

BAB V

ANALISA DATA

Pada analisa ini akan diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan masalah penelitian. Analisa data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun teratur dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini, masalah yang akan dibahas adalah mengenai prediksi posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Pelangi Matarex Kumala dalam menghadapi persaingan di bidang furnitire yang semakin kompetitif dengan menggunakan MDTI.

5.1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal perusahaan

Identifikasi variabel eksternal dan internal merupakan langkah pertama dari penyusunan MDTI yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan yang ada di perusahaan. Dalam identifikasi variabel ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan metode interview dan wawancara terhadap responden. Dalam penelitian tersebut dapat ditentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan variabel-variabel tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.1.

Tabel 5.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal
PT. Pelangi Matarex Kumala

Variabel Internal	Variabel Eksternal
1. Pangsa pasar	1. Daya beli konsumen
2. Variasi produk	2. Perubahan teknologi
3. Efektifitas produksi	3. Pertumbuhan pasar
4. Struktur organisasi	4. Perubahan selera konsumen
5. Harga produk	5. Struktur persaingan
6. Kualitas produk	6. Pesaing baru yang masuk
7. Citra produk	7. Persaingan harga
8. Promosi	8. Regulasi pemerintah
9. Mesin dan Peralatan	9. Depresiasi mata uang
10. Lokasi perusahaan	
11. Kinerja karyawan	
12. Saluran distribusi	
13. Service/pelayanan	

Sumber: Data Khusus

5.2. Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap Daya Tarik Industri. Dalam hal ini akan diketahui indikator variabel eksternal dan internal yang

merupakan sebagai ancaman, peluang, kekuatan, serta kelemahan perusahaan.

5.2.1. Variabel Internal yang merupakan kekuatan bisnis perusahaan

a. Pangsa Pasar

Kekuatan perusahaan yang paling utama di ukur dengan pangsa pasar yang berhasil dikuasai. Pangsa pasar yang di miliki perusahaan sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan, karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memiliki pangsa pasar yang cukup luas dan sebagian besar telah menembus pasar ekspor ke beberapa negara Asia dan juga negara-negara di Eropa.

b. Variasi Produk

Produk meubel yang dihasilkan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan produk yang sangat variatif dan menampilkan desain dan bentuk yang kreatif sehingga menarik perhatian konsumen. Hal ini dapat terlihat dari produk yang mempunyai kombinasi dari bentuk serta penggunaan bahan-bahan yang tepat dan berkualitas. Dengan demikian menjadikan produk ini mempunyai nilai tersendiri dan berbeda dengan produk yang dihasilkan perusahaan furniture lainnya. Sehingga produk yang dihasilkan akan menarik perhatian konsumen khususnya konsumen yang akan memesan meubel. Dengan adanya variasi produk yang ada, hal ini tentunya akan memberikan kemudahan bagi konsumen untuk memilih sesuai dengan yang diinginkan.

c. Kualitas Produk

Kualitas merupakan hal yang paling utama yang ingin ditonjolkan oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen.

d. Citra Produk

Citra produk yang dimiliki oleh PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik di mata konsumennya hal ini terlihat dari konsumen yang memesan meubel adalah sebagian mereka yang sudah pernah memesan meubel pada PT. Pelangi Matarex Kumala atau paling tidak mereka pernah melihat dan mendengar tentang PT. Pelangi Matarex Kumala.

e. Promosi

Promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan juga merupakan salah satu variabel yang menjadi kekuatan perusahaan. Selain dengan mengikuti berbagai macam pameran furniture baik yang bertaraf nasional maupun internasional perusahaan juga memasang iklan melalui internet dan Yellow Pages.

f. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi PT. Pelangi Matarex Kumala dikatakan tepat karena lokasi perusahaan berada di jalan lingkar selatan Yogyakarta yang dapat dengan mudah diketahui tempatnya dan dijangkau. Lokasi tersebut dapat berpengaruh pada komunikasi perusahaan terhadap pihak-pihak di luar perusahaan seperti relasi-relasi perusahaan.

g. Service / pelayanan

Pelayanan yang dilakukan selama ini oleh perusahaan sudah cukup baik, hal ini mencakup pelayanan terhadap karyawan sendiri, ketepatan waktu pengiriman maupun terhadap kepuasan konsumen.

h. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah baik. PT. Pelangi Matarex Kumala telah memiliki sumber daya manusia yang mendukung perkembangan usahanya dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki dalam bidang kerjanya masing-masing yang tentu saja akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas.

i. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sudah baik sehingga masing-masing divisi dapat melakukan pekerjaannya dan terdapat penanggung jawaban dengan baik sesuai dengan divisi pekerjaannya, sehingga dengan struktur organisasi yang sudah bagus, maka akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas baik.

j. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan sudah cukup baik hal ini terlihat dari barang-barang yang selalu sampai di tujuan pemesan / konsumen dengan baik. Hal ini dikarenakan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan dari luar negeri karena menurut pihak perusahaan jika pembeli dari luar negeri membeli langsung dari perusahaan tanpa melalui perantara akan lebih terjamin. Untuk pendistribusian barang Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan jasa pengiriman barang melalui jasa agen

pengiriman yang menyediakan container. Dengan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan ini ditujukan untuk menjaga terjadinya penumpukan bahan baku dan penghematan biaya.

k. Efektifitas Produksi

Efektifitas produksi dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus. Karena dengan adanya bahan baku yang selalu tersedia, maka proses produksinya pun lancar. Serta dengan adanya kinerja karyawan yang baik dalam bekerja yang selalu berusaha menghasilkan produk yang bermutu, dan para karyawan yang selalu berusaha untuk memenuhi pesanan dengan tepat waktu, walaupun tidak semua proses produksi yang diselesaikan tepat pada waktunya. Namun hal tersebut tidak mengurangi nilai keefektifitasan produksi tersebut.

