

**STRATEGI PEMASARAN
CV. DUTA JEPARA**



SKRIPSI

Disusun dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat

Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Jogyakarta

OLEH :

Nama : Wahyu Adhi Setyawan

Nomor Mahasiswa : 99311256

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
JOGYAKARTA
2003**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

STRATEGI PEMASARAN CV. DUTA JEPARA

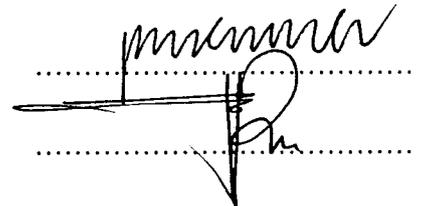
Disusun Oleh: WAHYU ADHI SETYAWAN

Nomor Mahasiswa: 99311256

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
pada tanggal 16 September 2003

Penguji/Pemb.Skripsi : DRS. H. SUNARDJI DAROMI, MM

Penguji : DRS. AGUS ABDURRAHMAN, MM



Mengetahui

Dean Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Suwarsono, MA

HALAMAN PENGESAHAN

**STRATEGI PEMASARAN
CV. DUTA JEPARA**


Jogjakarta, Agustus 2002

Telah diperiksa dan disetujui

Oleh dosen pembimbing



Drs. H. Sunarji Daromi MM

MOOTO

Tidaka ada sesuatu yang lebih baik daripada akal yang terindah
dengan ilmu dan ilmu yang diperindah dengan kebenaran
dan kebenaran diperindah dengan kebaikan
dan kebaikan diperindah dengan taqwa
(Ulama)

Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hambanya
hanyalah orang-orang yang berilmu
(QS. Fathir : 28)

niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu
dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat dan
Allah Maha Mengetahui apa yang kamu lakukan
(QS. Mujadalah: 11)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu
Telah selesai (dari satu urusan), kerjakanlah
(urusan) yang lain
(QS. Alam Nasyrah: 6-7)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk orang-orang tercinta :
Bapak dan Ibu yang kukasihi.
Putry yang selalu mendampingi disaat-saat aku membutuhkan.
Sahabat-sahabatku:
Hengky, Denny, Adi, Hellmy dll

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Beribu syukur kepada Allah SWT, yang telah memberi kemudahan dan ilham, serta shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW karena dengan hanya pertolongan Allah SWT, skripsi dengan judul : “STRATEGI PEMASARAN CV. DUTA JEPARA”, dapat diselesaikan. Skripsi merupakan salah satu rangkaian dari salah satu persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana Program Strata Satu (S1) bidang Manajemen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

Terima kasih yang mendalam disampaikan kepada mereka yang telah membantu penyusunan. Semoga pertolongan yang diberikan menjadi amal shaleh dan dibalas Allah SWT. Ucapan terima kasih yang tulus penyusun sampaikan kepada :

1. Bapak Drs. Soewarsono, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Sunarji Daromi, MM., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
3. Bapak H. Muhammad Sunaryo, selaku Pimpinan CV. Duta Jepara yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan kepada staf yang telah membantu.

4. Mas Jati Widodo, SE., selaku Wakil Pimpinan yang telah banyak membantu memberikan data-data perusahaan.
5. Keluarga Bapak H. M. Faridan M. Dawam, yang telah memberikan tempat tinggal kepada penulis selama masa kuliah dengan penuh keikhlasan.
6. RIMY (Remaja Masjid Mangkuyudan Yogyakarta).
7. Team BOOP, Toni, Makrus, Bebek, Nano, Tri, Herman, Novi, Ira, Candra dan Yeni.
8. Komunitas Lempuyang, Dono, Adi, Tyas, Abong, Doyok, Benditu, Poel dan lain-lain.
9. My editor, Mas Heri, Mbak Lia dan Mbak Ririn yang dengan tulus ikhlas membantu penulis.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis berharap kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Agustus 2002

Penulis

Wahyu Adhi Setyawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
BERITA ACARA SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	6
1.6. Metode Penelitian	6
1.6.1. Metode Pengumpulan Data	6
1. Data Primer	6
2. Data Sekunder	7

	Halaman
3. Populasi	7
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	7
5. Metode analisis data	9
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	14
2.1. Pengertian Pemasaran	14
2.2. Konsep Pemasaran	17
2.3. Strategi	18
2.4. Strategi Pemasaran	20
2.4.1. Pemilihan Pasar Sasaran	23
2.4.2. Analisa Kesempatan Pemasaran	24
2.4.2.1. Pengukuran dan Peramalan Permintaan	28
2.4.2.2. Segmentasi Pasar	28
2.4.2.3. Pengembangan Bauran Pemasaran	33
2.5. Analisis Matrik Daya Tarik Industri	42
BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	47
3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	47
3.2. Lokasi Perusahaan	47
3.3. Struktur Organisasi Perusahaan	50
3.4. Proses Produksi	59

	Halaman
3.5. Pemasaran	61
3.6. Saluran Distribusi	62
3.7. Promosi	63
3.8. Ketenagakerjaan	64
 BAB IV. ANALISA DATA	 66
4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	66
4.1.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal	 67
4.1.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal	 68
4.2. Matrik Daya Tarik Industri	68
4.2.1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal	70
4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal dan Hasil Evaluasi Variabel Eksternal	 71
4.2.3. Penilaian Variabel Eksternal dan Hasil Evaluasi Variabel Internal	 77
4.2.4. Penentuan Posisi Bisnis	84
4.2.5. Implikasi Strategis	86

	Halaman
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1. Kesimpulan	87
5.2. Saran	88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal	67
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal	68
4.3 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal	70
4.4 Rata-rata Penilaian Variabel Eksternal	71
4.5 Nilai Terimbang Variabel Eksternal	72
4.6 Rata-rata Penilaian Variabel Internal	78
4.7 Nilai Terimbang Variabel Internal	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1. Matrik Daya Tarik Industri	10
1.2. Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri	13
2.1. Matrik Daya Tarik Industri	43
2.2. Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri	45
3.1. Struktur Organisasi CV. Duta Jepara	51
3.2. Peta Operasi CV. Duta Jepara	61
3.3. Skema Saluran Distribusi	62
4.1. Posisi Bisnis Perusahaan Meubel CV. Duta Jepara	85
4.2. Implikasi Strategis Perusahaan Meubel CV. Duta Jepara	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Situasi krisis ekonomi nasional belum berakhir juga. Hal ini masih ditandai dengan perekonomian yang tidak pasti, kekhawatiran masyarakat tentang kebijakan perbankan, sistem tukar rupiah terhadap valuta asing dan perkembangan sosial politik di tanah air yang tidak menguntungkan telah mempengaruhi perkembangan ekonomi nasional secara keseluruhan. Perusahaan sebagai pelaku bisnis yang berbasis ekspor dan membutuhkan bahan baku kebutuhan kekayaan alam khususnya sektor kehutanan tidak terlepas dari dampak krisis sosial dan ekonomi baik di dalam maupun di luar negeri. Hal ini telah mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Karena itu keberhasilan usaha yang dijalankan pada umumnya tergantung pada keahlian di bidang pemasaran disamping bidang keuangan, personalia dan produksi.

Bisnis penuh persaingan dan ketidakpastian. Kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih sedikit atau sangat tipis. Kehilangan dua atau tiga kesempatan secara berturut-turut maka suatu perusahaan akan keluar dari bisnis. Menang dua atau tiga kali maka perusahaan akan berada di puncak dalam bidangnya.

Dalam kondisi persaingan itu perusahaan harus mampu menemukan posisi dalam industri tersebut, dimana perusahaan dapat melindungi diri sebaik-baiknya terhadap tekanan dari persaingan, ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan dalam industri serat memfokuskan bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman terbesar (Michael Porter, 1995 : 4).

Untuk menemukan posisi perusahaan dalam industri digunakan Matrik Daya Tarik Industri. Matrik Daya Tarik Industri berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Sumbu indikator yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung dengan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu indikator menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari beberapa indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. (Suwarsono,1994:132)

Setiap perusahaan tentu saja mempunyai keinginan untuk menang dalam persaingan, dimana setiap perusahaan menginginkan hasil produksinya tidak mengalami kegagalan di pasaran. Dari sinilah timbul permasalahan yang harus ditanggapi oleh pengusaha itu sendiri. Strategi menghadapi permasalahan yang timbul dapat dielakkan dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi.

