

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka penelitian ini mengemukakan perumusan masalah yaitu:

- a) Apakah analisa lingkungan eksternal dengan memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal dilakukan dalam penyusunan strategi bisnis pada industri kecil kerajinan rotan?
- b) Apakah analisa lingkungan internal dengan menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal dilakukan dalam penyusunan strategi bisnis pada industri kecil kerajinan rotan?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pemanfaatan peluang dan penghindaran ancaman eksternal dalam menjalankan strategi pada industri kecil kerajinan rotan, dan untuk menganalisis penggunaan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal dalam menjalankan strategi pada industri kecil kerajinan rotan. Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat berupa memperkaya kajian empiris, tentang manajemen strategik, terutama tentang teori pemanfaatan peluang dan penghindaran ancaman eksternal serta penggunaan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal dalam menjalankan strategi, dan sebagai sumbangan pemikiran bagi industri kecil untuk menentukan strategi berdasarkan pengamatan lingkungan eksternal dan internal, khususnya bagi industri kecil kerajinan rotan, sehingga mereka mampu meningkatkan kinerjanya dalam menghadapi persaingan.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Luo (1999) meneliti tentang hubungan antara *Environment – Strategy – Performance* menyimpulkan bahwa kesesuaian antara strategi dan lingkungan mendorong untuk memperoleh *Financial* dan *Market Performance* yang baik. Penelitian Yonggui et al. (2000) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pertumbuhan yang tinggi pada SME di China adalah wirausaha atau tim Top Manajemen, strategi organisasi, karakteristik perusahaan, dan lingkungan eksternal (lokasi, bantuan keuangan dan dukungan pemerintah, prosedur dan kebijaksanaan pemerintah, kondisi sosial-ekonomi, riset dan pelatihan dari universitas).

Fogel (2001) dalam penelitiannya menganalisis bagaimana kemajuan dari perkembangan perusahaan CEE (*Central and Eastern Europe*) di Hungari, dan elemen-elemen mana dari lingkungan bisnis yang dapat membantu perkembangan pertumbuhan usaha. Dari hasil penelitiannya dianjurkan bahwa untuk memperbaiki proses usaha di Hungaria agar: a) Usaha Kecil menggunakan *Low-cost* dan meminjam dana dari modal Ventura; b) bantuan teknis dan akses untuk teknologi dengan prioritas pada pengembangan usaha kecil; c) menyediakan program-program kewirausahaan dan pelatihan; d) pemerintah memberikan insentif pajak dan program khusus lainnya; e) institusi keuangan dan peraturan di dalam negeri harus menciptakan budaya yang ramah terhadap usaha yang dapat mendukung para pengusaha bukan hanya secara keuangan tetapi juga dukungan berupa jaringan-jaringan kerja, pelatihan, dan sistem informasi bisnis.

Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2003), meneliti tentang analisis faktor-faktor lingkungan dan pengaruhnya terhadap keberhasilan industri kripik tempe di Sanan, Kota Malang. Faktor-faktor lingkungan yang diteliti kali ini lebih banyak dari penelitian sebelumnya yaitu lingkungan eksternal yang meliputi pembeli, pemasok, teknologi, dan pemerintah. Sedangkan lingkungan internalnya meliputi pemasaran, keuangan, dan produksi. Dengan menggunakan metode Regresi Berganda, hasil penelitiannya adalah bahwa faktor-faktor lingkungan tersebut secara simultan berpengaruh sebesar 59% terhadap keberhasilan industri kripik tempe.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Supriyono dan Setyawan (2004), yaitu *Identifying the Degree of Readiness of SME in Bandung for AFTA*,

mengidentifikasi tingkat kesiapan-kesiapan dari industri-industri kecil dan menengah yang ada di Bandung dalam menghadapi AFTA. Adapun indikator kesiapan-kesiapan yang diteliti adalah dimensi pemasaran, sumber daya manusia, produksi/operasional, dan keuangan/ akuntansi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa, walaupun dimensi pemasaran lebih dominan dari yang lain, tetapi hal tersebut masih belum mencerminkan tingkat kesiapan yang nyata. Dikatakan bahwa Industri kecil dan menengah di Bandung harus lebih meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga, seperti para kreditor, supplier dan calon pembeli.

Pipinuri (2004) meneliti tentang pengaruh analisis lingkungan terhadap strategi industri kecil sepatu di kabupaten Magetan dan menyimpulkan bahwa faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang dominan berpengaruh adalah produk, bahan baku, permodalan, pemasaran, pesaing, dan teknologi. Alternatif strategi yang ditawarkan adalah strategi diversifikasi, dengan menimbang bahwa bahan baku yang mudah diperoleh dan persaingan yang ketat sehingga perlu membuka pangsa pasar baru dengan menambah produk baru berbahan dasar sama.

Dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dapat disimpulkan adanya hubungan yang kuat antara analisis lingkungan dengan penetapan strategi bisnis, dimana analisa lingkungan internal dan eksternal yang tepat akan menentukan penetapan strategi bisnis yang tepat juga. Kesalahan dalam identifikasi dan analisa lingkungan akan memberikan dampak yang fatal yaitu kesalahan penetapan strategi bisnis dimana kesalahan implementasi strategi bisnis akan menghancurkan bisnis tersebut dengan sendirinya.

Berdasarkan permasalahan, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka sebagai kaitan keseluruhan, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H₁:** Industri kecil kerajinan rotan belum menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal.
- H₂:** Industri kecil kerajinan rotan belum menjalankan strategi yang menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal.