5.2.2. Variabel Internal yang merupakan kelemahan perusahaan

a. Harga Produk

Harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan memang harga yang tinggi yaitu berada di atas harga-harga dari perusahaan furniture lain. Hal ini terkadang menjadikan konsumen bimbang dalam penentuan keputusan beli. Namun menurut perusahaan harga yang tinggi tersebut dikarenakan kualitas yang dimiliki perusahaan juga diatas dari perusahaan lain.

b. Mesin dan Peralatan

Mesin beserta peralatan yang dimiliki perusahaan sebagian memang masih terbilang kuno dan beberapa belum dimiliki perusahaan karena keterbatasan modal. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia saat ini

mempunyai dampak dalam berbagai segi kehidupan, begitu pula terhadap mesin dan peralatan yang harganya menjadi berlipat ganda. Dampak lain dengan adanya krisis moneter menyulitkan perusahaan untuk menemukan mesin dan peralatan-peralatan yang diperlukan perusahaan dengan kualitas yang baik. Hal tersebut menyebabkan beberapa aktifitas produksi terkadang tidak dapat dilakukan di dalam lingkungan perusahaan sehingga terkadang membuat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya lebih lama dari yang telah ditetapkan.

5.2.3. Variabel Eksternal yang merupakan peluang usaha bagi perusahaan

a. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen terhadap produk meubel sangatlah tinggi. Karena produk meubel merupakan produk yang selalu dibutuhkan, hal ini sesuai dengan prinsip perusahaan dimana masih ada orang yang membangun rumah atau tempat tinggal pasti masih membutuhkan perabotan furniture. Hal ini dapat menjadi suatu peluang usaha yang baik bagi industri furniture, dan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan salah satu perusahaan yang mampu menyedot konsumen yang cukup banyak. Hal ini dapat dibuktikan dengan peningkatan penjualan dan pendapatan perusahaan pada tahun 2001 dan 2002, yaitu sebesar 72%.

b. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang sangatlah penting terhadap majunya usaha furniture. Hal tersebut dikarenakan selera

konsumen yang terkadang berubah dan tidak tetap. PT. Pelangi Matarex Kumala selama ini selalu mengikuti trend furniture yang sedang diminati oleh konsumen dengan membuat produk-produk yang selalu inovatif dan diminati oleh konsumen.

c. Pertumbuhan pasar

Kebijakan yang ditempuh PT. Pelangi Matarex Kumala untuk meningkatkan volume penjualannya adalah dengan meningkatkan perluasan pangsa pasar di pasar yang selalu bertambah besar mengingat produk furniture merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang. Pertumbuhan pasar yang besar akan berdampak positif bagi PT. Pelangi Matarex Kumala yang sudah memiliki nama dan citra yang baik, karena akan membuka peluang bisnis yang cukup menjanjikan.

d. Struktur persaingan

Struktur persaingan produk furniture di Yogyakarta sangat kompetitif. Dikatakan sangat kompetitif karena banyak perusahaan-perusahaan yang sama bergerak pada produk furniture. Namun PT. Pelangi Matarex Kumala dapat mengatasi masalah tersebut karena selama ini prestasi dan kinerja perusahaan sudah cukup baik sehingga membuat perusahaan banyak dikenal oleh konsumen sebagai salah satu perusahaan furniture yang berkualitas, dan juga setiap perusahaan mempunyai ciri khasnya masing-masing dan mempunyai pelanggan yang sudah tetap.

e. Pesaing baru yang masuk

Usaha bisnis Furniture sangatlah menjanjikan keuntungan yang diperolehnya hal ini menyebabkan banyak pesaing-pesaing baru yang muncul. Untuk mengantisipasi ancaman dari pesaing baru tersebut, perusahaan harus meningkatkan keunggulan-keunggulannya dibandingkan dengan pesaingnya baik menyangkut kualitas maupun harga produk. Karena jika keunggulan sudah dimiliki, maka perusahaan kemungkinan akan dapat mengubah ancaman menjadi peluang pasar yang cukup prospektif dan juga dengan semakin banyak pesaing yang muncul maka akan semakin mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas serta kinerja perusahaan.

f. Regulasi pemerintah

Peraturan pemerintah yang ada saat ini sangatlah menguntungkan bagi perusahaan terutama bagi perusahaan eksportir, karena pemerintah telah mempermudah ijin dan pajak ekspor sehingga hal ini menjadi suatu peluang yang baik bagi PT. Pelangi Matarex Kumala.

g. Depresiasi mata uang

Penurunan nilai mata uang rupiah terhadap dollar AS yang terjadi pada beberapa tahun belakangan ini sangatlah berpengaruh terhadap perusahaan. Hal ini mengakibatkan harga bahan baku melambung tinggi yang menyebabkan perusahaan biasanya mengalami kerugian, namun bagi perusahaan eksportir seperti PT. Pelangi Matarex Kumala hal tersebut justru malah menambah keuntungan karena untuk barang-barang yang

diekspor perusahaan menggunakan standar harga dengan mata uang dollar AS sehingga ketika ditukar dengan mata uang rupiah maka nilainya akan semakin berlipat.