Untuk itu, perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada. Secara sederhana dapat dikatakan tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional, dan budaya. Perumusan strategi akan berlangsung secara efektif apabila perumusan strategi memahami dengan tepat misi perusahaan disertai pemikiran yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal dan perkembangan yang terjadi dalam industri (Suwarsono,1994:6).

Suatu kesalahan atau kekeliruan dalam menentukan strategi bisnisnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan seperti turunnya volume penjualan karena pangsa pasar selama ini telah digenggam oleh perusahaan daerah pemasarannya direbut oleh pesaing. Selain itu juga menyebabkan turunnya kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan.

CV. Duta Jepara sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha permebelan. Tentunya tidak terlepas dari situasi persaingan. CV. Duta Jepara juga tetap berusaha untuk eksis dalam persaingan. Melihat kondisi yang penuh persaingan CV. Duta Jepara tidak akan tinggal diam. CV. Duta Jepara sadar dan mengambil ancang-ancang guna mempertahankan posisinya. Banyak siasat atau strategi untuk mengubah ancaman untuk menjadi peluang. Salah satunya adalah strategi pemasaran.

Strategi pemasaran merupakan suatu logika pemasaran yang mengharapkan unit-unit bisnisnya dapat mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran di perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya

dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dengan demikian perlu adanya strategi pemasaran yang unggul.

Strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini tentu disadari oleh CV. Duta Jepara, terlebih lagi CV. Duta Jepara sudah mempunyai daerah pemasaran yang sudah mapan yaitu Eropa. Melihat arti pentingnya strategi pemasaran bagi perusahaan maka dalam penelitian ini penulis memilih judul **“STRATEGI PEMASARAN CV. DUTA JEPARA”**

1.2. Perumusan Masalah

Maksud dari perumusan masalah adalah untuk memperjelas. Dengan adanya perumusan masalah dapat dijadikan pedoman kerja bagi penulis serta mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dalam pembatasan masalah. Sejalan dengan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar peluang ancaman lingkungan eksternal perusahaan terhadap penentuan strategi pemasaran CV. Duta Jepara?
2. Seberapa besar kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi pemasaran CV. Duta Jepara?
3. Bagaimana posisi bisnis CV. Duta Jepara di pasar persaingan?
4. Strategi pemasaran apa yang sebaiknya digunakan CV. Duta Jepara?

1.3. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan penulisan dan agar pembahasan yang dilakukan lebih terarah, maka digunakan batas-batas yang diperlukan sebagai berikut :

1. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan meubel CV. Duta Jepara yang bertempat di kota kabupaten Jepara
2. Penelitian ini difokuskan pada strategi pemasaran yang diterapkan oleh CV. Duta Jepara.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peluang ancaman lingkungan eksternal perusahaan terhadap penentuan strategi pemasaran CV. Duta Jepara.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi pemasaran CV. Duta Jepara.
3. Untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan meubel CV Duta Jepara.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai informasi dalam proses pengambilan keputusan manajemen yang berkaitan dengan strategi bisnis yang kemudian akan diformulasikan menjadi strategi pemasaran.

2. Bagi Peneliti

Peneliti dapat menerapkan teori yang didapat selama di bangku kuliah kedalam kasus nyata di suatu perusahaan.

3. Pembaca

Skripsi ini menambah khasanah bacaan tentang strategi pemasaran yang dapat meningkatkan pengetahuan di bidang tersebut.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini diperlukan data – data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan. Untuk memperoleh data yang diperlukan beserta cara yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui penelitian secara langsung terhadap CV. Duta Jepara sebagai obyek penelitian.

Metode yang digunakan :

a. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan oleh penulis yang kemudian di jawab oleh pihak manajemen CV. Duta Jepara.

b. Observasi

Yaitu mengumpulkan data dengan melakukan pencatatan langsung pada CV. Duta Jepara secara cermat dan sistematis.

c. Kuesioner

Yaitu membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pihak manajemen CV. Duta Jepara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh penulis dengan mendapatkan dasar teoritis mengenai strategi pemasaran dan data – data yang berkaitan dengan permasalahan melalui berbagai bahan bacaan.

3. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari satuan-satuan atau individu-individu yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pihak manajemen CV. Duta Jepara.

4. Uji validitas dan Reliabilitas

a. Analisis Validitas

Menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Dalam mengukur validitas yang ditilik adalah isi dan kegunaan alat ukur.

Pengujian validitas menggunakan korelasi dalam penelitian ini teknik korelasi yang dipakai adalah teknik korelasi *product moment* dengan rumus :

$$R_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi setiap pertanyaan atau item

N = Jumlah responden

x = Nilai skor dari setiap pertanyaan

y = Skor total dari seluruh pertanyaan / item

Apabila r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukuran dikatakan valid

b. Analisis Reliabilitas

Analisis Reabilitas adalah tingkat dari suatu alat ukur dalam mengukur suatu gejala. Pengukuran ini menggunakan teknik belah dua yaitu membagi pertanyaan yang valid menjadi dua belah antara kelompok item bernomor ganjil dan kelompok item bernomor gelap. Setelah hasilnya diketahui, dimasukkan dalam rumus Spearman Brown untuk mencari koefisien reabilitas dari

item. Rumus *product moment* yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

$$R_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Rumus Spearman Brown :

$$R_{tt} = \frac{2(r_{xy})}{1 + r_{xy}}$$

Keterangan :

r_{tt} = Koefisien antara item ganjil dan genap

r_{xy} = Koefisien Reabilitas dengan taraf signifikan (α) 5%.

Apabila $r_{tt} > 1$ tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur sudah memenuhi syarat reabilitas.

5. Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data beserta aspek – aspek yang dievaluasi adalah :

a. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Sumbu indikator yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung

berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu indikator menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian titik pembagi (cut of point) yang telah ditentukan. Masing – masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing – masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi masing – masing unit usaha strategi.

Gambar 1.1

Matriks Daya Tarik Industri

		Daya tarik industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep dan Kasus, Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

Matrik ini terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan perusahaan yang berdasarkan berbagai indikator performance perusahaan (variabel internal) yang terdiri dari :

- a. Saluran Distribusi
- b. Variasi Produk
- c. Citra Produk
- d. Lokasi Perusahaan
- e. Kemampuan sumber daya keuangan
- f. Kualitas Sumber Daya Manusia
- g. Kualitas Produk
- h. Promosi
- i. Kapasitas Produksi

Sumbu horisontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di lingkungan bisnis (variabel eksternal) yang terdiri dari :

- a. Pesaing baru yang potensial
- b. Persaingan harga

- c. Struktur pasar
- d. Perubahan selera konsumen
- e. Pertumbuhan pasar
- f. Daya beli konsumen
- g. Fluktuasi mata uang asing
- h. Aturan pemerintah
- i. Hambatan memasuki pasar

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi unit strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang, oleh karena itu posisi unit usaha pada masa sekarang dalam Matrik Daya Tari Industri baru dapat disusun setelah manajemen pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang munculkan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Secara sederhana prosedur dalam urutan teknik penyusunan Matrik Daya Tarik Industri dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Gambar 1.2

Prosedur penyusunan Matrik Daya Tarik Industri

No.	Posisi Sekarang	No.	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Perkiraan kecenderungan variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Perkiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Perkiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep dan Kasus Ed-Revisi, cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 135

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antar prosedur penyusunan Matrik Daya Tarik Industri untuk dimensi waktu yang sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Selain itu, kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika usahanya berjalan terus. Pemasaran bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang bertugas mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan pasar sasaran mana yang dapat dilayani sebaik-baiknya oleh perusahaan, serta merancang produk jasa, dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Sasaran pemasaran adalah menciptakan kepuasan pelanggan sambil mendatangkan laba.

Definisi pemasaran yang dikemukakan mulanya menitikberatkan barang kemudian lembaga-lembaga yang melaksanakan penjualan, dan terakhir pada fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam transaksi pemasaran.

Menurut William.J.Stanton definisi pemasaran adalah :

Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik

kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (William.J.Stanton, 1985 : 7 & 8).