3. Metode Penelitian

3.1. Data dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian populasi karena subyeknya yaitu seluruh industri kecil kerajinan rotan yang ada di Palangkaraya diambil semua. Jumlahnya adalah sebanyak 35 industri kecil yang tersebar di Kecamatan Pahandut sebanyak 24 industri kecil, dan di Kecamatan Jekan Raya sebanyak 11 industri kecil. Menurut Arikunto (2002), apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Responden yang menjadi target dalam penelitian ini adalah pengrajin rotan yang dikategorikan sebagai pemilik dan yang memproduksi usaha tersebut, karena merekalah yang lebih mengetahui kondisi lingkungan usaha dan merupakan pengambil keputusan atas kegiatan usahanya.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, menggunakan dua sumber data yaitu: a) Data Primer, yaitu data dikumpulkan dari responden (pengrajin rotan); b) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai instansi terkait dengan penelitian, seperti BPS Kota Palangkaraya dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu: a) Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada pengrajin rotan yang terpilih sebagai sampel penelitian; b) Wawancara, dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden yang terpilih untuk memperjelas jawaban dalam kuisisioner dan kepada pihak-pihak yang membantu penelitian dalam mengumpulkan data baik data primer maupun data sekunder.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini diawali dengan adanya evaluasi terhadap misi, tujuan dan strategi dari industri rotan di Palangkaraya. Misi, tujuan dan strategi akan mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan serta mempengaruhi tingkat kesuksesannya. Tahapan selanjutnya adalah dilakukannya analisa lingkungan dengan variabel penelitian yaitu lingkungan eksternal yang terdiri dari: pembeli, pemasok, kondisi ekonomi, teknologi, pemerintah, dan pesaing, serta lingkungan internal yang terdiri dari: pemasaran, SDM, produksi, dan keuangan.

Definisi operasional adalah kegiatan menguraikan teori, konstruk, atau variabel sampai pada indikator-indikatornya (Sanusi, 2003). Definisi masing-masing dimensi adalah sebagai berikut :

- a) Pembeli, yaitu orang yang membutuhkan atau membeli produk yang dihasilkan pengrajin. Indikatornya yaitu: kebutuhan pembeli.
- b) Pemasok, yaitu orang yang menyediakan bahan baku kepada para pengrajin rotan. Indikatornya meliputi: 1) Hubungan dengan pemasok bahan baku; dan 2) Kemudahan atau kelancaran memperoleh bahan baku
- c) beroperasi yang dapat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat. Indikatornya yaitu: 1) Pendapatan perkapita; dan 2) Tingkat inflasi.
- d) Teknologi, yaitu alat bantu mesin yang digunakan untuk menunjang keberhasilan usahanya yang diukur melalui: kemajuan teknologi.
- e) Pemerintah, yaitu peran serta pihak pemerintah dalam menunjang kelancaran industri kerajinan rotan yang diukur melalui: 1) Kebijakan Pemerintah; dan 2) Sarana dan prasarana.
- f) Pesaing, yaitu industri sejenis yang dapat mempengaruhi posisi bersaing industri kerajinan rotan tersebut yang diukur melalui: 1) Meningkatnya persaingan; dan 2) Produk baru yang dihasilkan pesaing.
- g) Pemasaran, yaitu proses penyampaian produk dari pengrajin hingga ke konsumen. Indikator-indikatornya meliputi: 1) Harga jual yang cukup kompetitif di pasaran; 2) Memanfaatkan media promosi seperti pameran, radio, dan surat kabar; dan 3) Memiliki saluran distribusi yang dapat diandalkan.

- h) Sumber Daya Manusia, yaitu kemampuan pengrajin untuk menarik dan memper-tahankan karyawan yang terampil. Indikatornya meliputi: 1) Memiliki karyawan yang ahli di bidangnya; dan 2) Pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.
- i) Produksi, yaitu proses pengolahan produk dari mulai bahan mentah hingga menjadi produk jadi, yang meliputi: 1) Kemampuan menambah keragaman produk; dan 2) Peralatan yang murah.
- j) Keuangan, yaitu kemampuan menyediakan modal bagi kelancaran usahanya yang meliputi: 1) Tidak mengalami kesulitan dalam mengajukan kredit; dan 2) Memiliki modal kerja yang cukup memadai.

3.4. Metode Pengujian Instrumen

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya instrumen pengukuran. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang semestinya diukur atau mampu mengukur apa yang ingin dicari secara tepat (Arikunto, 1998). Menurut Sugiyono (2003), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Syarat minimum untuk dianggap valid atau memenuhi syarat adalah bila $r \geq 0,3$.

Reliabilitas suatu alat pengukur menunjukkan konsistensi hasil pengukuran sekiranya alat pengukur itu digunakan oleh orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau digunakan oleh orang yang berlainan dalam waktu yang bersamaan (Sanusi, 2003). Instrumen penelitian dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien keandalan sebesar 0,6 atau lebih (Sekaran, 1992).

3.5. Metode Analisis Data

Pertama, metode EFAS (*External Factor Analysis Summary*) merupakan alat analisis yang membantu manajer untuk mengatur faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori peluang dan ancaman. EFAS juga mengukur seberapa baik manajemen (*rating*) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi industri (Wheelen dan Hunger, 2003). Kedua, metode IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) merupakan alat analisis yang membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategis ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. Selain itu, ringkasan itu juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut, sesuai dengan kriteria yang dipandanginya penting bagi perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2003). Ketiga, metode Matrik SFAS, Suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (EFAS) dengan faktor strategis internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis (SFAS). SFAS akan memadatkan faktor-faktor tersebut sehingga menjadi kurang dari 10 faktor. Dan terakhir, analisis matrik SWOT, Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis dalam penelitian ini adalah matrik SWOT. Keunggulan matrik SWOT ini adalah dapat dengan mudah memformulasikan strategi yang diperoleh berdasarkan gabungan faktor internal dan eksternal. Selain itu matrik ini dapat menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi industri dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT.