5.2.4. Variabel Eksternal yang merupakan ancaman bagi perusahaan

a. Perubahan teknologi

Perubahan dalam bidang teknologi yang terjadi akhir-akhir ini sangatlah pesat terutama dalam bidang furniture. Hal ini menyangkut dengan teknologi dalam mesin dan peralatan untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Namun karena keterbatasan modal yang dimiliki oleh perusahaan, PT. Pelangi Matarex Kumala tidak bisa memaksakan diri untuk selalu mengikuti perubahan teknologi tersebut.

b. Persaingan harga

Persaingan harga yang ada pada saat ini sangatlah ketat, dimana para produsen furniture saling bersaing menurunkan harga untuk menarik konsumen, PT. Pelangi Matarex Kumala sendiri dalam memberikan harga sangatlah tinggi hal ini dikarenakan kualitas yang dihasilkan mengacu pada kualitas produk yang diekspor.

5.3. Penilaian Kualitatif Pentingnya Variabel-Variabel Internal dan Eksternal

Setelah ancaman, peluang, kekuatan, serta kelemahan perusahaan diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian kualitatif

terhadap pentingnya variabel-variabel internal dan eksternal. Dalam hal ini akan diketahui seberapa penting variabel-variabel tersebut terhadap perkembangan perusahaan.

5.3.1. Pentingnya Variabel Internal Terhadap Perusahaan

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan adalah sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan. Karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Sehingga pangsa pasar dalam suatu perusahaan eksportir terutama Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting untuk kemajuan perusahaan.

b. Variasi produk

Variasi produk yang dimiliki Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bervariasi dan berkualitas dan juga berbeda dengan produk yang dihasilkan perusahaan yang lainnya. Karena variasi produk ini sangat mempengaruhi minat konsumen untuk membeli suatu produk. Sehingga variasi produk ini sangat penting dan berpengaruh terhadap penjualan produk.

c. Efektifitas produksi

Dalam suatu perusahaan efektifitas produksi itu penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, karena keefektifitasan produksi ini menyangkut kepuasan para konsumennya. Apabila efektifitas produksi dalam suatu perusahaan tidak baik, misalnya pengiriman pesanan telat, kinerja karyawan yang tidak bagus, bahan baku yang tidak lancar, hal-hal tersebut akan membuat proses produksi yang dihasilkan tidak lancar atau

tidak baik, dan juga akan membuat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan akan menurun. Jadi efektifitas produksi ini berpengaruh dan penting terhadap perusahaan.

d. Struktur organisasi

Fungsi dari struktur organisasi adalah supaya tugas dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam suatu perusahaan menjadi jelas dan tegas. Struktur organisasi yang jelas dan tegas dapat mendukung kelancaran kegiatan perusahaan. Dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala struktur organisasinya sudah tersusun dengan baik, dan para karyawannya pun dapat bekerjasama dengan baik, sehingga PT. Pelangi Matarex Kumala dapat menghasilkan produk yang baik dan keuntungan yang diharapkan. Namun apabila struktur organisasi sudah tersusun dengan baik, tapi para karyawan tidak bisa bekerja sama dengan baik, maka perusahaan tersebut akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Sehingga struktur organisasi tidak begitu berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan apabila ada kerjasama yang baik antar karyawan.

e. Harga produk

Harga produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memang tinggi. Hal tersebut dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan memang berkualitas dan diminati oleh para pelanggannya. Namun dengan harga yang tinggi tersebut akan membuat Perusahaan Pelangi Matarex Kumala kalah saing dengan perusahaan lainnya. Sehingga harga produk dalam

perusahaan tersebut sangat penting dan berpengaruh, terutama dalam menghadapi para pesaingnya.

f. Kualitas produk

Kualitas produk dalam perusahaan furniture sangat penting, karena apabila kualitas perusahaan tersebut tidak bagus, maka produk tersebut tidak akan diminati oleh para konsumen. Sehingga kualitas merupakan hal yang paling utama yang ingin ditonjolkan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala.

g. Citra produk

Citra produk dalam suatu perusahaan terutama perusahaan furniture sangat penting. Karena baik dan buruknya suatu perusahaan itu tergantung pada citra produk perusahaan tersebut. Dengan memiliki citra yang baik, maka pelanggannya pun akan semakin bertambah, dan dari lingkungan perusahaan lainnya, perusahaan tersebut akan mempunyai nama yang baik. Sehingga citra produk itu sangat berpengaruh terhadap nilai jual produk dan berpengaruh juga terhadap lingkungan bisnisnya.

h. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala sudah begitu gencar, yaitu dengan terus melakukan atau mengikuti pameran-pameran nasional maupun internasional dan memasang iklan. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap penjualan produk itu sendiri. Sehingga promosi sangat penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut.

i. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang dimiliki Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus walaupun tidak mengikuti perkembangan teknologi, karena keterbatasan biaya. Namun mesin dan peralatan yang dimiliki perusahaan saat ini masih dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas. Sehingga mesin dan peralatan yang modern dan canggih tidak begitu penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.

j. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan sudah strategis, yaitu terletak di pinggir jalan besar dan dekat dengan sumber bahan baku. Menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala yang bergerak dibidang furniture lokasi perusahaan merupakan hal yang penting, apabila menyangkut biaya penghematan biaya ongkos kirim bahan bakunya. Namun lokasi perusahaan tidak begitu penting apabila produk tersebut sudah terkenal dan citra yang dimiliki perusahaan sudah baik di mata konsumen. Sehingga lokasi perusahaan tidak begitu berpengaruh dalam kemajuan suatu perusahaan eksportir.

k. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan furniture sangat sangat penting, karena hasil dari suatu produk sangat tergantung dari kinerja para karyawan. Kinerja karyawan yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala sudah bagus, yaitu para karyawan yang dimiliki perusahaan bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan demikian mereka dapat bekerja dengan baik sesuai dengan profesinya, sehingga dapat

menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif, serta dapat mendapatkan laba yang diharapkan. Sehingga kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi kelangsungan suatu perusahaan.

l. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang lancar akan mempengaruhi citra dari perusahaan. Karena dengan saluran distribusi yang lancar, maka pengiriman pun akan sampai tepat waktu dengan demikian harus ada kerjasama yang baik antara perusahaan dan agen pengiriman barang. Sehingga saluran distribusi berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan tersebut.

m. Service / pelayanan

Service yang diberikan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus, yaitu tidak hanya memberikan pelayanan yang baik terhadap para pelanggan saja, namun terhadap para karyawan juga diberikan pelayanan yang baik. Karena menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala service / pelayanan merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Dengan pelayanan yang baik maka akan menambah pelanggan, misalnya dengan mengirimkan pesanan tepat pada waktunya. Dengan demikian citra yang dimiliki perusahaan tersebut akan baik dimata para pelanggannya. Sehingga service / pelayanan sangat penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

5.3.2. Pentingnya Variabel Eksternal Terhadap Perusahaan

a. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kreatifitas perusahaan. Karena dengan daya beli yang bagus berarti produk tersebut disukai dan diminati oleh para konsumennya, dan para pekerja pun akan semakin kreatif dalam memproduksi barang. Sehingga daya beli konsumen yang tinggi sangat berpengaruh dan penting bagi perusahaan.

b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang sangat pesat pada akhir-akhir ini tidak mempengaruhi PT. Pelangi Matarex Kumala, terutama untuk mesin dan peralatan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada sekarang ini sudah cukup baik untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan bermutu bagus. Dan peminat barang seni yang bernuansa natural masih banyak diminati bahkan peminatnya semakin banyak. Dengan demikian perubahan teknologi tidak begitu berpengaruh terhadap perusahaan furniture.

c. Pertumbuhan pasar

Bagi perusahaan furniture, produk furniture sangat dibutuhkan bagi setiap orang. Sehingga pertumbuhan pasar tidak begitu berpengaruh terhadap perusahaan, karena pertumbuhan pasar furniture ini akan selalu stabil.

d. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen saat ini sangat bervariasi. Oleh karena itu perusahaan harus bisa mengikuti perubahan selera konsumen tersebut

dengan lebih memperhatikan kualitas dan variasi pada produknya. Hal tersebut dilakukan supaya produk yang dihasilkan selalu diminati konsumen, tidak ketinggalan jaman dan tidak kalah saing dengan para pesaingnya. Sehingga perubahan selera konsumen sangat penting untuk diperhatikan dan diikuti perkembangan perubahan selera konsumennya, karena dengan demikian perusahaan dapat membuat produk sesuai yang diinginkan konsumen.

e. Struktur persaingan

Struktur persaingan produk furniture di Yogyakarta sangat kompetitif. Dengan demikian struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Karena apabila hal tersebut tidak dapat diantisipasi, maka Perusahaan Pelangi Matarex Kumala akan kalah saing dengan perusahaan lainnya. Sehingga struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

f. Pesaing baru yang masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi Perusahaan Pelangi Matarex Kumala. Dengan demikian perusahaan harus bisa mengantisipasi ancaman tersebut dengan meningkatkan keunggulan-keunggulannya dibandingkan dengan pesaingnya baik menyangkut kualitas maupun harga produk. Sehingga pesaing baru yang masuk sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.

g. Persaingan harga

Persaingan harga menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Karena Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memberikan harga yang tinggi pada produknya, hal ini disesuaikan dengan kualitas produk tersebut. Sehingga persaingan harga dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh, apabila menyangkut dalam kualitas produk yang dihasilkan.

h. Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan, terutama untuk perusahaan eksportir. Karena regulasi pemerintah yang menentukan kelancaran produk ekspor sampai keluar negeri, dan sampai saat ini peraturan pemerintah telah memberikan kemudahan bagi para eksportir, terutama dalam hal perpajakan dan perijinan untuk melakukan ekspor. Sehingga regulasi pemerintah sangat penting dan berpengaruh untuk kemajuan perusahaan eksportir.

i. Depresiasi mata uang

Penurunan nilai mata uang rupiah terhadap dollar AS sangat berpengaruh terhadap harga bahan baku yang semakin melambung tinggi, hal ini bisa mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Namun bagi perusahaan eksportir hal tersebut malah menambah keuntungan, karena harga yang digunakan menggunakan standar mata uang dollar AS. Sehingga depresiasi mata uang sangat berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan.