Definisi tersebut memberikan implikasi sebagai berikut :

1. Definisi tersebut adalah definisi manajerial sebagai suatu sistem.
2. Keseluruhan sistem dari suatu aktifitas bisnis harus berorientasi pada konsumen.
3. Keinginan harus dikenali dan dipuaskan. Pemasaran merupakan bisnis yang dinamis, total serta terintegrasi. Pemasaran adalah hasil dari berbagai aktifitas.
4. Program pemasaran bermula dari ide mengenai produk dan tidak akan berakhir sampai dengan kepuasan konsumen diperoleh, kemungkinan juga setelah transaksi penjualan.
5. Untuk memperoleh suatu kesuksesan pemasaran harus dapat memaksimumkan keuntungan penjualan dalam jangka panjang.

Sedangkan definisi menurut Joel.R.Evans dan Barry Berman adalah :

Marketing is the anticipation, stimulation, facilitation, regulation and satisfaction of customer and public demand for product, services organization people and ideas through the exchange process.

Kurang lebih artinya :

Pemasaran adalah antisipasi, stimulasi, pengadaan fasilitas, pengaturan kepuasan dari permintaan konsumen maupun publik untuk suatu produk jasa,

organisasi orang, tempat, dan ide melalui proses pertukaran (Joel.R.Evans and Barry Barman, 1982 : 7).

Yang dimaksud dengan antisipasi adalah bahwa perusahaan harus melakukan penelitian terhadap konsumen agar dapat menghasilkan sesuatu yang benar-benar di inginkan oleh konsumen. Stimulasi adalah usaha untuk menggerakkan keinginan konsumen agar membeli produk perusahaan. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan melancarkan promosi secara intensif dan mengembangkan desain produk yang menarik. Fasilitas permintaan adalah usaha untuk memudahkan konsumen membeli produk perusahaan, hal ini dapat dilakukan misalnya dengan menentukan lokasi yang strategis. Regulasi permintaan adalah usaha menyebar permintaan untuk keseluruhan tahun. Kepuasan dari permintaan melibatkan kinerja produk, tingkat keamanannya dan faktor-faktor lain. Harapan dari konsumen harus dapat dipenuhi melalui pemilihan atau penggunaan barang ataupun jasa.

Dari kedua definisi diatas dapatlah diterangkan bahwa arti pemasaran adalah jauh lebih luas dari arti penjualan. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produk yang sesuai, menentukan cara promosi dan penjualan produk tersebut. Jadi kegiatan pemasaran adalah kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan sebagai suatu sistem.

2.2. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menekankan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik dengan cara memuaskan para konsumen dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Basu Swastha, konsep konsep pemasaran didefinisikan sebagai berikut :

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan” (Basu Swastha dan Irawan, 1985 : 10).

Definisi tersebut mempunyai konsekuensi bahwa semua kegiatan perusahaan termasuk produksi, teknik, keuangan, dan pemasarannya harus diarahkan pada usaha mengetahui kebutuhan pembeli, kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan mendapatkan laba yang layak.

Menurut Schnaars, pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kemampuan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan (Frandi Tjiptono, 1995 : 6).

Untuk melaksanakan konsep pemasaran sebagai langkah awal manajemen perusahaan harus menetapkan sistem informasi untuk menemukan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menciptakan produk-produk yang memuaskan.

Langkah-langkah selanjutnya adalah menentukan kelompok konsumen yang akan menjadi sasaran perusahaan melalui strategi pemasaran sebagai saran pencapaian tujuan dalam mencapai konsumen yang diinginkan.

2.3. Strategi

Strategi merupakan alat atau cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak semua perusahaan menerapkan konsep strategi secara simultan dan berkesinambungan dalam manajemennya. Terutama perusahaan lokal yang manajemennya masih cenderung tradisional.

Konsep strategi terus berkembang dan untuk lebih jelasnya kita dapat melihat perkembangan sebagai berikut :

Chandler (1962)

“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya”.

Porter (1985)

“Strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing”

Hammel and Prahalad (1995)

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan harus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan”.

Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi (Fredri Rangkuti, 1997 : 3).

Arthur.A.Thomson dan A.J.Strikland mengemukakan tiga macam strategi yaitu :

1. Strategi badan usaha

Strategi badan usaha dirumuskan oleh manajemen puncak guna mengendalikan kepentingan dan operasi-operasi organisasi yang mencakup lebih dari satu macam kegiatan bisnis. Strategi tingkat ini merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan akan dimasuki, jenis usaha yang mana yang akan ditinggalkan. Bagaimana memperoleh sumber-sumber daya perusahaan dan bagaimana cara mengalokasikannya.

2. Strategi unit perusahaan

Strategi unit perusahaan berkaitan dengan upaya untuk mengelola kepentingan-kepentingan dan pengoperasian perusahaan dalam bidang usaha tertentu. Strategi ini berusaha untuk menentukan pendekatan bagaimana yang akan ditentukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di dalam pasar, menentukan produk dan jasa yang perlu

ditawarkan kepada pasar yang akan dilayani, serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran. Untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dan sumber daya yang dimiliki serta kondisi yang berlaku di pasar.

3. Strategi tingkat fungsional

Strategi tingkat fungsional merupakan strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar untuk manajemen fungsi-fungsi seperti : pembiayaan, riset, pengembangan, pemasaran sedemikian hingga mereka cocok dengan strategi unit perusahaan.

Dalam pembahasan ini, pembahasan akan difokuskan pada strategi tingkat unit perusahaan dalam memasarkan produk yang dihasilkan.

2.4. Strategi Pemasaran

Suatu strategi pemasaran bukanlah merupakan tindakan khusus, tetap merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha pemasaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan. Strategi pemasaran terdiri dari unsur pemasaran yang terpadu. Yaitu 4P dari marketing mix (produk, price, place, promotion) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan. Pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen.

Fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal. Fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi.

Pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun secara eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet, 1998 : 118). Sedangkan Tull and Kahle mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing. Yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut (Fand Tjiptono hal 7) pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada fungsi manajemen suatu organisasi.

Tujuan dari perencanaan dari strategi pemasaran antara lain :

1. memberikan pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. dapat dijadikan suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.

3. sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. dengan perumusan strategi segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap semua perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut :

- Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan pertauran pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat infalsi dan gaya hidup tidak boleh diabaikan.

- Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi dan peluang yang belum terpenuhi.

- Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa

strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktu biaya pesaing dan kapasitas produksi para pesaing.

- Analisis kemampuan internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor teknologi, sumberdaya finansial, kemampuan kemanufakturan, kekuatan pemasaran dan pelanggan yang dimiliki.

- Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi dan penentuan strategi promosi.

- Analisis ekonomi

Analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap pemasarannya terhadap semua kemungkinan mendapatkan laba.

2.4.1. Pemilihan Pasar Sasaran

Sebuah perusahaan yang memutuskan untuk beroperasi dalam suatu pasar yang luas tentu saja tidak dapat melayani semua pelanggan. Para pelanggannya terlalu banyak, tersebar dan bervariasi dalam keinginan membeli produk. Beberapa pesaing akan berada pada posisi tertentu. Dengan pemilihan pasar sasaran akan menolong penjual dalam mengidentifikasi peluang-peluang pemasarannya dengan baik. Para penjual dapat

mengembangkan penawaran yang tepat untuk setiap pasar sasaran. Mereka dapat menyesuaikan harga-harga, saluran-saluran distribusi dan periklanan mereka untuk meraih pasar sasaran dengan tepat.

2.4.2. Analisa Kesempatan Pemasaran

Kesempatan pemasaran adalah suatu situasi yang memungkinkan organisasi untuk melakukan kegiatan pemasaran dimana perusahaan memiliki keuntungan dalam persaingan yang mengarah pada terjangkaunya pasar sasarannya. Kesempatan pemasaran terdapat jika situasi memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan yang diarahkan untuk menjangkau satu kelompok konsumen tertentu. Sebuah kesempatan memberikan kemungkinan yang menguntungkan atau suatu pintu masuk bagi perusahaan untuk menghasilkan penjualan di pasar-pasar yang dapat diidentifikasi.

Para pemasar harus mengenali dan menganalisa kesempatan pemasaran. Keberlangsungan dalam jangka panjang bergantung dari pengembangan produk yang memuaskan para pelanggannya. Sebuah organisasi pemasaran dapat memilih beberapa alternatif untuk melakukan pengembangan produk yang berkelanjutan, yang dapat dipakai mencapai sasaran-sasarannya dan memuaskan pembeli seperti :

1. Perusahaan dapat memodifikasi produk-produk yang ada.
2. Memperkenalkan produk-produk baru.
3. Menghapus produk yang tidak lagi diinginkan konsumen.