- a) Strategi SO, Strategi ini dibuat berdasarkan penggunaan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang mendukung adalah strategi agresif.
- b) Strategi ST, Strategi ini ditetapkan berdasarkan penggunaan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang mendukung adalah strategi diversifikasi.
- c) Strategi WO, Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Strategi yang mendukung adalah strategi berbenah-diri.
- d) Strategi WT, Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang mendukung adalah strategi defensif.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil perhitungan dimana seluruh item memiliki nilai $r \geq 0,3$; hal ini menunjukkan bahwa seluruh item yang dipakai adalah valid sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Perhitungan Validitas

Sub Variabel	Item	Korelasi	Keterangan	
Pembeli	1	0,926	Valid	
	2	0,884	Valid	
	3	0,764	Valid	
Ekonomi	4	0,858	Valid	
	5	0,909	Valid	
Teknologi	6	0,679	Valid	
	Pemerintah	7	0,845	Valid
		8	0,679	Valid
Pesaing	9	0,909	Valid	
	10	0,912	Valid	
Pemasaran	11	0,416	Valid	
	12	0,679	Valid	
	13	0,697	Valid	
SDM	14	0,802	Valid	
	15	0,455	Valid	
Produksi	16	0,821	Valid	
	17	0,848	Valid	
Keuangan	18	0,789	Valid	
	19	0,704	Valid	

4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Dari analisis dengan menggunakan SPSS 10.0 for Windows seperti yang disajikan pada lampiran diperoleh nilai koefisien $\alpha = 0,961$ maka dapat dinyatakan bahwa tingkat reliabilitas instrumen penelitian ini tinggi. Berarti instrumen dapat dipercaya, sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya pula.

4.3. Analisis Data

Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel lingkungan eksternal yang terdiri dari pembeli, pemasok, kondisi ekonomi, teknologi, pemerintah, dan pesaing maka dapat dibuat ringkasan analisis faktor-faktor strategis eksternal dalam sebuah Tabel EFAS (*External Factors Analysis Summary*) berikut:

Tabel 2. EFAS Industri Kecil Kerajinan Rotan

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang			
a) Dukungan pemerintah	0,190	4	0,760
b) Pembeli	0,140	3	0,420
c) Pasokan bahan baku	0,140	3	0,420
d) Meningkatnya pendapatan perkapita	0,140	3	0,320
Ancaman			
a) Meningkatnya persaingan	0,100	2	0,200
b) Perkembangan produk baru	0,100	2	0,200
c) Kemajuan teknologi	0,100	2	0,200
d) Tingkat inflasi	0,100	2	0,200
Total	1,000		2,820

Berdasarkan perhitungan total skor terbobot pada Tabel EFAS yaitu sebesar 2,82 menunjukkan bahwa industri kecil kerajinan rotan di bawah rata-rata dalam menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman eksternal.

Berdasarkan jawaban responden mengenai variabel lingkungan internal yang meliputi pemasaran, sumber daya manusia, produksi, dan keuangan maka dapat dibuat ringkasan analisis faktor-faktor strategis internal dalam sebuah Tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) berikut:

Tabel 3. IFAS Industri Kecil Kerajinan Rotan

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan			
a) Memiliki tenaga kerja yang terampil	0,200	4	0,800
b) Harga produk yang bersaing	0,150	3	0,450
c) Peralatan yang murah	0,150	3	0,450
Kelemahan			
a) Modal	0,150	3	0,450
b) Promosi	0,100	2	0,200
c) Saluran distribusi	0,100	2	0,200
d) Keragaman produk	0,100	2	0,200
Total	1,000		2,750

Berdasarkan perhitungan total skor terbobot pada Tabel IFAS yaitu sebesar 2,75 menunjukkan bahwa industri kecil kerajinan rotan memiliki posisi internal di bawah rata-rata dalam menjalankan strategi yang menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internalnya. Berdasarkan ringkasan dari Tabel EFAS dan Tabel IFAS maka dapat dibuat Tabel SFAS seperti yang ditunjukkan Tabel yaitu gabungan semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi industri kecil kerajinan rotan.

Tabel 4. SFAS Industri Kecil Kerajinan Rotan

Faktor Strategis Kunci	Bobot	Rating	Skor Terbobot
a) Dukungan pemerintah (O)	0,170	4	0,680
b) Pasokan bahan baku (O)	0,130	3	0,390
c) Meningkatnya persaingan (T)	0,090	2	0,180
d) Kemajuan teknologi (T)	0,090	2	0,180
e) Peralatan murah (S)	0,130	3	0,390
f) Modal (W)	0,130	3	0,390
g) Saluran Distribusi (W)	0,090	2	0,180
h) Promosi (W)	0,090	2	0,180
i) Keragaman produk (W)	0,090	2	0,180
Total	1,000		2,750

Berdasarkan perhitungan total skor terbobot pada Tabel SFAS yaitu sebesar 2,75 menunjukkan bahwa industri kecil kerajinan rotan memiliki posisi strategis di bawah rata-rata dalam menggunakan kekuatan dan mengurangi kelemahan yang dimiliki serta belum memanfaatkan peluang sebaik-baiknya dan menekan ancaman bisnis di sekitarnya.