5.4. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal Pada PT.

Pelangi Matarex Kumala

Setelah dilakukan penilaian kualitatif dan pentingnya terhadap indikator variabel eksternal dan internal dan sudah diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap Daya Tarik Industri. Nilai ditentukan oleh pihak manajer dengan melihat situasi yang dihadapi. Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Bobot ditentukan oleh peneliti yang dikuatkan dengan pendapat dari perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen, dan bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator.

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala lima yaitu:

1. Sangat Tidak Baik
2. Tidak Baik
3. Netral
4. Baik
5. Sangat baik

Setelah melakukan penilaian secara kualitatif terhadap variabel internal dan eksternal, penulis melakukan penilaian kuantitatif dengan menggunakan nilai skala lima dan penentuan bobot, yaitu seluruh

indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen pada masing-masing variabel. Adapun penilaian penulis terhadap variabel internal dan variabel eksternal terdapat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2

Penilaian Kuantitatif Penulis Terhadap Variabel Internal

Variabel	Nilai	Bobot
1. Pangsa pasar	4	0.10
2. Variasi produk	4	0.10
3. Efektifitas produk	4	0.05
4. Struktur organisasi	4	0.05
5. Harga produk	3	0.05
6. Kualitas produk	5	0.20
7. Citra produk	5	0.10
8. Promosi	4	0.10
9. Mesin dan peralatan	3	0.05
10. Lokasi perusahaan	4	0.05
11. Kinerja karyawan	4	0.05
12. Saluran distribusi	4	0.05
13. Service / pelayanan	5	0.05
		1.00

Sumber : Data Khusus pada lampiran 2

Tabel 5.3

Penilaian Kuantitatif Penulis Terhadap Variabel Eksternal

Variabel	Nilai	Bobot
1. Daya beli konsumen	5	0.20
2. Perubahan teknologi	3	0.05
3. Pertumbuhan pasar	4	0.10
4. Perubahan selera konsumen	3	0.10
5. Struktur persaingan	4	0.10
6. Pesaing baru yang masuk	4	0.10
7. Persaingan harga	3	0.05
8. Regulasi pemerintah	5	0.10
9. Depresiasi mata uang	5	0.20
		1.00

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

Setelah penulis melakukan penilaian kuantitatif terhadap variabel internal dan eksternal. Penulis mengajukan kepada perusahaan. Dan perusahaan menyetujui penilaian terhadap masing-masing variabel tersebut, yaitu dengan melakukan penilaian terhadap angket yang diajukan kepada responden. Penilaian tersebut ada persamaan dan perbedaan antara penilaian yang dilakukan penulis dan responden. Adapun hasil penilaian dan perhitungan pada masing-masing indikator variabel tersebut dapat dilihat pada lampiran 2.

Dibawah ini adalah penjelasan dari penilaian kuantitatif pada nilai dan pentingnya variabel internal dan eksternal.

5.4.1. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar yang berhasil dicapai PT. Pelangi Matarex Kumala sudah cukup baik di kalangan konsumen meubel. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan PT. Pelangi Matarex Kumala mendapatkan order yang cukup banyak dan pangsa pasar yang dimilikinya pun cukup luas. Sehingga perusahaan memberikan nilai 4.0.

b. Variasi Produk

Produk meubel yang dihasilkan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan produk yang sangat variatif dan menampilkan desain dan bentuk yang kreatif sehingga menarik perhatian konsumen. Sehingga nilai yang diberikan adalah 4.5.

c. Efektifitas produksi

Efektifitas produksi dalam PT. Pelangi Matarex Kumala sudah cukup bagus. Hal ini terlihat pada pemberian nilai perusahaan, yaitu 3.5.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan di PT. Pelangi Matarex Kumala cukup baik dimana pada masing-masing divisi terdapat penanggung jawab serta pelaksanaanya terstruktur dengan baik. Sehingga perusahaan memberikan nilai 4.2.

e. Harga Produk

Dalam hal harga produk, PT. Pelangi Matarex Kumala mengakui bahwa harga yang ditawarkan relatif tinggi, hal ini dikarenakan PT. Pelangi

Matarex Kumala ingin memberikan suatu produk yang benar-benar memiliki kualitas dan bermutu tinggi karena standar yang dipakai mengacu pada standar produk yang diekspor. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 2.3.

f. Kualitas Produk

Kualitas produk pada PT. Pelangi Matarex Kumala sudah bagus. Hal ini dapat terlihat pada penggunaan bahan baku yang berkualitas dan diminati para konsumennya. Dalam hal ini, perusahaan memberikan nilai 4.7.

g. Citra Produk

PT. Pelangi Matarex Kumala memiliki citra yang baik di mata konsumennya, karena produk yang dihasilkan selalu sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga nilai yang diberikan perusahaan untuk citra produk ini adalah 4.3.

h. Promosi

Promosi yang dilakukan PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik, yaitu dengan cara mengikuti berbagai macam pameran baik yang bertaraf nasional maupun internasional dan juga melalui iklan. Sehingga nilai yang diberikan oleh perusahaan sebesar 4.0.