Perusahaan juga dapat mencoba memasarkan produk-produknya ke lebih banyak konsumen, meyakinkan konsumen yang ada untuk menggunakan produk yang lebih banyak.

Melalui analisis kesempatan pemasaran perusahaan dapat mengetahui keinginan konsumen yang sebenarnya sehingga perusahaan dapat memilih beberapa alternatif dalam menyediakan dan mengembangkan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Dalam menganalisis kesempatan pemasaran akan terkait beberapa faktor antara lain sebagai berikut :

A. Faktor internal organisasi yang terdiri atas :

1. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi mencakup misi perusahaan yang menggariskan sasaran yang akan dicapai perusahaan.

2. Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan membatasi jenis pemasaran yang dapat dikejar perusahaan. Perusahaan pada umumnya tidak akan melakukan investasi dengan memaksakan sumber daya keuangan yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan.

3. Ketrampilan dan kemampuan manajerial.

Ketrampilan dan pengalaman perusahaan juga membatasi jenis kesempatan yang dapat dikejar organisasi. Hal ini dapat menjadi kendala dalam meraih kesempatan pemasaran, perusahaan harus memiliki kemampuan manajerial yang memadai. Dan

memungkinkan untuk memasuki pasar baru atau meluncurkan produk baru dan perusahaan harus hati-hati terutama untuk menjajaki pasar yang belum dikenal dengan produk-produk baru.

4. Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Setiap perusahaan tentu memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan ini dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dalam menangkap kesempatan pemasaran.

5. Struktur biaya

Struktur biaya organisasi dapat merupakan suatu keuntungan ketika perusahaan berusaha mengejar kesempatan-kesempatan pemasaran tertentu dan merugikan jika mengejar kesempatan-kesempatan yang lain, faktor-faktor seperti lingkungan geografis, ketrampilan karyawan, cara memperoleh bahan-bahan mentah serta jenis peralatan dan fasilitas semuanya mempengaruhi struktur biaya.

B. Kekuatan-kekuatan lingkungan perusahaan

Kekuatan lingkungan perusahaan mempengaruhi kekuatan para pemasar dalam memudahkan dan mendukung pertukaran dalam tiga cara umum yaitu :

- a. kekuatan-kekuatan tersebut mempengaruhi para konsumen dalam gaya hidup, standar hidup, selera serta kebutuhan akan produk.

- b. Kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran membantu menetapkan apakah dan bagaimana seorang manajer dapat melaksanakan kegiatan pemasaran tertentu.
- c. Kekuatan-kekuatan lingkungan mempengaruhi keputusan dan tindakan seorang manajer pemasaran dengan cara mempengaruhi reaksi pembeli terhadap bauran pemasaran.

Para pemasar harus menyadari perubahan-perubahan terhadap kekuatan lingkungan bukan hanya untuk menyesuaikan diri dan mempengaruhi kekuatan-kekuatan tersebut, akan tetapi juga untuk memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang ditimbulkannya. Kekuatan-kekuatan pemasaran terdiri dari :

1. Kekuatan politik, yaitu peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan perekonomian.
2. Kekuatan sosial, yaitu sikap masyarakat terhadap perusahaan dan terhadap produk-produk yang dihasilkan.
3. Kekuatan ekonomi, yaitu perkembangan dan pertumbuhan perekonomian.
4. Kekuatan persaingan, yaitu strategi persaingan yang ditimbulkan perusahaan sejenis di pasar industrinya.
5. Kekuatan teknologi, yaitu perubahan teknologi yang menyebabkan pemasaran produk perusahaan.

Sedangkan untuk memilih kesempatan pemasaran yang ada dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengukuran dan peramalan permintaan.
2. Segmentasi pasar
3. Pengembangan bauran pemasaran.

2.4.2.1. Pengukuran dan Peramalan Permintaan

Dalam memasuki pasar, perusahaan harus menyiapkan proyeksi permintaan yang akurat. Hal ini diperlukan untuk mengumpulkan kas yang diperlukan untuk investasi dan operasi, menetapkan suatu kapasitas dan keluaran (output) menentukan jumlah persediaan yang tepat dan untuk mempekerjakan jumlah karyawan yang tepat.

Untuk memilih kesempatan pemasaran terhadap pasar sasaran, pada umumnya terdapat tiga tahapan prosedur untuk dapat mencapai pada ramalan penjualan yaitu :

- a. Melaksanakan analisa dan ramalan kondisi perekonomian di masa yang akan datang.
- b. Membuat ramalan industri untuk mengetahui potensi permintaan industri yang akan datang.
- c. Menyusun ramalan penjualan perusahaan berdasarkan analisa dan ramalan industri.

2.4.2.2. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan proses yang menyeluruh dimana perusahaan harus memperhatikan dari masing-masing segmen. Menurut William.J.Stanton, segmentasi pasar didefinisikan sebagai berikut :

“ Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen” (Basu Swatha dan Irawan, 1985 : 89).

Jadi perusahaan membagi pasarnya kedalam segmen-segmen pasar tertentu. Dimana masing-masing segmen tersebut bersifat homogen. Dan ini disebabkan karena banyak produk yang bersifat heterogen bagi seluruh pasar atau produk tersebut hanya diperlukan oleh kelompok pasar tertentu. Sedangkan homogenitas masing-masing segmen tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan-perbedaan dalam kebiasaan membeli, cara penggunaan barang, kebutuhan pemakai, motif pembelian, tujuan pembelian dan sebagainya.

Terdapat tiga macam orientasi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan pemasaran :

1. Mass Marketing

Perusahaan akan membuat satu macam produk secara besar-besaran dan satu macam program pemasaran yang direncanakan untuk konsumen sebanyak mungkin. Dan biasanya digunakan pada perusahaan yang menggunakan konsep produksi dimana pasarnya sebagai satu kesatuan

tunggal, serta perusahaan mempunyai tujuan agar ongkos-ongkos per unit dan biaya persediaan lebih murah begitu juga biaya iklan rendah.

2. Produk Differentiated Marketing

Perusahaan membuat dua atau lebih produk yang didisain untuk membedakan dengan produk saingan dan biasanya dilaksanakan pada perusahaan yang menggunakan konsep penjualan untuk menghadapi persaingan yang ketat. Dengan pengembangan produk yang diciptakannya perusahaan berusaha menjual produk sebanyak-banyaknya, dan mungkin dengan menurunkan harga dan promosi.

3. Target Marketing

Perusahaan ini akan membagi-bagi pasar menjadi kelompok atau segmen pasar yang difokuskan pada salah satu pasar atau lebih segmen baru. Mengembangkan dan membuat produk, dan menentukan strategi marketing mix agar dapat memenuhi kebutuhan pasar yang ditujunya. Cara ini biasanya dilaksanakan oleh perusahaan yang menganut konsep pemasaran yang bertujuan mencapai laba melalui kepuasan konsumen.

Terhadap ketiga pendekatan kegiatan pemasaran diatas perusahaan dapat memilih pendekatan yang dikehendakinya.

Setelah mendapat gambaran akan pasar yang cukup menarik, perusahaan perlu melakukan pengelompokan pasar yang bersifat heterogen menjadi kelompok tertentu yang disesuaikan dengan bauran pemasaran yang cocok untuk masing-masing kelompok.

Pengembangan segmen pasar dapat menggunakan variabel-variabel sebagai berikut :

A. Untuk pasar konsumen.

a. Segmentasi Geografik

Segmentasi geografik membagi pasar menjadi beberapa unit seperti negara, kota atau perumahan. Perusahaan memungkinkan memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini atau beroperasi di semua wilayah dengan memperhatikan perbedaan kebutuhan dan keinginan konsumen.

b. Segmentasi psikografik.

Segmentasi psikografik membagi pembelian menjadi kelompok berbeda berdasarkan karakteristik kelas sosial dan gaya hidup atau kepribadian

c. Segmentasi tingkah laku

Segmentasi tingkah laku mengelompokkan pembelian berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau realisasi mereka terhadap suatu produk dan biasanya pemasar yakin bahwa variabel tingkah laku merupakan awal paling baik untuk membentuk segmen pasar.

