

**STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO
MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO**

**THE STRATEGY OF SALE DEVELOPMENT OF NATA DE COCO
“IS COGOR” BRAND IN IMPROVING THE REGIONAL ORIGINAL
REVENUE IN GORONTALO REGENCY.**

ARYATI HABIBIE



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO

Disusun dan diajukan oleh

ARYATI HABIBIE
Nomor Pokok : P2600206513

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 9 Oktober 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat :

Prof. Dr. Hj. S. Haerani, SE.,M.Si
Ketua

Dr. H. Syamsu Alam, SE,M.Si
Anggota

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA

Prof. Dr. dr. Razak Taha, S.Pog

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aryati Habibie
Nomor Mahaiswa : P2600206513
Program Studi : Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan karya hasil saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar,

Yang menyatakan

Aryati Habibie

ABSTRAK

ARYATI HABIBIE. *Strategi Pengembangan Penjualan Nata De Coco Merek "Is Cogor" Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Gorontalo.* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Syamsu Alam).

Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi alternatif yang perlu diterapkan dalam penjualan nata de coco merek "Is Cogor" untuk meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Gorontalo.

Penelitian ini dilaksanakan di pabrik nata de coco merek "Is Cogor" Kelurahan Isimu, Kecamatan Tibawa, Kabupaten Gorontalo. Sampel ditentukan dengan sistem sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuisioner dan dokumentasi. Data dianalisis dengan SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan matrik IE strategi generik yang tepat dan harus dilakukan dalam penjualan nata de coco merek "Is Cogor" untuk meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Gorontalo, yakni strategi konsolidasi dengan perusahaan sejenis untuk relatif lebih defensif. Selanjutnya, strategi utama yang harus dilakukan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun melalui matrik TOWS diperoleh beberapa strategi, yaitu pembenahan internal perusahaan, peningkatan kualitas dan kuantitas produk, perluasan pasar keluar daerah Gorontalo dan peningkatan promosi penjualan.

ABSTRACT

ARYATI HABIBIE. *The Strategy of Scale Development of Nata De Coco “Is Cogor” Brand in Improving the Regional Revenue in Gorontalo Regency* (supervised by Siti Haerani and Syamsu Alam).

The aim of the study was to discover the alternative strategy to apply in the sale of nata de coco “Is Cogor” brand to improve the regional original revenue in Gorontalo regency.

The study was conducted at Nata De Coco Factory in Isimu village, Tibawa district, Gorontalo regency, Gorontalo province. The selection of samples was done by using census system. The data were collected through observation, interview, questionery, and documentation and analyzed by using SWOT.

The results of the study using IE matrix indicate that the appropriate strategy to apply in rata de coco sale is consolidation strategy with similar company for relatively more defensive and then grand strategy, namely market penetration and product development. There are some strategies obtained from TOWS matrix: intenal restructuring of company, improvement of product quality and quantity, market extention outside Gorontalo and sale promotion.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas segala limpahan berkah, rahmat dan kasih sayangNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Ide yang melatar belakangi penulisan ini muncul dari hasil pengamatan penulis terhadap : 1) Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Merek “Is Cogor” yang semakin lama semakin menurun, 2) Volume Penjualan Nata De Coco Merek “Is Cogor” semakin menurun dari tahun ke tahun. Berdasarkan hasil pengamatan tersebut kemudian muncullah gagasan bahwa turunnya volume penjualan nata de coco merek “Is Cogor” menyebabkan turunnya kontribusi terhadap PAD . Mengingat Pabrik Nata De Coco Merek “Is Cogor” ini adalah salah satu aset Pemda Kabupaten Gorontalo yang dibangun dengan investasi yang begitu besar serta peranan pabrik ini mempunyai andil dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah terutama dalam meningkatkan PAD, maka penelitian ini diberi judul “ Strategi Pengembangan Penjualan Nata De Coco Merek “Is Cogor” Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gorontalo.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, yang hanya berkat doa dan bantuan berbagai pihak, maka tesis ini selesai pada waktunya. Untuk itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturusi, selaku Rektor Universitas Hanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah yang juga Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

4. Bapak Prof. Dr. H. A. Karim Saleh, selaku Ketua Pelaksana Pusat Pengembangan Keuangan dan Ekonomi Daerah (PPKED) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si dan Bapak Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah menyediakan waktunya untuk memberi motivasi, pengarahan dan kebebasan berpikir kepada penulis, mulai dari penyusunan proposal sampai dengan penyelesaian dan perbaikan.
6. Bapak Prof. Dr. I. Made Benyamin, M.Ec, Bapak Drs. H. Nuhun Achmad, MS dan Bapak Mursalim Nohong, SE, M.Si selaku penguji yang telah banyak memberikan perbaikan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak David Bobihoe Akib selaku Bupati Kabupaten Gorontalo, Bapak Sofyan Puhii selaku Wakil Bupati Kabupaten Gorontalo dan Bapak Ir. Ismail Pakaya selaku Kepala Bagian Keuangan Setda Kabupaten Gorontalo yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan ini.
8. Ibu Minasih beserta Karyawan Pabrik Nata De Coco Merek "Is Cogor" yang bersedia memberikan data dan informasi untuk penyusunan tesis ini.
9. Kedua Orang Tua yang kukasihi dan kucintai, serta saudara-saudaraku yang tercinta.
10. Seluruh teman-teman angkatan tahun 2006 dan teman-teman yang selalu memberikan bantuan, motivasi dan doa dalam penyelesaian tesis ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-per satu, semoga Allah SWT memberikan berkah dan rahmatNya untuk kita semua...Amin

Akhir kata, masih banyak kekurangan dalam tesis ini, untuk itu penulis menerima dengan senang hati apabila ada saran dan kritikan yang konstruktif demi penyempurnaan penulisan ini.

Makassar, Oktober 2007

Penulis

Aryati Habibie

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii`
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Arti Perusahaan Daerah.....	11
2.2 Pendapatan Asli Daerah.....	18
2.2.1 Pajak Daerah.....	19
2.2.2 Retribusi Daerah.....	19
2.2.3 Hasil Perusahaan milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan.....	21

2.2.4 Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah.....	21
2.3 Strategi Pemasaran.....	22
2.3.1 Definisi Strategi.....	22
2.3.2 Model Strategi Wheelen dan Hunger.....	26
2.3.3 Definisi Pemasaran dan Manajemen Pemasaran.....	31
2.3.4 Segmen Pasar, Target Pasar dan Positioning.....	34
2.3.5 Bauran Pemasaran.....	38
2.4 Penetapan Visi, Misi dan Tujuan.....	42
2.4.1 Penetapan Visi dan Misi.....	42
2.4.2 Penetapan Tujuan.....	44
2.5 Analisa Lingkungan Perusahaan.....	44
2.5.1 Analisa Eksternal.....	45
2.5.2 Analisa Internal	46
2.6 Tahapan Perencanaan Strategi.....	46
2.7 Analisis SWOT.....	49
2.8 Kerangka Pikir.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1 Obyek dan Lokasi Penelitian.....	52
3.2 Populasi dan Sampel	52
3.3 Jenis dan Sumber Data	53
3.4 Teknik Pengumpulan Data	54
3.5 Metode Analisis	55
3.6 Definis Operasional.....	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	63
4.2 Analisis Lingkungan	70
4.2.1 Analisa Lingkungan Eksternal.....	70
4.2.2 Analisa Lingkungan Internal	76
4.3 Analisis SWOT.....	78
4.3.1 Kekuatan dan Kelemahan.....	80
4.3.2 Peluang dan Ancaman	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan.....	97
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN	105

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Matriks General Electric/GE.....	26
2. Saluran Pemasaran Barang Konsumsi.....	41
3. Saluran Pemasaran Barang Industri.....	41
4. Strategi Utama Fred R. David.....	47
5. Kerangka Pikir.....	51
6. Matrik EFE.....	56
7. Matrik IFE.....	58
8. Matrik IE.....	59
9. Matrik TOWS.....	61
10. Matriks IE (sumber: data diolah).....	89

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gorontalo tahun 2002 – 2006.....	4
2. Realisasi Pendapatan Bagian Laba BUMD Kabupaten Gorontalo tahun 2002 – 2006.....	5
3. Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor.....	7
4. Volume Penjualan Nata De Coco Is Cogor.....	8
5. Luas Areal dan Produksi Kelapa Tanaman Perkebunan Rakyat tahun 2005.....	64
6. Sumber Daya Finansial Pabrik Nata De Coco 31 Desember 2006.	70
7. PDRB Kabupaten Gorontalo Tahun 2001-2005 Atas Dasar Harga Konstan tahun 1993.....	72
8. PDRB Kabupaten Gorontalo Menurut Lapangan Usaha di Lima Sektor Unggulan (Harga Konstan)	73
9. Faktor-faktor Internal.....	79
10. Faktor-faktor Eksternal.....	80
11. Matriks IFE.....	88
12. Matriks EFE.....	88
13. Matrik TOWS.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Daftar Pertanyaan untuk Internal Perusahaan.....	105
2. Daftar Pertanyaan untuk Eksternal Perusahaan.....	111
3. Daftar Hasil Pembobotan Faktor Internal dan Faktor Eksternal Perusahaan.....	117
4. Daftar Hasil Rating Faktor Internal dan Faktor Eksternal Perusahaan.....	127



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, melalui otonomi daerah atau desentralisasi mempunyai makna yang luas. Penetapan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah yang telah diganti dan disempurnakan dengan UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004 sebagai perwujudan dari pemberian otonomi daerah. Inti dari kebijakan otonomi daerah adalah pelimpahan atau pemberian sebagian wewenang pemerintahan kepada daerah kabupaten/kota. Pelimpahan sebagian wewenang tersebut dilandasi dengan pemikiran bahwa semakin mendekati kebutuhan/pelayanan masyarakat lokal, maka semakin efisien dan efektif fungsi dari organisasi pemerintahan (organisasi publik). Karena semakin besar dan beragamnya kebutuhan masyarakat saat ini dan di masa mendatang, serta akibat keterbatasan pemerintah pusat dalam menangani berbagai persoalan dan tuntutan masyarakat, maka kebutuhan akan desentralisasi semakin diperlukan dan nyata.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional pada hakekatnya adalah upaya untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah sehingga tercipta suatu kemampuan yang handal dan

profesional dalam menjalankan pemerintahan serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pembangunan daerah juga berarti daerah diberi kewenangan untuk mengelola sumber daya ekonominya secara berdaya guna dan berhasil guna untuk kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Dua aspek penting dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah tingkat kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan dari pendapatan asli daerah (PAD). Dari kedua aspek tersebut, kualitas sumber daya manusia disepakati berbagai pihak sebagai faktor paling dominan, sebab faktor lain secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Besarnya PAD yang dimiliki, dan betapa besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, daerah sulit untuk berkembang dan mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Pemberian otonomi yang utuh (luas, nyata dan bertanggung jawab) berarti bahwa daerah dapat menggunakan keleluasaan dalam mengelola dan mensinergikan sumber daya/potensi yang ada guna mengakselerasi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah. Sebagai konsekuensi atas pemberian otonomi tersebut, daerah dituntut kemampuan dan kesiapannya baik pada aspek organisasi maupun aparatnya dalam merespon sumber daya yang ada agar bisa memberikan *value added* dalam memberikan kontribusi kepada PAD, termasuk salah satu diantaranya adalah upaya mengoptimalkan aset-aset daerah sehingga mampu memberikan kontribusi yang potensial bagi PAD. Untuk

mengoptimalkan aset yang dimiliki oleh suatu daerah, agar menjadi suatu kekuatan dalam meningkatkan PAD, adalah penataan manajemen yang baik sehingga kekayaan alam yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal.

Melalui pengelolaan aset secara profesional daerah akan mendapatkan berbagai manfaat dan keuntungan. Secara finansial, pengelolaan aset yang baik akan dapat meningkatkan kinerja keuangan, bertambahnya pendapatan dari penyewaan/penjualan aset dan berkurangnya biaya pemeliharaannya. Secara ekonomis, manajemen aset yang baik akan meningkatkan efisiensi sehingga dapat menunjang pelaksanaan kegiatan pemerintah daerah yang lain. Selain itu dapat diciptakan sinergi melalui kerja sama antara pemda, pihak swasta dan masyarakat dalam mengolah lahan/aset yang kurang optimal penggunaannya. Sementara, secara politis pengelolaan aset secara profesional akan dapat meningkatkan citra manajemen pemda dalam kerangka umum.

Dalam Undang-undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah pasal 5 dan pasal 6 disebutkan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah terdiri atas : pertama, pendapatan asli daerah yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah; kedua, dana perimbangan; ketiga, lain-lain pendapatan. Sumber penerimaan pendapatan asli daerah merupakan

sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan. Oleh sebab itu, pemerintah daerah harus mengupayakan secara optimal untuk menggali potensi yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan PAD.

Bagian laba BUMD merupakan salah satu sumber penerimaan PAD yang cukup potensial, namun keberadaan BUMD belum dapat memberikan kontribusi yang wajar bagi daerah jika dibandingkan dengan sumber-sumber PAD lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gorontalo Tahun 2002 – 2006 (dalam 000 Rupiah)

URAIAN	TAHUN				
	2002	2003	2004	2005	2006
PENDAPATAN ASLI DAERAH					
Pendapatan Pajak Daerah	1.639.568	2.123.108	2.144.440	2.209.979	2.462.896
Pendapatn Retribusi Daerah	4.918.160	6.393.509	6.104.406	5.902.017	6.226.658
Pendapatan Bagian Laba BUMD Dan Investasi Lainnya.	393.420	490.737	1.316.897	2.767.761	3.135.264
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah	3.198.049	9.205.111	1.293.971	1.448.730	6.817.174
Total Pendapatan Asli Daerah	10.149.197	18.212.466	10.859.714	12.328.488	18.641.992

Sumber : Bagian Keuangan Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah yang merupakan pengelola kekayaan daerah yang dipisahkan, berwenang dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan administrasi dan penggunaannya, sehingga perusahaan milik daerah merupakan bagian yang cukup penting dalam menunjang PAD, namun pada kenyataannya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah dalam menambah pendapatan asli daerah masih relatif kecil bila dibandingkan dengan pajak daerah dan retribusi daerah, bahkan beberapa perusahaan menjadi beban Pemerintah Daerah (Devas, 1989 : 92) hal ini dapat dilihat pada tabel 1 di

atas. Alhabsji (1987 : 2) mengungkapkan bahwa belum berperannya perusahaan daerah sebagaimana yang diharapkan disebabkan oleh tiga masalah pokok, yaitu masalah keuangan, personalia dan pengawasan. Berdasarkan tabel 1 tentang realisasi PAD, maka di bawah ini dijelaskan secara rinci realisasi pendapatan bagian laba BUMD Kabupaten Gorontalo sebagai berikut :

Tabel 2. Realisasi Pendapatan Bagian Laba BUMD Kabupaten Gorontalo Tahun 2002 – 2006 (dalam 000 Rupiah)

URAIAN	TAHUN				
	2002	2003	2004	2005	2006
Bagian Laba BUMD					
Penerimaan dari Bank Pembangunan Daerah (BPD)	227.920	375.737	494.391	1.133.902	1.234.264
Penerimaan dari Perusahaan Daerah (PD. Pedago).	33.000	-	-	-	-
Penerimaan dari PDAM	17.500	-	-	-	-
Penerimaan Dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor	115.000	115.000	47.033	20.500	1.000
Penerimaan dari Pabrik Tepung Kelapa	-	-	775.473	1.613.359	1.900.000
Total Bagian Laba BUMD	393.420	490.737	1.316.897	2.767.761	3.135.264

Sumber : Bagian Keuangan Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Pada tahun 2002 realisasi yang terendah adalah PDAM. Pada tahun 2003 sampai tahun 2006 realisasi laba BUMD PD. Pedago dan PDAM nihil disebabkan oleh beberapa pertimbangan dan kebijakan pemerintah. Selanjutnya BPD, Pabrik Tepung Kelapa dan Pabrik Nata De Coco, dari ke tiga perusahaan tersebut realisasi penerimaan Laba BUMD dan Investasi yang terkecil adalah Pabrik Nata De Coco dimana penurunan nampak dari tahun 2004 sampai tahun 2006 mengalami penurunan yang sangat drastis.

Terkait erat dengan penjelasan-penjelasan dan tabel 1 dan tabel 2 di atas, di Kabupaten Gorontalo terdapat salah satu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) / Perusahaan Daerah yaitu Pabrik Nata De Coco seperti yang tercantum pada tabel 2, yang bergerak dalam usaha pengelolaan air buah kelapa yang dijadikan minuman ringan dengan nama Is Cogor. Pabrik ini didirikan pada tahun 2001 dari dana APBD dengan jumlah investasi sebesar ± Rp. 700.000.000,00. Pada tahun 2002 awal pelaksanaan pengelolaan usahanya pabrik ini merekrut sebanyak 24 orang tenaga kerja. Berselang sekitar dua tahun pelaksanaan operasinya kemudian tenaga kerja yang ada tinggal sebanyak 10 orang. Pabrik Nata De Coco ini berada dalam pengawasan dan termasuk dalam kinerja Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal Kabupaten Gorontalo .

Berikut ini dijelaskan hasil pelaksanaan kegiatan Pabrik Nata De Coco Is Cogor berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendapatan Kabupaten Gorontalo , seperti di bawah ini.

Tabel 3. Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor.

Tahun	Target (000 Rupiah)	Realisasi (000 Rupiah)	Persentase %
2002	75.000	115.000	153
2003	168.000	115.000	68
2004	168.000	47.033	28
2005	42.000	20.500	49
2006	30.000	1.000	3

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Pada awal pelaksanaan kegiatannya tahun 2002 pabrik ini mampu merealisasikan penerimaan sebesar 153 % atau Rp. 115 Juta dari target yang telah ditetapkan. Setelah realisasi penerimaan tahun 2002 melebihi target, maka pada tahun 2003 target penerimaan dinaikkan menjadi Rp. 168 Juta dan 68 %. Tahun 2004 realisasi penerimaan mengalami penurunan sebesar 28 % dari target. Tahun 2005 realisasi hanya sebesar 49 % setelah target penerimaan diturunkan dari tahun sebelumnya. Terakhir pada tahun 2006 realisasi menurun drastis sebesar 3 % dari target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2004 merupakan awal penurunan penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco, selanjutnya pada tahun 2005 terjadi penurunan penerimaan melebihi tahun sebelumnya dan pada tahun 2006 terjadi penurunan yang begitu menyolok. Untuk mengetahui lebih lanjut penyebab menurunnya

penerimaan PAD dan beberapa hal yang mempengaruhinya, di bawah ini dipaparkan data volume penjualan Pabrik Nata De Coco sebagai berikut :

Tabel 4. Volume Penjualan Nata De Coco Is Cogor

Tahun	Volume Penjualan (Dus)	Nilai Penjualan (000 Rupiah)
2002	7.574	363.552
2003	5.823	279.504
2004	3.305	158.640
2005	8.496	262.883
2006	13.302	232.072

Sumber : Pabrik Nata De Coco Tahun 2007

Pada tahun 2002 penjualan nata de coco harga per dus Rp. 48.000,- untuk satu macam produk saja (produk kelas 1) yaitu nata de coco warna putih dan setiap dus berisi 48 *cup*. Tahun 2003 terjadi penurunan penjualan karena perubahan musim (musim hujan) pada setiap awal tahun dari bulan Januari s/d bulan April, serta adanya kerja sama dengan distributor yang tidak membawa pengaruh yang positif terhadap penjualan nata de coco. Tahun 2004 penjualan menurun drastis sehingga beberapa kebijakan yang ditempuh oleh pabrik seperti mengambil alih fungsi distributor dimana pabrik sebagai penyalur langsung ke toko-toko atau pedagang grosir dan kebijakan untuk mengembangkan produk sesuai dengan kondisi dan harga yang diinginkan/dijangkau konsumen/pasar.

Pada tahun 2005 volume penjualan sedikit mengalami peningkatan dengan memasarkan produk kelas 1 dan kelas 2, dimana produk kelas 2 terdiri dari tiga macam warna (orange, hijau, dan merah) serta rasa yang berbeda dan dalam setiap dus berisi 24 *cup* dengan harga Rp. 17.000 per dus. Pada tahun 2006 volume penjualan meningkat dan produk yang dipasarkan terdiri dari kelas 1, kelas 2 dan refil berisi 20 *pcs* per dus. Berdasarkan pengamatan terhadap kondisi pasar bahwa produk kelas 2 dan refil lebih diminati konsumen, sehingga pabrik berusaha untuk memasarkan lebih banyak produk tersebut dibandingkan produk kelas 1, walaupun nilai penjualannya mengalami penurunan tetapi peluang untuk mengembangkan produk tersebut sesuai dengan pengamatan bagian pemasaran mempunyai peranan dalam meningkatkan penjualan.

Berbagai uraian di atas menunjukkan bahwa turunnya penjualan nata de coco menyebabkan turunnya kontribusi terhadap PAD Kabupaten Gorontalo dan beberapa penyebab lainnya yang bisa berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan yang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Mengingat Perusahaan Daerah/aset ini dibangun dengan jumlah dana yang begitu besar serta peranan pabrik ini mempunyai andil dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah terutama dalam meningkatkan PAD, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian. Dan penelitian ini diberi judul:

STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka disusun rumusan masalah, sebagai berikut: Strategi penjualan apa yang perlu diterapkan pada Pabrik Nata De Coco dalam rangka meningkatkan PAD.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi alternatif yang perlu diterapkan dalam penjualan nata de coco merek “Is Cogor” untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gorontalo.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Untuk mengembangkan pengetahuan melalui studi empiris dan implikasinya terhadap implementasi di lapangan.
2. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan menyangkut perbaikan manajemen perusahaan daerah secara umum dan manajemen pemasaran secara khusus.
3. Sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Arti Perusahaan Daerah

Perusahaan Daerah adalah Badan Usaha Milik Daerah yang Modal dan seluruh asetnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan dibentuk dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam menyediakan barang dan jasa. Disamping itu Perusahaan Daerah juga mempunyai tujuan memperoleh laba untuk menunjang kontinuitas dari perusahaan serta menjadi sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah sesuai Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 1969 tentang Pengurusan Perusahaan-Perusahaan Daerah kepada Gubernur/Kepala Daerah dan merupakan salah satu sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Prinsip desentralisasi dalam pemerintahan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diganti dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, menghendaki agar daerah dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri secara mandiri serta dapat mengolah potensi daerah yang dimiliki untuk dijadikan sebagai kekuatan dalam menghasilkan sumber-sumber penerimaan daerahnya.

Menurut Devas dkk (1989:111) bahwa perusahaan daerah didirikan atas dasar pertimbangan antara lain untuk menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah serta untuk

menghasilkan penerimaan untuk pemerintah daerah. Sebagai perusahaan daerah yang kegiatan usahanya bersifat profit oriented diharapkan dapat beroperasi secara optimal untuk menambah nilai perusahaan melalui perolehan laba yang maksimal.

Hal ini disebabkan karena perusahaan sebagai suatu sistem yang mengolah input diproses menjadi output berupa barang dan jasa. Oleh karena itu dalam pengelolaan dan operasinya harus ditangani secara profesional sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan memberi kontribusi laba kepada Pendapatan Asli Daerah. Kenyataan menunjukkan peranan perusahaan daerah masih kecil dalam menopang PAD dibandingkan sumber-sumber lain seperti pajak daerah dan retribusi daerah.

Gitosudarmo (dalam Alting 2005:14) menyatakan bahwa ciri-ciri bentuk usaha BUMN/BUMD adalah sebagai berikut :

- 1) Modalnya disetor oleh pemerintah melalui APBN/APBD yang biasanya lewat Bank Pembangunan Daerah (BPD);
- 2) Seluruh modalnya merupakan milik negara/daerah;
- 3) Bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan kemakmuran rakyat.

Tujuan pembentukan perusahaan daerah ialah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk

memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur material dan spritual.

a. Dasar Pembentukan Perusahaan Daerah.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962, Perusahaan Daerah dibentuk dengan maksud untuk memberikan otonomi yang riil dan luas kepada daerah, dimana perusahaan daerah itu diharapkan mampu menjadi salah satu sumber pendapatan pokok dari daerah. Oleh karena itu perusahaan daerah adalah perusahaan yang dibentuk oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah dan modal seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dengan sifat dan lapangan usaha meliputi :

- 1) Memberi jasa
- 2) Menyelenggarakan kemanfaatan umum
- 3) Memupuk keuntungan

Menurut Devas (dalam Halim 2004:116-117) bahwa pemerintah daerah dimungkinkan untuk mendirikan perusahaan daerah dengan pertimbangan:

- 1) Menjalankan ideologi yang dianutnya bahwa sarana produksi milik masyarakat,
- 2) Untuk melindungi konsumen dalam hal monopoli alami,
- 3) Dalam rangka mengambil alih perusahaan asing,

- 4) Untuk menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah,
- 5) Dianggap cara yang efisien untuk menyediakan layanan masyarakat, dan atau menembus biaya, serta untuk menghasilkan penerimaan untuk pemerintah daerah.