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari Tabel EFAS dan IFAS. Ada 4 alternatif strategi yang disarankan yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT yang disusun sebagai berikut:

		IFAS	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS	Opportunities (O)	a) Tenaga kerja terampil b) Harga produk bersaing c) Peralatan murah	a) Kesulitan modal b) Promosi kurang gencar c) Saluran distribusi tidak dimanfaatkan d) Minimnya keragaman produk
	Threats (T)	a) Persaingan meningkat b) Perkembangan produk baru c) Kemajuan teknologi d) Tingkat inflasi	a) Memanfaatkan bantuan keuangan dari BUMN b) Memanfaatkan sal distribusi dan promosi c) Menambah keragaman produk d) Pemanfaatan kemajuan teknologi e) Survey pasar
		Strategi SO	Strategi WO
		1) Meningkatkan mutu/kualitas 2) Perluasan wilayah pemasaran	1) Memanfaatkan bantuan keuangan dari BUMN 2) Memanfaatkan sal distribusi dan promosi 3) Menambah keragaman produk
		Strategi ST	Strategi WT
		1) Pengembangan dan pelatihan SDM 2) Harga murah	1) Pemanfaatan kemajuan teknologi 2) Survey pasar

Gambar 2. Matrik SWOT

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Mampu memenuhi kebutuhan pembeli merupakan peluang bagi industri kerajinan rotan. Dengan pemenuhan kebutuhan pembeli maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pembeli. Menurut Hitt et al. (2001), salah satu alasan kunci mengapa industri harus mampu memuaskan kebutuhan pembeli, adalah bahwa laba yang dihasilkan dari pembeli adalah darah yang menghidupi semua organisasi. Industri juga harus mampu mengevaluasi kebutuhan, kemauan dan keinginan pembeli (David, 2003) agar dapat memberikan bantuan penting dalam merancang strategi yang lebih akurat dan menguntungkan.

Dalam upaya pengadaan bahan baku rotan dari pemasok, pengrajin tidak mengalami kesulitan hal ini disebabkan karena bahan baku rotan cukup banyak tersedia. Tanaman rotan sudah menjadi tanaman budidaya yang diwariskan oleh generasi terdahulu secara turun temurun, dimana hampir setiap Kepala Keluarga (KK) mempunyai kebun rotan di lahannya masing-masing. Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu industri dan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang industri (Pearce dan Robinson, 1997). Industri selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku, dan peralatan, sehingga sangatlah penting bagi industri untuk menjalin hubungan yang baik dengan pemasoknya. Demikian juga halnya dengan industri kerajinan rotan yang menganggap bahwa menjalin hubungan baik dengan pemasok cukup penting untuk menjaga kelancaran dan kemudahan dalam mendapatkan bahan baku rotan. Indikator-indikator tersebut akan menjadi peluang bagi industri dalam menjalankan usahanya.

Pertumbuhan ekonomi di Palangkaraya pada akhir-akhir ini menunjukkan stabilitas yang cukup baik. Ini terlihat dari inflasi turun menjadi 9,18% yang sebelumnya sebesar 13,35%. Sedangkan pendapatan perkapita penduduk Palangkaraya pada tahun 2003 mengalami peningkatan sebesar 28,58% (BPS Palangkaraya, 2006). Tingkat pendapatan perkapita penduduk Palangkaraya yang mengalami peningkatan akan menjadi peluang bagi industri kerajinan rotan di Palangkaraya. Tingkat pertumbuhan pendapatan perkapita menunjukkan perkembangan kemakmuran, sebab bila dilihat dari sudut konsumsi, berarti masyarakat akan mempunyai kesempatan untuk menikmati barang dan jasa yang lebih banyak atau lebih tinggi kualitasnya. Walaupun tingkat inflasi di Palangkaraya mengalami penurunan, tetapi hal ini perlu diwaspadai karena masih belum stabilnya keadaan perekonomian secara umum di Indonesia. Kondisi ekonomi di atas ditanggapi responden cukup penting bagi kelancaran usahanya.

Industri kerajinan rotan di Palangkaraya adalah salah satu industri yang belum memanfaatkan kemajuan teknologi dalam proses produksinya. Alat yang digunakan oleh industri tersebut masih manual atau tradisional. Hal ini disebabkan masih terbatasnya modal untuk membeli mesin yang digunakan untuk membantu kegiatan memproduksi rotan. Disamping itu para pengrajin menganggap bahwa mereka masih belum memerlukan kehadiran alat bantu mesin. Hal ini terlihat dari jawaban responden bahwa kemajuan teknologi kurang penting bagi usaha mereka. Anggapan ini didasarkan bahwa lebih baik menggunakan tenaga manusia daripada tenaga mesin, sehingga bisa memberikan kesempatan kerja kepada keluarganya atau orang lain. Anggapan

ini akan menjadi ancaman bagi industri kerajinan rotan di Palangkaraya, karena menurut David (2003) kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri, dan membuat produk serta jasa yang sudah ada ketinggalan jaman.

Dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 274/KP/X/86 tanggal 7 oktober 1986 tentang kebijakan tataniaga ekspor rotan yang melarang ekspor rotan asalan dan setengah jadi, peraturan pemerintah ini dianggap para pengrajin berperan dalam mendukung usaha mereka. Kebijakan tersebut dimaksudkan antara lain untuk meningkatkan industri rotan dalam negeri, penyerapan tenaga kerja serta meningkatkan nilai tambah dari komoditi rotan tersebut, disamping itu diharapkan akan lebih meningkatkan pendapatan para petani rotan. Untuk meningkatkan ketrampilan para pengrajin, Disperindag mengadakan pelatihan dan pengajaran bersertifikat setiap tahunnya dengan mendatangkan tenaga pengajar dari Yogyakarta dan Tasikmalaya.

Keberadaan pesaing akan merupakan ancaman bagi suatu industri, sehingga masing-masing industri akan bersaing dengan aktif dan giat ketika mereka mengejar daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Persaingan akan meningkat apabila industri ditantang oleh tindakan-tindakan pesaingnya atau ketika melihat ada peluang untuk meningkatkan posisi pasar. Dimensi-dimensi yang kelihatan dari persaingan antara lain harga, kualitas, dan inovasi atau produk baru (Hitt et al., 2001). Untuk itu mengumpulkan dan mengevaluasi informasi mengenai pesaing penting untuk perumusan strategi (David, 2003).