B. Untuk pasar organisasi

a. Letak geografis sebagaimana yang terdapat dalam pasar konsumen pembagian berdasar wilayah negara, kota, dan kompleks perumahan.

- b. Jenis organisasi, jenis organisasi yang berbeda memerlukan produk yang berbeda karakteristiknya, sistem distribusi, harga, strategi pemasaran yang berbeda pula.

Untuk memilih sasaran perusahaan dapat menggunakan 3 macam strategi pencakupan pasar :

1. *Undifferentiated Marketing* (Strategi pemasaran yang serba sama)

Strategi pemasaran memutuskan mengabaikan segmen pasar dan mengikuti keseluruhan pasar dengan hanya satu tawaran produk. Perusahaan mencoba mengembangkan produk tunggal yang dapat memenuhi keinginan semua banyak orang. Pemilihan strategi ini berdasarkan pada pertimbangan penghematan biaya-biaya produksi, biaya persediaan dan biaya transport.

2. *Differentiated Marketing* (Strategi pemasaran serbaneka)

Strategi ini mencoba untuk mengidentifikasi kelompok pembeli tertentu (segmen pasar tertentu) dan membagi kedalam dua segmen atau lebih pada masing-masing segmen ditawarkan produk yang berbedan dan diusahakan memuaskan kebutuhannya.

3. *Concentrated Marketing* (Strategi pemasaran terpusat)

Berdasarkan metode ini perusahaan mencoba segmen tertentu yang paling menentukan dan kemudian mengembangkan produk yang ideal untuk segmen tersebut. Dengan cara ini diharapkan perusahaan dapat mencapai posisi pasar yang kuat dalam segmen pasar yang dilayaninya.

2.4.2.3 Pengembangan Bauran Pemasaran

A. Produk

Pemasar yang ingin tetap hidup dalam lingkungan yang berubah-ubah seperti sekarang ini dituntut untuk menghasilkan dan menawarkan produk yang bernilai. Perencanaan dan pengembangan produk merupakan kegiatan yang penting bagi manajemen perusahaan. Produk yang dipasarkan dapat berupa benda, ide, program kegiatan, tempat atau jasa lainnya.

Menurut Basu Swastha didefinisikan sebagai berikut :

“Produk adalah suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba termasuk bungkus, warna, prestise, perusahaan dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer, yang diterima pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya.”

Menurut definisi tersebut, konsumen memberi sekumpulan sifat fisik dan kimia sebagai alat pemuas kebutuhan. Setiap kombinasi sifat-sifat tersebut merupakan produk tersendiri sebab setiap kombinasi akan memberikan kepuasan yang berbeda-beda.

Dibidang pemasaran, produk dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Barang berdasarkan produk

a. Barang tahan lama

Barang tahan lama yaitu barang yang secara normal dapat dipakai berkali-kali dan dipakai untuk jangka waktu yang lama.

b. Barang yang tidak tahan lama

Barang yang tidak tahan lama adalah barang yang secara normal hanya dipakai hanya satu kali atau beberapa kali saja. Artinya sekali saja barang itu dipakai sekali saja akan habis dan pemakaian untuk jangka waktu yang pendek.

c. Barang yang tidak berwujud (jasa)

Jasa adalah kegiatan atau manfaat yang ditawarkan untuk dijual. Jasa merupakan barang yang tak berwujud dan tidak dapat disimpan.

2. Berdasarkan tujuan pemakaian produk, dibedakan :

a. Barang konsumsi

Barang konsumsi adalah barang yang dibeli untuk dikomsumsi. Barang konsumsi pembeliannya didasarkan atas kebiasaan membeli dari konsumen. Pembelinya adalah pembeli atau konsumen akhir bukan pemakai industri karena barang itu tidak diproses lagi.

Barang konsumsi dibedakan menjadi 3 golongan :

- Barang konvinien

Barang konvinien adalah barang yang untuk mendapatkannya konsumen hanya memerlukan usaha cukup mudah dan biasanya harga murah, serta tidak terpengaruh oleh modal dan sering dibeli.

- Barang shopping (shopping goods)

Barang shopping adalah barang yang harus dibeli, harus mencari dahulu dan didalam membelinya harus dipertimbangkan masak-masak.

- Barang spesial (special goods)

Barang spesial adalah barang yang mempunyai cirikhas dan hanya dapat dibeli ditempat tertentu saja, dan konsumen dalam mendapatkannya harus mengorbankan waktu dan biaya.

- Barang tak dicari (Unsaught goods)

Barang ini adalah barang yang konsumen yang pada umumnya tidak terpikir untuk mendapatkannya dan terkadang diketahui atau tidak diketahui.

b. Barang Industri

Barang industri adalah barang yang dibeli untuk diproses lagi atau untuk kepentingan dalam industri.

Barang industrial dapat dibedakan menjadi 5 golongan :

- Bahan baku

Bahan baku adalah bahan pokok untuk membentuk produk jadi dan menjadi bagian dari produk jadi tersebut.

- Bahan setengah jadi dan komponen

Bahan setengah jadi dan komponen adalah barang yang sudah masuk dalam proses produksi dan diperlukan untuk melengkapi produk akhir.

- Bahan pembantu dan service

Bahan pembantu dan service adalah bahan yang digunakan untuk membantu lancarnya proses produksi atau kegiatan-kegiatan lain didalam perusahaan.

- Instalasi

Instalasi adalah alat produksi utama dalam sebuah pabrik atau perusahaan untuk dipakai dalam jangka waktu yang lama (termasuk barang tahan lama).

- Perakitan ekstra (*accessory equipment*)

Peralatan ekstra yaitu alat-alat yang dipakai untuk membantu instalasi seperti alat angkut dalam pabrik.

3. Perencanaan dan pengembangan produk

Perencanaan produk akan mencakup semua kegiatan perusahaan untuk menetapkan kegiatan jenis-jenis produk apa saja yang akan dipasarkan. Sedangkan pengembangan produk akan mencakup semua kegiatan teknis dan penelitian pembuatan desain dan pengolahan suatu produk.

Perencanaan dan pengembangan produk baik terhadap produk maupun produk lama merupakan tuntutan yang harus dipenuhi. Produk baru dikembangkan perusahaan melalui reset dan pengembangan.

4. Keputusan bauran produk.

Dalam perencanaan produk, perusahaan akan memutuskan apa saja yang akan dibuat atau dipasarkan.

Seluruh jenis produk yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan disebut bauran produk (*product mix*). Bauran produk bagi sebuah perusahaan akan terdiri dari produk line (jajaran produk). Dimana produk lain terdiri dari produk item. Produk item merupakan sekumpulan sifat utama dari sebuah produk ditambah dengan kemasan, merek, service yang disertakan, serta atribut lainnya, sehingga setiap produk berbeda dengan yang lainnya.

B. Harga

Harga suatu barang atau jasa merupakan penentu bagi permintaan pasarannya. Harga dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan dan juga mempengaruhi market sharenya. Bagi perusahaan, harga tersebut akan memberikan hasil dan menciptakan sebuah pendapatan dan keuntungan bersih. Harga suatu barang juga mempengaruhi program pemasaran perusahaan.

Harga didefinisikan Philip Kotler sebagai berikut :

“Harga adalah jumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk jasa, jumlah nilai yang dipertukarkan konsumen untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk jasa”.

Harga merupakan suatu cara bagi seorang penjual untuk membedakan penawarannya dari para pesaing. Sehingga penetapan harga dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari fungsi diferensiasi dalam suatu pemasaran.

Pada umumnya penjual mempunyai beberapa tujuan dalam penetapan harga produknya. Tujuan tersebut antara lain :

1. Mendapatkan laba maksimal.

Makin besar daya beli konsumen, semakin besar kemungkinan bagi penjual untuk menentukan tingkat harga lebih tinggi. Dengan demikian penjual akan memperoleh keuntungan yang maksimal dengan kondisi yang ada.

2. Mendapatkan pengembalian investasi yang ditargetkan atau pengembalian pada penjualan bersih.

Harga dapat dicapai dalam penjualan dimaksud pula penjualan, untuk menutup investasi secara berangsur-angsur. Dana yang digunakan untuk mengembalikan investasi hanya bisa dapat dikembalikan dari laba perusahaan.

3. Menengah atau mengurangi persaingan.

Tujuan ini dicapai melalui harga setara dengan harga pesaing sehingga persaingan akan dilakukan melalui persaingan bukan harga.