Adapun pertimbangan yang digunakan dalam memilih bidang untuk perusahaan daerah adalah :

- 1) Tenaga pelaksana dan pembukuan harus dipisahkan agar layanan dapat diberikan dengan efisien,
- 2) Barang yang dihasilkan harus laku dijual,
- 3) Harus ada kemungkinan menembus biaya dengan cara menetapkan harga barang yang bersangkutan dalam kaitan dengan biaya.

b. Fungsi dan Peranan Perusahaan Daerah

Fungsi dan peranan perusahaan daerah adalah :

- 1) Memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) semata-mata, dimana pemerintah daerah berkewajiban untuk melaksanakan walaupun tidak mencari keuntungan.
- 2) Menyelenggarakan kepentingan masyarakat umum yaitu perusahaan daerah bergerak dalam bidang usaha yang vital yang menguasai hajat hidup orang banyak.

- 3) Memupuk keuntungan adalah daerah dibenarkan membentuk perusahaan daerah yang berorientasi bisnis atau memupuk keuntungan bagi sumber pendapatan asli daerah.

Tuntutan APBD setiap tahunnya meningkat, sehingga sasaran perusahaan daerah setiap tahunpun harus ditingkatkan, walaupun secara riil kemampuan keuangan perusahaan daerah tidak mendukung untuk memenuhi kebutuhan APBD tersebut. Oleh karena itu dalam praktek banyak pemerintah daerah menggunakan sistem target dalam menentukan pembagian keuntungan yang harus disetorkan ke kas daerah. Akibatnya akan mengganggu likuiditas perusahaan, mengurangi kemampuan perusahaan untuk mengelola perusahaan dengan baik sesuai prinsip-prinsip ekonomi perusahaan yang sehat.

Kaho (2001:172-173) menjelaskan bahwa penyebab lemahnya peranan perusahaan daerah dalam menopang pendapatan daerah yaitu :

- 1) Tenaga-tenaga profesional yang dimiliki daerah dalam pengelolaan perusahaan sangat terbatas;
- 2) Organisasi pengelolaannya kurang baik, perusahaan daerah yang ada tidak memenuhi syarat-syarat dan kualifikasi yang diperlukan oleh organisasi bisnis umumnya;
- 3) Kurangnya fasilitas atau alat yang dimiliki oleh daerah dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan daerah.

Menurut Devas (1989:112-113), ada beberapa kemungkinan sebab-sebab perusahaan daerah kurang berhasil yaitu :

- 1) Jenis layanan yang bersangkutan tidak cocok untuk dikelola sebagai perusahaan,
- 2) Kegiatan itu sendiri memang sifatnya tidak dapat dikelola sebagai usaha niaga atau pasar setempat terlalu kecil,
- 3) Susunan perusahaan daerah itu mungkin mengakibatkan satuan-satuan biaya makin tinggi, dibandingkan dengan biaya untuk menyediakan layanan itu dari dalam bagian tubuh pemerintah daerah,
- 4) Tenaga pelaksana yang kurang cakap,
- 5) Kesenjangan antara tujuan-tujuan yang harus dicapai perusahaan misalnya (mengejar laba atau memberikan layanan semurah-murahnya).

Menurut Elmi (2002:51) Beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan milik daerah seperti kelemahan manajemen, masalah kepegawaian dan terlalu banyak campur tangan pejabat daerah dan sebagainya, telah menyebabkan kebanyakan perusahaan daerah berjalan tidak efisien. Dalam menghadapi beban dan kurang mandiri, sehingga kebanyakan merugi dan menjadi beban APBD. Menurut teori ada tiga kiat dalam memilih bidang usaha yang dapat membantu mengembangkan perusahaan daerah :

1. Harus ada pemisahan antara pembuat kebijakan (eksekutif) dengan bagian keuangan agar menghasilkan pelayanan yang efisien. Maksudnya berikan keleluasaan kepada para eksekutif dalam membuat kebijakan penentuan harga, produksi dan pegawai dan

sebagainya. Sehingga mereka mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

2. Produk yang dihasilkan harus laku dijual, berkualitas baik dan bermanfaat sebagai *private good*.
3. Cara menetapkan harga harus didasarkan pada hubungan antara biaya produk dengan harga jual kepada konsumen perorangan. Dengan demikian, perusahaan daerah minimal dapat mencapai kondisi *break even* dan selanjutnya dapat memperoleh keuntungan.

Selanjutnya terdapat beberapa hal sebagai penyebab kurang berhasil perusahaan daerah memberikan kontribusi dalam PAD disebabkan :

1. Kurang tegas dalam menetapkan visi, misi dan objektif perusahaan, sehingga secara tepat sasaran dapat dipilih jenis usaha yang menguntungkan pada skala usaha yang sesuai (*economic scala*).
2. Kualitas sumber daya manusia yang rendah, *recruitment* dan *placement* pegawai tidak benar, ada campur tangan birokrat dengan urusan bisnis perusahaan daerah telah menyebabkan biaya tinggi (*high cost*) atau inefisiensi, sehingga perusahaan lebih sering merugi.

Dengan demikian untuk menjadikan perusahaan daerah sebagai salah satu sumber penghasil pendapatan, harus dilakukan langkah sebagai berikut:

- a) Menentukan secara jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan daerah tertentu, yaitu apakah: 1). Mencari laba usaha (keuntungan), 2). Memberikan pelayanan kepada publik.
- b) Menentukan pilihan usaha, melalui analisa break even.

2.2 Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Erat kaitannya dengan BUMD seperti yang dijelaskan diatas maka perlu untuk diketahui bahwa hasil pengelolaan kekayaan daerah BUMD ini adalah merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang selanjutnya akan dibahas pada bagian ini. Istilah PAD dan Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) perlu dipahami secara baik, tepat dan benar karena urgensinya terhadap konsekuensi penerimaan daerah serta analisis pengelolaan laporan keuangan daerah. Menurut Undang-undang No. 33 Tahun 2004 bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) bersumber dari: Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan Lain-lain PAD yang sah.

Bagi hasil pajak (Pajak Bumi dan Bangunan) adalah bagian pajak pusat yang dibagikan kepada daerah: Secara operasional administrative penerimaan tersebut bukan termasuk dalam kategori PAD. Namun demikian, jika dikaitkan dengan realisasinya, penerimaan tersebut sepenuhnya diserahkan pada daerah dan dapat digunakan sesuai kebutuhan daerah. Oleh karenanya PBB ini juga dapat diperhitungkan sebagai Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS).

2.2.1 Pajak Daerah

Menurut Mardiasmo (2002:98) bahwa pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.

Menurut Kaho (1985) pajak daerah adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public investment*. Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan sebagai badan hukum publik dalam rangka membiayai rumah tangganya. Selain itu Davey (dalam Dewi, 2002:2-3) mengemukakan pendapatnya tentang pajak daerah yaitu :

1. Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah sendiri.
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tapi pendapatan tarifnya dilakukan oleh Pemda.
3. Pajak yang dipungut atau ditetapkan oleh Pemda.
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi pungutannya kepada, dibagi hasilkan dengan atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh Pemda.

2.2.2 Retribusi Daerah

Menurut Mardiasmo (2002:100) retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang

husus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Menurut Elmi (2002:49) bahwa retribusi daerah adalah pungutan yang dikenakan kepada pemakai jasa tertentu yang disediakan oleh pemerintah daerah. Retribusi sampah dan retribusi pasar misalnya harus dibayar oleh pengguna jasa-jasa tersebut, karena mereka menikmati secara langsung. Dalam undang-undang No. 34 Tahun 2000, jenis retribusi air, pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan, serta retribusi bahan galian golongan C dikategorikan sebagai pajak.

Termasuk golongan dan jenis retribusi daerah adalah :

1. Jenis jenis retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, retribusi perizinan tertentu ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam undang-undang.
2. Dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan jenis retribusi selain yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah sesuai dengan kewenangan otonominya dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
3. Hasil penerimaan jenis retribusi tertentu daerah kabupaten sebagian diperuntukkan kepada desa dan penetapannya dengan Perda Kabupaten dengan memperhatikan aspek keterlibatan desa dalam penyediaan layanan tersebut.

2.2.3 Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan

Kekayaan yang dipisahkan.

Elmi (2002:51) menjelaskan selain pajak daerah dan retribusi daerah, bagian laba perusahaan milik daerah (BUMD) merupakan salah satu sumber yang cukup potensial untuk dikembangkan. Undang-undang No. 33 Tahun 2004 Pasal 9 menyatakan bahwa ketentuan mengenai hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Menurut Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 26 bahwa jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut obyek pendapatan yang mencakup :

- a. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD
- b. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah/BUMN, dan
- c. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.

2.2.4 Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah

Undang-undang No. 33 Tahun 2004 menjelaskan bahwa lain-lain PAD yang sah meliputi:

- a) Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan
- b) Jasa giro
- c) Pendapatan bunga
- d) Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap nilai mata uang asing

- e) Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

2.3 Strategi Pemasaran

2.3.1 Definisi Strategi

Konsep strategi secara historis berasal dari militer, seperti yang diungkapkan oleh Von Neumon dan Morgenstren dalam tulisannya "*Theory of Games*" yang mengandung teori dan konsep strategi. Dari sinilah konsep tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam dunia bisnis dan dunia kehidupan lainnya seperti politik. Thomas Schelling mengembangkan study dengan judul "*The Strategy of Conflict*" yang mengungkapkan berbagai unsur strategy yang umum ditemui dalam berbagai aspek kehidupan dalam situasi *competitive*. Unsur-unsur umum ini adalah prinsip-prinsip dalam *bargaining*, *threats*, *mutual distrusts*, dan *balance* antara kerjasama dan *conflict*. Dalam perkembangan selanjutnya terutama dalam era globalisasi *strategy* merupakan *management instrument* yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tapi juga untuk tumbuh dan berkembang.

Menurut Sugito (2005) Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Jadi strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan

integrative yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.

Menurut Chander (dalam Rangkuti, 2005:3) menjelaskan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Strategi adalah cara terbaik untuk mencapai beberapa sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut akan tergantung dari kriteria yang digunakan. Sedangkan taktik adalah pilihan-pilihan yang dimiliki dalam mengimplementasikan sebuah strategi. Pilihan-pilihan ini akan bekerja atau tidak bekerja tergantung dari kriteria yang digunakan dan pilihan-pilihan tersebut adalah yang berlangsung lama, tidak mudah diubah dan mencakup situasi yang sangat terstruktur (Fauzie : 2006).

Menurut Christensen (dalam Suroso : 2002) Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana untuk mencapai tujuan. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi: strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi (Allison dan Kaye 2005:3).

Berdasarkan pada beberapa konsep strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola-pola atau cara terbaik menggunakan sumber daya yang ada berdasarkan skala prioritas untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Sehubungan dengan perbaikan, pembaruan dan peningkatan kinerja pemerintahan, Osborn dan Plastrik dalam bukunya Memangkas

Birokrasi (2001) mengemukakan gagasannya tentang Lima Strategi mengubah DNA Pemerintah (Five C's) adalah sebagai berikut:

a) Strategi inti

Strategi ini menjelaskan tujuan, peran dan arah, yang berkaitan dengan fungsi inti pemerintahan yaitu fungsi mengarahkan. Strategi ini memisahkan fungsi mengarahkan dari fungsi melaksanakan (dan fungsi pelayanan dari penegakan), sehingga tiap organisasi dapat memusatkan pada satu tujuan.

b) Strategi Konsekuensi

Strategi ini menentukan sistem insentif pemerintah dengan atas konsekuensi kinerja yang dihasilkan. Pendekatan strategi ini adalah :

- Pendekatan untuk memaksa organisasi pemberi pelayanan untuk berfungsi sebagaimana perusahaan bisnis dengan laba sebagai tujuan akhirnya. Terutama di pasar kompetitif.
- Manajemen perusahaan adalah pendekatan yang paling ampuh dalam strategi konsekuensi, karena kompetisi yang diciptakannya bersifat otomatis, dimana pelanggan yang secara langsung menentukan konsekuensinya.
- Manajemen kinerja, pendekatan ini menggunakan standard pengukuran kinerja dan imbalan serta penalty untuk memotivasi organisasi pemerintah. Imbalan penalty bisa berupa *financial* seperti bagi hasil (*gain sharing*) atau juga berupa kuasi-ekonomi

(ekonomi semu) seperti pemberian hari libur akhir minggu kepada yang berhasil mencapai target kinerja bulanan.

c) Strategi Pelanggan

Strategi ini merupakan pola dengan menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Pendekatan strategi ini adalah; pilihan pelanggan, pilihan kompetitif, pemastian mutu pelanggan.

d) Strategi Pengendalian

Strategi pengendalian secara signifikan mendorong turun kekuasaan kelompok masyarakat. Strategi ini terdiri atas tiga pendekatan; organisasional, pemberdayaan pegawai, pemberdayaan masyarakat.

e) Strategi Budaya

Tiga pendekatan pada strategi ini adalah :

- Menghentikan kebiasaan, pendekatan ini memberikan pengalaman baru kepada pegawai yang menantang kebiasaan mereka di tempat kerja dan mendorong mereka untuk berperilaku dengan kebiasaan baru.
- Menyentuh perasaan, untuk menciptakan budaya wirausaha, pemimpin harus meyakinkan pegawai untuk melepaskan komitmen lamanya dan mengembangkan seperangkat komitmen yang baru dan berbeda.
- Mengubah pikiran, pendekatan ini membantu pegawai membangun pemahaman baru terhadap maksud, peran, tujuan, nilai-nilai dan

strategi organisasi, arah yang dituju organisasi dan bagaimana cara mencapainya.

2.3.2 Model Strategi Wheelen dan Hunger

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan di berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan, diantaranya adalah strategi Wheelen-Hunger.

Pada strategi Wheelen-Hunger ini, dapat digunakan suatu matriks yang diciptakan perusahaan *General Electric (GE)*, yang disebut dengan matriks GE seperti dibawah ini :

	Kuat	Biasa	Lemah
Daya tarik industri	Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horizontal
	Sedang	3. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horizontal	4. Pengurangan - <i>Turnaround</i>
		5. Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	6. Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horizontal - Stabilitas - Tidak berubah profit
Rendah	7. Pertumbuhan - Diversifikasi - Konsentrasi	8. Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerasi	9. Pengurangan - <i>Bankruptcy</i> - <i>Liquidation</i>

Gambar 1. Matriks General Electric/GE (Umar, 2005)

Penjelasan gambar 1 di atas menunjukkan GE Model yang terbagi dalam 9 sel. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan sel tersebut di atas, berikut ini akan dijabarkan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

a) Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, *asset*, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

b) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi.

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada suatu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan

yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Strategi pertumbuhan seperti pada sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

c) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber daya internal maupun eksternal, dan integrasi vertikal pada

umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan.

Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

d) Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain yang sama.

e) Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2 + 2 = 5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukan sendiri-sendiri.

f) Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu akurat (average) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada product market synergy (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

g) Strategi Stabilitas (Stability)

Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Bisnis pada industri ini berada pada daya tarik industri menengah, karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna untuk jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang. Strategi stabilitas yang populer adalah strategi istirahat (*pause*) pada sel 4, strategi tidak berubah (*no change strategy*) di sel 5 dan strategi ke arah peningkatan laba (*profit strategy*) di sel 5.

h) Strategy Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dalam daya tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan adalah seperti strategi *turnaround* di sel 3, strategi *captive company* atau *selling out* di sel 6 dan strategi *bankruptcy* atau *liquidation* di sel 9.

2.3.3 Defnisi Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan sebuah stimulus dari suatu bisnis untuk mempromosikan konsumsi terhadap barang dan jasa. Stanson dalam Dalrymple dan Parson (1980:2) mendefinisikan *marketing* sebagai

"a system of interrelated activities designed to develop, price, promote, and distribute goods and services to groups of customer".

Definisi pemasaran menurut Rangkuti (2002:48) adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Menurut Mursid (2003:26) bahwa pengertian pemasaran tidak lain daripada proses perpindahan barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen. Atau dapat dikatakan pula bahwa pemasaran adalah semua kegiatan usaha yang bertalian dengan arus penyerahan barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Beberapa ahli memberikan bermacam-macam definisi tentang pemasaran antara lain :

1. Philip dan Duncan: Pemasaran meliputi semua langkah yang digunakan atau dipergunakan untuk menempatkan barang-barang nyata ke tangan konsumen.
2. W.J Stanson: Pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan, mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli baik yang aktual maupun yang potensial.

3. P.H Nystrom: Pemasaran meliputi segala kegiatan mengenai penyaluran barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen.
4. *American Marketing Association* : Pemasaran pelaksanaan kegiatan usaha niaga yang diarahkan pada arus aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Pemasaran adalah suatu proses dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas dengan pihak lain.

Manajemen Pemasaran dapat terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai yang dikehendakinya. Kotler (1997:13) mendefinisikan manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pemasaran melaksanakan semua fungsi-fungsi pemasaran dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat baik konsumen maupun organisasi.

2.3.4 Segmen Pasar, Target Pasar dan Positioning

Segmentasi pasar merupakan konsep yang paling penting dalam manajemen pemasaran. Banyak pemasar (perusahaan) yang langsung melakukan strategi pemasaran sementara pasar sasarannya sendiri belum jelas sehingga pemasar harus kembali memeriksa pasar sasarannya, sudah tepatkah pasar sasaran yang dipilihnya itu. Menurut Kasali (1998:57) segmentasi pasar harus dilakukan sejak awal yaitu sejak proses pertama dimulai pada analisis peluang pasar.

Setidaknya menurut Kasali (1998:22) ada lima keuntungan yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar yaitu :

1. Mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar
2. Menganalisis pasar
3. Menemukan peluang (niche)
4. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif
5. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Segmen pasar dapat berpedoman pada karakteristik konsumen dengan melihat :

1. Segmentasi geografis yaitu segmentasi dengan cara membagi pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda.
2. Segmentasi demografis, segmentasi pasar ini berdasarkan variabel-variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, keluarga, tempat tinggal, pekerjaan, tingkat pendidikan, agama dan sebagainya.

3. Segmentasi psikografis. Dalam segmentasi ini, konsumen dibagi dalam beberapa kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup atau berbagai ciri kepribadian.
4. Segmentasi perilaku membagi para konsumen menjadi beberapa kelompok menurut tingkat pengetahuan, sikap, penggunaan, tanggapannya terhadap beberapa produk.

Dalam proses pemasaran, segmentasi tidak berdiri sendiri, Kotler (1997:89) mengatakan bahwa segmentasi merupakan satu kesatuan dengan *targeting* dan *positioning* (STP). Proses ini merupakan bagian dari kegiatan penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Nilai di sini berarti sesuatu yang memberi keuntungan/kenikmatan bagi konsumen karena menerima pelayanan yang baik, harga yang memuaskan, citra yang kuat, penyampaian tepat waktu dan sebagainya.

Menurut Kotler (dalam Widjaya, 2000:18) *targeting* adalah suatu tindakan untuk mengembangkan ukuran-ukuran daya tarik pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki. *Targeting* merupakan tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah *target market* (pasar sasaran) yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang menjadi fokus kegiatan pemasaran. Kadang-kadang *targeting* disebut juga *selecting* karena marketer harus menyeleksi. Menyeleksi di sini berarti marketer harus memiliki keberanian untuk memfokuskan kegiatannya pada beberapa bagian (segmen) dan meninggalkan bagian lainnya.

Ada beberapa kriteria untuk memilih pasar sasaran yang optimal yaitu :

1. Responsif. Pasar sasaran harus responsif terhadap produk dan program
2. Potensi penjualan. Potensi penjualan harus cukup luas. Semakin besar pasar sasaran, semakin besar nilainya. Besarnya bukan hanya ditentukan oleh jumlah populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.
3. Pertumbuhan memadai. Pasar tidak dapat dengan segera beraksi. Pasar tumbuh perlahan-lahan sampai akhirnya meluncur dengan pesat dan mencapai titik kedewasaan. Kalau pertumbuhan lambat, tentu dipikirkan langkah-langkah agar produk ini berhasil di pasar. Mungkin produk yang dibuat tidak sesuai dengan pasar sasaran.
4. Jangkauan media. Pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal kalau marketer tepat memilih media untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya.

Setelah pasar sasaran dipilih dan produk yang dibutuhkan dirancang, kini tiba giliran memposisikan produk itu ke dalam pemikiran calon konsumen. Ini adalah sebuah *mind game* yang harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan langkah yang tepat. Positioning bukanlah strategi produk melainkan strategi komunikasi. Positioning berhubungan dengan bagaimana merempatkan produk itu ke dalam pemikiran konsumen yang telah ditargetkan. Para produsen harus

bertempur agar merk mereka diingat, diprioritaskan oleh konsumen, dicintai dan dibeli setiap kali dibutuhkan.

Kotler mendefinisikan positioning (1997:295) adalah tindakan yang dilakukan marketer untuk membuat citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumennya.

Positoning adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk / merk / nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk / merk / nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif (Kasali, 1998:527)

Sehubungan dengan definisi yang dikemukakan oleh Kasali, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

1. Positioning adalah strategi komunikasi. Komunikasi dilakukan untuk menjembatani produk/merk dengan calon konsumen.
2. Positioning bersifat dinamis. Persepsi konsumen terhadap suatu produk/merk bersifat relatif terhadap struktur pasar. Begitu keadaan pasar berubah (pendatang baru menguasai tempat tertentu atau pemimpin pasar jatuh), maka positioning berubah.
3. Positioning berhubungan dengan *event marketing*. Karena positioning berhubungan dengan citra di benak konsumen maka marketer harus mengembangkan strategi marketing public relations melalui *event marketing* yang dipilih sesuai karakter produk.

4. Positioning berhubungan dengan atribut produk. Karakteristik yang dimiliki produk disebut dengan atribut. Jadi atribut harus memberi arti, unik dan penting bagi konsumen.

2.3.5 Bauran Pemasaran

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan, bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarannya. Marketing mix merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin, dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi dapat mengkoordinasikan berbagai variabel marketing mix tersebut, untuk melaksanakan program pemasaran secara efektif, Menurut Stanto (dalam Lubis, 2004:5)

Pengertian marketing mix secara umum adalah sebagai berikut: marketing mix adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk/jasa, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi. Keempat unsur atau variabel

bauran pemasaran (Marketing mix) tersebut atau yang disebut four p's adalah sebagai berikut:

1. Strategi Produk
2. Strategi Harga
3. Strategi Promosi
4. Strategi Penyaluran / Distribusi

1. Produk

Perusahaan hendaknya memilih jenis produk yang akan diproduksi serta dalam menciptakan suatu produk dapat diterima oleh masyarakat. Keputusan tentang produk mencakup bentuk produk secara fisik, pemberian merk, pembungkus, warna, mutu, ciri atau keistimewaan.

2. Harga

Harga merupakan salah satu unsur yang penting dalam ramuan pemasaran sebab menghasilkan pendapatan dari penjualan produk dan juga menentukan nilai suatu produk. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga yaitu biaya, keuntungan, persaingan, perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga menyangkut penetapan tingkat harga (rendah, menengah atau tinggi), hubungan antara harga dan kualitas, harga saingan dan bentuk pembayaran.