Harga jual yang ditawarkan industri kerajinan rotan cukup kompetitif, hal ini dilakukan untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pembeli baru. Selain itu harga merupakan alat utama untuk mendapatkan pangsa pasar dan memenangkan persaingan, sehingga untuk bisa menarik pembeli di pasar, industri harus menetapkan harga jual produknya di bawah harga pesaing (Glueck dan Jauch, 1999). Dengan menetapkan harga jual yang rendah dapat menjadi kekuatan bagi industri untuk meraih pembeli potensial. Walaupun indikator harga cukup penting bagi industri, tetapi hal tersebut tidak disertai dengan gencarnya berpromosi dalam memasarkan produknya. Selama ini kegiatan promosi yang dilakukan hanyalah melalui pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah. Kurangnya kegiatan promosi ini akan menjadi kelemahan bagi industri dalam menginformasikan produknya kepada masyarakat. Demikian juga halnya dengan saluran distribusi, tidak semua pengrajin menggunakan dan memanfaatkan saluran distribusi dalam memasarkan produk mereka. Sebagian pengrajin menempatkan produknya pada toko-toko yang khusus menjual produk kerajinan rotan, dan sebagian lagi memasarkan produknya secara langsung kepada konsumen akhir. Padahal kebutuhan akan saluran distribusi sangat diperlukan untuk menghubungkan industri dengan pemakai akhir dan pasar (Cravens, 1996).

Memiliki karyawan yang ahli di bidang kerajinan rotan memiliki peranan yang sangat penting untuk menjaga dan mempertahankan kualitas produk, karena kerajinan rotan adalah termasuk kerajinan tangan yang memerlukan keahlian tinggi. Dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan dianggap sebagai sumber daya yang penting dalam menentukan keberhasilan strategi perusahaan

(Glueck dan Jauch, 1999). Industri kerajinan rotan menganggap penting ketrampilan dan keahlian yang dimiliki karyawannya sehingga untuk mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawannya, industri kerajinan rotan didukung oleh pemerintah selalu mengadakan pelatihan dan pengajaran setiap tahun dengan mendatangkan tenaga pengajar dari Yogyakarta dan Tasikmalaya atau dengan kegiatan magang di kota-kota tersebut. Ketrampilan yang dimiliki disertai dengan pelatihan akan menjadi kekuatan bagi industri untuk bersaing di pasar.

Kemampuan untuk menambah ragam produk dapat menjadi kekuatan internal bagi suatu industri yang memasuki tahap pertumbuhan (Pearce dan Robinson, 1997), tetapi keragaman produk yang dihasilkan oleh industri kecil kerajinan rotan di Palangkaraya tampaknya masih kurang sehingga hal ini bisa menjadi kelemahan bagi industri tersebut. Menurut David (2003), tidak semua industri terkena pengaruh yang sama oleh perkembangan teknologi. Hal ini tampak pada peralatan produksi yang digunakan oleh industri kecil kerajinan rotan di Palangkaraya yang masih menggunakan peralatan tradisional atau manual, tetapi bagi mereka hal tersebut justru menguntungkan karena selain harganya murah, hasil rotan siap anyaman yang diperoleh cukup halus. Selain itu karena produk yang dihasilkan adalah produk kerajinan tangan maka dalam proses produksinya lebih banyak menggunakan ketrampilan tangan. Hal ini sesuai dengan teori Glueck dan Jauch (1999), yang mengatakan bahwa kalau suatu industri dapat memproduksi dengan peralatan dan permesinan yang efisien dan efektif maka industri itu dikatakan mempunyai keunggulan bersaing.

Pengembangan industri kerajinan rotan masih terganjal akses pembiayaan. Hal ini disebabkan masih banyak pengrajin yang tidak memanfaatkan kredit perbankan karena tidak memiliki jaminan serta kesulitan dalam pengajuan kredit. Selama ini sebagian pengrajin yang mempunyai jaminan mendapatkan kredit dari PT Pos dan Jamsostek. Sedangkan bagi pengrajin yang tidak memiliki jaminan biasanya akan meminjam pada anggota keluarganya atau pada temannya. Kesulitan dalam mendapatkan modal dan mengajukan kredit menjadi kelemahan bagi industri untuk dapat mengembangkan usaha menjadi lebih maju.

Berdasarkan matrik SWOT dapat disusun empat strategi utama yaitu: SO, WO, ST, dan WT. Dimana masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri. Berdasarkan semua analisis tersebut, maka berbagai alternatif strategi bagi industri kecil kerajinan rotan adalah:

- a) Strategi SO yaitu strategi yang dibuat berdasarkan penggunaan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dengan kekuatan yang dimiliki yaitu tenaga kerja yang terampil maka industri kecil kerajinan rotan dapat meningkatkan mutu atau kualitas atas produk yang dihasilkan. Alternatif strategi lain adalah perluasan wilayah pemasaran karena didukung oleh peluang-peluang seperti pasokan bahan baku rotan yang cukup lancar, kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pembeli, serta meningkatnya pendapatan perkapita penduduk.
- b) Strategi WO yaitu strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Kesulitan dalam mendapatkan modal dapat diatasi industri kecil