4. Mempertahankan atau memperbaiki market share.

Memperbaiki market share hanya mungkin dilaksanakan bilamana kemampuan dan kapasitas produksi perusahaan masih cukup longgar, disamping juga kemampuan bidang lain seperti pemasaran, keuangan dan sebagainya. Bagi perusahaan kecil yang mempunyai kemampuan yang

terbatas biasanya penentuan harga ditujukan sekedar mempertahankan market share.

5. Untuk menonjolkan mutu produk yang dihasilkan.

Tujuan ini dapat dicapai melalui harga yang relatif tinggi dalam mengambil kebijaksanaan harga, perusahaan tidak begitu saja menetapkan suatu macam harga dalam semua keadaan, untuk semua tempat dan semua sasaran tetapi perusahaan akan menentukan suatu struktur harga yang diberlakukan untuk berbagai keadaan dan sasaran.

Untuk itu terdapat strategi yang digunakan untuk modifikasi harga diantaranya yaitu :

1. Diskon dan potongan harga.

Pengukuran atas harga ini disebabkan atas jumlah harga yang dibeli, waktu pembelian dan waktu pembayaran.

2. Penentuan harga geografik

Strategi ini diambil karena adanya perbedaan tempat atau lokasi.

3. Penetapan harga promosi.

Perusahaan akan menetapkan harga produknya dibawah daftar harga atau biaya produksi, dan biasanya bersifat sementara dalam periode waktu tertentu, serta bertujuan menarik pelanggan baru atau menghabiskan persediaan yang menumpuk.

4. Kebijakan satu harga dan harga diskriminasi

Kebijakan satu harga biasanya perusahaan menentukan harga yang sama kepada semua pembeli yang membeli barang yang sama. Sedangkan kebijakan harga diskriminasi biasanya perusahaan menetapkan harga yang berbeda atas dasar perbedaan pembeli, produk, lokasi atau waktu yang berbeda walaupun jumlah yang dibeli sama.

5. Penetapan harga per unit.

Biasa dilakukan perusahaan untuk melayani eceran.

C. Saluran Distribusi

Setelah barang selesai diproduksi dan siap untuk dipasarkan tahap berikutnya dalam pemasaran adalah menyalurkan barang tersebut ke pasar. Saluran distribusi suatu barang adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan suatu barang tersebut dari produsen ke konsumen atau pemakai industri (Basu Swastha, 1990: 90).

Setelah saluran distribusi ditetapkan produsen dapat mengalihkan perhatiannya pada masalah distribusi fisik dari barang yang dihasilkan. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam distribusi fisik ini meliputi penanganan arus barang secara fisik dan pengembangannya serta operasi sistem aliran yang efisien. Bagi produsen kegiatan ini tidak hanya meliputi pemindahan barang jadi dari akhir proses produksi sampai ke konsumen akhir, tetapi juga menyangkut arus bahan baku dari suatu sumber akhir produksi.

Pengolahan ini meliputi kegiatan sebagai berikut :

1. Penentuan lokasi dan sistem penyimpanan.

Dalam hal ini perlu dipertimbangkan untuk menetapkan pemilihan lokasi gudang, ditempatkan secara memusat atau menyebar dan sistem penyimpanan menggunakan gudang tersendiri atau umum.

2. Penentuan sistem penanganan barang.

Bertujuan untuk meminimumkan barang tingkat kerusakan barang dan biaya simpan barang baik itu pada saat pengangkutan maupun pengemasannya.

3. Penentuan sistem pengawasan persediaan.

Bertujuan untuk meminimumkan jumlah investasi pada persediaan dan meminimumkan fluktuasi persediaan.

4. Penentuan prosedur pemesanan.

Sistem ini menyangkut prosedur pembuatan faktur pembelian kredit, penagihan, pengaduan keluhan dan sebagainya.

5. Pemilihan metode pengangkutan atau transportasi.

Ini menyangkut masalah pelayanan kendaraan, route, alat transportasi baik darat, laut maupun udara.

D. Promosi

Promosi merupakan bagian dari pemasaran. Promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang disebut untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Basu Swastha,

1990 : 237). Promosi bertujuan untuk meyakinkan para calon pembeli agar mau menerima, membeli, menjualnya kembali, menyarankan atau menggunakan barang dan jasa yang dipromosikan.

Adapun manfaat dari promosi adalah sebagai berikut :

- a. Menginformasikan eksistensi suatu produk pada para calon pemakai potensial.
- b. Membantu meningkatkan penjualan.
- c. Membantu mengenalkan produk baru.
- d. Memperoleh saluran yang tersedia.
- e. Membantu merebut hati konsumen.
- f. Menciptakan citra atau image dikalangan pembeli.

Promosi dapat dilakukan melalui periklanan, personal selling, promosi penjualan ataupun publisitas. Promosi sebagai upaya sangat penting bagi perusahaan yang ingin tetap ingin berhasil dalam usaha pemasaran.

2.5. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Sumbu indikator yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan

pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu indikator menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian titik pembagi (cut of point) yang telah ditentukan. Masing – masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing – masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi masing – masing unit usaha strategi.

Gambar 2.1

Matriks Daya Tarik Industri

		Daya tarik industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep dan Kasus, Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi

adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

Matrik ini terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan perusahaan yang berdasarkan berbagai indikator performance perusahaan (variabel internal) yang terdiri dari :

- a. Saluran Distribusi
- b. Variasi Produk
- c. Citra Produk
- d. Lokasi Perusahaan
- e. Kualitas sumber daya keuangan
- f. Kualitas Sumber Daya Manusia
- g. Kualitas Produk
- h. Promosi
- i. Kapasitas Produksi

Sumbu horisontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di lingkungan bisnis (variabel eksternal) yang terdiri dari :

- a. Pesaing baru yang potensial
- b. Persaingan harga
- c. Struktur pasar
- d. Perubahan selera konsumen
- e. Pertumbuhan pasar

- f. Daya beli konsumen
- g. Fluktuasi mata uang asing
- h. Aturan pemerintah
- i. Hambatan memasuki pasar

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi unit strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang, oleh karena itu posisi unit usaha pada masa sekarang dalam Matrik Daya Tari Industri baru dapat disusun setelah manajemen pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang munculdan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Secara sederhana prosedur dalam urutan teknik penyusunan Matrik Daya Tarik Industri dapat diliha pada tabel dibawah ini :

Gambar 2.2

Prosedur penyusunan Matrik Daya Tarik Industri

No.	Posisi Sekarang	No.	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Perkiraan kecenderungan variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Perkiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Perkiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep dan Kasus Ed-Revisi, cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 135

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antar prosedur penyusunan Matrik Daya Tarik Industri untuk dimensi waktu yang sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan mebel CV. Duta Jepara didirikan oleh Bapak H.Sunaryo pada tahun 1974 dengan lokasi di jalan Raya Jepara-Kudus KM. 3 Jepara. Pada awal operasinya, perusahaan hanya mempunyai 8 orang karyawan dan memiliki luas area 400 meter persegi. Seiring dengan permintaan produk kayu dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang luar biasa cepatnya maka kegiatan industri kayu berkembang dengan pesat. Hal tersebut membuat dampak yang sangat berarti terhadap perusahaan karena pada akhirnya perusahaan dapat berkembang secara signifikan.

Dengan adanya perkembangan yang sedemikian pesat tersebut maka Bapak H.Sunaryo menginginkan untuk melakukan perluasan perusahaan, tetapi berhubung karena adanya keterbatasan dana, barang modal maupun tenaga kerja akhirnya pada tahun 1984 Bapak H.Sunaryo memohon bantuan kepada Bank Negara Indonesia 1946 (BNI '46). Permohonan tersebut dikabulkan. Dari modal yang berasal dari kredit bank tersebut oleh Bapak H.Sunaryo kemudian digunakan untuk membeli sejumlah mesin, memperluas bangunan perusahaan, menambah kuantitas tenaga kerja serta membuat gudang penyimpanan bahan baku dari bahan hasil olahan.