i. Mesin dan Peralatan

Salah satu kendala yang dihadapi PT. Pelangi Matarex Kumala adalah mesin dan peralatan, dimana tidak semua aktifitas produksi bisa dilakukan di dalam lingkungan perusahaan, tapi harus dilakukan di luar perusahaan yaitu dengan melakukan kerja sama dengan para pengrajin yang memiliki

kemampuan membuat barang–barang meubel yang sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen. Sehingga perusahaan memberikan nilai 2.7.

j. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Pelangi Matarex Kumala strategis, dimana berada di pinggir jalan raya yang sangat terjangkau oleh kendaraan umum, di kawasan bisnis, berhalaman cukup luas, serta mudah ditemukan. Hal tersebut sangat berdampak positif baik untuk pemasaran maupun untuk memperluas pangsa pasar. Karena itulah perusahaan memberikan nilai yang cukup tinggi yaitu sebesar 4.2.

k. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik. Hal ini dapat terlihat pada nilai yang diberikan perusahaan, yaitu 3.7.

l. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala cukup baik karena selama ini semua order atau pesanan dapat sampai kepada para konsumen atau pemesan dengan baik. Sehingga perusahaan memberikan nilai 3.5.

m Service / pelayanan

Pelayanan yang diberikan PT. Pelangi Matarex Kumala sangat baik, baik dalam hal pelayanan oleh karyawan, ketepatan waktu, maupun dalam pelayanan administrasi. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 4.3.

5.4.2. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel Internal

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar menurut PT. Pelangi Matarex Kumala sangat penting terutama bagi perusahaan eksportir, karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

b. Variasi produk

Variasi produk ini sangat penting, karena variasi produk sangat mempengaruhi minat konsumen untuk membeli suatu produk. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

c. Efektifitas produksi

Efektifitas produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting, karena efektifitas produksi ini menyangkut kepuasan para konsumennya. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.058.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi dalam PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh apabila antar karyawan dapat bekerjasama dengan baik, sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

e. Harga produk

Harga produk dalam perusahaan memang sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, terutama dengan para pesaingnya. Sehingga dalam harga produk perusahaan memberikan bobot 0.058.

f. Kualitas produk

Kualitas produk merupakan hal yang paling penting dan paling utama yang ditonjolkan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala. Sehingga dalam hal ini perusahaan memberikan bobot 0.1.

g. Citra produk

Citra produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting. Karena dengan memiliki citra produk yang baik, maka pelanggannya pun akan semakin banyak. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.083.

h. Promosi

Promosi dalam suatu perusahaan itu sangat penting dan berpengaruh terhadap penjualan produk. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.075.

i. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang canggih dan modern menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada sekarang ini sudah cukup bagus dan dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

j. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan tidak begitu berpengaruh dan penting terhadap perusahaan yang bergerak dibidang eksportir. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

k. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan furniture sangat penting, karena hasil dari suatu produk sangat tergantung dari kinerja para karyawannya. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

l. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang lancar akan mempengaruhi citra perusahaan, sehingga saluran distribusi berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.067.

m. Service / pelayanan

Menurut PT. Pelangi Matarex Kumala service / pelayanan merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Karena dengan pelayanan yang baik akan menambah pelanggan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.058.

Adapun rincian dari nilai dan bobot variabel internal terdapat pada nilai tertimbang (Tabel 5.4).

5.4.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

a. Daya Beli Konsumen

PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan salah satu perusahaan yang mampu menyedot konsumen cukup banyak. Hal ini merupakan peluang yang cukup menjanjikan khususnya dibidang usaha furniture. Sehingga perusahaan dalam hal ini memberikan nilai 4.5.

b. Perubahan Teknologi

Teknologi di bidang furniture selalu berkembang dan berusaha untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Namun karena keterbatasan modal yang dimiliki, PT. Pelangi Matarex Kumala tidak bisa memaksakan diri untuk selalu mengikuti perubahan teknologi terutama dalam penggunaan mesin dan peralatan. Dengan demikian perusahaan memberikan nilai 2.5.

c. Pertumbuhan Pasar

Produk furniture merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang. Pertumbuhan pasar yang besar akan berdampak positif bagi PT. Pelangi Matarex Kumala yang sudah memiliki nama dan citra yang baik. Sehingga dalam hal ini perusahaan memberikan nilai 4.0.

d. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen akan sangat terpengaruh pada trend yang ada. Dan karena kreatifitas dan variasi produk yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala maka tuntutan perubahan selera konsumen yang selalu berubah bisa diatasi. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 4.0.

e. Struktur Persaingan

Bagi PT. Pelangi Matarex Kumala, persaingan adalah masalah yang bisa diatasi dengan baik. Karena selama ini prestasi dan kinerja PT. Pelangi Matarex Kumala telah membuat perusahaan banyak dikenal oleh konsumen sebagai salah satu perusahaan furniture yang berkualitas.

dengan kata lain citra yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala baik. Sehingga dalam hal persaingan, perusahaan memberikan nilai 4.3.

f. Pesaing baru yang masuk

Semakin banyaknya pesaing atau industri furniture baru yang masuk, PT. Pelangi Matarex Kumala tetap bisa mengatasi persaingan ini dengan baik. Apalagi pasar semakin tumbuh berkembang dan pangsa pasar PT. Pelangi Matarex Kumala sendiri cukup luas. Oleh karena itu, perusahaan memberikan nilai 4.0.