- kerajinan rotan dengan memanfaatkan bantuan keuangan baik dari pemerintah maupun pihak swasta. Industri juga harus gencar berpromosi baik itu lewat pameran ataupun promosi di tempat-tempat strategis seperti di Bandara, Hotel ataupun *workshop* kerajinan-kerajinan. Selain itu industri juga memanfaatkan alat promosi seperti radio dan surat kabar sebagai strategi agar produk mereka dikenal lebih luas oleh masyarakat. Alternatif strategi lain adalah dengan memanfaatkan jalur distribusi seperti toko-toko pengecer atau distributor/langganan tetap sebagai jalur utama, serta menambah keragaman produk dengan model yang lebih baru.
- c) Strategi ST yaitu strategi ini ditetapkan berdasarkan penggunaan kekuatan yang dimiliki industri kecil kerajinan rotan dengan cara menghindari ancaman-ancaman. Sebagai antisipasi dari perkembangan produk baru, maka industri harus melakukan strategi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian sehingga dapat mengembangkan dan mengikuti produk baru yang dihasilkan oleh pesaing. Disamping itu dengan peralatan yang murah tetapi produk yang dihasilkan cukup bagus maka industri dapat memanfaatkan penghematan biaya produksi tersebut untuk mempertahankan harga produk yang murah.
- d) Strategi WT yaitu strategi yang didasarkan pada kegiatan yang ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Salah satu jalan untuk dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki industri kecil kerajinan rotan adalah dengan melakukan survey pasar untuk mengetahui perkembangan produk baru. Strategi lainnya adalah memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan produktivitas.

Dari pembentukan matrik SWOT diketahui bahwa kelemahan industri kecil kerajinan rotan adalah kesulitan mendapatkan modal, promosi yang kurang gencar, tidak memanfaatkan saluran distribusi, dan minimnya keragaman produk. Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh industri kecil kerajinan rotan adalah dukungan pemerintah, pasokan bahan baku cukup lancar, kemampuan memenuhi kebutuhan pembeli, dan meningkatnya pendapatan perkapita. Menurut Pearce dan Robinson (1997), apabila perusahaan menghadapi banyak peluang lingkungan tetapi dikendalai oleh kelemahan-kelemahan internal maka strateginya adalah berbenah-diri. Fokus strateginya adalah meniadakan kelemahan internal agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang lingkungan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dikemukakan pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a) Hipotesis 1 menyatakan bahwa industri kecil kerajinan rotan belum menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal. Hasil analisis menunjukkan Hipotesis 1 diterima. Analisis yang dilakukan dengan perhitungan distribusi frekuensi dan Tabel EFAS menunjukkan bahwa industri kecil kerajinan rotan belum menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal. Sedangkan indikator-indikator yang terdiri dari dukungan pemerintah, kemampuan memenuhi kebutuhan pembeli, kemudahan dalam mendapatkan bahan baku, meningkatnya pendapatan perkapita penduduk Palangkaraya,

meningkatnya persaingan, perkembangan produk baru, kemajuan teknologi, dan tingkat inflasi merupakan indikator-indikator yang digunakan untuk menetapkan strategi bagi industri kecil kerajinan rotan.

- b) Hipotesis 2 menyatakan bahwa industri kecil kerajinan rotan belum menjalankan strategi yang menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal. Hasil analisis menunjukkan Hipotesis 2 diterima. Analisis yang dilakukan dengan perhitungan distribusi frekuensi dan Tabel IFAS menunjukkan bahwa industri kecil kerajinan rotan di Palangkaraya belum menjalankan strategi yang menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal. Sedangkan indikator-indikator yang terdiri dari tenaga kerja yang terampil, harga produk bersaing, peralatan proses produksi yang murah, kurang memiliki modal, kesulitan dalam mendapatkan kredit, kurang memanfaatkan promosi dan saluran distribusi, serta minimnya keragaman produk merupakan indikator-indikator yang digunakan untuk menetapkan strategi bagi industri kecil kerajinan rotan.

Berdasarkan alternatif strategi yang telah ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan kebijakan. Kebijakan yang dapat dilakukan oleh industri kecil kerajinan rotan mengacu pada hasil analisis SFAS yang dirumuskan sebagai berikut:

- a) Jangka Pendek (< 1 tahun)
- 1) Melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta yang memiliki program pemberdayaan UKM untuk memperoleh pinjaman lunak serta kemudahan dalam memenuhi persyaratan kredit.
 - 2) Menyisihkan sebagian keuntungan penjualan untuk kegiatan promosi.
 - 3) Memantapkan saluran distribusi sehingga mendekatkan distributor atau pengecer dengan konsumen.
 - 4) Tanggap terhadap pola perubahan model produk dengan terus menerus melakukan survey pasar agar produk yang dijual tidak ketinggalan dari pesaing.
- b) Jangka Menengah (1 – 3 tahun)
- 1) Membina hubungan baik dengan pemasok, seperti pembayaran tepat waktu serta sistem administrasi yang baik.
 - 2) Karyawan harus mengikuti pelatihan dan pengembangan paling sedikit satu kali dalam setahun.
 - 3) Menerapkan kebijakan harga yang bersaing dengan harga pesaing.
- c) Jangka Panjang (> 3 tahun)
- Perlunya perubahan teknologi kearah yang lebih maju untuk mendukung keberhasilan industri kecil kerajinan rotan.