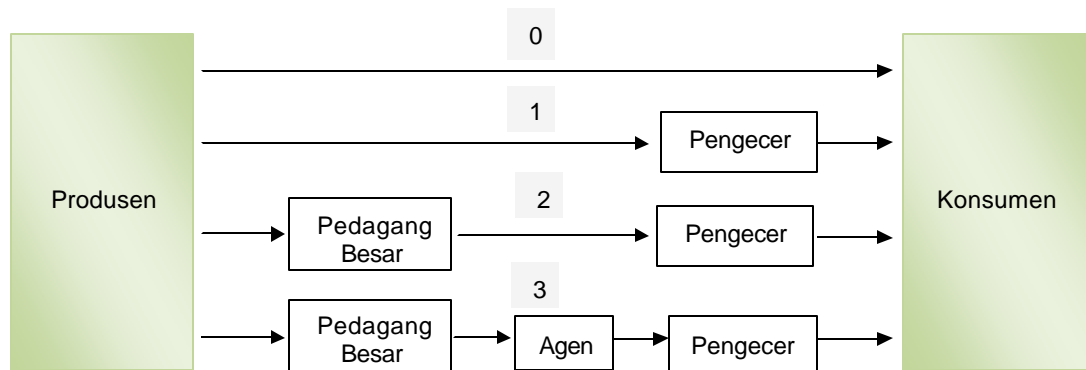
3. Promosi

Promosi merupakan sarana komunikasi antara produsen dengan konsumen. Dengan adanya komunikasi ini, konsumen akan mengetahui produk yang dipasarkan oleh produsen. Faktor-faktor yang menyebabkan promosi diperlukan s uatu perusahaan:

- a. Tingkat persaingan yang tajam antar perusahaan dalam berbagai industri.
- b. Jumlah konsumen potensial semakin meningkat.
- c. Mempertahankan penjualan di masa resesi. Tujuan promosi antara lain modifikasi tingkah laku, memberitahu, membujuk dan mengingatkan. Promosi ada empat bentuk yaitu, periklanan, penjualan perorangan, promosi penjualan dan publisitas.

4. Distribusi / Saluran pemasaran

Distribusi pemasaran merupakan serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Kotler (1997:143) distribusi saluran pemasaran terbagi dua yaitu saluran pemasaran barang konsumsi dan saluran pemasaran barang industri.



Gambar. 2 Saluran Pemasaran Barang Konsumsi (Kotler 1997)

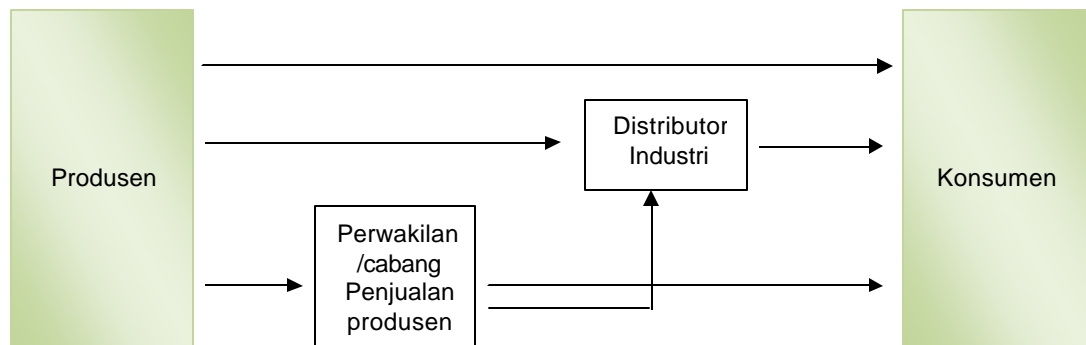
Keterangan Gambar 2.

Saluran nol (0) tingkat yaitu dari produsen langsung ke konsumen.

Saluran satu (1) tingkat berisi satu perantara yaitu pengecer saja.

Saluran dua (2) tingkat berisi dua perantara yaitu pedagang besar dan pengecer.

Saluran tiga (3) tingkat berisi tiga perantara yaitu pedagang besar, agen dan pengecer.



Gambar 3. Saluran Pemasaran Barang Industri (Kotler 1997)

Keterangan Gambar 3.

Produsen barang industri dapat menggunakan wiraniaganya untuk menjual langsung ke pelanggannya, dan disebut saluran pemasaran nol tingkat. Ia juga dapat menjual ke distributor industri yang kemudian menjual ke pelanggan, saluran ini disebut saluran pemasaran satu tingkat. Atau ia juga dapat menjual ke perwakilan/cabang penjualan produsen yang kemudian menjual ke distributor industri kemudian menjual ke pelanggan industri, saluran ini disebut saluran pemasaran dua tingkat.

2.4 Penetapan Visi, Misi dan Tujuan

Perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas, untuk memberikan penjelasan tentang maksud keberadaan perusahaan dan bidang yang membedakannya dari perusahaan lain.

2.4.1 Penetapan Visi dan Misi

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam perancangan rencana strategi secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja dan pengukuran kinerja. Visi dinilai baik apabila memenuhi persyaratan berikut :

- a) Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*)
- b) Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*)
- c) Memungkinkan untuk dicapai (*possible*)
- d) Terfokus pada permasalahan utama organisasi
- e) Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman (*fleksibel*).

Perumusan visi yang baik penting bagi perusahaan karena dapat mencerminkan apa yang ingin dicapai perusahaan, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategi serta memiliki orientasi terhadap masa depan, untuk kemudian dijabarkan dalam misi.

Menurut Tim Asistensi AKIP Lembaga Administrasi Negara (dalam Kurniawan, 2006:17) bahwa misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi kelompok masyarakat, nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa mendatang.

Dari pengertian tersebut dapat diidentifikasi hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi antara lain :

- a) Produk/pelayanan yang dihasilkan
- b) Sasaran/segmen yang akan dibidik
- c) Kualitas produk/pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing.

2.4.2 Penetapan Tujuan

Tujuan utama merupakan proses bagaimana perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi lingkungan dan selanjutnya adalah meningkatkan serta mencari peluang bagi investasi tambahan yang menguntungkan perusahaan. Penetapan tujuan perusahaan untuk mengarahkan serta memberikan panduan bagi perusahaan untuk melangkah lebih jauh, sehingga keputusan dalam penetapan tujuan harus bersifat terukur (*measurable*).

Menurut Pearce dan Robinson (dalam Kurniawan 2006:17) bahwa secara umum tujuan yang ingin dicapai adalah :

- a) Kelangsungan hidup (*survival*)
- b) Pertumbuhan (*growth*)
- c) Profitabilitas (*profitability*)

Pentingnya penetapan tujuan didalam manajemen strategi secara umum antara lain :

- a) Membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya
- b) Membantu mengkoordinasikan keputusan dan pengambilan keputusan
- c) Menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi
- d) Merupakan sasaran yang lebih nyata dari pada pernyataan misi.

2.5 Analisa Lingkungan Perusahaan

Untuk merumuskan strategi tahapan yang paling penting adalah melakukan analisis lingkungan Analisis yang dilakukan meliputi analisis

lingkungan luar perusahaan dan lingkungan dalam perusahaan. Kedua hasil akan dikombinasikan agar didapatkan suatu gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan juga yang akan dihadapi dikemudian hari.

Menurut Jautch dan Gluech (dalam Kurniawan, 2006:87) Analisis lingkungan adalah analisis yang menentukan peluang dan ancaman yang memiliki arti penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang yang meliputi juga upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin akan berkembang.

Untuk mengetahui keberadaan suatu perusahaan, lingkungan perlu dianalisis dengan baik untuk menghasilkan tujuan perusahaan yang sesuai dengan rencana. Lingkungan yang harus dianalisis meliputi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

2.5.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan disebut juga sebagai lingkungan makro sebagaimana yang dinyatakan oleh Kotler (1995:199) lingkungan makro adalah tempat dimana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan ini terdiri dari semua pihak dan kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Lingkungan makro terdiri dari enam kekuatan utama yaitu demografi, alam, teknologi, politik dan budaya.

Analisis lingkungan eksternal sangat besar kaitannya dengan tanggungjawab manajer dalam memastikan kemampuan perusahaan

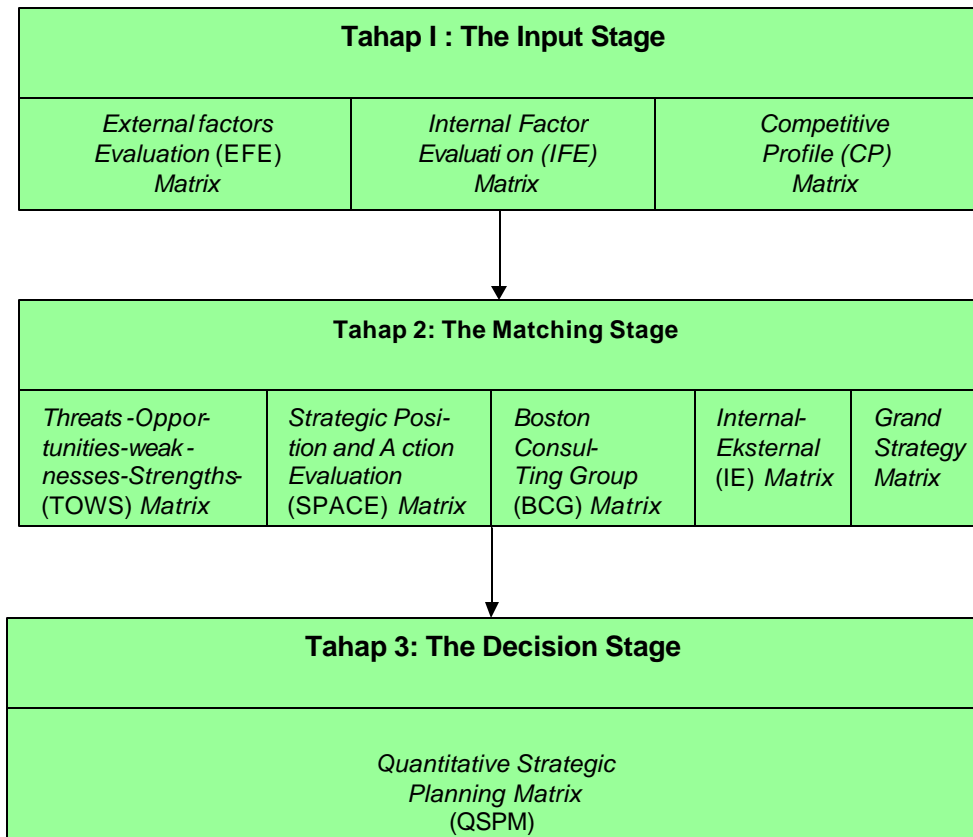
untuk dapat bertahan hidup. Yang dilakukan dengan mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan sedemikian rupa sehingga membuka peluang baru untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

2.5.2 Analisa Lingkungan Internal

Kotler (1995:93) memandang analisis lingkungan internal sebagai analisis kekuatan dan kelemahan yaitu selain mengetahui peluang menarik di lingkungan, perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk akses dalam peluang itu. Setiap unit bisnis perlu menilai kekuatan dan kelemahan secara periodik.

2.6 Tahapan Perencanaan Strategi

Untuk menentukan strategi utama menurut Fred R. David, yaitu melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks ini telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.



Gambar 4. Strategi Utama Fred R. David (Umar, 2005)

Penjelasan Gambar 4.

1. Tahap 1. Kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CP Matrix*. Ketiga matriks ini disebut juga sebagai *Input Stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
2. Tahap 2. Sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik

ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.

3. Tahap 3. Sebagai *Decision Stage*, yaitu teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap I untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

Rangkuti (2005) menjelaskan sama seperti strategi utama dari Fred

R. David bahwa proses penyusunan perencanaan strategis yaitu :

1. Tahap pengumpulan data

Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu: pengumpulan data eksternal dan pengumpulan data internal. Model yang digunakan pada tahap ini adalah matrik faktor strategi eksternal (Matrik EFAS), matrik faktor strategi internal (Matrik IFAS) dan matrik profil kompetitif (Matrik CP).

2. Tahap analisis

Tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi, dengan menggunakan :

- 1) Matrik Internal Eksternal (Matrik IE),
- 2) Matrik TOWS atau Matrik SWOT untuk selanjutnya disebut Matrik TOWS,
- 3) Matrik BCG, 4) Matrik SPACE, dan *Matrik Grand Strategy*.

3. Tahap pengambilan keputusan

Tahap terakhir atau tahap pengambilan keputusan yaitu melalui pembuatan matrik perencanaan strategi kuantitatif.

2.7 Analisis SWOT

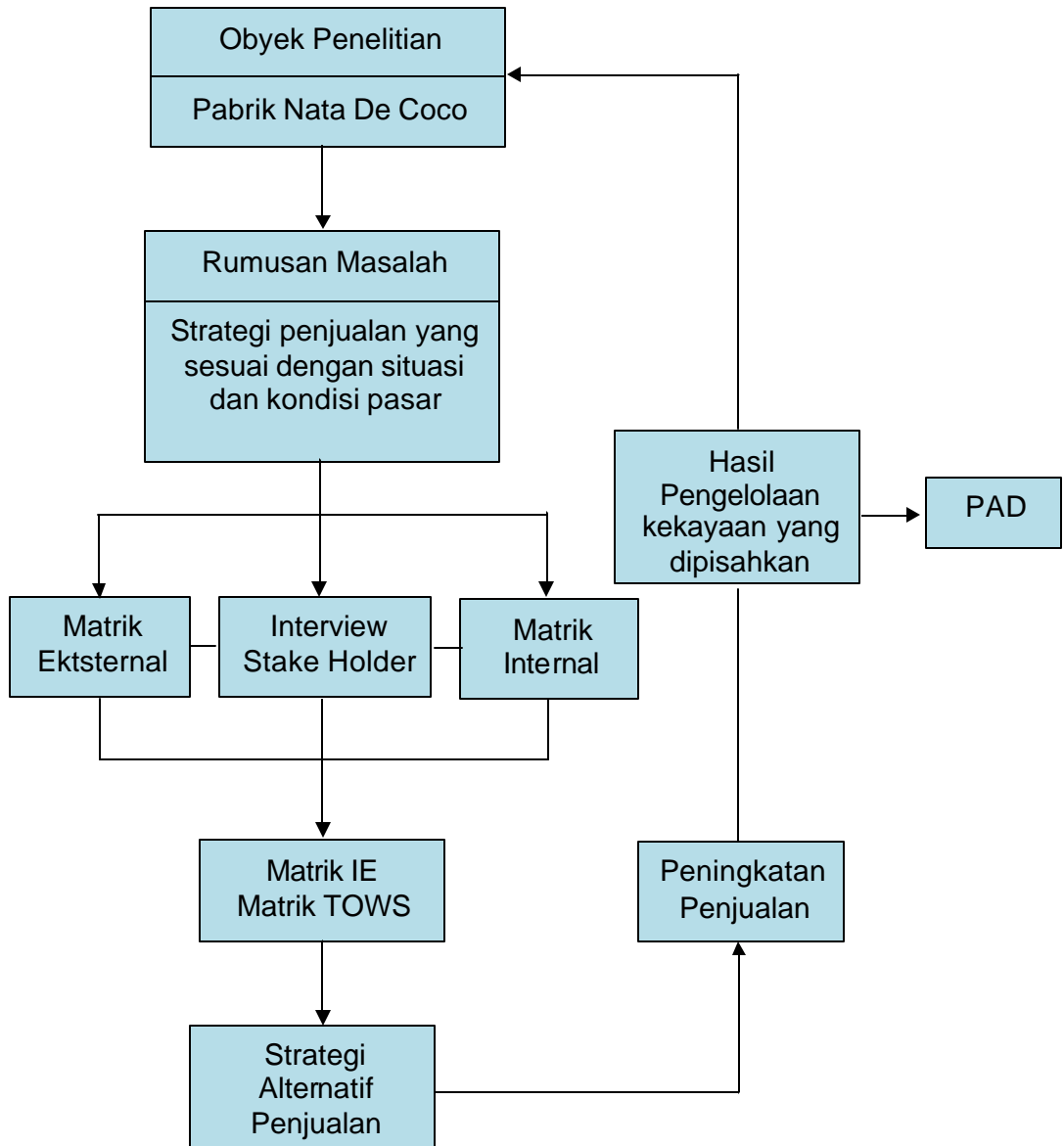
Analisis SWOT menurut Rangkuti (2000:18-19) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian, analisis *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) adalah bagaimana perusahaan menilai kekuatan dan kelemahan yang dipunyai akibat pengaruh dari dalam perusahaan (*Internal Capability*) dan bagaimana perusahaan melihat peluang dan ancaman dari lingkungan luar yang perlu diketahui untuk menyusun strategi yang efektif. Definisi dari faktor-faktor penilai tersebut adalah :

1. Kekuatan (*Strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan relatif perusahaan dan keinginan pasar yang dilayani perusahaan. Kekuatan muncul dalam bentuk sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok, serta faktor-faktor lainnya.

2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan yang secara berarti mengurangi kinerja perusahaan. Sumber dari kekurangan ini berupa sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran dan citra.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah suatu yang paling menguntungkan dalam suatu lingkungan perusahaan. Identifikasi peluang dapat dilihat dari segmen pasar, perubahan kompetisi atau kebijakan pemerintah, perubahan teknologi dan peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok.
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan perusahaan. Bentuk ancaman yang dihadapi perusahaan datangnya dari pesaing, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan menawar dari pembeli atau pemasok, perubahan teknologi dan perubahan kebijakan.

2.8 Kerangka Pikir



Gambar 5. Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek dan Lokasi Penelitian

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah Pabrik Nata De Coco yang berlokasi di Kelurahan Isimu Utara Kecamatan Tibawa Kabupaten Gorontalo.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian. Dalam penelitian ini populasi adalah keseluruhan penduduk Gorontalo yang menggunakan/mengonsumsi produk nata de coco. Jumlah keseluruhan populasi adalah 896.004 orang.

Di satu sisi wilayah penelitian begitu luas dengan populasi yang besar, sementara disisi yang lain penulis mengalami keterbatasan baik dari segi waktu, tenaga, biaya, dan kemampuan, membuat populasi dalam penelitian ini perlu di buat sampel. Sampel merupakan bagian dan dianggap mewakili populasi.

Teknik penarikan sampel adalah sistem sensus, artinya wilayah dan jumlah populasi ditentukan oleh peneliti sampai batas yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut, maka wilayah populasi yang dijadikan sampel adalah penduduk Provinsi Gorontalo yang berada di wilayah Kabupaten Gorontalo dan Kota Gorontalo. Dasar pemilihan wilayah ini adalah karena kedua daerah tersebut merupakan daerah yang

paling dekat dengan lokasi penelitian dimana distribusi produk lebih banyak berada di dua wilayah ini. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 220 orang dengan ketentuan masing-masing wilayah sampel diwakili oleh 110 orang

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi, wawancara dan hasil Kuisisioner dengan responden yang terpilih dan berhubungan langsung dengan obyek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk melengkapi data primer. Data ini bersumber dari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti diantaranya data-data atau dokumen dari Bagian Keuangan Setda Kabupaten Gorontalo, Bagian Ekonomi Setda Kabupaten Gorontalo, Dinas Pendapatan Daerah dan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal Kabupaten Gorontalo, dan data lain yang terkait.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data terdiri dari :

1. Observasi berperanserta (*Participant Observation*)

Dalam observasi ini, peneliti terlibat langsung dalam kegiatan pemasaran. Sehingga beberapa asumsi dapat diajukan berdasarkan pengamatan atau beberapa kasus yang pernah dialami.

2. Komunikasi (*interview*)

Teknik pengumpulan data dengan melakukan dialog untuk mendapatkan informasi tentang objek penelitian. Komunikasi dilakukan secara langsung melalui wawancara (*interview*) dengan pihak yang terkait dan responden yang terpilih.

3. Kuesioner

Kuesioner ditujukan untuk memperoleh data primer dari orang-orang yang terlibat langsung dengan penelitian yang dilakukan, yang terdiri dari manager dan staf perusahaan yang menangani langsung kegiatan pemasaran. Kemudian masyarakat / konsumen di Provinsi Gorontalo.

4. Studi Dokumentasi

Pengumpulan data melalui studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data-data sekunder yang berasal dari perusahaan dan data-data yang berasal dari instansi terkait.

3.5 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*). Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan secara sistematis yang hasilnya akan digunakan dalam perencanaan pemasaran/penjualan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Model-model analisa yang dipakai dalam mengolah data-data yang telah terkumpul menurut konsep Fred R. David (dalam Umar 2005) antara lain :

1. Matrik External Faktor Evaluating (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh tidak langsung pada perusahaan seperti persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik dan data eksternal yang relevan lainnya. Langkah kerja matrik Evaluasi Faktor Eksternal yaitu :

- a. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) atau faktor eksternal yang mencakup perihal peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industri.

c. Tentukan rating setiap *critical success factors* tadi antara 1 – 4, dimana :

1 = di bawah rata-rata

2 = rata-rata

3 = di atas rata-rata

4 = sangat bagus.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan.

Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor semua faktor utama tersebut.

e. Jumlahkan nilai skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Key External Factor	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Ancaman			
Total	1		

Gambar 6 : Matrik EFE (Umar, 2005)

2. Matrik Internal Faktor Evaluating (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yang dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting.

Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen,

keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, data produksi/operasi.

Langkah kerja matrik Evaluasi Faktor Internal yaitu :

- a. Buatlah daftar *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*).
- b. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industri.
- c. Tentukan rating setiap *critical success factors* tadi antara 1 – 4, dimana :
 - 1 = sangat lemah
 - 2 = tidak begitu lemah
 - 3 = cukup kuat
 - 4 = sangat kuatRating mengacu pada kondisi perusahaan. Sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor semua faktor utama tersebut.
- e. Jumlahkan nilai skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Key Internal Factor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1		

Gambar 7 . Matrik IFE (Umar, 2005)

3. Matrik Internal External(IE)

Dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

- a. Total skor IFE Matriks pada sumbu X
- b. Total skor EFE Matriks pada sumbu Y
- c. Penilaian dari matrik internal-eksternal dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor menjadi tiga.
- d. Pada sumbu X dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal lemah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi internal lemah adalah rata-rata; skor 3-4 menyatakan bahwa posisi internal kuat.
- e. Pada sumbu Y dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal rendah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal sedang; skor 3-4 menyatakan bahwa posisi eksternal tinggi.
- f. Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

		Total Skor IFE			Total Skor EFE	
		4.0	3.0	2.0		1.0
Tinggi		I	II	III		
Sedang		IV	V	VI		
Rendah		VII	VII	IX		
		1.0				

Gambar 8. Matrik IE (Internal Eksternal Umar, 2005)

IE Matrik memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- ✍ SBU yang berada pada sel I, II, III atau IV dapat digambarkan sebagai Grow atau Build. Strategi-strategi yang cocok seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*.
- ✍ SBU yang berada pada sel III, V atau VI dapat paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi Hold dan Maintain. Strategi- strategi yang umum dipakai yaitu seperti *Market Penetration*, *Market Development*.
- ✍ SBU yang berada pada sel VI, VIII dan IX dapat menggunakan Strategi Harvest atau Divestiture.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

4. Matrik TOWS/SWOT

Untuk selanjutnya matriks TOWS/SWOT disebut matrik TOWS. Matriks ini menggambarkan secara lebih jelas bagaimana interaksi antara kekuatan dan kelemahan terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan.
- d. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

	IFE		
		<i>Strength (S)</i> 1. 2.	<i>Weakness (W)</i> 1. 2.
EFE			
	<i>Opportunities (O)</i> 1. 2.	Strategi SO 1. 2.	Strategi SW 1. 2.
	<i>Threat (T)</i> 1. 2.	Strategi SO 1. 2.	Strategi SO 1. 2.

Gambar 9. Matrik TOWS (Umar, 2005)

3.6 Definisi Operasional

Agar dalam penelitian ini terdapat keserasian dalam pemahaman terhadap segala sesuatu yang menjadi pokok pembahasan maka perlu untuk didefinisikan berbagai hal seperti berikut ini :

1. Strategi Penjualan adalah suatu langkah yang ditempuh oleh perusahaan terutama oleh manajemen pemasaran untuk meningkatkan penjualan.
2. Analisis SWOT adalah sebagai alat yang dipakai untuk memformulasikan strategi dengan proses identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap kelangsungan dan pengembangan Pabrik Nata De Coco.
3. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan suatu organisasi

yang berasal dari lingkungan luar organisasi. Faktor eksternal terdiri dari; peluang dan ancaman.

4. Faktor internal adalah faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan suatu organisasi yang berasal dari dalam organisasi. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Nata De Coco didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Gorontalo pada tahun 2001 dan diresmikan pada tanggal 26 Pebruari 2002 melalui Belanja Pembangunan Proyek Pengembangan Industri Kecil dan Menengah Kabupaten Gorontalo yang dilaksanakan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gorontalo.