g. Persaingan Harga

Dalam hal persaingan harga, PT. Pelangi Matarex Kumala kurang berani bersaing. Terutama dengan perusahaan furniture baru yang mungkin saja memberikan harga yang lebih rendah. Sehingga perusahaan memberikan nilai 2.5.

h. Regulasi Pemerintah

Adanya kemudahan ijin dan pajak ekspor yang dikeluarkan pemerintah telah menjadikan suatu peluang yang baik bagi perusahaan eksportir terutama Perusahaan Pelangi Matarex Kumala. Dengan demikian perusahaan memberikan nilai 4.7.

i. Depresiasi Mata Uang

Perusahaan Pelangi Matarex Kumala merupakan perusahaan eksportir, sehingga terkadang perusahaan diuntungkan dengan adanya depresiasi mata uang rupiah terhadap dollar AS, hal ini dikarenakan harga untuk barang yang di ekspor menggunakan kurs dollar sehingga penurunan mata

uang rupiah malah menambah keuntungan bagi pihak perusahaan. Dalam hal ini perusahaan memberikan nilai sebesar 4.7.

5.4.4. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel Eksternal

a. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen sangat berpengaruh terhadap penjualan produk dan juga berpengaruh terhadap kreatifitas para pekerja. Dengan daya beli konsumen yang tinggi, maka kreatifitas para pekerja pun akan semakin tinggi. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.2.

b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi pada PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh, terutama untuk mesin dan peralatan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada, dapat menghasilkan barang yang berkualitas. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

c. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar bagi perusahaan furniture tidak begitu berpengaruh. Hal ini dikarenakan produk furniture selalu dibutuhkan semua orang. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.1.

d. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen sangat penting untuk diperhatikan dan diikuti perkembangan perubahannya. Karena dengan demikian perusahaan dapat membuat produk sesuai yang diminati konsumen. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.125.

e. Struktur Persaingan

Struktur persaingan produk furniture sangat kompetitif. Dengan demikian struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

f. Pesaing baru yang masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi perusahaan. Dengan demikian pesaing baru yang masuk sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

g. Persaingan harga

Persaingan harga menurut PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh apabila menyangkut dalam kualitas produk yang dihasilkan. Harga produk Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memang tinggi, namun hal tersebut disesuaikan dengan kualitas yang dihasilkan perusahaan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.083.

h. Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah sangat penting untuk kemajuan perusahaan eksportir. Karena yang memberikan izin dan kelancaran dalam melakukan ekspor adalah pemerintah. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.1.

i. Depresiasi mata uang

Depresiasi mata uang sangat berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan. Bagi perusahaan eksportir seperti PT. Pelangi Matarex Kumala, hal tersebut malah menambah keuntungan untuk penjualan

produk. Karena harga yang digunakan menggunakan standar mata uang dollar AS. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.2.

Dibawah ini adalah rincian dari nilai dan bobot variabel internal pada nilai tertimbang (Tabel 5.4) dan rincian dari nilai dan bobot variabel eksternal terdapat pada nilai tertimbang (Tabel 5.5).

Tabel 5.4.
Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrik)

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa pasar	0.075	4.0	0.304
2. Variasi produk	0.1	4.5	0.45
3. Efektifitas produksi	0.058	3.5	0.203
4. Struktur organisasi	0.075	4.2	0.319
5. Harga produk	0.058	2.3	0.133
6. Kualitas produk	0.1	4.7	0.47
7. Citra produk	0.083	4.3	0.357
8. Promosi	0.075	4.0	0.3
9. Mesin dan peralatan	0.067	2.7	0.181
10. Lokasi perusahaan	0.1	4.2	0.42
11. Kinerja karyawan	0.067	3.7	0.248
12. Saluran distribusi	0.067	3.5	0.234
13. Service/pelayanan	0.058	4.3	0.249
	1.00		3.87

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

Tabel 5.5
Evaluasi Faktor Eksternal (IFE Matrik)

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen	0.2	4.5	0.9
2. Perubahan teknologi	0.1	2.5	0.25
3. Pertumbuhan pasar	0.1	4.0	0.4
4. Perubahan selera konsumen	0.125	4.0	0.5
5. Struktur persaingan	0.075	4.3	0.322
6. Pesaing baru yang baru masuk	0.067	4.0	0.268
7. Persaingan harga	0.083	2.5	0.207
8. Regulasi pemerintah	0.1	4.7	0.47
9. Depresiasi mata uang	0.2	4.7	0.94
	1.00		4.26

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

5.5. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah keseluruhan nilai dari variabel eksternal dan internal ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sel yang tepat. Posisi bisnis ada tiga ruas untuk internal dan tiga ruas untuk

eksternal. Adapun pembagian dalam menentukan posisi bisnis menggunakan strategi:

$$\frac{\text{Strateginya: } 5 - 1}{3} = 1.33$$

Sumber: Husein Umar, *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999

Gambar 5.1
Posisi Bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala

		Daya Tarik Industri			
		Tinggi	Sedang	Rendah	
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif	5.0
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi	3.67
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi	2.33
		5.0	3.67	2.33	1.0

Sumber: Data Khusus

Gambar 5.1 adalah posisi bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala yang berada pada sel investasi dan tumbuh. Gambar tersebut berdasarkan pada hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal perusahaan, dan ditentukan berdasarkan strategi tersebut dengan demikian penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 4.26 untuk total keseluruhan faktor eksternal, sedangkan untuk total keseluruhan faktor internal pada titik 3.87.