4.5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis dengan menggunakan Tabel EFAS, IFAS, dan matrik SWOT diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a) Industri kecil kerajinan rotan belum melakukan analisa lingkungan eksternal yaitu dengan memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal dalam penyusunan strategi bisnisnya. Variabel lingkungan eksternal yang

digunakan untuk menetapkan strategi bagi industri kecil kerajinan rotan adalah:

- 1) Pemerintah dengan indikator: kebijakan pemerintah, serta sarana dan prasarana.
 - 2) Pembeli dengan indikator: kebutuhan pembeli.
 - 3) Pemasok dengan indikator: hubungan baik dengan pemasok, dan kemudahan dalam memperoleh bahan baku.
 - 4) Kondisi ekonomi dengan indikator: meningkatnya pendapatan perkapita, dan tingkat inflasi.
 - 5) Teknologi dengan indikator: kemajuan teknologi.
 - 6) Pesaing dengan indikator: kekuatan persaingan dan produk baru yang dihasilkan pesaing.
- b) Industri kecil kerajinan rotan belum melakukan analisa lingkungan internal yaitu dengan menggunakan kekuatan dan memperkecil kelemahan internal dalam menyusun strategi bisnisnya. Variabel lingkungan internal yang digunakan untuk menetapkan strategi bagi industri kecil kerajinan rotan adalah:
- 1) Pemasaran dengan indikator: harga jual cukup kompetitif dipasaran; pemanfaatan media promosi seperti pameran, radio, dan surat kabar; dan saluran distribusi yang dapat diandalkan.
 - 2) Sumber daya manusia dengan indikator: memiliki karyawan yang ahli di bidangnya, dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
 - 3) Produksi dengan indikator: keragaman produk, dan peralatan yang murah.
 - 4) Keuangan dengan indikator: kesulitan dalam mengajukan kredit, modal kurang memadai.
- c) Alternatif strategi yang dapat ditawarkan adalah strategi berbenah-diri. Strategi berbenah-diri diajukan dengan menimbang bahwa selama ini kelemahan industri kecil kerajinan rotan adalah kesulitan dalam mendapatkan modal, promosi yang kurang gencar, belum sepenuhnya memanfaatkan saluran distribusi, dan minimnya keragaman produk. Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan adalah dukungan pemerintah, pasokan bahan baku rotan cukup lancar, kemampuan memenuhi kebutuhan pembeli, dan meningkatnya pendapatan perkapita. Fokus strategi berbenah-diri adalah meniadakan kelemahan internal agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran dibagi menjadi dua, yaitu untuk pihak pengrajin rotan dan untuk penelitian mendatang. Saran bagi pengrajin rotan adalah:

- a) Perlu memperhatikan lingkungan eksternal dan internal dalam menentukan strateginya. Hal ini dikarenakan ternyata lingkungan tersebut berperan dalam penetapan strategi.
- b) Dapat meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan agar dapat mengambil peluang yang ada dan menghindari ancaman.

Bahwa dalam penelitian ini hanya menetapkan strategi bagi industri kecil kerajinan rotan, untuk itu diharapkan dalam penelitian selanjutnya disarankan meneliti mengenai kinerja industri kecil kerajinan rotan setelah ditetapkannya strategi tersebut.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S., 1998, *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV. Cetakan ke Sebelas, Jakarta: Rineka Cipta.
- Cravens, D. W., 1996, *Pemasaran Strategis*, Lina Salim (Penterjemah), Edisi keempat, Jakarta: Erlangga.
- David, R.F., 2003, *Concepts In Strategic Management*, 9th edition, Prentice Hall College.
- Fogel, G., 2001, An analysis of entrepreneurial environment and enterprise development in Hungary, *Journal of Small Business Management*, 39.
- Glueck, W.F. dan R.L., Jauch, 1999, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Drs. Murad, M.Sc. dan AR. Henry Sitanggang, SH (Penterjemah), edisi ke tiga, Jakarta: Erlangga.
- Hitt, A.R. Michael, I. Duane dan E.H. Robert, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Armand Hediyanto, SE. MBA (Penterjemah), Jakarta: Erlangga
- Luo, Y., 1999, Environment – strategy – performance relations in small business in China: a case of township and village enterprise in southern China, *Journal of Small Business Management* 37, Milwaukee: Jan 1999.
- Nurhajati, 2004, Pengaruh strategi terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 1.
- Pearce, JA. dan R.B. Robinson, 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Ir. Agus Maulana MSM (Penterjemah), Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pipinuri, E., 2004, *Pengaruh analisis lingkungan terhadap strategi industri kecil sepatu di kabupaten Magelang*, Tesis, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Prasetyo, D.E, 2003, Analisis faktor-faktor lingkungan dan pengaruhnya terhadap industri kripik tempe di Sanan kota Malang, *Tesis*, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sanusi, A., 2003, *Metodologi Penelitian Praktis: Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*, Malang: Buntara Media.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, 2nd edition, Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Supriyono, F.X. dan IGN.R. Setyawan, 2004, Identifying the degree of readiness of SME in Bandung for AFTA, *Manajemen Usahawan Indonesia*, Jakarta April, 3-11.
- Umar, H., 1999, *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Usahawan, 2004, Peran Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia, *Manajemen Usahawan Indonesia*, Jakarta, 2.

- Wheelen, T.L dan J.D. Hunger, 2003, *Manajemen Strategis*, Julianto Agung S.SE., S.Kom. (Penterjemah), Yogyakarta: Andi.
- Yonggui, Wang, Y. Zhang dan LO. Hing-P, 2000, The Key Factors Distinguishing High-Growth Small and Medium-Sized (SME) Entreprises from Those of Poor Performance: Evidence from China. *Working Paper* on National Center for Economic Research at Tsinghua University, Beijing.