Pabrik Nata De Coco bergerak dalam usaha industri menengah yang mengolah air buah kelapa menjadi minuman ringan yang diberi merk/label Is Cogor. Is Cogor ini merupakan singkatan dari Isimu Coconut Gorontalo yang mempunyai makna : Isimu adalah nama salah satu kelurahan yang berada di Kecamatan Tibawa Kabupaten Gorontalo dimana lokasi pabrik nata de coco berada, dan Coconut Gorontalo yang berarti bahwa nata de coco ini dibuat dari buah kelapa hasil produksi pertanian Gorontalo

Awal pendirian pabrik ini merupakan kerja sama antara salah satu perusahaan swasta PT. Agrimas dengan Pemda Kabupaten Gorontalo yang selanjutnya diberi nama PT. Isimu Utama Raya. Dalam melaksanakan kegiatannya PT. Isimu Utama Raya ini selain mengelola Pabrik Nata De Coco perusahaan ini juga memiliki Pabrik Tepung Kelapa

yang mengolah daging kelapa menjadi tepung kelapa. Kedua pabrik tersebut berada pada lokasi yang sama di Kelurahan Isimu Kecamatan Tibawa Kabupaten Gorontalo. Selanjutnya karena beberapa alasan PT. Isimu Utama Raya berada dalam pengelolaan penuh Pemda Kabupaten Gorontalo.

Kabupaten Gorontalo merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Gorontalo yang terkenal dengan daerah nyiur melambai karena hasil utama perkebunan rakyatnya adalah kelapa. Hal ini dapat dilihat dari data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Gorontalo sebagai berikut :

Tabel 5. Luas Areal dan Produksi Kelapa Tanaman Perkebunan Rakyat Tahun 2005

No.	Kecamatan	Luas Areal (Ha)	Jumlah Produksi (Ton)
1	Batudaa Pantai	1,184.75	917.72
2	Batudaa	1,756.82	2,175.75
3	Bongomeme	3,818.54	4,075.03
4	Tibawa	2,832.85	2,119.00
5	Pulubala	3,152.92	2,081.51
6	Boliyohuto	707.80	658.00
7	Mootilango	525.00	596.00
8	Tolangohula	784.75	658.00
9	Sumalata	1,880.38	2,125.43
10	Tolinggula	928.11	1,079.71
11	Kwandang	2,277.50	1,577.20
12	Anggrek	1,579.10	1,680.32
13	Limboto	1,131.75	922.48
14	Limboto Barat	1,509.13	1,422.13
15	Telaga	724.50	606.75
16	Telaga Biru	1,051.50	656.53
17	Atinggola	3,401.44	2,180.88
Jumlah		29,246.84	25,532.44

Sumber : BPS Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa Kabupaten Gorontalo terdiri dari 17 Kecamatan dengan seluruh luas areal perkebunan yang ditanami pohon kelapa sebesar 29.246,84 Ha dan jumlah produksi kelapa sebanyak Rp. 25.532,44 Ton yang semuanya merupakan hasil perkebunan rakyat.

Kelapa merupakan salah satu hasil bumi yang seluruh unsurnya sangat bermanfaat bagi kehidupan umat manusia yang terdiri dari; daun digunakan untuk kebutuhan rumah tangga seperti sapu, batangnya dapat dijadikan sebagai bahan bangunan rumah, sabut dibuat jok mobil, kursi dan spring bad, tempurung dapat dijadikan sebagai arang aktif, dagingnya dapat dibuat tepung dan kopra untuk minyak kelapa dan airnya dapat dibuat nata de coco, kecap dan lainnya.

Pada awalnya buah kelapa hanya dijadikan kopra kemudian dijual sebagai mata pencaharian masyarakat. Ketika harga kopra turun dan mempengaruhi penghasilan masyarakat, maka beberapa pertimbangan sehingga pemerintah kabupaten Gorontalo mengambil kebijakan untuk perbaikan ekonomi masyarakat melalui peningkatan usaha-usaha kegiatan industri baik industri rumah tangga, industri kecil, maupun industri menengah yang berbasiskan potensi unggulan daerah serta potensi pasar yang ada yaitu dengan pengadaan proyek industri kecil dan menengah Pabrik Nata De Coco dan pada tahap selanjutnya yaitu pengadaan proyek Pabrik Tepung Kelapa. Dengan pemberdayaan kelompok tani dan

masyarakat melalui pembinaan dan berbagai bantuan lainnya seperti pelatihan kegiatan perkebunan, perindustrian dan pembuatan nata mentah yang melibatkan instansi terkait seperti Dinas Tenaga Kerja dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gorontalo sebagai tenaga pelatih. Dari hasil pembinaan tersebut kemudian menjadikan mereka sebagai pemasok nata mentah Pabrik Nata De Coco dan sebagai pemasok buah kelapa untuk Pabrik Tepung Kelapa.

Pelaksanaan operasi Pabrik Nata De Coco dimulai pada tahun 2002 dan sebagai direktur utama adalah Ibu Ir. Hadijah Tayib, MM. pada mulanya tenaga kerja yang direkrut sebanyak 25 orang dan setelah dua tahun pelaksanaan kegiatannya tenaga kerja yang ada tinggal sebanyak 10 orang. Dari keseluruhan karyawan ini turut terlibat dalam proses produksi, kemudian kembali melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Saat ini yang menjabat sebagai direktur utama pabrik nata de coco Is Cogor adalah Ibu Risna Hasan, ST.

Beberapa komponen yang diperlukan dalam memproduksi minuman ringan Is Cogor ini adalah :

1. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan nata mentah seperti air buah kelapa, gula putih dan air isi ulang yang dijadikan sirup. Dimana air isi ulang dan gula putih (gula import) diperoleh dengan membeli atau memesan dari mitra kerja sebagai langganan tetap dan

air kelapa yang dibeli dari mitra kerja, juga diperoleh dari pabrik tepung kelapa.

2. Bahan Penolong

Bahan penolong adalah bahan yang turut menunjang proses produksi antara lain; benzoat, asam sitrat, flavour, cup, sendok, lid cup, dus. Bahan penolong ini diperoleh dengan membeli dari mitra kerja yang berasal dari luar daerah Gorontalo, karena di daerah Gorontalo belum dapat menyediakan bahan penolong tersebut.

Produksi nata de coco bervariasi tergantung permintaan pasar/konsumen yang disesuaikan dengan perubahan musim di Indonesia, terutama pada musim hujan produksi nata de coco turun sebab pada musim ini permintaan konsumen berkurang. Untuk itu pihak pabrik mengusahakan agar tetap dapat memproduksi pada setiap bulan yang disesuaikan dengan perubahan musim dan kondisi pasar. Adapun pemasaran produksi minuman ringan ini hanya berlaku dan diedarkan di wilayah Provinsi Gorontalo dan didistribusikan langsung oleh petugas pabrik/bagian pemasaran ke toko-toko pedagang grosir dan pedagang eceran.

Laporan Hasil Audit Pabrik Nata De Coco

Berdasarkan laporan hasil audit tertanggal 19 April 2006 perihal pemeriksaan laporan tahunan Pabrik Nata De Coco tahun 2005 disebutkan bahwa terdapat beberapa kelemahan antara lain :

1. Struktur organisasi dan pembagian tugas yang tidak jelas, yang menyebabkan karyawan pabrik tidak memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang jelas dan terjadi rangkap fungsi dimana seluruh karyawan terlibat langsung dalam produksi termasuk bagian pembukuan dan bagian pemasaran.
2. Pelaksanaan sistem administrasi pembukuan serta penyusunan laporan keuangan yang tidak memadai antara lain :
 - a) Pencatatan penerimaan kas yang tidak disertai bukti-bukti transaksi yang sah
 - b) Tidak terdapat catatan yang memadai untuk melakukan kontrol terhadap penjualan disebabkan karena karyawan bagian pemasaran tidak memiliki buku kontrol penjualan per rekanan sehingga sangat sulit untuk mendeteksi saldo penjualan tunai dan kredit.
 - c) Pembayaran atas penjualan dari rekanan tidak menggunakan kwitansi rangkap, sehingga bagian pembukuan hanya mencatat hasil penjualan berdasarkan perhitungan fisik uang tidak berdasarkan bukti penerimaan, dan lain-lain yang menyebabkan administrasi pembukuan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Dari beberapa uraian di atas sehingga menyebabkan kelanjutan usaha pabrik nata ini sampai dengan tahun-tahun selanjutnya mengalami dampak dan pengaruh negatif.

Keberadaan dan kondisi perusahaan

Berdasarkan hasil interview dengan pihak pabrik bahwa pada tahun 2006 pemasaran nata de coco mulai membaik dan tahun 2007 produksi pemasaran akan diusahakan setiap bulannya berkisar ± 1.500 dus per bulan dan bisa memasuki luar wilayah gorontalo.

1. Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya Pabrik Nata De Coco terdiri dari :

- a) Sumber daya lahan dan bangunan dimana bangunan pabrik seluas 320 M² dengan harga Rp. 86.520.000,- dan luas tanah sebesar 1.938 M² dengan harga Rp. 166.377.300,- yang terletak di Kelurahan Isimu Kecamatan Tibawa Kabupaten Gorontalo.
- b) Sumber daya peralatan pabrik seperti mesin dan peralatan produksi, kendaraan untuk transportasi dan pemasaran, komputer dan inventaris kantor dengan nilai Rp. 131.934.350,-
- c) Sumber daya manusia, merupakan tenaga kerja yang dipekerjakan di perusahaan yang terdiri dari 10 orang tenaga kerja tetap dan 2 orang tenaga kerja harian.
- d) Sumber daya finansial, Rp. 502.231.404,- yang terdiri dari aktiva berupa aktiva lancar dan aktiva tetap dan pasiva berupa hutang jangka pendek, modal yang sudah dikurangi kontribusi PAD serta Rugi perusahaan. Untuk lebih jelasnya di bawah ini terdapat tabel yang berisi tentang sumber daya finansial Pabrik Nata De Coco :

Tabel 6. Sumber Daya Finansial Pabrik Nata De Coco 31 Desember 2006.

Aktiva (Rp)		Pasiva (Rp)	
Aktiva Lancar	117,399,754	Hutang Jangka Pendek	1,000,000
Aktiva Tetap	384,831,650	Modal	1,319,085,055
		Kontribusi PAD s/d Tahun 2006	(261,500,000)
		Rugi s/d Tahun 2006	(556,353,651)
Jumlah	502,231,404	Jumlah	502,231,404

Sumber : Bagian Keuangan Kab. Gorontalo Tahun 2007

4.2 Analisis Lingkungan

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan jauh ini dilakukan untuk mengetahui peluang apa yang dimiliki perusahaan dan ancaman apa yang nantinya akan dihadapi perusahaan dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya, walaupun analisis lingkungan jauh ini kurang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap operasional perusahaan. Berikut ini penyajian lingkungan eksternal :

Lingkungan Jauh/Makro

Melalui analisis lingkungan eksternal, diharapkan indikator yang mempengaruhi makro bisnis industri nata de coco dapat ditemui-kenali sehingga mudah dipetakan dan menjadi peluang bisnis. Indikator yang menjadi fokus perhatian yaitu PETS dan SDA (Politik, Ekonomi, Teknologi dan Sosial Budaya, Sumber Daya Alam) adalah sebagai berikut;

1. Potik / Kebijakan Pemerintah

Kondisi kehidupan politik di suatu negara/wilayah, sangat erat sekali hubungannya dengan kondisi stabilitas negara/wilayah yang berdampak terhadap situasi keamanan di wilayah tersebut. Euforia otonomi daerah dan etika para elite politik daerah dalam pengaturan daerahnya, berkontribusi pula terhadap kondisi keamanan di wilayahnya. Kelancaran, kesuksesan serta tidak adanya kejadian yang signifikan pada masa kampanye sampai pemilihan presiden yang lalu menyiratkan harapan kondisi politik sampai saat ini akan semakin membaik yang dapat memberi dampak kelancaran berjalannya roda perekonomian Indonesia.

Sejak mulai berlakunya Undang-undang tentang otonomi daerah yaitu UU No. 22 tahun 1999 yang telah diganti dengan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, semangat untuk membentuk daerah otonom terus bermunculan. Otonomi daerah yang dibarengi dengan semangat desentralisasi daerah dalam artian bahwa pemerintah dan masyarakat daerah memiliki kewenangan untuk mengembangkan daerahnya sendiri secara mandiri. Dengan memperhatikan kondisi dan situasi politik serta berbagai regulasi tersebut diatas maka;

- a) Pemulihan situasi politik berdampak pada perekonomian masyarakat serta dapat meningkatkan minat investor untuk melakukan investasi di Kabupaten Gorontalo.

b) Mengembangkan usaha industri kelapa

c) Meningkatkan pembangunan di daerah.

2. Ekonomi

Krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 sampai dengan tahun 1998 lalu merupakan sejarah pahit bagi bangsa Indonesia. Di tahun 1999 dan berlanjut sampai saat ini, tanda-tanda pemulihan perekonomian mulai tampak, gejala perbaikan ekonomi tersebut ditunjukkan oleh perkembangan PDRB Kabupaten Gorontalo seperti pada tabel berikut :

Tabel 7. PDRB Kabupaten Gorontalo Tahun 2001-2005 Atas Dasar Harga Konstan Tahun 1993.

Tahun	PDRB (Milyar Rupiah)	Pertumbuhan (%)
2001	894.593	-
2002	940.389	5.13
2003	991.869	5.47
2004	1.051.630	6.99
2005	1.122.720	7.06

Sumber : Bappeda Kabupaten Gorontalo

Perkembangan ekonomi suatu daerah dapat diukur dengan perkembangan Produk domestik Regional Bruto (PDRB). PDRB Kabupaten Gorontalo berdasarkan harga konstan, mengalami peningkatan dari tahun 2002 sampai tahun 2005.

Tabel 8. PDRB Kabupaten Gorontalo Menurut Lapangan Usaha di Lima Sektor Unggulan (Harga Konstan)

No	Lapangan Usaha	Harga Konstan (Milyar Rupiah)							
		2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
	PDRB	940,389		991,869		1,051,630		1,122,720	
1	Pertanian	455,242.31	48.41	481,354.03	48.53	513,090.28	48.79	552,265.97	49.19
2	Jasa-jasa	134,287.55	14.28	143,126.70	14.43	153,643.14	14.61	165,039.84	14.7
3	Industri dan Pengolahan	68,272.24	7.26	69,331.64	6.99	70,143.72	6.67	71,854.08	6.4
4	Perdagangan, Hotel dan Restoran	81,061.53	8.62	84,110.49	8.48	86,759.48	8.25	90,940.32	8.1
5	Bangunan	55,294.87	5.88	56,139.79	5.66	57,313.84	5.45	58,942.80	5.25

Sumber : Bappeda Kabupaten Gorontalo

Apabila dilihat pada tabel 6 di atas, peningkatan pertumbuhan ekonomi tertinggi adalah sektor pertanian, jasa-jasa, industri dan pengolahan, perdagangan hotel dan restoran dan sektor bangunan. indikasi tersebut menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam pertumbuhan ekonomi daerah ini, yang diharapkan akan mampu menjadi stimulus dalam perputaran roda perekonomian Kabupaten Gorontalo di masa mendatang.

3. Teknologi

Informasi merupakan faktor yang sangat penting di era globalisasi, informasi dapat mengalami perubahan yang sangat cepat dan drastis dan hal ini menjadikan salah satu aspek pada lingkungan jauh yang menjadi perhatian perusahaan. Perubahan di bidang teknologi bukan hanya menawarkan kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan, tetapi dapat juga mengabaikan tantangan dan ancaman bagi keberadaan perusahaan.

Faktor teknologi sangat berguna bagi bisnis nata de coco untuk menunjang promosi dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Walaupun demikian, dampak penggunaan teknologi bagi bisnis ini tidak sebesar dampak yang diterima bagi bisnis-bisnis yang menempatkan teknologi sebagai faktor yang signifikan bagi munculnya produk-produk yang berkualitas.

4. Sumber Daya Alam

Bagi perusahaan-perusahaan yang bahan bakunya berbasiskan komoditas (hasil-hasil alam), perkembangan bahan baku tersebut harus diperhatikan. Perusahaan nata de coco Is Cogor menggunakan air buah kelapa sebagai bahan baku utama. Dan untuk memperoleh bahan baku tersebut, perusahaan sangat diuntungkan dengan keberadaannya yang strategis karena dekat dengan sumber daya alamnya yaitu tanaman kelapa.

5. Sosial

Suatu perusahaan dalam lingkungannya akan selalu menghadapi kondisi sosial masyarakat yang berbeda-beda dan selalu berubah. Perubahan ini disebabkan oleh pengaruh kultural, demografi, ekologi, agama, pendidikan dan suku.

Dilihat dari segi demografi berdasarkan data BPS di Kabupaten Gorontalo pada tahun 2005 terdiri dari jumlah penduduk sebanyak 416.224 jiwa, jumlah rumah tangga sebanyak 117.856 kepala rumah

tangga, jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin; perempuan sebanyak 211.183 orang dan laki-laki sebanyak 205.041 orang, dan data lainnya. Informasi dan data-data ini akan sangat berguna bagi perusahaan untuk memberikan pertimbangan dalam hal penciptaan, dan pengembangan produk ataupun untuk kepentingan lainnya.

Lingkungan Mikro/Industri

Di dalam dunia bisnis perusahaan diperhadapkan pada permasalahan-permasalahan yang dihadapi yang terkait dengan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi untuk memenangkan persaingan.

Permasalah-permasalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Produk Substitusi

Faktor produk substitusi adalah produk lain yang dapat menggantikan dan menjadi pesaing produk nata de coco Is Cogor. Dalam hal ini produk dengan kemampuan dan kualitas di atas maupun yang hampir sama dan telah dipasarkan di Gorontalo. Beragam jenis produk yang dipasarkan seperti Kara, Inaco, Borobudur, Meyco dan Sarimayang. Ancaman produk substitusi ini harus menjadi perhatian perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitasnya agar lebih diminati oleh konsumen.

2. Faktor Pemasok

Pemasok merupakan salah satu unsur yang menentukan struktur persaingan suatu industri. Sangat diperlukan kerja sama yang baik, kepercayaan dan ketepatan waktu dengan pemasok. Keterlambatan

dalam proses pengolahan dan produksi akan mengakibatkan hilangnya *potensial customer*.

3. Faktor Pembeli/Konsumen.

Konsumen merupakan unsur yang terpenting dalam setiap usaha bisnis apapun agar kelangsungan usaha perusahaan tetap survive, untuk itu pihak perusahaan harus dapat memperhatikan keinginan konsumen terutama dalam hal pelayanan, kualitas dan harga yang dapat dijangkau.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal.

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

1) Pemasaran/penjualan

Dalam menjalankan pemasaran/penjualan nata de coco Is Cogor, perusahaan/petugas pemasaran langsung menawarkan ke konsumen seperti Super Market, Pedagang Grosir, Toko-toko dan Pedagang Eceran yang telah menjadi pelanggan tetap ataupun calon-calon pembeli yang potensial. Dan secara periodik atau 2 minggu sekali bagian pemasaran bertugas untuk memastikan produk yang sudah habis kemudian memasukkan kembali dan menawarkan kepada calon pembeli yang belum mengetahui dan membeli produk tersebut.

Pemasaran produk Is Cogor dilaksanakan di Kabupaten dan Kota yang berada di Provinsi Gorontalo dan untuk lebih memperluas

pemasarannya, perusahaan mulai memasarkan produk tersebut di luar wilayah Gorontalo seperti Bolaang Mongondow dan sekitarnya.

2) Harga

Harga bagi suatu produk sangat menentukan keberhasilan pemasaran dan penjualan produk tersebut, jika harga rendah dibarengi dengan kualitas yang baik maka konsumen akan tertarik untuk mengkonsumsi produk itu. Harga nata de coco Is Cogor tergolong harga yang dapat dijangkau dan disesuaikan dengan kualitas yang diinginkan oleh konsumen.

3) Produk

Produk nata de coco Is Cogor bermanfaat sebagai makanan ringan penghilang rasa lapar dan dahaga yang dikemas dalam gelas plastik berwarna putih, hijau, orange dan merah dan ada juga yang dikemas dalam sachet yang dapat digunakan sebagai bahan untuk es buah atau dapat digunakan sebagai bahan pelengkap/hiasan kue dll.

4) Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu input utama bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional, dimana SDM ini berpengaruh terhadap operasi keseluruhan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Saat ini perusahaan mempekerjakan sebanyak 10 orang tenaga kerja dengan yang bekerja rata-rata 8 jam per hari.

4.3 Analisis SWOT

Untuk pencapaian target dan sasaran penjualan nata de coco Is Cogor sangat ditentukan dengan bagaimana manajemen perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada, mengantisipasi ancaman yang datang, menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal yang sudah dilakukan, maka disusun faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi tingkat penjualan Nata De Coco Is Cogor di Kabupaten Gorontalo sebagai berikut :

1. Faktor-faktor Internal meliputi :
 - a. Harga
 - b. Produk
 - c. Peningkatan Volume Penjualan
 - d. Bonus Penjualan
 - e. Visi dan Misi
 - f. Struktur Organisasi
 - g. Sumber Dana
 - h. Pendidikan dan Latihan SDM
 - i. Promosi Penjualan
 - j. Sarana dan Prasarana

2. Faktor-faktor Eksternal meliputi :

- a. Kebijakan Pemerintah
- b. Sumber Daya Alam
- c. Jumlah Penduduk
- d. Keberadaan Pabrik
- e. Pemasok
- f. Saluran Distribusi (Distributor)
- g. Produk Substitusi (Pengganti)
- h. Penggunaan Zat-zat Kimia

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal seperti yang dijelaskan diatas maka dapat disusun dalam tabel berikut :

Tabel 9. Faktor-faktor Internal

Faktor	Tanda
a. Harga	**
b. Produk	**
c. Peningkatan Volume Penjualan	**
d. Bonus Penjualan	**
e. Visi dan Misi	--
f. Struktur Organisasi	--
g. Sumber Dana	--
h. Pendidikan dan Latihan SDM	--
i. Promosi Penjualan	--
j. Sarana dan prasarana	--

Sumber : data diolah, 2007

Keterangan : ** = Kekuatan

-- = Kelemahan

Tabel 10. Faktor-faktor Eksternal

Faktor	Tanda
a. Kebijakan Pemerintah	**
b. Sumber Daya Alam	**
c. Jumlah Penduduk	**
d. Keberadaan Pabrik	**
e. Pemasok	--
f. Saluran Distribusi (Distributor)	--
g. Produk Substitusi (pengganti)	--
h. Penggunaan Za-zat Kimia	--

Sumber : data diolah, 2007

Keterangan : ** = Peluang

-- = Ancaman

Berdasarkan tabel 7 dan tabel 8 di atas maka dapat dikemukakan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi penjualan Nata De Coco Is Cogor di Kabupaten Gorontalo adalah sebagai berikut :

4.3.1 Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan dan kelemahan yang diuraikan dibawah ini merupakan hasil analisa lingkungan internal perusahaan yang nantinya dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

1. Kekuatan

Kekuatan dapat dikatakan sebagai suatu keunggulan internal yang dimiliki perusahaan dalam upayanya mengembangkan eksistensinya. Kekuatan tersebut dijelaskan berikut ini :

a) Harga

Harga produk Is Cogor yang terjangkau oleh konsumen yang disesuaikan dengan kualitas produknya sehingga masyarakat / konsumen tertarik untuk mengkonsumsinya.

b) Produk

Produk nata de coco Is Cogor bermanfaat sebagai makanan ringan penghilang rasa lapar dan dahaga yang dikemas dalam gelas plastik berwarna putih, hijau, orange dan merah dan ada juga yang dikemas dalam sachet yang dapat digunakan sebagai bahan untuk es buah atau dapat digunakan sebagai bahan pelengkap/hiasan kue dll seperti yang telah dijelaskan pada analisis internal perusahaan di atas.

Produk Is Cogor yang berwarna (hijau, orange dan merah) didesain sedemikian rupa untuk menarik perhatian anak-anak, remaja maupun orang dewasa yang menyukai akan perbedaan warna. Sedangkan untuk produk yang berwarna putih dan sachet didesain untuk menarik perhatian orang dewasa dan para ibu-ibu rumah tangga dalam memenuhi kebutuhan konsumsi rumah tangganya.

Mutu dan kualitas produk Is Cogor yang laris dan paling diminati masyarakat saat ini adalah produk kelas dua. Dan produk kelas dua (berwarna) tersebut ditujukan untuk masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah kebawah yang disesuaikan dengan kemampuan daya beli masyarakat di Gorontalo.

c) Peningkatan Volume Penjualan

Dengan melihat perkembangan permintaan akan produk Is Cogor pada dua tahun terakhir tahun 2005-2006 merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk memanfaatkan sebaik mungkin kekuatan tersebut untuk meraih sebanyak-banyaknya konsumen dalam meningkatkan penjualannya.

d) Bonus Penjualan

Berlakunya program pemberian bonus penjualan kepada konsumen yang membeli sebanyak satu paket (25 Dus) mendapatkan bonus satu dus produk Is Cogor, merupakan suatu kekuatan untuk menarik konsumen dalam mengkonsumsi produk tersebut.