Pada tahun 1978 perusahaan ini tercatat sebagai perusahaan perseorangan. Kemudian pada tahun 1989 meningkatkan status badan hukumnya dari perusahaan perseorangan menjadi Persekutuan Komanditer (CV) dengan kepemilikan atas nama H. Sunaryo dan istrinya Hj. Sri Darwati. Pada tahun 1992 perusahaan mulai melakukan kegiatan ekspor. Hasil produksi diekspor difokuskan ada bentuk-bentuk *garden furniture* khususnya model-model *out door*. Perusahaan ini telah beberapa kali mendapatkan berbagai macam penghargaan baik dalam negeri maupun luar negeri yang antara lain adalah : Upapradana dari Pemerintah Dati I Jawa Tengah (1996), Upakarti dari Pemerintah Pusat (1996), *Reabilty and Quality Award* dari perusahaan mebel GENIUS TEAK di Belgia (1996) dan juga memperoleh sertifikat FSC (*Forest Stewardest Council*) dari lembaga sertifikasi internasional SMART WOOD Amerika Serikat (2000).

Akhir tahun 2003, CV. Duta Jepara telah memiliki 25 jenis mesin yang berjumlah 105 buah, 4 buah mesin penggergajian kayu, 6 buah ruangan open (pengeringan kayu) dengan kapasitas 20 meter kubik per ruang, empat buah forklip, 10 buah truk, 5 buah bus dan 21 buah mobil dan 32 sepeda motor untuk kegiatan operasional serta 1025 orang karyawan. Disamping hal tersebut perusahaan juga mempunyai konsultan lepas yang meliputi : konsultan bahan baku, konsultan manamemen, konsultan pajak dan konsultan keuangan.

Perusahaan ini merupakan persekutuan komanditer (CV) yang mempunyai pola produksi secara terus-menerus (*continous processes*) dan hasil

produksinya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar ekspor terutama pasar Eropa dan Amerika.

3.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting, sebab banyak faktor yang akan mempengaruhi jalannya perusahaan. Perusahaan mebel CV. Duta Jepara mengambil lokasi di jalan raya Jepara-Kudus KM 3 dengan luas area 1,1 hektar dan atas berbagai pertimbangan kemudian pada tahun 1995 menambah pabrik baru dengan luas area 6,9 hektar yang terletak di jalan Tahunan- Batealit KM.4 Desa Mindahan Kecamatan Batealit Jepara. Pada waktu mendirikan perusahaan di lokasi pabrik pertama, pimpinan tidak mempertimbangkan pentingnya faktor lokasi, akan tetapi secara tidak sengaja lokasi perusahaan yang didirikan ternyata memiliki beberapa keuntungan, yaitu:

1. Tersedianya tenaga kerja.

Masyarakat disekitar lokasi perusahaan sebagian besar adalah golongan penduduk yang masih produktif sehingga tersedia tenaga kerja yang cukup dan jika sewaktu-waktu membutuhkan tenaga kerja maka akan mudah mendapatkannya selain itu tenaga kerja akan didapatkan secara turun-temurun telah menguasai tentang pengolahan kayu ukir-ukiran.

2. Mudahnya sarana transportasi

Masalah transportasi tidak mengalami kesulitan baik dalam hal pengambilan bahan baku maupun dalam hal pengiriman produk. Hal ini disebabkan

karena letak organisasi perusahaan di pinggir jalan raya dan merupakan jalur jalan propinsi.

3.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Susunan organisasi perusahaan yang tersusun dengan rapi akan sangat membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas kegiatannya sehari-hari, baik kegiatan operasional maupun administrasinya.

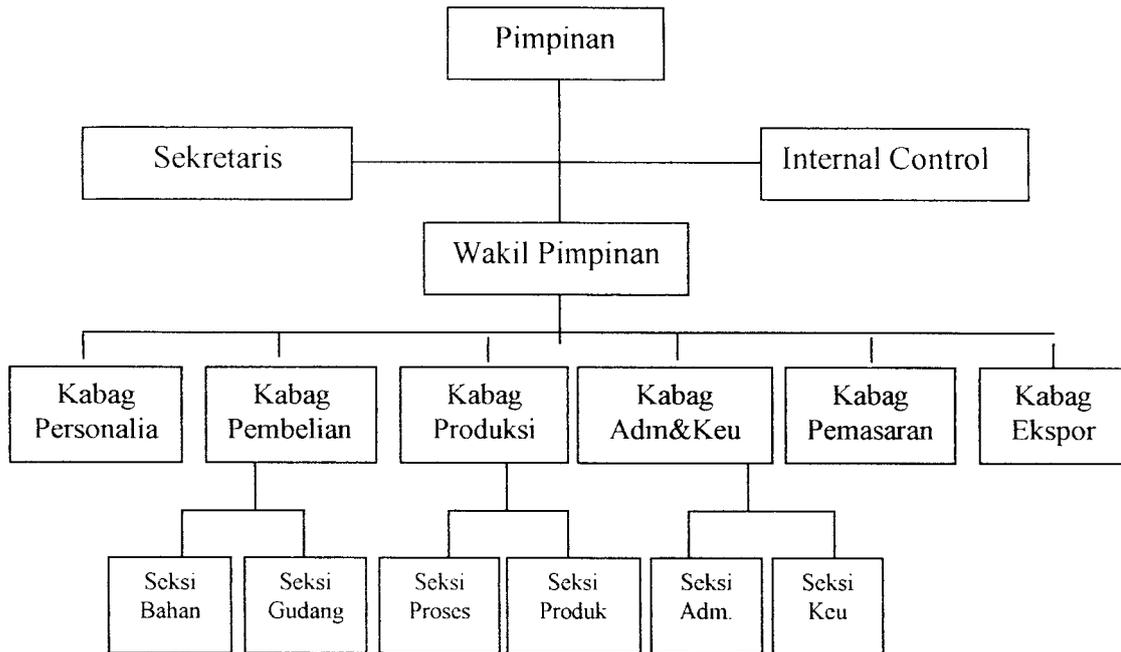
Struktur organisasi adalah gambaran secara sistematis tentang pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan yang terdapat dalam suatu badan atau lembaga, sehingga memungkinkan orang untuk bisa bekerja sama untuk tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian adanya struktur organisasi akan dapat diketahui tentang :

1. Isi dan luas organisasi
2. Seluruh kekuasaan dan tanggung jawab dari pucuk pimpinan sampai bawahan dengan melalui berbagai kesatuan dalam organisasi.
3. Perincian batas tugas pekerjaan tiap kesatuan.
4. Wewenang dan tanggung jawab jabatan.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang struktur organisasi perusahaan mebel CV. Duta Jepara maka akan dilihat pada gambar seperti berikut ini:

Gambar 3.1

Struktur Organisasi Perusahaan Meubel CV. Duta Jepara



Adapun perincian tugas dan wewenang dari pejabat dalam struktur organisasi perusahaan diatas adalah:

1. Pimpinan perusahaan.

Tujuan utama dari tugas pokok seorang pimpinan perusahaan adalah memastikan bahwa perusahaan harus dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang telah tersedia dengan sebaik-baiknya berdasarkan visi dan misi, strategi serta praktek dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Uraian tugas pokok dari pimpinan perusahaan adalah :

- a. menentukan kebijaksanaan perusahaan secara menyeluruh.
- b. Bertugas memimpin dan mengawasi karyawan.
- c. Menetapkan ukuran kerja dan imbalan serta sanksi bagi seluruh jajaran karyawan seluruh perusahaan baik secara kelompok maupun secara individual.
- d. Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan pihak-pihak luar perusahaan baik secara formal maupun non formal.
- e. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dan perkembangan perusahaan.

2. Sekretaris

Tugas pokok seorang sekretaris adalah menyelenggarakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan secara efisien dan efektif sebagai upaya ketertiban pelayanan kepada konsumen, karyawan dan masyarakat.

Uraian tugas pokok dari seorang sekretaris adalah:

- a. Membantu dan mempersiapkan tugas pimpinan yang berhubungan dengan kegiatan pimpinan.
- b. Menyusun jadwal rencana kegiatan pimpinan serta membuat skala prioritas terhadap rencana kegiatan tersebut.
- c. Menyusun surat-surat serta mendaftarkan semua surat masuk dan keluar.
- d. Mengatur rapat yang diadakan perusahaan
- e. Membuat notulen dalam rapat serta mencatat hasil kerja.

f. Sebagai perantara antara pimpinan dengan orang-orang yang berhubungan dengan pimpinan.

3. Wakil pimpinan

Tugas pokok dari seorang wakil pimpinan adalah mewakili tugas pimpinan perusahaan jika pimpinan perusahaan tidak dapat hadir atau berhalangan.