5.6. Perumusan Strategi

Setelah prediksi posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan serta langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh pihak PT. Pelangi Matarex Kumala.

Perusahaan Pelangi Matarex Kumala berada pada investasi dan tumbuh yang berarti berada pada posisi strategi yang baik. Salah satu strategi umum yang jelas adalah konsentrasi terus pada bidang furniture yang sudah ada sampai sekarang atau perusahaan dapat membuat kebijakan diversifikasi konsentrasik, dengan strategi ini perusahaan dapat menambah produk yang baru yang masih saling berhubungan untuk pasar yang sama sehingga dapat terus mempertahankan serta mengembangkan pangsa pasar yang sudah ada.

Selain itu dengan analisis MDTI dapat ditemukan posisi bisnis perusahaan, sehingga didapatkan posisi bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala dengan posisi persaingan atau kekuatan bisnis yang kuat, yang diperoleh dari total jumlah dari variabel internal yaitu 3.87, sedangkan perusahaan memiliki daya tarik industri yang juga besar, diperoleh dari jumlah total variabel eksternal yaitu 4.26. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik dilihat dari kekuatan bisnis yang ada memiliki nilai diatas 3.67, dan perusahaan memiliki daya tarik industri

yang juga besar, bahwa perusahaan dapat menarik konsumen dan pangsa pasar yang tersedia, kemudian perusahaan harus dapat mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat menandinginya. Setelah mengetahui posisi perusahaan, kita dapat melihat pada implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama, dengan demikian kita akan mengetahui bagaimana kira-kira strategi yang baik untuk dilakukan dalam posisi bisnis sekarang ini.

Berdasarkan dari berbagai data yang telah diperoleh di atas maka dapat ditentukan letak PT. Pelangi Matarex Kumala dalam Matrik Daya Tarik Industri berada pada posisi Kekuatan Bisnis yang tinggi dan dalam Daya Tarik Industri yang besar (Tabel 5.6).

Tabel 5.6
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<i>Pertumbuhan</i> <i>Dominasi</i> <i>Investasi maksimal</i>	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Data Khusus

Klasifikasi implikasi strateginya adalah sebagai berikut:

Posisi ini menunjukkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Didalamnya terdapat implikasi strategis berupa:

5.6.1. Strategi Pertumbuhan

5.6.1.1. Strategi pertumbuhan konsentrasi

Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua sumber daya yang sejenis, strategi ini terdiri dari atas 2 cara, yaitu:

a. Horisontal

Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar di perluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi lebih besar. Dari sisi eksternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

b. Vertikal

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok / distributor. Dengan kata lain terdapat satu / lebih bisnis yang selama ini di sediakan oleh perusahaan.

5.6.1.2. Strategi pertumbuhan diversifikasi

Strategi ini menuntut perusahaan tumbuh dengan cara menambahkan produk / divisi yang berbeda dari yang telah ada.

- a. Terpusat, dengan melakukan penambahan produk yang sudah ada, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada.
- b. Konglomerasi, dengan melakukan penambahan produk yang tidak ada hubungannya dengan lini produk yang telah dimiliki sebelumnya.

5.6.2. Strategi Dominasi

Strategi dominasi pada dasarnya hanya berusaha mempertahankan pangsa pasar dan menekan harga pasar sebagai akibat meningkatnya jumlah barang yang ditawarkan, sehingga harga pasar tersebut lebih rendah dibanding dengan biaya rata-rata perusahaan baru.

Untuk dapat mempertahankan posisi, perusahaan dominan dapat memilih strategi penurunan harga pasar dengan cara memperluas pangsa pasar yang dikuasai. Jika pasar tidak cukup besar dan tidak sedang berada dalam tahap pertumbuhan, strategi ini lebih menjanjikan keberhasilan untuk mengeluarkan perusahaan pesaing dari pasar.

Taktik pemasaran juga dapat dilakukan oleh perusahaan dominan, yaitu dengan terus melakukan pengembangan produk yang hanya berkaitan dengan pengembangan atribut produk pinggiran yang menunjukkan hasil yang memuaskan. Akibatnya perusahaan pesaing dengan sendirinya akan terus menerus mengikuti. Jika ini yang terjadi maka ongkos produksi yang ditanggung oleh perusahaan pesaing akan meningkat.

Disamping itu, perusahaan dominan juga dapat melakukan promosi besar-besaran sehingga mengakibatkan peningkatan loyalitas

konsumen. Taktik ini akan berhasil dengan baik jika perusahaan dominan mampu mengembangkan citra bahwa produk yang ditawarkan termasuk kategori unik atau paling tidak diyakini oleh konsumen sebagai barang yang memiliki keistimewaan sekalipun tidak harus dikategorikan sebagai barang eksklusif.

5.6.3. Strategi Investasi Maksimal

Investasi maksimal merupakan strategi yang paling tepat untuk dilakukan melalui penambahan fasilitas perusahaan, yaitu penambahan mesin dan peralatan yang lebih baik dan lebih modern. Karena hal ini nantinya secara langsung akan meningkatkan mutu dan kualitas dari produk tersebut dan memberikan nilai lebih kepada konsumen. Untuk sumber daya manusia dapat dilakukan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja mereka menjadi tenaga yang profesional. Karena dengan sumber daya manusia yang baik maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.