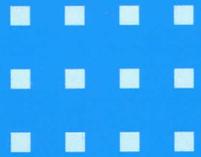
INDEKS SUBJEK

Subjek	Halaman
<i>reverse stock split</i>	107,108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116
reaksi pasar	107,108, 111
kandungan informasi	107,108, 115
<i>marketing audit, and practice</i>	117, 118, 119, 120, 124, 125, 126, 127
<i>marketing environment and practice</i>	117, 118, 124
<i>innovation</i>	117, 123, 124
<i>corporate governance</i>	128, 129, 130, 132, 134, 135, 136, 138, 139, 140
<i>expropriation</i>	128, 129, 137, 139
<i>ownership</i>	128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140
<i>debt</i>	128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140
konsistensi	141, 142, 143, 145, 147, 149, 151
persistensi	141, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 150, 151
reksadana	141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151
kinerja	141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152
<i>foreign exchange rate</i>	154, 155, 157
<i>structural stability</i>	154, 159, 161
<i>equilibrium</i>	154, 155, 156, 157, 158, 161, 162
kelas sosial	168, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 184, 185, 186, 187
keluarga	168, 170, 171, 172, 173, 175, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188
pengambilan keputusan	168, 170, 171, 172, 173, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187
layanan	190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205
partisipasi	190, 191, 192, 193, 198, 199,
kualitas layanan	190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205
kepuasan anggota	190, 191, 204
internal	206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 217, 218, 219, 220
eksternal	206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 218, 219, 220
strategi	206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222
industri kecil	206, 207, 208, 209, 213, 214, 217, 218, 219, 220, 221

INDEKS PENULIS

Nama	Judul	Instansi	Halaman
Aulia Hanani Endang Ernawati	Bias Beta dan Model Koreksi	Panca Prawira Hutama Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya	1-12
Ignatius Roni Setyawan	<i>Net Buying (Selling)</i> Investor Asing dan Perubahan Kurs terhadap Pergerakan Indeks Pasar	Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara	13-23
Idris Gautama S.	<i>Trading Houses: Promote, Develop and Expand Indonesian Cooperatives and Small Medium Enterprises</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara	24-30
Sari Gondokusumo Liliana Inggrit Wijaya	Pinjaman Korporasi: Bank Komersial dan Bank Investasi	Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya	31-51
Tony Wijaya S. Pantja Djati	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Personil Kepolisian	STTI Respati Yogyakarta Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya	52-65
Suyanto Anika Widiana	Determinan Pertumbuhan Ekonomi	Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya	66-80
K. Soetanto Warsoko	<i>Locus of Control</i> dan Pengalaman Kerja terhadap Independensi	Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya	81-97
Muchammad Nurif	Model <i>Strategic Places Triangle</i> untuk Pengembangan Kawasan Pariwisata	Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya	98-105

I Putu Sugiarta Sanjaya	Kandungan Informasi pada Pengumuman <i>Reverse Stock Split</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta	107-116
Boedi Hartadi Kuslina Ariesya Aprillia	<i>Is There Any Room for Innovation in the Marketing Audit?</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha	117-127
Mutamimah	<i>Debt Policy As Corporate Governance Mechanism in Concentrated Ownership</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung	128-140
Hermeindito Kaaro	Analisis Kinerja Reksadana Saham	Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala	141-153
IBM Wiyasha	<i>Foreign Exchange Markets: An Error Correction Model Analysis</i>	Sekolah Tinggi Pariwisata Bali	154-167
Ngesthi Nirmala Dewi Indarini Dudi Anandya	Perilaku Konsumen dalam Kategori Kelas Sosial: Pengambilan Keputusan Keluarga	Analisis Kredit Bank Antar Daerah Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya	168-189
Soelistiani Soegiono Heru Suprihhadi	Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan Koperasi Karyawan	Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya	190-205
Dano Saputra S. Pantja Djati Meitiana	Penerapan Kajian Lingkungan Eksternal dan Internal dalam Rangka Formulasi Strategi Bisnis Industry Kecil Kerajinan Rotan	Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra	206-222



bring enlightenment for life

Program ini telah terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional - Perguruan Tinggi
(BAN-PT) nomor 084/BAN-PT/AK-III/52/XII/2004

magister manajemen

Struktur Program

Trimester Pertama

912334	Manajemen Pemasaran	3 kredit
912335	Manajemen Keuangan	3 kredit
912347	Manajemen Operasional	3 kredit
912348	Sumber Daya Manusia dari Perspektif Organisasi	3 kredit

Trimester Kedua

912333	Sistem Informasi Manajemen	3 kredit
912349	Lingkung Bisnis	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (1)	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (2)	3 kredit

Trimester Ketiga

910113	Metode Riset	3 kredit
912339	Manajemen Strategik	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (3)	3 kredit
	Mata Kuliah Konsentrasi (4)	3 kredit

Trimester Keempat

	Mata Kuliah Elektif	3 kredit
912599	Tesis	6 kredit

Mata Kuliah Elektif:

911451	Budaya Organisasi	3 kredit
912338	Akuntansi Manajemen	3 kredit
912344	Sistem Pengendalian Manajemen	3 kredit
912331	Ekonomi Manajerial	3 kredit

Mata Kuliah Wajib Konsentrasi: Konsentrasi *Creative Marketing*

911473	<i>Understanding Customers' Mind</i>	3 kredit
911475	<i>Integrated Marketing Communication</i>	3 kredit
911476	<i>Creative Marketing Strategy</i>	3 kredit
911477	<i>Contemporary Marketing</i>	3 kredit

Konsentrasi *Human Capital Development* (kolaborasi dengan Fakultas Psikologi Ubaya)

911456	<i>Inception of Human Resources</i>	3 kredit
911457	<i>Training, Development, and Career Management</i>	3 kredit
911458	<i>Performance Management</i>	3 kredit
911459	<i>Quality of Work-life Management</i>	3 kredit

Konsentrasi *Investment Management*

911465	<i>Global Strategic Finance</i>	3 kredit
911463	<i>Portfolio Management</i>	3 kredit
911469	<i>Professional Financial Planning</i>	3 kredit
911468	<i>Behavioral Finance</i>	3 kredit

Informasi lebih lanjut: Program Pascasarjana Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya 60293
T. +62-31-298 1190 F. +62-31-298 1191
e-mail: promins2@ubaya.ac.id
website: www.ubaya.ac.id