2. Kelemahan

Kelemahan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk mengganggu dan merusak aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai kelemahan dapat dilihat pada uraian berikut.

a) Visi dan Misi Perusahaan yang kurang jelas

Visi dan misi organisasi yang tidak jelas dan tegas sehingga tidak jelas apa yang ingin dicapai perusahaan, bagaimana mencapainya dan kemana arah perusahaan harus berjalan menjadi tidak jelas.

b) Struktur Organisasi yang kurang jelas

Ketidak jelasan dalam struktur organisasi yang menyebabkan karyawan pabrik tidak memiliki pembagian tugas yang jelas dan pada saat peningkatan volume produksi, petugas pemasaran dan petugas administrasi pembukuan ikut dalam proses produksi (terjadinya rangkap fungsi), sehingga kondisi ini sangat rentan terhadap penyimpangan.

c) Sumber Dana yang terbatas

Kegiatan produksi dan pemasaran produk Is Cogor masih mengalami hambatan karena dana untuk membiayai pelaksanaan operasi perusahaan sangat terbatas sehingga hal tersebut yang menyebabkan banyak permintaan pelanggan dan calon pembeli tidak terpenuhi.

d) Perlunya Pendidikan dan latihan SDM pemasaran

Faktor utama dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran adalah faktor sumber daya manusia disamping pendidikan yang memadai, pelatihan tentang pemasaran sangat diperlukan untuk menambah wawasan dan pengalaman yang sangat bermanfaat dalam pelaksanaan tugas pemasaran.

e) Promosi Penjualan

Suatu produk betapapun bermanfaat akan tetapi jika tidak dikenal oleh konsumen, maka produk tersebut tidak akan diketahui kemanfaatannya dan mungkin tidak dibeli oleh konsumennya. Salah

satu unsur marketing mix yang penting ini adalah promosi. Promosi penjualan Is Cogor kurang dilaksanakan oleh pihak perusahaan sehingga menyebabkan konsumen belum begitu banyak mengetahui tentang produk tersebut.

f) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana seperti sarana angkutan pemasaran yang kurang memadai dimana petugas pemasaran hanya menggunakan mobil pick up yang sangat rentan terhadap kerusakan produk terutama pada musim hujan.

4.3.2 Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisa terhadap kondisi lingkungan eksternal pada perusahaan/pabrik Nata De Coco Is Cogor, maka dapat diketahui faktor-faktor lingkungan eksternal yang memberikan peluang dan ancaman bagi posisi strategis perusahaan.

1. Peluang

Peluang dapat dikatakan sebagai suatu kesempatan atau faktor yang memiliki kecenderungan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berikut ini uraian dari peluang Perusahaan nata de coco Is Cogor .

a) Jumlah Penduduk

Penduduk Provinsi Gorontalo pada umumnya dan Kabupaten Gorontalo pada khususnya yang terus berkembang dari tahun ke

tahun merupakan peluang bagi perusahaan, karena semakin banyak penduduk maka semakin besar pula kesempatan untuk memasarkan /menjual produk yang dimiliki.

b) Sumber Daya Alam

Kabupaten Gorontalo yang terkenal sebagai daerah pertanian atau yang sering dikatakan sebagai daerah nyiur melambai karena salah satu hasil pertaniannya adalah kelapa, merupakan suatu peluang bagi perusahaan untuk dapat terus melangsungkan usahanya karena bahan baku utama minuman ringan Is Cogor tersebut diantaranya adalah air buah kelapa yang berasal dari buah kelapa.

c) Kebijakan Pemerintah

Dengan adanya kebijakan pemerintah yang memprogramkan pemberdayaan industri kecil dan menengah merupakan peluang bagi perusahaan untuk dapat memproduksi semaksimal mungkin produk nata de coco Is Cogor agar dapat dikonsumsi oleh masyarakat Gorontalo.

d) Keberadaan Pabrik

Keberadaan dari pabrik nata de coco yang merupakan pabrik satu-satunya yang berada di Provinsi Gorontalo merupakan suatu peluang bagi perusahaan. Dengan keberadaan dan usahanya yang tunggal di daerah Gorontalo ini membuat masyarakat/konsumen mudah untuk

mencapainya, dan perusahaan akan mudah memberikan pelayanannya.

2. Ancaman

Ancaman dapat dikatakan sebagai suatu keadaan yang memiliki kecenderungan dapat membahayakan perusahaan jika tidak segera dilakukan usaha antisipasi yang cepat dan tepat. Berikut ini yang berpotensi untuk menjadi ancaman bagi perusahaan nata de coco Is Cogor.

a) Pemasok

Kelangsungan hidup bagian pemasaran, bahkan suatu perusahaan tergantung dari pemasok. Pemasok memegang peranan penting dalam menjamin suksesnya pemasaran, karena keterlambatan pasokan barang dalam hal ini bahan baku dan bahan penolong nata de coco akan memberi dampak atas pemenuhan pesanan perusahaan.

b) Saluran pemasaran (Distribusi)

Setiap perusahaan membutuhkan saluran pemasaran, karena fungsi saluran pemasaran (distributor) sangat penting sehubungan dengan waktu penyerahan menjadi lebih cepat, biaya yang digunakan menjadi lebih sedikit, serta kebutuhan akan tempat yang kesemuanya akan memberikan nilai tambah dibanding apabila perusahaan melakukan sendiri distribusi pemasarannya.

c) Produk Substitusi

Semakin banyak produk substitusi yang dipasarkan di Gorontalo menyebabkan konsumen memiliki alternatif pilihan dan menyebabkan peluang untuk bisnis ini akan semakin mengecil. Konsumen akan semakin jeli untuk memilih produk mana yang paling memberikan kepuasan dan kualitas yang lebih baik.

e) Penggunaan zat kimia dalam makanan

Fenomena yang sedang terjadi di Indonesia saat ini yaitu beberapa makanan instant yang sedang beredar dipasaran yang mengandung zat-zat kimia yang berbahaya bagi kesehatan manusia sehingga pelarangan peredaran makanan yang tidak melalui BPOM. Hal ini menimbulkan keengganan dan ketakutan bagi konsumen sehingga mempengaruhi tingkat konsumsi dan penjualan nata de coco.

Hasil kuisioner secara lengkap disajikan dalam daftar lampiran 1 dan lampiran 2, sedangkan hasil akhir kuisioner serta penilaian bobot dan rating dapat dilihat pada tabel berikut ini :

1. Matriks EFE dan Matrik IFE
 - a. Matrik Internal Faktor Evaluating (IFE)

Tabel 11. Matriks IFE

No	Faktor-Faktro Strategi Internal	Bobot	Rating	Score
	Kekuatan			
1	Harga	0,13	3	0,39
2	Produk	0,16	3	0,48
3	Peningkatan Volume Penjualan	0,05	2	0,1
4	Bonus Penjualan	0,06	3	0,18
5	Jumlah Score Kekuatan			
	Kelemahan			
6	Visi dan Misi Perusahaan	0,12	1	0,12
7	Struktur Organisasi	0,12	1	0,12
8	Sumber Dana	0,14	1	0,14
9	Pendidikan dan Latihan SDM	0,09	2	0,18
10	Promosi Penjualan	0,08	3	0,24
11	Sarana dan Prasarana	0,06	3	0,18
	Jumlah Score Kelemahan			
TOTAL		1,00		2,13

Sumber : data diolah

b. Matrik External Faktor Evaluating (EFE)

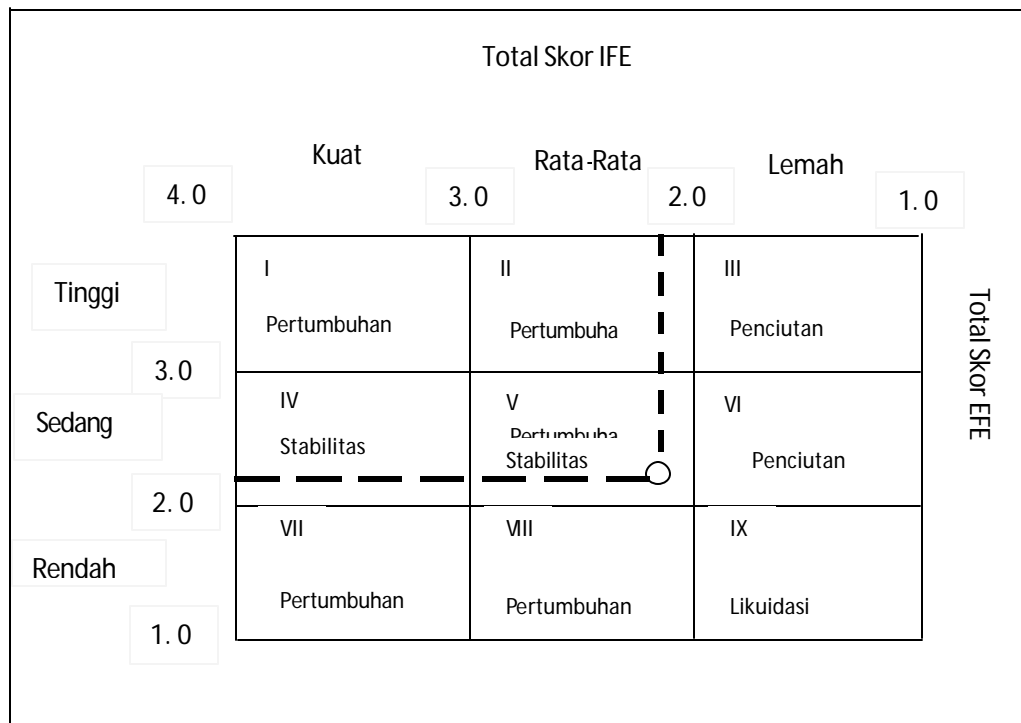
Tabel 12. Matriks EFE

No	Faktor-Faktro Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Score
	Peluang			
1	Kebijakan Pemerintah	0.10	2	0.20
2	Sumber Daya Alam	0.16	3	0.48
3	Jumlah Penduduk	0.13	3	0.39
4	Keberadaan Pabrik	0.13	2	0.26
5	Jumlah Score Kekuatan			
	Ancaman			
6	Pemasok	0.15	1	0.15
7	Saluran Distribusi (Distributor)	0.12	2	0.24
8	Produk Substitusi (Pengganti)	0.13	1	0.13
9	Penggunaan zat-zat kimia	0.09	3	0.27
	Jumlah Score Ancaman			
TOTAL		1.00		2.12

Sumber : data diolah

2. IE Matriks (Internal dan Eksternal)

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal yang sudah dilakukan sebelumnya kemudian data dilanjutkan pada IE matriks. Sumbu horizontal matrik IE ini adalah Total Score Internal Factor sebesar 2,13 sedangkan sumbu vertikalnya adalah Total Score Eksternal Factor sebesar 2,12 sehingga diperoleh matriks internal dan eksternal berikut :



Gambar 10, Matriks IE (Sumber : data diolah)

IE Matrik di atas menunjukkan bahwa posisi internal berada pada posisi rata-rata sedangkan posisi eksternal berada pada posisi sedang dan berada pada sel V. Perusahaan pada kondisi ini berada pada strategi

konsolidasi/stabilitas dengan tujuan untuk lebih bertahan atau defensif yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Penyebab kondisi perusahaan yang berada pada tingkat pertumbuhan industri sedang (*moderate attractive industry*) seperti pada sel V ini adalah pengaruh faktor internal dan faktor eksternal dimana perusahaan sedang menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan untuk menghindari kehilangan penjualan kehilangan laba (profit) maka strategi yang paling tepat adalah strategi konsolidasi agar lebih dapat bertahan (*defensif*). Perusahaan yang berada pada sel ini dapat melakukan penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*).

3. Matrik TOWS

Selanjutnya faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang diperoleh dari hasil analisis dapat ditransfer kedalam matrik TOWS untuk membuat berbagai alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 13. Matrik TOWS

IFAS EFAS	Stengths (S) 1. Harga 2. Produk 3. Peningkatan Volume Penjualan 4. Bonus Penjualan	Weaknesses (W) 1. Visi dan Misi Perusahaan 2. Struktur Organisasi 3. Sumber Dana 4. Pendidikan dan Latihan SDM 5. Promosi Penjualan 6. Sarana dan Prasarana
Oppurtunities (O) 1. Kebijakan Pemerintah	Strategi SO 1. Memanfaatkan	Strategi WO 1. Melakukan

Lanjutan

<ol style="list-style-type: none"> 2. Sumber Daya Alam 3. Jumlah Penduduk 4. Keberadaan Pabrik 	<p>informasi jumlah penduduk untuk pengembangan dan peningkatan produk.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Memanfaatkan sumber daya alam yang ada untuk meningkatkan produksi dan penjualan. 3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan harga yang sesuai dan terjangkau oleh konsumen. 4. Meningkatkan kualitas pelayanan penjualan dalam memenuhi permintaan konsumen 5. Perluasan pasar ke luar daerah Gorontalo untuk peningkatan penjualan. 	<p>pembenahan internal perusahaan baik manajemen, struktur organisasi, menutupi keterbatasan sumber dana , melakukan perbaikan terhadap tersedianya sarana dan prasarana pemasaran.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pembenahan internal perusahaan tersebut dengan tujuan untuk memanfaatkan kebijakan pemerintah, memanfaatkan ketersediaan sumber daya bahan baku, informasi jumlah penduduk dan memanfaatkan keberadaan pabrik untuk kelangsungan hidup perusahaan
<p>Threat (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok 2. Saluran Pemasaran (Distributor) 3. Produk Substitusi (Pengganti) 4. Penggunaan Zat-zat Kimia 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga hubungan baik dengan pemasok untuk kelancaran penyediaan bahan baku dan bahan penolong. 2. Meningkatkan kualitas produk untuk menjaga daya saing dan positioning produk di pasar. 3. Menjaga dan memperhatikan komposisi dan kesehatan produk. 4. menjalin kerja sama dengan pihak distributor untuk meningkatkan penjualan dan ketepatan dalam penyerahan produk 5. Penetapan program bonus untuk menarik konsumen dalam peningkatan penjualan. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembenahan internal perusahaan untuk menjaga kepercayaan pemasok, distributor dan pihak eksternal lainnya. 2. Melakukan promosi penjualan untuk penguatan posisi produk di pasar. 3. Peningkatan pendidikan dan latihan SDM untuk mengenal zat-zat kimia yang berbahaya bagi kesehatan.

Sumber : data diolah tahun 2007

Penjelasan dari keempat strategi seperti yang tercantum dalam Matrik TOWS di atas adalah :

1. Strategi kombinasi Kekuatan dan Peluang (SO)

Strategi SO dapat diterapkan dengan menggunakan segenap kekuatan Pabrik Is Cogor untuk memanfaatkan setiap peluang yang ada, seperti :

- a. Memanfaatkan informasi jumlah penduduk untuk pengembangan dan peningkatan produk.

Informasi jumlah penduduk antara lain; jumlah penduduk usia anak-anak untuk meningkatkan daya tarik produk khusus untuk anak-anak contohnya kemasan produk dibentuk seperti bentuk fisik binatang dll.

- b. Memanfaatkan sumber daya alam yang ada untuk meningkatkan produksi dan penjualan.

Lokasi pabrik nata de coco strategis karena dekat dengan sumber bahan bakunya yaitu tanaman kelapa dan peluang ini dapat dijadikan kekuatan untuk meningkatkan produksi dan penjualan nata de coco Is Cogor.

- c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan harga yang sesuai dan terjangkau oleh konsumen.

Dengan harga produk yang terjangkau oleh konsumen dan kualitas yang baik adalah suatu kekuatan bagi perusahaan untuk dapat menarik perhatian konsumen dalam meningkatkan penjualan.

- d. Meningkatkan kualitas pelayanan penjualan dalam memenuhi permintaan konsumen.

Keberadaan pabrik nata de coco yang tunggal di Gorontalo merupakan peluang untuk dijadikan kekuatan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik.

- e. Perluasan pasar ke luar daerah Gorontalo untuk peningkatan penjualan.

Peningkatan volume penjualan dan adanya program bonus penjualan adalah merupakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang perluasan pasar ke luar daerah Gorontalo.

2. Strategi kombinasi Kekuatan dan Ancaman (ST)

Untuk menerapkan strategi ini yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi kelemahan perusahaan seperti :

- a. Menjaga hubungan baik dengan pemasok untuk kelancaran dalam penyediaan bahan baku dan bahan penolong.

Adanya jaminan ketersediaan bahan baku yang berkualitas, dan tepat waktu merupakan suatu rantai nilai yang membuat perusahaan akan dapat memenuhi pesanan konsumen, untuk itu

perusahaan harus tetap dapat menjaga hubungan baik dengan pemasok yang selama ini sudah terjalin.

- b. Meningkatkan kualitas produk untuk menjaga daya saing dan positioning produk di pasar.

Disamping harga pasar yang terjangkau, kualitas produk harus tetap ditingkatkan untuk menjaga daya saing terhadap produk substitusi yang beredar di pasar.

- c. Menjaga dan memperhatikan komposisi dan kesehatan produk.

Harga yang terjangkau dan kualitas produk yang baik tetapi apabila kesehatan dari produk itu tidak terjamin maka akan menjadi ancaman bagi produk tersebut, untuk itu perusahaan hendaknya tetap menjaga komposisi produk dalam menjamin kesehatan konsumen.

- d. Menjalin kerja sama dengan pihak distributor untuk meningkatkan penjualan dan ketepatan waktu dalam penyerahan produk.

Kerja sama dengan distributor perlu dijalin disamping untuk meningkatkan penjualan, ketepatan waktu penyerahan produk ke konsumen juga dapat mengefisiensikan biaya pemasaran perusahaan.

- e. Penetapan program bonus untuk menarik konsumen dalam peningkatan penjualan.

Penetapan program pemberian bonus penjualan adalah suatu kekuatan bagi perusahaan untuk menguatkan posisi produk di pasar terhadap ancaman produk substitusi lainnya.

3. Strategi kombinasi Kelemahan dan Peluang (WO)

Dalam mengkombinasikan kelemahan dan peluang perusahaan yaitu dengan mengenali kelemahan-kelemahan yang ada. Dan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, tindakan yang dilakukan adalah memadukan kelemahan dengan peluang yang ada sehingga diperoleh strategi yang tepat guna, melalui langkah-langkah :

- a. Melakukan pembenahan internal perusahaan baik manajemen, struktur organisasi, menutupi keterbatasan sumber dana, melakukan perbaikan terhadap tersedianya sarana dan prasarana pemasaran.
- b. Pembenahan internal perusahaan tersebut dengan tujuan untuk memanfaatkan kebijakan pemerintah, memanfaatkan ketersediaan sumber daya bahan baku, informasi jumlah penduduk dan memanfaatkan keberadaan pabrik untuk kelangsungan hidup perusahaan.

4. Strategi kombinasi Kelemahan dan Ancaman (WT)

Strategi ini digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang dilakukan adalah :

- a. Pembenahan internal perusahaan untuk menjaga kepercayaan pemasok, distributor dan pihak eksternal lainnya.

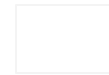
Salah satu faktor yang menyebabkan hubungan kerja sama dengan pihak eksternal perusahaan dapat terjalin adalah menjaga profil/citra perusahaan. Dan pembenahan internal perusahaan adalah suatu upaya untuk memperbaiki profil perusahaan agar lebih baik dalam penglihatan pihak eksternal perusahaan.

- b. Melakukan promosi penjualan untuk penguatan posisi produk di pasar.

Promosi adalah usaha perusahaan untuk meningkatkan posisi produk di pasar terhadap produk substitusi dan hal ini harus dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan penjualannya.

- c. Peningkatan pendidikan dan latihan SDM untuk mengenal zat-zat kimia yang berbahaya bagi kesehatan.

Fenomena yang sedang terjadi saat ini adalah beredarnya makanan instant yang belum memenuhi persyaratan kesehatan akan suatu produk untuk itu pendidikan dan latihan bagi SDM perlu dilakukan agar lebih mengetahui dan mengenal zat-zat kimia yang dapat membahayakan kesehatan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. berdasarkan anilisa IFE dan EFE bahwa strategi generik (*generic strategy*) yang tepat yang harus dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk nata de coco Is Cogor adalah penerapan Strategi konsolidasi dengan perusahaan sejenis untuk relatif lebih defensif untuk menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan laba. Dan strategi utama (*grand strategy*) yang dipilih adalah Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.
2. Berdasarkan Analisa TOWS bahwa yang merupakan kombinasi dari kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman diperoleh strategi-strategi seperti dibawah ini :
 - a. Strategi kombinasi Kekuatan dan Peluang (SO)

Strategi SO dapat diterapkan dengan menggunakan segenap kekuatan perusahaan untuk memarfaatkan setiap peluang yang ada, seperti memanfaatkan informasi demografi untuk pengembangan produk, memanfaatkan sumber daya alam yang ada (kelapa) untuk meningkatkan produksi dan penjualan, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang

disesuaikan dengan harga serta perluasan pasar ke luar daerah Gorontalo.

b. Strategi kombinasi Kekuatan dan Ancaman (ST)

Untuk menerapkan strategi ini yaitu menggunakan segenap kekuatan yang ada perusahaan untuk mengatasi kelemahan perusahaan, seperti menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan bahan penolong, meningkatkan daya saing produk dengan produk yang lain, memperhatikan kesehatan produk serta menjalin hubungan baik dengan distributor dalam pemasaran produk.

c. Strategi kombinasi Kelemahan dan Peluang (WO)

Dalam mengkombinasikan kelemahan dan peluang perusahaan yaitu dengan mengenali kelemahan-kelemahan yang ada. Dan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, tindakan yang dilakukan adalah memadukan kelemahan dengan peluang yang ada sehingga diperoleh strategi yang tepat guna, melalui langkah-langkah : membenahan internal perusahaan secara keseluruhan untuk memanfaatkan seperti kebijakan pemerintah, memanfaatkan ketersediaan sumber daya bahan baku, informasi jumlah penduduk serta memanfaatkan keberadaan pabrik untuk kelangsungan hidup perusahaan.

d. Strategi kombinasi Kelemahan dan Ancaman (WT)

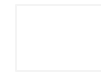
Strategi ini digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang dilakukan adalah membenahan internal perusahaan untuk menjalin kerja sama dengan pihak eksternal

perusahaan, melakukan promosi penjualan dan meningkatkan pendidikan dan latihan SDM untuk mengenal zat-zat yang berbahaya bagi kesehatan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan seperti yang dikemukakan sebelumnya maka perlu disarankan :

1. Pembenahan internal perlu dilakukan untuk :
 - a. Menempatkan seorang manager yang profesional dalam bisnis bukan pegawai yang dikaryakan atau lainnya.
 - b. Menarik minat investor (peminjam modal) dalam menginvestasikan modalnya di perusahaan.
 - c. Menarik minat pihak eksternal lainnya untuk membangun kerja sama seperti pihak distributor untuk efisiensi biaya pemasaran perusahaan.
2. Peningkatan kualitas produk dan promosi penjualan untuk memperkuat posisi produk di pasar.
3. Perluasan pasar di luar daerah Gorontalo untuk meningkatkan penjualan.
4. Memberlakukan produk nata de coco Is Cogor sebagai minuman ringan dan minuman kesehatan yang perlu dikonsumsi dan digunakan pada setiap kegiatan (*event*) di daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Alhabsji, T, 1987, Laporan Penelitian Kedudukan dan Peranan Perusahaan Daerah dalam Pelaksanaan yang nyata dan Bertanggung jawab, Kerjasama Bappeda Propinsi Dati I Jatim dengan Universitas Brawijaya.
- Allison, Michael dan Kaye, Jude, 2005, Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Nirlaba, Obor Indonesia, Jakarta.
- Alting, Fahri, 2005, Analisis Kinerja Perusahaan Daerah “Gama Karya” dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya di Kabupaten Halmahera Barat Propinsi Maluku Utara.
- Amir, M. Taufiq, 2005, Dinamika Pemasaran, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Askam, Uyan Setiawan, 2005, Analisis Strategi Pemasaran Telkom Flexi di Kandantel Palu.
- Badan Penanaman Modal, Pemberdayaan BUMD dan Aset Daerah Pemerintah Kota Semarang, 2007, Profil Aset, http://www.semarang.go.id/cms/investasi/aset/profil_aset.php. (Down Load 22 April 2007).
- Elmi, Bachrul, 2002, Keuangan Pemerintah Daerah Otonomi di Indonesia, Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta.
- Darlymple, D. J. And Parsons, L. J, 1980, *Marketing Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Toronto.
- Dinas Infokom Jatim, Tingkatkan PAD Dengan Manajemen Aset, 2007, <http://www.d-infokom.jatim.go.id/news.php?id=9238-infokom>. (Down Load 24 April 2007).

- Devas, Nick, 1989, *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Dewi, Elita, 2002, *Identifikasi Sumber Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah*.
- Fauziz, Mf, 2006, *Konsep Strategi dalam Pemasaran*, http://allohomoraku.blogspot.com/2006/01/konsep-strategi-dalam-pemasaran_06.html (Down Load 23 April 2007).
- Halim, Abdul, 2004, *Manajemen Keuangan Daerah Edisi Revisi*, UPP AMP YKPN, Jogjakarta.
- Kaho, Yosef. R, 1985, *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
-, 1998, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Rajawali Press, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 1998, *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi, Targeting, Positioning*, PT. Garmedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Prehallindo, Jakarta.
-2005, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*, Prentice Hall, Jakarta.
- Kurniawan, Indra, 2006, *Balanced Score Card Sebagai alat Pengukur Kinerja Dan Strategi Perusahaan pada PT. Plaza Araya Sentra Niaga Kota Malang*, Malang.
- Lubis, A. N, 2004, *Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis*, <http://library.usu.ac.id/download/fe/manajemen-arlina%201bs3>. (Down Load, 30 Juni 2007).

- Mardiasmo, 2002, Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah, Andi, Yogyakarta.
-, 2002, Perpajakan, Andi, Yogyakarta.
- Mukhlis, 2004, Pengaruh Alokasi Anggaran Pembangunan (Belanja Publik) Sektoral terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Samarinda.
- Mursid. M, 2003, Manajemen Pemasaran, Bumi Aksara, Jakarta.
- Osborn, David dan Plastrik, Peter, 2001, Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha, PPM, Jakarta.
- Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin, 2006, Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi, Makassar.
- Rangkuti, Freddy, 2000, Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Saragih, Juli Panglima, 2003, Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah Dalam Otonomi, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Silmi Kaffah, Rahmini, 2005, Strategi Pemasaran Alternatif Ekspor Uang Beku PT. Sitomas Mulia Sakti Makassar.
- Sugito, Hadi, Etika Bisnis di Perusahaan, 2005,
<http://hadisugito.fadla.or.id/2005/11/11/konsep-strategi-bisnis/>
(Download 23 April 2006).
- Suroso, Agus, 2007, Manajemen Strategi, [http://www.pasca-unsoed.or.id/pdf/269,14,Slide 14](http://www.pasca-unsoed.or.id/pdf/269,14,Slide%2014) (Down Load 24 April 2007).
- Umar, Husein, 2005, *Strategic Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Widjaja, H, 2000, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Penjualan Tepung Terigu PT. BSUFM di Makassar.

Yayasan Inovasi Pemerintah Daerah (YIPD), 2007, Manajemen Keuangan Daerah,
http://www.yipd.or.id/layanan/index.php?act=mnj_keu. (Down Load 22 April 2007).

Yudoyono, Bambang, 2003, Otonomi Daerah, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Undang-Undang Otonomi Daerah Tahun 2004 Terdiri Dari: Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintah Daerah, Karina, Surabaya.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Gorontalo Dalam Angka Tahun 2004/2005, Kerja Sama Badan Pusat Statistik Provinsi Gorontalo, Badan Perencanaan Pembangunan dan Percepatan Ekonomi Daerah Provinsi Gorontalo.

Pemerintah Kabupaten Gorontalo, Rencana Strategis Daerah (RENSTRADA) 2002-2006.

Kabupaten Gorontalo Dalam Angka Tahun 2005, Badan Pusat Statistik Kabupaten Gorontalo.

Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal Kabupaten Gorontalo, Laporan Hasil Audit Pabrik Nata De Coco Tahun 2006.

Bagian Keuangan Setda Kabupaten Gorontalo, APBD Kabupaten
Gorontalo Tahun 2002 - 2006

.....,Laporan Tahunan PT. Isimu Utama Raya Pabrik Nata De Coco
Tahun 2005 - 2006.

Pabrik Nata De Coco Is Cogor, Laporan Volume Penjualan Nata De Coco
Is Cogor Tahun 2002-2006.

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan untuk Internal Perusahaan

DAFTAR PERTANYAAN
UNTUK INTERNAL PERUSAHAAN

Nama :

Pendidikan :

Jabatan :

Daftar isian untuk Pembobotan
Faktor-faktor Internal dan Eksternal

1. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor Internal dan Eksternal berikut ini dengan cara memberikan tanda (V) pada pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Pilihan bobot atau tingkat kepentingan masing-masing faktor terdiri dari :
 - 0.20 atau 20% : tinggi atau kuat
 - 0.15 atau 15% : cukup tinggi atau cukup kuat
 - 0.10 atau 10% : cukup rendah
 - 0.05 atau 5% : rendah
3. Jumlah seluruh faktor internal harus sama dengan 1.0 atau 100%
4. Jumlah seluruh faktor eksternal harus sama dengan 1.0 atau 100%

Faktor Internal	0.20	0.15	0.10	0.05
KEKUATAN Harga Produk Peningkatan volume Penjualan Bonus Penjualan				
KELEMAHAN Visi dan Misi Perusahaan Struktur Organisasi Sumber Dana Pendidikan dan latihan SDM Promosi Penjualan Sarana dan prasarana				
Faktor Eksternal	0.20	0.15	0.10	0.05
PELUANG Kebijakan Pemerintah Sumber Daya Alam Jumlah Penduduk Keberadaan Pabrik				
ANCAMAN Pemasok Saluran Distribusi (distributor) Produk Substitusi (pengganti) Penggunaan zat –zat kimia				

Daftar Isian Untuk Rating
Faktor-faktor Internal dan Eksternal

1. Tentukan rating dari masing-masing factor internal dan eksternal berikut ini dengan memberi tanda (?) pada pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Pilihan rating pada isian masing-masing faktor terdiri dari :

<u>FAKTOR INTERNAL</u>	<u>FAKTOR EKSTERNAL</u>
1 = sangat lemah	1 = di bawah rata-rata
2 = tidak begitu lemah	2 = rata-rata
3 = cukup kuat	3 = bagus
4 = sangat kuat	4 = sangat bagus

Faktor Internal	4	3	2	1
KEKUATAN Harga Produk Peningkatan Penjualan Bonus Penjualan				
KELEMAHAN Visi dan Misi Perusahaan Struktur Organisasi Sumber Dana Pendidikan dan latihan SDM Promosi Penjualan Sarana Angkutan Pemasaran				

Faktor Eksternal	4	3	2	1
PELUANG Kebijakan Pemerintah Sumber Daya Alam Jumlah Penduduk Keberadaan Pabrik				
ANCAMAN Pemasok Saluran Distribusi (Distributor) Produk Substitusi (pengganti) Penggunaan zat-zat kimia				

KEKUATAN

1. Apakah menurut Bapak/Ibu harga produk nata de coco Is Cogor terjangkau oleh konsumen?

<input type="checkbox"/> Sangat terjangkau	<input type="checkbox"/> Tidak terjangkau
<input type="checkbox"/> Terjangkau	<input type="checkbox"/> Sangat tidak terjangkau

2. Apakah menurut Bapak/Ibu harga produk nata de coco Is Cogor sudah sesuai dengan kualitasnya?

<input type="checkbox"/> Sangat sesuai	<input type="checkbox"/> Tidak sesuai
<input type="checkbox"/> Sesuai	<input type="checkbox"/> Sangat tidak sesuai

3. Bagaimana dengan peningkatan penjualan nata de coco dari tahun ke tahun?

<input type="checkbox"/> Sangat meningkat	<input type="checkbox"/> Kurang meningkat
<input type="checkbox"/> Cukup meningkat	<input type="checkbox"/> Tidak meningkat

4. Menurut Bapak/Ibu perusahaan pernah memberikan bonus dalam penjualan produk nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Jarang sekali
<input type="checkbox"/> Sering	<input type="checkbox"/> Tidak pernah

KELEMAHAN

5. Apakah Bapak/Ibu Mengetahui visi dan misi perusahaan?

<input type="checkbox"/> Sangat mengetahui	<input type="checkbox"/> Tidak mengetahui
<input type="checkbox"/> Mengetahui	<input type="checkbox"/> Sangat tidak mengetahui

6. Apakah Bapak/Ibu mengerti akan makna visi dan misi perusahaan tersebut?

<input type="checkbox"/> Sangat mengerti	<input type="checkbox"/> Tidak mengerti
<input type="checkbox"/> Mengerti	<input type="checkbox"/> Sangat tidak me ngerti

7. Apakah Bapak/Ibu setuju dengan visi dan misi perusahaan tersebut?

<input type="checkbox"/> Sangat setuju	<input type="checkbox"/> Tidak setuju
<input type="checkbox"/> Setuju	<input type="checkbox"/> Sangat tidak setuju

8. Apakah Bapak/Ibu tahu posisi/kedudukan Bapak/Ibu dalam struktur organisasi perusahaan?

<input type="checkbox"/> Sangat mengetahui	<input type="checkbox"/> Tidak mengetahui
<input type="checkbox"/> Mengetahui	<input type="checkbox"/> Sangat tidak mengetahui

9. Bagaimana pemahaman Bapak/Ibu dengan struktur organisasi perusahaan?

<input type="checkbox"/> Sangat mengerti	<input type="checkbox"/> Tidak mengerti
<input type="checkbox"/> Mengerti	<input type="checkbox"/> Sangat tidak mengerti

10. Apakah Bapak/Ibu setuju dengan struktur organisasi perusahaan?
 Sangat setuju Tidak setuju
 setuju Sangat tidak setuju
11. Menurut Bapak/Ibu anggaran perusahaan mencukupi kebutuhan operasi perusahaan?
 Sangat cukup Tidak cukup
 Cukup Kurang
12. Menurut Bapak/Ibu pendidikan dan latihan SDM perusahaan sudah memadai?
 Sangat memadai Tidak memadai
 Memadai Sangat tidak memadai
13. Menurut Bapak/Ibu peningkatan kemampuan SDM sudah dilakukan?
 Selalu Kurang
 Cukup Belum dilakukan
14. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti pendidikan dan latihan tentang pemasaran dan lainnya?
 Selalu Jarang Sekali
 Sering Tidak Pernah
15. Apakah perusahaan sudah melakukan promosi di berbagai media untuk meningkatkan pemasaran dan penjualan produk nata de coco Is Cogor?
 Selalu Jarang sekali
 Sering Tidak pernah
16. Menurut Bapak/Ibu angkutan pemasaran memadai untuk digunakan dalam operasi perusahaan?
 Sangat memadai Tidak memadai
 Memadai Sangat tidak memadai

PELUANG

17. Apakah menurut Bapak/Ibu jumlah penduduk provinsi Gorontalo berpengaruh dalam peningkatan penjualan nata de coco Is Cogor?
 Sangat berpengaruh Tidak berpengaruh
 Berpengaruh Sangat tidak berpengaruh

DAFTAR PERTANYAAN
UNTUK EKSTERNAL PERUSAHAAN

Nama :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Alamat :

Pekerjaan :

Daftar isian untuk Pembobotan
Faktor-faktor Internal dan Eksternal

1. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor Internal dan Eksternal berikut ini dengan cara memberikan tanda (V) pada pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Pilihan bobot atau tingkat kepentingan masing-masing faktor terdiri dari :
 - 0.20 atau 20% : tinggi atau kuat
 - 0.15 atau 15% : cukup tinggi atau cukup kuat
 - 0.10 atau 10% : cukup rendah
 - 0.05 atau 5% : rendah
3. Jumlah seluruh faktor internal harus sama dengan 1.0 atau 100%
4. Jumlah seluruh faktor eksternal harus sama dengan 1.0 atau 100%

Faktor Internal	0.20	0.15	0.10	0.05
KEKUATAN Harga Produk Peningkatan volume Penjualan Bonus Penjualan				
KELEMAHAN Visi dan Misi Perusahaan Struktur Organisasi Sumber Dana Pendidikan dan latihan SDM Promosi Penjualan Sarana dan prasarana				

Faktor Eksternal	0.20	0.15	0.10	0.05
PELUANG Kebijakan Pemerintah Sumber Daya Alam Jumlah Penduduk Keberadaan Pabrik				
ANCAMAN Pemasok Saluran Distribusi (distributor) Produk Substitusi (pengganti) Penggunaan zat-zat kimia				

Daftar Isian Untuk Rating
Faktor-faktor Internal dan Eksternal

1. Tentukan rating dari masing-masing factor internal dan eksternal berikut ini dengan memberi tanda (?) pada pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Pilihan rating pada isian masing-masing faktor terdiri dari :

<u>FAKTOR INTERNAL</u>	<u>FAKTOR EKSTERNAL</u>
1 = sangat lemah	1 = di bawah rata-rata
2 = tidak begitu lemah	2 = rata-rata
3 = cukup kuat	3 = bagus
4 = sangat kuat	4 = sangat bagus

Faktor Internal	4	3	2	1
KEKUATAN Harga Produk Peningkatan volume Penjualan Bonus Penjualan				
KELEMAHAN Visi dan Misi Perusahaan Struktur Organisasi Sumber Dana Pendidikan dan latihan SDM Promosi Penjualan Sarana dan prasarana				

Faktor Eksternal	4	3	2	1
PELUANG Kebijakan Pemerintah Sumber Daya Alam Jumlah Penduduk Keberadaan Pabrik				
ANCAMAN Pemasok Saluran Distribusi (distributor) Produk Substitusi (pengganti) Penggunaan zat-zat kimia				

KEKUATAN

1. Apakah menurut Anda harga produk nata de coco Is Cogor terjangkau?

<input type="checkbox"/> Sangat terjangkau	<input type="checkbox"/> Tidak terjangkau
<input type="checkbox"/> Terjangkau	<input type="checkbox"/> Sangat tidak terjangkau

2. Apakah menurut Anda harga produk nata de coco Is Cogor sudah sesuai dengan kualitasnya?

<input type="checkbox"/> Sangat sesuai	<input type="checkbox"/> Tidak sesuai
<input type="checkbox"/> Sesuai	<input type="checkbox"/> Sangat tidak sesuai

3. Apakah Anda pernah mendapatkan bonus pembelian produk nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Jarang sekali
<input type="checkbox"/> Sering	<input type="checkbox"/> Tidak pernah

KELEMAHAN

4. Apakah visi dan misi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh	<input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh
<input type="checkbox"/> Berpengaruh	<input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh

5. Apakah struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh	<input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh
<input type="checkbox"/> Berpengaruh	<input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh

6. Menurut Anda anggaran perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh	<input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh
<input type="checkbox"/> Berpengaruh	<input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh

7. Menurut Anda pendidikan dan ketrampilan SDM perusahaan nata de coco Is Cogo sudah memadai?

<input type="checkbox"/> Sangat memadai	<input type="checkbox"/> Tidak memadai
<input type="checkbox"/> Memadai	<input type="checkbox"/> Sangat tidak memadai

8. Menurut Anda bagaimana pelayanan petugas pemasaran/penjualan produk nata de coco Is Cogor?

<input type="checkbox"/> Sangat baik	<input type="checkbox"/> Kurang baik
<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Tidak baik

9. Apakah Anda pernah mendengar/melihat promosi produk nata de coco Is Cogor?
- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Selalu | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Tidak pernah |
10. Menurut Anda apakah sarana angkutan pemasaran perusahaan nata de coco Is Cogor memadai?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat memadai | <input type="checkbox"/> Tidak memadai |
| <input type="checkbox"/> Memadai | <input type="checkbox"/> Sangat tidak memadai |

PELUANG

11. Apakah menurut Anda jumlah penduduk provinsi Gorontalo berpengaruh terhadap kelangsungan usaha dan penjualan nata de coco Is Cogor?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh | <input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh |
| <input type="checkbox"/> Berpengaruh | <input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh |
12. Apakah menurut Anda sumber daya alam (kelapa) menunjang dalam penyediaan bahan baku perusahaan Nata De Coco?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat menunjang | <input type="checkbox"/> Tidak menunjang |
| <input type="checkbox"/> Menunjang | <input type="checkbox"/> Sangat tidak menunjang |
13. Apakah menurut Anda kebijakan pemerintah Kabupaten Gorontalo mendukung kelangsungan usaha perusahaan ?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat mendukung | <input type="checkbox"/> Tidak mendukung |
| <input type="checkbox"/> Mendukung | <input type="checkbox"/> Sangat tidak mendukung |
14. Apakah menurut Anda penjualan nata de coco Is Cogor tergantung pada keberadaan pabrik?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat tergantung | <input type="checkbox"/> Tidak tergantung |
| <input type="checkbox"/> Tergantung | <input type="checkbox"/> Sangat tidak tergantung |

ANCAMAN

15. Apakah menurut Anda pemasok bahan baku berpengaruh terhadap penjualan nata de coco?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh | <input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh |
| <input type="checkbox"/> Berpengaruh | <input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh |
16. Apakah menurut Anda pemasok bahan penolong berpengaruh terhadap penjualan nata de coco?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh | <input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh |
| <input type="checkbox"/> Berpengaruh | <input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh |

17. Menurut Anda distributor mempunyai pengaruh dalam penjualan nata de coco Is Cogor?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh | <input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh |
| <input type="checkbox"/> Berpengaruh | <input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh |
18. Apakah menurut Anda keberadaan produk pengganti sangat berpengaruh terhadap penjualan nata de coco?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat berpengaruh | <input type="checkbox"/> Tidak berpengaruh |
| <input type="checkbox"/> Berpengaruh | <input type="checkbox"/> Sangat tidak berpengaruh |
19. Apakah Anda yakin produk nata de coco sudah aman dari zat-zat yang berbahaya bagi kesehatan tubuh manusia?
- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat yakin | <input type="checkbox"/> Tidak yakin |
| <input type="checkbox"/> Yakin | <input type="checkbox"/> Sangat tidak yakin |

Hasil Pembobotan Faktor-Faktor Internal											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
1	0.15	0.20	0.05	0.10	0.05	0.05	0.20	0.05	0.05	0.10	1.00
2	0.20	0.15	0.05	0.10	0.10	0.05	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
3	0.10	0.20	0.05	0.15	0.10	0.05	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
4	0.15	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.20	0.05	0.05	0.15	1.00
5	0.20	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
6	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.05	1.00
7	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
8	0.15	0.10	0.15	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
9	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	0.05	0.20	0.10	0.10	0.05	1.00
10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.05	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
11	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	1.00
12	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
13	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
14	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.05	0.15	0.05	0.05	0.20	1.00
15	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
16	0.05	0.15	0.05	0.05	0.10	0.05	0.20	0.15	0.10	0.10	1.00
17	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
18	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.05	1.00
19	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.10	1.00
20	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
21	0.10	0.20	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
22	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
23	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.05	1.00
24	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.10	0.10	1.00
25	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
26	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	1.00
27	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
28	0.20	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
29	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	1.00
30	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
31	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
32	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
33	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
34	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
35	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.05	0.15	0.15	0.05	1.00
36	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	1.00
37	0.15	0.05	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.05	1.00
38	0.10	0.10	0.05	0.05	0.15	0.15	0.10	0.10	0.15	0.05	1.00
39	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.05	1.00
40	0.20	0.20	0.05	0.05	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	1.00
41	0.20	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0.20	0.05	0.15	0.05	1.00
42	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
43	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
44	0.10	0.20	0.05	0.05	0.15	0.15	0.10	0.05	0.10	0.05	1.00
45	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.20	0.05	0.10	0.05	1.00

Resp
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
46	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
47	0.10	0.20	0.05	0.05	0.15	0.10	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
48	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
49	0.10	0.15	0.05	0.05	0.20	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
50	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
51	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	1.00
52	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.15	0.05	1.00
53	0.10	0.20	0.05	0.05	0.20	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
54	0.10	0.15	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
55	0.05	0.20	0.05	0.05	0.20	0.05	0.20	0.05	0.10	0.05	1.00
56	0.10	0.20	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
57	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
58	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
59	0.10	0.10	0.05	0.05	0.15	0.10	0.20	0.05	0.15	0.05	1.00
60	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
61	0.10	0.20	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
62	0.10	0.20	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
63	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
64	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.05	1.00
65	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
66	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.05	0.15	0.05	0.15	1.00
67	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.05	0.15	0.15	0.05	1.00
68	0.10	0.20	0.05	0.05	0.20	0.05	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
69	0.10	0.20	0.05	0.05	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
70	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
71	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
72	0.05	0.20	0.05	0.05	0.15	0.10	0.20	0.05	0.10	0.05	1.00
73	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
74	0.05	0.20	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	0.05	1.00
75	0.10	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
76	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
77	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
78	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.05	1.00
79	0.15	0.20	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
80	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	0.05	1.00
81	0.10	0.15	0.05	0.15	0.15	0.05	0.10	0.10	0.10	0.05	1.00
82	0.05	0.20	0.05	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
83	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
84	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
85	0.10	0.05	0.05	0.05	0.20	0.20	0.10	0.10	0.10	0.05	1.00
86	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
87	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
88	0.15	0.15	0.05	0.05	0.20	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
89	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
90	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	1.00
91	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00

Resp
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
92	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
93	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.15	1.00
94	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
95	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
96	0.15	0.15	0.05	0.10	0.15	0.15	0.10	0.05	0.05	0.05	1.00
97	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.05	1.00
98	0.15	0.15	0.05	0.15	0.05	0.10	0.10	0.05	0.15	0.05	1.00
99	0.15	0.15	0.05	0.10	0.05	0.20	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
100	0.05	0.15	0.05	0.05	0.20	0.20	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
101	0.05	0.15	0.05	0.05	0.20	0.20	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
102	0.15	0.05	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
103	0.05	0.15	0.05	0.05	0.20	0.15	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
104	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
105	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
106	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
107	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.20	0.05	0.05	0.05	1.00
108	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
109	0.15	0.15	0.05	0.05	0.20	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
110	0.20	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
111	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
112	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
113	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
114	0.05	0.15	0.05	0.05	0.05	0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	1.00
115	0.10	0.15	0.05	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	1.00
116	0.05	0.15	0.05	0.15	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
117	0.15	0.15	0.05	0.15	0.05	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
118	0.05	0.15	0.05	0.10	0.05	0.05	0.15	0.10	0.10	0.20	1.00
119	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.20	0.10	0.10	1.00
120	0.15	0.10	0.05	0.10	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
121	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	1.00
122	0.15	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.20	0.05	1.00
123	0.15	0.10	0.05	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.05	1.00
124	0.05	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
125	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.15	0.05	1.00
126	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	1.00
127	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
128	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.10	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
129	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.20	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
130	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.20	0.10	0.05	0.05	1.00
131	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
132	0.10	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
133	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
134	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.20	0.05	0.10	0.05	0.05	1.00
135	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
136	0.20	0.05	0.05	0.05	0.20	0.20	0.10	0.05	0.05	0.05	1.00
137	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00

Resp
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
184	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	0.05	1.00
185	0.10	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.20	0.10	0.05	0.05	1.00
186	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.05	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
187	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
188	0.15	0.15	0.05	0.10	0.05	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
189	0.20	0.20	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0.05	0.05	0.05	1.00
190	0.05	0.20	0.05	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
191	0.15	0.20	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.15	0.05	0.05	1.00
192	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
193	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
194	0.15	0.15	0.05	0.05	0.10	0.15	0.10	0.15	0.05	0.05	1.00
195	0.20	0.15	0.05	0.05	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.05	1.00
196	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
197	0.15	0.15	0.05	0.05	0.05	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
198	0.15	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.20	0.15	0.10	0.10	1.00
199	0.15	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	1.00
200	0.20	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0.20	0.15	0.05	1.00
Total	25.00	31.25	10.35	11.80	23.35	23.70	27.70	18.80	16.00	12.05	200.00
Bobot	0.13	0.16	0.05	0.06	0.12	0.12	0.14	0.09	0.08	0.06	1.00

Keterangan :

1-5 Pihak Internal Perusahaan

6-200 Pihak Eksternal Perusahaan

Resp
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
Total
Bobot

Ketera

1-5 Pih

6-200

Hasil Pembobotan Faktor-Faktor Eksternal								
p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
0.05	0.20	0.10	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.20	0.15	0.10	0.05	0.10	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	1.00
0.05	0.20	0.10	0.15	0.20	0.10	0.15	0.05	1.00
0.15	0.10	0.10	0.20	0.15	0.15	0.10	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.05	0.20	0.20	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	0.05	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.20	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.05	0.10	0.20	0.10	0.15	0.10	1.00
0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.15	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.15	0.15	0.10	0.05	0.10	0.15	1.00
0.05	0.20	0.15	0.10	0.15	0.10	0.20	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	1.00
0.15	0.15	0.05	0.05	0.20	0.05	0.20	0.15	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.20	0.05	0.20	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	0.05	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.05	0.20	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	0.05	1.00
0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.10	0.15	0.20	0.05	0.10	1.00
0.10	0.15	0.20	0.10	0.10	0.20	0.10	0.05	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.20	0.10	0.05	1.00
0.05	0.20	0.10	0.20	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15	0.10	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.20	0.20	0.10	0.05	1.00
0.05	0.20	0.10	0.15	0.20	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.05	0.10	0.20	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	1.00
0.10	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	0.20	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.20	0.05	0.05	0.15	0.15	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.20	0.10	0.15	0.05	1.00
0.05	0.20	0.10	0.15	0.15	0.05	0.15	0.15	1.00
0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	0.05	0.20	0.15	1.00
0.05	0.20	0.15	0.10	0.10	0.05	0.20	0.15	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.20	0.05	0.20	0.10	1.00

p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
0.05	0.15	0.20	0.10	0.15	0.10	0.20	0.05	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.20	0.10	0.20	0.05	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.20	0.05	0.20	0.05	1.00
0.05	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.15	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.05	0.20	0.10	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.05	0.20	0.10	0.05	0.20	0.10	0.20	0.10	1.00
0.05	0.20	0.20	0.10	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.05	0.20	0.20	0.10	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.05	0.20	0.20	0.10	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.05	0.10	0.10	0.10	0.20	0.05	0.20	0.20	1.00
0.05	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.10	0.15	0.10	0.20	0.05	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.20	0.05	0.20	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.10	0.10	0.20	0.05	0.15	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	1.00
0.05	0.20	0.10	0.10	0.20	0.10	0.15	0.10	1.00
0.10	0.20	0.15	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	1.00
0.05	0.20	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	0.15	1.00
0.10	0.15	0.20	0.05	0.10	0.10	0.10	0.20	1.00
0.10	0.20	0.15	0.05	0.20	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	1.00
0.05	0.20	0.15	0.05	0.20	0.10	0.15	0.10	1.00
0.10	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.15	0.20	0.05	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.05	0.10	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	0.20	0.05	0.15	1.00
0.10	0.15	0.05	0.10	0.10	0.20	0.15	0.15	1.00
0.05	0.20	0.15	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.05	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.20	0.10	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.20	0.10	1.00

p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	1.00
0.15	0.05	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15	0.05	1.00
0.15	0.10	0.15	0.10	0.05	0.20	0.20	0.05	1.00
0.05	0.20	0.15	0.20	0.05	0.20	0.10	0.05	1.00
0.15	0.10	0.10	0.20	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.10	0.05	1.00
0.05	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.10	0.05	1.00
0.10	0.20	0.10	0.20	0.10	0.20	0.05	0.05	1.00
0.15	0.20	0.05	0.20	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
0.05	0.20	0.15	0.20	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	0.05	1.00
0.15	0.15	0.05	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.20	0.15	0.20	0.05	0.05	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.20	0.05	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.20	0.05	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	1.00
0.05	0.20	0.20	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.05	0.15	0.10	0.15	0.10	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.05	0.20	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.10	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.20	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.20	0.15	0.20	0.05	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.20	0.15	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.20	0.15	0.05	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.15	0.10	0.20	0.05	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.05	0.10	0.15	1.00

p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
0.15	0.15	0.15	0.15	0.10	0.05	0.10	0.15	1.00
0.10	0.15	0.15	0.10	0.20	0.05	0.10	0.15	1.00
0.15	0.20	0.05	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	1.00
0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.20	0.05	0.05	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.15	0.05	0.10	1.00
0.05	0.20	0.05	0.20	0.15	0.10	0.10	0.15	1.00
0.10	0.20	0.10	0.05	0.15	0.15	0.15	0.10	1.00
0.15	0.20	0.05	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.10	0.05	0.20	0.05	1.00
0.10	0.15	0.10	0.20	0.15	0.05	0.20	0.05	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	1.00
0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.05	0.05	0.15	1.00
0.15	0.10	0.05	0.15	0.20	0.10	0.10	0.15	1.00
0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	0.15	1.00
0.20	0.05	0.05	0.20	0.15	0.05	0.15	0.15	1.00
19.25	31.65	26.00	25.35	29.10	24.15	25.60	18.90	200.00
0.10	0.16	0.13	0.13	0.15	0.12	0.13	0.09	1.00

ngan :

ak Internal Perusahaan

Pihak Eksternal Perusahaan

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	3	3	3	2	2	3	2	3
2	3	3	3	2	3	2	2	3
3	2	3	2	2	1	2	2	3
4	2	3	3	2	1	2	1	3
5	2	2	3	2	1	2	1	2
6	1	1	3	2	1	3	1	3
7	2	3	3	2	1	2	1	3
8	2	3	2	2	3	2	3	3
9	3	3	2	2	1	2	1	2
10	2	2	3	2	1	3	1	2
11	3	1	3	2	1	1	1	1
12	2	3	3	2	1	2	1	2
13	2	3	2	3	1	4	3	3
14	2	3	1	2	1	3	3	3
15	2	3	3	2	1	3	1	3
16	3	3	3	2	3	2	1	3
17	1	3	1	1	3	3	1	3
18	3	2	3	3	1	2	1	2
19	3	2	3	3	1	2	1	3
20	2	3	3	2	3	2	1	2
21	2	3	3	2	1	2	1	2
22	3	3	3	2	1	2	2	2
23	3	3	2	2	1	3	3	3
24	2	3	2	2	1	3	3	3
25	2	3	3	2	1	3	3	3
26	2	2	1	2	2	3	3	3
27	2	2	3	3	3	2	1	3
28	3	3	3	3	1	2	2	3
29	1	3	1	2	1	2	3	3
30	3	3	3	2	4	3	3	3
31	3	2	3	2	3	2	2	2
32	1	1	1	2	1	1	1	1
33	3	3	2	2	3	3	3	3
34	3	3	2	3	3	3	3	3
35	4	3	3	3	3	3	1	3
36	2	2	2	2	1	2	1	2
37	1	4	1	3	1	3	1	3
38	2	3	3	2	1	2	1	3
39	3	3	3	2	2	2	1	3
40	1	1	1	3	1	3	2	2
41	1	4	3	2	3	3	3	4
42	3	3	3	2	1	2	2	2
43	2	2	3	2	1	2	3	3
44	2	1	1	2	1	2	1	2
45	3	4	2	1	1	3	1	3

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
46	2	2	3	3	2	2	1	3
47	3	2	3	2	3	3	1	3
48	2	2	1	1	1	2	1	3
49	3	2	2	2	1	3	2	3
50	3	3	2	3	1	2	3	3
51	3	3	3	2	1	2	2	2
52	2	3	3	2	3	2	3	3
53	2	3	3	2	3	2	3	3
54	3	3	3	2	1	2	2	2
55	4	3	3	2	1	2	2	2
56	3	3	3	3	1	3	3	3
57	2	1	1	2	4	1	1	2
58	2	3	4	2	3	3	3	3
59	2	3	2	3	1	2	2	3
60	2	2	2	2	1	2	1	3
61	3	2	2	2	1	3	1	3
62	1	4	1	2	3	4	1	3
63	3	2	2	2	3	3	3	3
64	3	3	3	2	1	3	1	3
65	1	3	3	2	3	1	1	3
66	1	3	3	2	3	1	3	3
67	3	3	3	3	1	3	1	3
68	3	3	3	3	3	3	3	2
69	1	1	1	1	1	2	2	2
70	3	1	2	2	1	2	3	3
71	2	4	3	2	1	2	2	2
72	2	1	1	2	3	2	3	3
73	2	3	3	3	3	2	2	2
74	1	3	3	4	1	4	3	2
75	2	3	3	4	1	2	2	4
76	2	4	3	3	3	3	1	3
77	2	3	3	2	1	2	1	2
78	2	3	3	3	1	2	1	3
79	2	3	3	2	1	2	1	3
80	3	3	1	2	1	2	3	3
81	3	2	2	2	3	2	3	2
82	2	2	3	2	1	1	1	3
83	2	2	3	2	1	1	1	3
84	3	3	2	2	3	2	2	2
85	1	1	1	3	1	2	3	3
86	2	3	2	3	1	2	2	3
87	3	3	3	3	1	3	1	3
88	3	3	3	3	1	2	1	3
89	3	2	3	2	3	2	1	3
90	2	2	2	3	2	2	1	3
91	3	3	2	2	2	3	3	3

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)									
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	
92	3	3	1	2	2	1	1	3	
93	1	3	3	2	3	1	1	1	
94	2	3	3	2	1	2	3	1	
95	2	3	3	1	1	2	1	3	
96	2	3	3	2	1	3	4	3	
97	3	1	3	2	3	2	3	1	
98	1	1	3	2	1	2	1	3	
99	3	3	3	2	1	2	1	3	
100	4	3	4	2	1	2	1	3	
101	2	3	2	1	1	2	1	1	
102	2	3	2	2	2	2	2	2	
103	4	4	2	2	4	4	4	4	
104	2	3	1	2	3	2	1	3	
105	2	3	2	2	3	2	1	3	
106	2	1	3	3	3	2	1	3	
107	2	3	3	2	1	2	1	2	
108	2	3	3	2	1	2	2	3	
109	2	3	3	2	2	2	2	3	
110	3	1	1	1	2	3	1	3	
111	2	2	3	2	3	3	1	3	
112	2	3	3	2	1	3	3	3	
113	3	2	3	2	1	3	3	3	
114	1	1	1	2	1	2	4	3	
115	2	2	2	2	2	2	1	3	
116	2	3	2	3	3	2	1	3	
117	2	2	3	3	3	3	1	3	
118	2	3	3	4	1	2	4	3	
119	2	2	3	3	3	2	2	3	
120	2	2	3	3	3	2	3	3	
121	1	1	3	1	1	3	1	3	
122	2	3	2	2	1	3	1	3	
123	2	3	3	3	1	3	1	3	
124	3	3	3	2	1	4	4	4	
125	2	2	2	2	2	2	2	2	
126	3	2	2	3	4	3	3	3	
127	2	2	3	3	1	2	2	2	
128	2	3	2	3	1	3	3	3	
129	2	3	3	2	3	2	1	3	
130	3	3	3	2	1	2	1	3	
131	3	3	3	3	1	2	1	3	
132	1	3	1	3	1	2	3	3	
133	2	3	2	3	1	3	3	3	
134	3	3	3	2	1	2	1	3	
135	4	3	2	3	1	2	2	3	
136	2	2	2	4	4	3	3	3	
137	2	3	3	3	2	2	2	3	

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
138	2	3	2	4	3	2	3	3
139	2	2	3	3	3	2	1	3
140	2	2	3	2	2	4	4	2
141	3	3	3	2	1	4	4	2
142	2	3	3	2	2	3	3	3
143	3	3	3	2	1	2	3	3
144	4	3	3	2	1	2	3	2
145	3	3	3	2	1	2	1	2
146	3	3	3	2	1	3	3	2
147	2	3	2	3	1	2	2	2
148	2	3	2	3	1	2	2	2
149	2	3	3	2	2	2	2	3
150	3	3	3	2	3	4	4	3
151	2	3	3	2	2	2	1	3
152	2	3	3	2	4	2	1	3
153	2	3	3	2	2	3	1	3
154	2	2	3	2	2	4	4	3
155	2	2	3	2	1	3	3	2
156	2	3	3	2	2	2	4	2
157	3	3	3	2	2	2	4	2
158	3	3	2	2	1	2	4	1
159	3	3	2	2	1	4	4	2
160	3	3	3	3	1	3	2	3
161	2	4	2	2	1	2	3	3
162	2	2	2	3	3	2	2	3
163	3	3	3	2	2	4	4	3
164	3	3	3	3	3	2	2	3
165	2	3	3	3	1	2	1	3
166	2	1	1	2	1	2	1	3
167	2	1	1	2	1	3	1	3
168	2	3	3	2	1	2	3	3
169	2	3	3	2	2	2	3	2
170	2	1	3	4	1	3	1	3
171	3	3	2	2	1	2	1	3
172	4	3	1	1	1	2	1	2
173	2	3	2	1	1	2	2	3
174	3	3	1	1	3	3	2	3
175	3	3	3	2	2	2	1	3
176	2	3	3	2	2	2	1	3
177	2	3	3	2	2	2	1	3
178	2	2	3	2	2	3	1	3
179	2	3	2	3	2	2	1	2
180	3	3	2	2	1	4	1	2
181	3	3	3	3	1	4	1	4
182	3	1	3	1	1	2	1	2
183	1	3	3	4	1	4	1	2

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
184	3	1	1	3	1	3	1	3
185	2	3	2	3	1	2	1	2
186	3	3	3	1	3	2	1	3
187	2	3	3	3	3	2	3	3
188	2	3	3	3	3	2	1	3
189	2	3	3	1	1	1	1	3
190	3	3	3	4	3	3	3	3
191	4	3	3	3	3	4	3	4
192	2	3	2	3	1	3	1	3
193	2	3	3	3	1	3	1	3
194	3	3	3	2	1	3	3	3
195	4	3	3	2	1	2	1	3
196	2	3	3	2	1	2	1	3
197	2	3	3	1	1	1	2	3
198	2	3	3	2	1	2	2	3
199	2	2	3	1	1	2	1	3
200	2	3	1	2	1	2	1	3
Total	466	528	502	453	342	476	381	545
Rating	2	3	3	2	1	2	1	3

Keterangan

Pihak Internal Perusahaan : 1-5

Pihak Eksternal Perusahaan 6-200

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)										
Resp	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
1	4	3	3	3	3	3	1	1	3	3
2	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3
3	4	3	2	2	2	1	1	1	2	3
4	3	4	2	2	2	1	1	1	2	4
5	3	3	3	2	2	1	1	1	2	3
6	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2
7	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3
8	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3
9	4	3	2	3	3	3	3	1	2	4
10	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3
11	3	3	2	3	3	1	2	1	2	4
12	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3
13	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
14	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3
15	4	4	3	3	3	4	1	2	2	3
16	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
17	4	3	3	4	2	2	1	3	4	4
18	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
19	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
20	4	3	4	3	3	3	1	3	2	2
21	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2
22	3	4	2	4	1	1	1	1	2	3
23	3	4	2	3	1	2	1	1	2	3
24	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3
25	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2
26	2	3	2	3	1	1	1	1	2	3
27	3	3	2	3	3	3	1	1	3	3
28	4	4	2	3	1	1	1	3	3	3
29	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
30	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2
31	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3
32	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3
33	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
35	4	4	3	3	3	4	3	1	2	3
36	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
37	3	1	1	3	2	3	3	2	2	1
38	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
39	3	3	2	3	1	2	2	1	2	2
40	4	4	2	3	1	3	1	1	2	3
41	4	3	2	3	1	1	1	1	2	3
42	3	4	2	3	1	1	1	1	2	3
43	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3
44	4	4	2	3	1	3	1	1	2	2
45	4	4	4	3	1	3	3	4	2	4

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)										
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
46	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3
47	4	4	4	2	1	3	1	2	4	3
48	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3
49	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2
50	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2
51	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3
53	4	4	4	4	1	3	3	3	3	2
54	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
55	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4
56	4	4	4	4	4	1	1	2	3	3
57	4	4	2	4	3	1	1	2	3	2
58	4	4	2	3	3	3	1	2	3	3
59	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3
60	3	4	2	4	1	1	1	3	3	3
61	4	4	2	3	3	2	1	2	2	2
62	4	4	3	4	1	1	1	1	2	4
63	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2
64	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3
65	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1
66	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3
67	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1
68	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
69	4	4	3	2	1	1	2	2	3	3
70	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3
71	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
72	3	4	3	3	1	2	4	4	2	3
73	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3
74	4	4	3	2	1	4	1	3	3	3
75	3	4	4	2	1	1	1	2	3	2
76	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3
77	3	3	3	1	2	3	1	2	1	3
78	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2
79	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2
80	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2
81	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
82	4	4	2	4	4	1	4	2	4	4
83	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
84	3	4	2	3	1	1	1	2	4	3
85	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1
86	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3
87	4	4	2	4	1	4	1	4	3	3
88	4	4	2	4	4	1	4	1	4	4
89	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
90	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2
91	3	3	4	3	3	1	1	3	3	3

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)										
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
92	3	3	2	3	4	1	1	2	3	3
93	3	3	2	3	1	1	1	2	1	3
94	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1
95	3	3	2	4	1	1	1	3	3	3
96	3	3	2	1	3	1	3	1	3	3
97	3	3	3	3	2	3	1	3	3	1
98	3	3	3	3	1	1	2	2	3	1
99	3	3	3	3	1	1	1	3	1	4
100	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4
101	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4
102	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2
103	3	4	4	4	1	1	4	2	4	4
104	3	4	3	2	3	3	1	2	3	4
105	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4
106	3	3	3	2	3	1	1	3	3	2
107	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2
108	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
109	3	3	2	3	4	3	1	2	3	3
110	4	4	2	3	3	3	1	2	3	3
111	3	3	2	4	3	3	1	2	3	3
112	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2
113	3	3	2	4	3	4	1	2	3	2
114	1	4	2	2	1	2	1	2	3	3
115	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
116	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2
117	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2
118	1	4	2	1	1	1	4	2	2	4
119	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3
120	3	4	3	3	1	1	1	3	3	3
121	3	3	1	2	1	1	1	2	3	3
122	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3
123	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2
124	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3
125	3	4	2	3	3	1	1	2	3	3
126	3	4	2	3	3	1	1	3	3	2
127	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2
128	3	4	2	3	3	1	3	3	3	3
129	3	3	2	3	1	4	1	3	3	3
130	3	3	2	3	1	1	1	3	3	3
131	3	3	2	3	1	1	1	2	2	1
132	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3
133	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2
134	3	4	2	3	3	1	1	3	3	2
135	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3
136	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4
137	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)										
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
138	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
139	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2
140	3	3	4	4	1	1	3	2	3	3
141	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3
142	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3
143	4	4	4	3	1	1	3	3	3	4
144	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4
145	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
146	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3
147	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3
148	4	3	2	4	1	1	1	2	3	3
149	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3
150	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3
151	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
152	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
153	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3
154	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
155	3	3	2	4	3	1	1	3	3	3
156	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3
157	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
158	3	3	2	4	3	3	1	3	3	3
159	3	3	2	4	1	1	1	3	3	3
160	4	3	4	4	4	1	4	3	3	3
161	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3
162	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3
163	3	3	4	4	3	1	1	3	3	3
164	4	4	3	3	1	1	1	2	3	2
165	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3
166	2	3	1	3	2	1	1	3	3	3
167	2	3	1	3	2	1	1	3	3	2
168	3	4	4	2	2	3	3	2	2	4
169	3	4	4	2	1	3	3	2	2	4
170	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
171	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3
172	3	3	4	4	3	1	1	2	3	3
173	4	4	3	3	3	1	1	2	3	3
174	3	3	4	4	3	3	1	2	3	3
175	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
176	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3
177	3	4	3	3	1	1	1	3	3	3
178	3	3	2	4	3	1	1	3	3	3
179	4	4	2	4	1	1	3	3	3	3
180	3	3	2	4	1	1	3	3	3	3
181	3	3	2	3	1	1	3	2	3	2
182	4	3	2	3	1	1	4	2	3	3
183	3	3	2	3	1	1	1	2	4	2

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)										
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
184	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3
185	3	3	3	3	3	1	4	2	2	4
186	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4
187	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2
188	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2
189	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3
190	4	4	2	3	1	4	3	2	4	3
191	3	4	2	3	1	1	4	2	3	3
192	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
195	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2
196	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3
197	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3
198	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3
199	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3
200	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3
Total										
Rating	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3

Keterangan

Pihak Internal Perusahaan : 1-5

Pihak Eksternal Perusahaan 6-200

Hasil Pembobotan Faktor-Faktor Internal											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
1	0,15	0,20	0,05	0,10	0,05	0,05	0,20	0,05	0,05	0,10	1,00
2	0,20	0,15	0,05	0,10	0,10	0,05	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
3	0,10	0,20	0,05	0,15	0,10	0,05	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
4	0,15	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,05	0,15	1,00
5	0,20	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
6	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	1,00
7	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
8	0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
9	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	0,05	0,20	0,10	0,10	0,05	1,00
10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
11	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	1,00
12	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
13	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
14	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,05	0,15	0,05	0,05	0,20	1,00
15	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
16	0,05	0,15	0,05	0,05	0,10	0,05	0,20	0,15	0,10	0,10	1,00
17	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
18	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,05	1,00
19	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,10	1,00
20	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
21	0,10	0,20	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
22	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
23	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	1,00
24	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	1,00
25	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
26	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	1,00
27	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
28	0,20	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
29	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	1,00
30	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
31	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
32	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
33	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
34	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
35	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,05	0,15	0,15	0,05	1,00
36	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	1,00
37	0,15	0,05	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,15	0,05	1,00
38	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,15	0,10	0,10	0,15	0,05	1,00
39	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,05	1,00
40	0,20	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
41	0,20	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,15	0,05	1,00
42	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
43	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
44	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,10	0,05	0,10	0,05	1,00
45	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,20	0,05	0,10	0,05	1,00

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
46	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
47	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,10	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
48	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
49	0,10	0,15	0,05	0,05	0,20	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
50	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
51	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	1,00
52	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	1,00
53	0,10	0,20	0,05	0,05	0,20	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
54	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
55	0,05	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,20	0,05	0,10	0,05	1,00
56	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
57	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
58	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
59	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,10	0,20	0,05	0,15	0,05	1,00
60	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
61	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
62	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
63	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
64	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,05	1,00
65	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
66	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,05	0,15	0,05	0,15	1,00
67	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,05	0,15	0,15	0,05	1,00
68	0,10	0,20	0,05	0,05	0,20	0,05	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
69	0,10	0,20	0,05	0,05	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
70	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
71	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
72	0,05	0,20	0,05	0,05	0,15	0,10	0,20	0,05	0,10	0,05	1,00
73	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
74	0,05	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	0,05	1,00
75	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
76	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
77	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
78	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,05	1,00
79	0,15	0,20	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
80	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	1,00
81	0,10	0,15	0,05	0,15	0,15	0,05	0,10	0,10	0,10	0,05	1,00
82	0,05	0,20	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
83	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
84	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
85	0,10	0,05	0,05	0,05	0,20	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	1,00
86	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
87	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
88	0,15	0,15	0,05	0,05	0,20	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
89	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
90	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	1,00
91	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
92	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
93	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	1,00
94	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
95	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
96	0,15	0,15	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	1,00
97	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,05	1,00
98	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,10	0,10	0,05	0,15	0,05	1,00
99	0,15	0,15	0,05	0,10	0,05	0,20	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
100	0,05	0,15	0,05	0,05	0,20	0,20	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
101	0,05	0,15	0,05	0,05	0,20	0,20	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
102	0,15	0,05	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
103	0,05	0,15	0,05	0,05	0,20	0,15	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
104	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
105	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
106	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
107	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,20	0,05	0,05	0,05	1,00
108	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
109	0,15	0,15	0,05	0,05	0,20	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
110	0,20	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
111	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
112	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
113	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
114	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	0,10	0,15	0,10	0,15	0,15	1,00
115	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	1,00
116	0,05	0,15	0,05	0,15	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
117	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
118	0,05	0,15	0,05	0,10	0,05	0,05	0,15	0,10	0,10	0,20	1,00
119	0,05	0,10	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,20	0,10	0,10	1,00
120	0,15	0,10	0,05	0,10	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
121	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	1,00
122	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,05	1,00
123	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,05	1,00
124	0,05	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
125	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	1,00
126	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	1,00
127	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
128	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
129	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,20	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
130	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,20	0,10	0,05	0,05	1,00
131	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
132	0,10	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
133	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
134	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,20	0,05	0,10	0,05	0,05	1,00
135	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
136	0,20	0,05	0,05	0,05	0,20	0,20	0,10	0,05	0,05	0,05	1,00
137	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
138	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
139	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
140	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
141	0,10	0,05	0,05	0,05	0,20	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
142	0,10	0,10	0,05	0,05	0,20	0,15	0,05	0,15	0,05	0,10	1,00
143	0,20	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
144	0,20	0,10	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
145	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
146	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
147	0,20	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00
148	0,20	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
149	0,20	0,20	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
150	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
151	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
152	0,20	0,20	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	1,00
153	0,20	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
154	0,20	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
155	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	1,00
156	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	1,00
157	0,20	0,10	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	1,00
158	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	1,00
159	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
160	0,10	0,20	0,05	0,05	0,20	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
161	0,10	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05	1,00
162	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
163	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
164	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
165	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
166	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
167	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
168	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
169	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
170	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
171	0,20	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,05	0,05	1,00
172	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
173	0,10	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	0,05	1,00
174	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
175	0,20	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,05	0,10	0,05	0,05	1,00
176	0,05	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
177	0,05	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
178	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
179	0,05	0,20	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
180	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
181	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
182	0,10	0,15	0,05	0,05	0,05	0,15	0,20	0,15	0,05	0,05	1,00
183	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,20	0,10	0,05	0,05	1,00

Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	Jum
184	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	0,05	1,00
185	0,10	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,10	0,05	0,05	1,00
186	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,05	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
187	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
188	0,15	0,15	0,05	0,10	0,05	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
189	0,20	0,20	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	1,00
190	0,05	0,20	0,05	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
191	0,15	0,20	0,05	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,05	0,05	1,00
192	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
193	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
194	0,15	0,15	0,05	0,05	0,10	0,15	0,10	0,15	0,05	0,05	1,00
195	0,20	0,15	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
196	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
197	0,15	0,15	0,05	0,05	0,05	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
198	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,15	0,10	0,10	1,00
199	0,15	0,10	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	1,00
200	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,20	0,15	0,05	1,00
Total	25,00	31,25	10,35	11,80	23,35	23,70	27,70	18,80	16,00	12,05	200,00
Bobot	0,13	0,16	0,05	0,06	0,12	0,12	0,14	0,09	0,08	0,06	1,00

Keterangan :

1-5 Pihak Internal Perusahaan

6-200 Pihak Eksternal Perusahaan

Hasil Pembobotan Faktor-Faktor Eksternal									
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
1	0,05	0,20	0,10	0,15	0,20	0,10	0,10	0,10	1,00
2	0,10	0,20	0,10	0,20	0,15	0,10	0,05	0,10	1,00
3	0,05	0,20	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,15	1,00
4	0,05	0,20	0,10	0,15	0,20	0,10	0,15	0,05	1,00
5	0,15	0,10	0,10	0,20	0,15	0,15	0,10	0,05	1,00
6	0,10	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	1,00
7	0,10	0,15	0,10	0,05	0,20	0,20	0,10	0,10	1,00
8	0,10	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,10	0,05	1,00
9	0,10	0,15	0,15	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	1,00
10	0,10	0,20	0,05	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	1,00
11	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,15	0,05	1,00
12	0,10	0,20	0,10	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	1,00
13	0,10	0,20	0,15	0,15	0,10	0,05	0,10	0,15	1,00
14	0,05	0,20	0,15	0,10	0,15	0,10	0,20	0,05	1,00
15	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	1,00
16	0,15	0,15	0,05	0,05	0,20	0,05	0,20	0,15	1,00
17	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
18	0,10	0,15	0,10	0,10	0,20	0,05	0,20	0,10	1,00
19	0,10	0,20	0,10	0,10	0,15	0,05	0,20	0,10	1,00
20	0,10	0,15	0,15	0,10	0,15	0,05	0,20	0,10	1,00
21	0,10	0,20	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10	1,00
22	0,10	0,20	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
23	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	0,05	1,00
24	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,10	0,10	1,00
25	0,10	0,20	0,10	0,10	0,15	0,20	0,05	0,10	1,00
26	0,10	0,15	0,20	0,10	0,10	0,20	0,10	0,05	1,00
27	0,10	0,15	0,15	0,10	0,15	0,20	0,10	0,05	1,00
28	0,05	0,20	0,10	0,20	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
29	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,05	1,00
30	0,10	0,15	0,10	0,15	0,20	0,15	0,10	0,05	1,00
31	0,10	0,15	0,10	0,10	0,20	0,20	0,10	0,05	1,00
32	0,05	0,20	0,10	0,15	0,20	0,20	0,05	0,05	1,00
33	0,10	0,20	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
34	0,10	0,20	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
35	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,05	0,10	0,20	1,00
36	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
37	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
38	0,10	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	1,00
39	0,10	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,20	0,10	1,00
40	0,05	0,20	0,15	0,20	0,05	0,05	0,15	0,15	1,00
41	0,10	0,15	0,15	0,10	0,20	0,10	0,15	0,05	1,00
42	0,05	0,20	0,10	0,15	0,15	0,05	0,15	0,15	1,00
43	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,20	0,15	1,00
44	0,05	0,20	0,15	0,10	0,10	0,05	0,20	0,15	1,00
45	0,05	0,20	0,10	0,10	0,20	0,05	0,20	0,10	1,00

Resp	p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
46	0,05	0,15	0,20	0,10	0,15	0,10	0,20	0,05	1,00
47	0,05	0,20	0,10	0,10	0,20	0,10	0,20	0,05	1,00
48	0,10	0,15	0,15	0,10	0,20	0,05	0,20	0,05	1,00
49	0,05	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,15	1,00
50	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
51	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
52	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,20	0,10	1,00
53	0,05	0,20	0,10	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	1,00
54	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
55	0,05	0,20	0,10	0,05	0,20	0,10	0,20	0,10	1,00
56	0,05	0,20	0,20	0,10	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
57	0,05	0,20	0,20	0,10	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
58	0,05	0,20	0,20	0,10	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
59	0,05	0,10	0,10	0,10	0,20	0,05	0,20	0,20	1,00
60	0,05	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
61	0,05	0,20	0,15	0,10	0,15	0,10	0,20	0,05	1,00
62	0,05	0,20	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
63	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
64	0,10	0,15	0,10	0,10	0,20	0,05	0,20	0,10	1,00
65	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
66	0,15	0,15	0,10	0,10	0,20	0,05	0,15	0,10	1,00
67	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	1,00
68	0,05	0,20	0,10	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	1,00
69	0,10	0,20	0,15	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	1,00
70	0,05	0,20	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,15	1,00
71	0,10	0,15	0,20	0,05	0,10	0,10	0,10	0,20	1,00
72	0,10	0,20	0,15	0,05	0,20	0,10	0,10	0,10	1,00
73	0,10	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	1,00
74	0,05	0,20	0,15	0,05	0,20	0,10	0,15	0,10	1,00
75	0,10	0,20	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
76	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
77	0,10	0,15	0,15	0,10	0,15	0,20	0,05	0,10	1,00
78	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	0,10	1,00
79	0,05	0,20	0,10	0,15	0,15	0,20	0,05	0,10	1,00
80	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	0,20	0,05	0,15	1,00
81	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	0,20	0,15	0,15	1,00
82	0,05	0,20	0,15	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	1,00
83	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
84	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
85	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	1,00
86	0,10	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
87	0,10	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
88	0,05	0,15	0,10	0,15	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
89	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
90	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,20	0,10	1,00
91	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,20	0,10	1,00

Resp	p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
138	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
139	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
140	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	1,00
141	0,15	0,05	0,15	0,10	0,15	0,20	0,15	0,05	1,00
142	0,15	0,10	0,15	0,10	0,05	0,20	0,20	0,05	1,00
143	0,05	0,20	0,15	0,20	0,05	0,20	0,10	0,05	1,00
144	0,15	0,10	0,10	0,20	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
145	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,10	0,05	1,00
146	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,10	0,05	1,00
147	0,10	0,20	0,10	0,20	0,10	0,20	0,05	0,05	1,00
148	0,15	0,20	0,05	0,20	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
149	0,05	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,05	0,05	1,00
150	0,10	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,10	0,05	1,00
151	0,15	0,15	0,05	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	1,00
152	0,15	0,20	0,15	0,20	0,05	0,05	0,10	0,10	1,00
153	0,05	0,20	0,15	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
154	0,05	0,20	0,15	0,20	0,05	0,10	0,15	0,10	1,00
155	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	0,15	0,10	1,00
156	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	0,15	0,10	1,00
157	0,15	0,10	0,15	0,20	0,05	0,10	0,15	0,10	1,00
158	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	0,15	0,10	1,00
159	0,15	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10	1,00
160	0,05	0,20	0,20	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
161	0,10	0,20	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
162	0,15	0,15	0,15	0,05	0,15	0,10	0,15	0,10	1,00
163	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
164	0,05	0,20	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
165	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
166	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
167	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
168	0,05	0,20	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
169	0,05	0,20	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
170	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
171	0,15	0,15	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
172	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
173	0,15	0,20	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,00
174	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
175	0,10	0,20	0,15	0,20	0,05	0,10	0,10	0,10	1,00
176	0,15	0,20	0,15	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
177	0,15	0,20	0,15	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
178	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
179	0,15	0,20	0,15	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
180	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
181	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
182	0,15	0,15	0,15	0,10	0,20	0,05	0,10	0,10	1,00
183	0,10	0,15	0,10	0,15	0,20	0,05	0,10	0,15	1,00

Resp	p13	p12	p11	p14	p15	p16	p17	p18	Jum
184	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,05	0,10	0,15	1,00
185	0,10	0,15	0,15	0,10	0,20	0,05	0,10	0,15	1,00
186	0,15	0,20	0,05	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	1,00
187	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,05	0,05	1,00
188	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,05	0,10	1,00
189	0,05	0,20	0,05	0,20	0,15	0,10	0,10	0,15	1,00
190	0,10	0,20	0,10	0,05	0,15	0,15	0,15	0,10	1,00
191	0,15	0,20	0,05	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	1,00
192	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
193	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
194	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,05	0,20	0,05	1,00
195	0,10	0,15	0,10	0,20	0,15	0,05	0,20	0,05	1,00
196	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	1,00
197	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,05	0,05	0,15	1,00
198	0,15	0,10	0,05	0,15	0,20	0,10	0,10	0,15	1,00
199	0,15	0,10	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	0,15	1,00
200	0,20	0,05	0,05	0,20	0,15	0,05	0,15	0,15	1,00
Total	19,25	31,65	26,00	25,35	29,10	24,15	25,60	18,90	200,00
Bobot	0,10	0,16	0,13	0,13	0,15	0,12	0,13	0,09	1,00

Keterangan :

1-5 Pihak Internal Perusahaan

6-200 Pihak Eksternal Perusahaan

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	
1	4	3	3	3	3	1	1	3	3	3	
2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	
3	4	3	2	2	1	1	1	2	3	3	
4	3	4	2	2	1	1	1	2	4	3	
5	3	3	3	2	1	1	1	2	3	2	
6	3	3	3	2	1	1	1	2	2	1	
7	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	
8	3	3	2	3	3	1	1	2	3	2	
9	4	3	2	3	3	3	1	2	4	3	
10	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	
11	3	3	2	3	1	2	1	2	4	3	
12	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	
13	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
14	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	
15	4	4	3	3	4	1	2	2	3	2	
16	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	
17	4	3	3	4	2	1	3	4	4	1	
18	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	
19	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
20	4	3	4	3	3	1	3	2	2	2	
21	4	4	2	3	3	3	1	2	2	2	
22	3	4	2	4	1	1	1	2	3	2	
23	3	4	2	3	1	2	1	2	3	3	
24	3	3	2	3	1	1	1	3	3	3	
25	3	4	2	3	2	2	1	2	2	3	
26	2	3	2	3	1	1	1	2	3	3	
27	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	
28	4	4	2	3	1	1	3	3	3	3	
29	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	
30	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	
31	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	
32	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	
33	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	
34	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
35	4	4	3	3	4	3	1	2	3	3	
36	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	
37	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	
38	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	
39	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2	
40	4	4	2	3	1	3	1	2	3	3	
41	4	3	2	3	1	1	1	2	3	3	
42	3	4	2	3	1	1	1	2	3	3	
43	3	3	2	3	1	1	1	2	3	2	
44	4	4	2	3	1	3	1	2	2	3	
45	4	4	4	3	1	3	4	2	4	4	

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	
46	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	
47	4	4	4	2	1	3	1	2	4	3	
48	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3	
49	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	
50	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	
51	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
52	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	
53	4	4	4	4	1	3	3	3	3	2	
54	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
55	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	
56	4	4	4	4	4	1	1	2	3	3	
57	4	4	2	4	3	1	1	2	3	2	
58	4	4	2	3	3	3	1	2	3	3	
59	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	
60	3	4	2	4	1	1	1	3	3	3	
61	4	4	2	3	3	2	1	2	2	2	
62	4	4	3	4	1	1	1	1	2	4	
63	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	
64	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	
65	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	
66	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	
67	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	
68	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
69	4	4	3	2	1	1	2	2	3	3	
70	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	
71	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	
72	3	4	3	3	1	2	4	4	2	3	
73	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
74	4	4	3	2	1	4	1	3	3	3	
75	3	4	4	2	1	1	1	2	3	2	
76	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	
77	3	3	3	1	2	3	1	2	1	3	
78	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	
79	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	
80	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	
81	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	
82	4	4	2	4	4	1	4	2	4	4	
83	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	
84	3	4	2	3	1	1	1	2	4	3	
85	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1	
86	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	
87	4	4	2	4	1	4	1	4	3	3	
88	4	4	2	4	4	1	4	1	4	4	
89	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	
90	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2	
91	3	3	4	3	3	1	1	3	3	3	

Hasil Kuisiner terhadap IFE Perusahaan (Rating)											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	
138	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
139	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2
140	3	3	4	4	1	1	3	2	3	3	3
141	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3	3
142	3	3	3	4	1	1	3	2	3	3	3
143	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	4
144	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	4
145	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
146	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3
147	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3
148	4	3	2	4	1	1	1	2	3	3	3
149	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
150	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3	3
151	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
152	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
153	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3
154	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
155	3	3	2	4	3	1	1	3	3	3	3
156	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3
157	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
158	3	3	2	4	3	3	1	3	3	3	3
159	3	3	2	4	1	1	1	3	3	3	3
160	4	3	4	4	4	1	4	3	3	3	3
161	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3
162	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3
163	3	3	4	4	3	1	1	3	3	3	3
164	4	4	3	3	1	1	1	2	3	3	2
165	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3
166	2	3	1	3	2	1	1	3	3	3	3
167	2	3	1	3	2	1	1	3	3	3	2
168	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	4
169	3	4	4	2	1	3	3	2	2	2	4
170	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
171	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3
172	3	3	4	4	3	1	1	2	3	3	3
173	4	4	3	3	3	1	1	2	3	3	3
174	3	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3
175	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
176	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3
177	3	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3
178	3	3	2	4	3	1	1	3	3	3	3
179	4	4	2	4	1	1	3	3	3	3	3
180	3	3	2	4	1	1	3	3	3	3	3
181	3	3	2	3	1	1	3	2	3	3	2
182	4	3	2	3	1	1	4	2	3	3	3
183	3	3	2	3	1	1	1	2	4	3	2

Hasil Kuisisioner terhadap IFE Perusahaan (Rating)											
Resp	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	
184	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	
185	3	3	3	3	3	1	4	2	2	4	
186	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4	
187	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	
188	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	
189	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	
190	4	4	2	3	1	4	3	2	4	3	
191	3	4	2	3	1	1	4	2	3	3	
192	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
195	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
196	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3	
197	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	
198	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	
199	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3	
200	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	
Total											
Rating	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	

Keterangan

Pihak Internal Perusahaan : 1-5

Pihak Eksternal Perusahaan 6-200

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)									
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	
1	3	3	3	2	2	3	2	3	
2	3	3	3	2	3	2	2	3	
3	2	3	2	2	1	2	2	3	
4	2	3	3	2	1	2	1	3	
5	2	2	3	2	1	2	1	2	
6	1	1	3	2	1	3	1	3	
7	2	3	3	2	1	2	1	3	
8	2	3	2	2	3	2	3	3	
9	3	3	2	2	1	2	1	2	
10	2	2	3	2	1	3	1	2	
11	3	1	3	2	1	1	1	1	
12	2	3	3	2	1	2	1	2	
13	2	3	2	3	1	4	3	3	
14	2	3	1	2	1	3	3	3	
15	2	3	3	2	1	3	1	3	
16	3	3	3	2	3	2	1	3	
17	1	3	1	1	3	3	1	3	
18	3	2	3	3	1	2	1	2	
19	3	2	3	3	1	2	1	3	
20	2	3	3	2	3	2	1	2	
21	2	3	3	2	1	2	1	2	
22	3	3	3	2	1	2	2	2	
23	3	3	2	2	1	3	3	3	
24	2	3	2	2	1	3	3	3	
25	2	3	3	2	1	3	3	3	
26	2	2	1	2	2	3	3	3	
27	2	2	3	3	3	2	1	3	
28	3	3	3	3	1	2	2	3	
29	1	3	1	2	1	2	3	3	
30	3	3	3	2	4	3	3	3	
31	3	2	3	2	3	2	2	2	
32	1	1	1	2	1	1	1	1	
33	3	3	2	2	3	3	3	3	
34	3	3	2	3	3	3	3	3	
35	4	3	3	3	3	3	1	3	
36	2	2	2	2	1	2	1	2	
37	1	4	1	3	1	3	1	3	
38	2	3	3	2	1	2	1	3	
39	3	3	3	2	2	2	1	3	
40	1	1	1	3	1	3	2	2	
41	1	4	3	2	3	3	3	4	
42	3	3	3	2	1	2	2	2	
43	2	2	3	2	1	2	3	3	
44	2	1	1	2	1	2	1	2	
45	3	4	2	1	1	3	1	3	

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
46	2	2	3	3	2	2	1	3
47	3	2	3	2	3	3	1	3
48	2	2	1	1	1	2	1	3
49	3	2	2	2	1	3	2	3
50	3	3	2	3	1	2	3	3
51	3	3	3	2	1	2	2	2
52	2	3	3	2	3	2	3	3
53	2	3	3	2	3	2	3	3
54	3	3	3	2	1	2	2	2
55	4	3	3	2	1	2	2	2
56	3	3	3	3	1	3	3	3
57	2	1	1	2	4	1	1	2
58	2	3	4	2	3	3	3	3
59	2	3	2	3	1	2	2	3
60	2	2	2	2	1	2	1	3
61	3	2	2	2	1	3	1	3
62	1	4	1	2	3	4	1	3
63	3	2	2	2	3	3	3	3
64	3	3	3	2	1	3	1	3
65	1	3	3	2	3	1	1	3
66	1	3	3	2	3	1	3	3
67	3	3	3	3	1	3	1	3
68	3	3	3	3	3	3	3	2
69	1	1	1	1	1	2	2	2
70	3	1	2	2	1	2	3	3
71	2	4	3	2	1	2	2	2
72	2	1	1	2	3	2	3	3
73	2	3	3	3	3	2	2	2
74	1	3	3	4	1	4	3	2
75	2	3	3	4	1	2	2	4
76	2	4	3	3	3	3	1	3
77	2	3	3	2	1	2	1	2
78	2	3	3	3	1	2	1	3
79	2	3	3	2	1	2	1	3
80	3	3	1	2	1	2	3	3
81	3	2	2	2	3	2	3	2
82	2	2	3	2	1	1	1	3
83	2	2	3	2	1	1	1	3
84	3	3	2	2	3	2	2	2
85	1	1	1	3	1	2	3	3
86	2	3	2	3	1	2	2	3
87	3	3	3	3	1	3	1	3
88	3	3	3	3	1	2	1	3
89	3	2	3	2	3	2	1	3
90	2	2	2	3	2	2	1	3
91	3	3	2	2	2	3	3	3

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
92	3	3	1	2	2	1	1	3
93	1	3	3	2	3	1	1	1
94	2	3	3	2	1	2	3	1
95	2	3	3	1	1	2	1	3
96	2	3	3	2	1	3	4	3
97	3	1	3	2	3	2	3	1
98	1	1	3	2	1	2	1	3
99	3	3	3	2	1	2	1	3
100	4	3	4	2	1	2	1	3
101	2	3	2	1	1	2	1	1
102	2	3	2	2	2	2	2	2
103	4	4	2	2	4	4	4	4
104	2	3	1	2	3	2	1	3
105	2	3	2	2	3	2	1	3
106	2	1	3	3	3	2	1	3
107	2	3	3	2	1	2	1	2
108	2	3	3	2	1	2	2	3
109	2	3	3	2	2	2	2	3
110	3	1	1	1	2	3	1	3
111	2	2	3	2	3	3	1	3
112	2	3	3	2	1	3	3	3
113	3	2	3	2	1	3	3	3
114	1	1	1	2	1	2	4	3
115	2	2	2	2	2	2	1	3
116	2	3	2	3	3	2	1	3
117	2	2	3	3	3	3	1	3
118	2	3	3	4	1	2	4	3
119	2	2	3	3	3	2	2	3
120	2	2	3	3	3	2	3	3
121	1	1	3	1	1	3	1	3
122	2	3	2	2	1	3	1	3
123	2	3	3	3	1	3	1	3
124	3	3	3	2	1	4	4	4
125	2	2	2	2	2	2	2	2
126	3	2	2	3	4	3	3	3
127	2	2	3	3	1	2	2	2
128	2	3	2	3	1	3	3	3
129	2	3	3	2	3	2	1	3
130	3	3	3	2	1	2	1	3
131	3	3	3	3	1	2	1	3
132	1	3	1	3	1	2	3	3
133	2	3	2	3	1	3	3	3
134	3	3	3	2	1	2	1	3
135	4	3	2	3	1	2	2	3
136	2	2	2	4	4	3	3	3
137	2	3	3	3	2	2	2	3

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
138	2	3	2	4	3	2	3	3
139	2	2	3	3	3	2	1	3
140	2	2	3	2	2	4	4	2
141	3	3	3	2	1	4	4	2
142	2	3	3	2	2	3	3	3
143	3	3	3	2	1	2	3	3
144	4	3	3	2	1	2	3	2
145	3	3	3	2	1	2	1	2
146	3	3	3	2	1	3	3	2
147	2	3	2	3	1	2	2	2
148	2	3	2	3	1	2	2	2
149	2	3	3	2	2	2	2	3
150	3	3	3	2	3	4	4	3
151	2	3	3	2	2	2	1	3
152	2	3	3	2	4	2	1	3
153	2	3	3	2	2	3	1	3
154	2	2	3	2	2	4	4	3
155	2	2	3	2	1	3	3	2
156	2	3	3	2	2	2	4	2
157	3	3	3	2	2	2	4	2
158	3	3	2	2	1	2	4	1
159	3	3	2	2	1	4	4	2
160	3	3	3	3	1	3	2	3
161	2	4	2	2	1	2	3	3
162	2	2	2	3	3	2	2	3
163	3	3	3	2	2	4	4	3
164	3	3	3	3	3	2	2	3
165	2	3	3	3	1	2	1	3
166	2	1	1	2	1	2	1	3
167	2	1	1	2	1	3	1	3
168	2	3	3	2	1	2	3	3
169	2	3	3	2	2	2	3	2
170	2	1	3	4	1	3	1	3
171	3	3	2	2	1	2	1	3
172	4	3	1	1	1	2	1	2
173	2	3	2	1	1	2	2	3
174	3	3	1	1	3	3	2	3
175	3	3	3	2	2	2	1	3
176	2	3	3	2	2	2	1	3
177	2	3	3	2	2	2	1	3
178	2	2	3	2	2	3	1	3
179	2	3	2	3	2	2	1	2
180	3	3	2	2	1	4	1	2
181	3	3	3	3	1	4	1	4
182	3	1	3	1	1	2	1	2
183	1	3	3	4	1	4	1	2

Hasil Kuisisioner terhadap EFE perusahaan (RATING)								
Resp	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
184	3	1	1	3	1	3	1	3
185	2	3	2	3	1	2	1	2
186	3	3	3	1	3	2	1	3
187	2	3	3	3	3	2	3	3
188	2	3	3	3	3	2	1	3
189	2	3	3	1	1	1	1	3
190	3	3	3	4	3	3	3	3
191	4	3	3	3	3	4	3	4
192	2	3	2	3	1	3	1	3
193	2	3	3	3	1	3	1	3
194	3	3	3	2	1	3	3	3
195	4	3	3	2	1	2	1	3
196	2	3	3	2	1	2	1	3
197	2	3	3	1	1	1	2	3
198	2	3	3	2	1	2	2	3
199	2	2	3	1	1	2	1	3
200	2	3	1	2	1	2	1	3
Total	466	528	502	453	342	476	381	545
Rating	2	3	3	2	1	2	1	3

Keterangan

Pihak Internal Perusahaan : 1-5

Pihak Eksternal Perusahaan 6-200