Uraian tugas pokok dari seorang wakil pimpinan adalah:

- a. Ikut bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dan perkembangan perusahaan.
- b. Memberikan masukan masukan yang baik kepada pimpinan.
- c. Mewakili pimpinan jika pimpinan tidak dapat hadir atau berhalangan hadir pada saat saat tertentu.

4. Internal Control

Tugas pokok dari seorang internal control adalah melakukan kegiatan kontrol intern untuk memastikan seluruh jajaran organisasi perusahaan telah menjalankan semua kegiatan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan agar perusahaan tetap berjalan secara baik dan benar.

Uraian pokok tugas dari internal control adalah :

- a. Atas nama pimpinan perusahaan, melaksanakan strategi pengendalian intern perusahaan yang telah digariskan dan memastikan hal tersebut telah disampaikan dan diterapkan di seluruh bagian kepada seluruh bagian yang mengacu pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta melaporkan hasilnya kepada pimpinan.

- b. Membuat laporan pemeriksaan dengan dilengkapi usulan atau saran yang dianggap perlu dilakukan kepada pimpinan.
- c. Membuat evaluasi secara berkala atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan serta meneliti laporan-laporan perusahaan guna mengetahui pelaksanaan kegiatan perusahaan serta usaha perbaikan yang telah diusulkan.
- d. Mengamati dan mengevaluasi efisiensi ketenagakerjaan.

5. Kepala Bagian Personalia

Tugas pokok Kepala Bagian Personalia adalah :

- a. Melakukan pembinaan dan pengembangan pengetahuan dan ketrampilan karyawan di lingkungan perusahaan.
- b. Melakukan perhitungan struktur penggajian bagi semua jenis karyawan.
- c. Melakukan penyiapan dan penghitungan kartu absensi karyawan.
- d. Melakukan analisa beban kerja karyawan.
- e. Melakukan pencatatan aset atau kekayaan serta inventaris perusahaan.
- f. Menghimpun bahan-bahan yang diperlukan untuk menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan di bidang personalia.

6. Kepala Bagian Pembelian

Tugas pokok dari Kepala Bagian Pembelian adalah bertanggung jawab atas semua kegiatan pembelian dan penggandaan bahan baku untuk menunjang proses produksi. Bagian ini dibantu oleh seksi bahan yang bertugas menjaga tersedianya bahan baku dan seksi gudang yang bertugas menjaga

tersedianya bahan-bahan penunjang proses produksi yang disimpan di gudang.

Uraian pokok tugas dari bagian pembelian adalah :

- a. Melakukan rencana bahan baku sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.
 - b. Melakukan pembelian bahan baku setelah ada permintaan dari bagian produksi dan telah disetujui oleh pimpinan.
 - c. Melakukan koordinasi dengan bagian petugas gudang, bagian produksi, bagian keuangan dan bagian pemasaran guna memperoleh data-data yang diperlukan untuk rencana pembelian.
 - d. Mengurus dan menyelesaikan semua hal yang berhubungan dengan bahan baku, khususnya yang mencakup kelengkapan dokumen, keuangan dan transportasi.
 - e. Membuat laporan secara periodik atas kegiatan pembelian bahan baku dan daftar harga bahan baku.
 - f. Secara aktif melakukan pencarian informasi baru yang ada hubungannya dengan bahan baku.
 - g. Meneliti pemasok bahan baku.
7. Kepala Bagian Produksi

Tugas dari Kepala Bagian Produksi adalah bertanggung jawab atas semua kegiatan produksi dalam rangka membeli nilai tambah pada bahan baku supaya menjadi barang jadi sesuai dengan kebijakan perusahaan. Bagian ini

oleh seksi proses yang bertanggung jawab terhadap semua kegiatan proses produksi dan seksi produk yang bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas produk yang diproduksi.

Uraian dan tugas pokok dari bagian produksi adalah :

- a. Melakukan pembuatan anggaran produksi berdasarkan rencana kerja bagian pemasaran dan secepatnya direalisasikan serta bertitik tolak pada target waktu pengiriman.
 - b. Menyiapkan tenaga kerja, bahan baku dan bahan pembantu yang akan digunakan dalam kegiatan proses produksi.
 - c. Melakukan pengawasan terhadap target produksi yang tepat baik dari segi jumlah, mutu, waktu dan biaya.
 - d. Melakukan penyiapan barang jadi per order kepada bagian pemasaran dan bagian ekspor.
 - e. Melakukan penandatanganan dokumen atas pengeluaran barang jadi dari gudang ke bagian pemasaran.
 - f. Memberikan laporan internal control atau pimpinan apabila terjadi kerusakan pada peralatan produksi.
 - g. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan produksi.
8. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan.

Tugas pokok dari Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan adalah bertanggung jawab atas kegiatan administrasi perusahaan dan pengelolaan keuangan yang terdiri dari penerimaan, penyimpanan, pengeluaran investasi

dan pembayaran atas transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, bagian ini dibantu oleh seksi administrasi umum yang bertugas membantu mengurus segala kegiatan administrasi yang ada di lingkungan perusahaan dan seksi keuangan yang bertindak sebagai kasir perusahaan.

Uraian tugas pokok dari bagian administrasi dan keuangan adalah :

- a. Membuat anggaran kebutuhan kas per minggu dengan melakukan perhitungan kebutuhan dana yang diperlukan guna diajukan kepada pimpinan.
 - b. Membuat buku harian mutasi kas dan bank.
 - c. Membuat buku tambahan piutang kas dan hutang.
 - d. Membuat laporan harian kas serta laporan keuangan bulanan dan tahunan.
 - e. Membuat laporan pajak, baik pajak badan usaha maupun PPH.
 - f. Menghitung uang lembur dan melakukan penggajian karyawan.
 - g. Menghitung intensif dan tunjangan jabatan baik harian maupun bulanan.
 - h. Menyimpan seluruh arsip dan dokumen perusahaan.
 - i. Menyeleksi dan mengurus surat-surat yang masuk dan keluar.
9. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas pokok dari seorang kepala bagian pemasaran adalah bertanggung jawab secara penuh terhadap kegiatan bidang pemasaran, promosi serta

mencari peluang pasar untuk penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan demi memenuhi kebutuhan dan kepuasan pembeli.

Uraian tugas pokok dari bagian pemasaran adalah :

- a. Mencari peluang pasar untuk mendapatkan order dari calon pembeli.
- b. Melakukan penerimaan order dari pembeli atas sepengetahuan pimpinan.
- c. Melakukan transaksi penjualan.
- d. Melakukan penyiapan *sales contract* (kontrak penjualan) dan dokumen penjualan lainnya.
- e. Melakukan koordinasi dengan bagian produksi dengan cara menyerahkan data yang lengkap tentang pesanan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
- f. Menilai biaya-biaya dan manfaat semua gagasan dan prakarsa baru dalam kegiatan promosi, pemasaran dan penjualan produk untuk memastikan bahwa perusahaan senantiasa selangkah lebih maju dari perusahaan lainnya.
- g. Melakukan komunikasi dengan pelanggan, baik dalam rangka transaksi, negosiasi dagang maupun di kesempatan lain dalam rangka tetap menjalin hubungan serta jaringan informasi dapat dipertahankan atau bahkan diperkuat.

10. Kepala Bagian Ekspor

Tugas pokok dari kepala bagian ekspor adalah mengurus segala kegiatan tentang ekspor yang dilakukan oleh perusahaan.

Uraian tugas pokok dari bagian ekspor adalah :

- a. Melakukan koordinasi dengan bagian pemasaran untuk menentukan jadwal pengiriman barang (kegiatan ekspor).
- b. Melakukan penyiapan kontainer.
- c. Menyiapkan dokumen penunjang ekspor.
- d. Mengawasi kegiatan pemuatan produk kedalam kontainer.
- e. Melakukan koordinasi dengan bagian pemasaran serta bagian administrasi dan keuangan dalam pengurusan dan pencairan L / C.

3.4. Proses Produksi

Produk yang dihasilkan oleh CV. Duta Jepara adalah jenis produk mebel *garden furniture*. Bentuk-bentuk dari *garden furniture* tersebut antara lain adalah : meja taman, kursi taman, payung taman, bangku panjang taman, *folding chair* (kursi lipat) dan meja tarik.

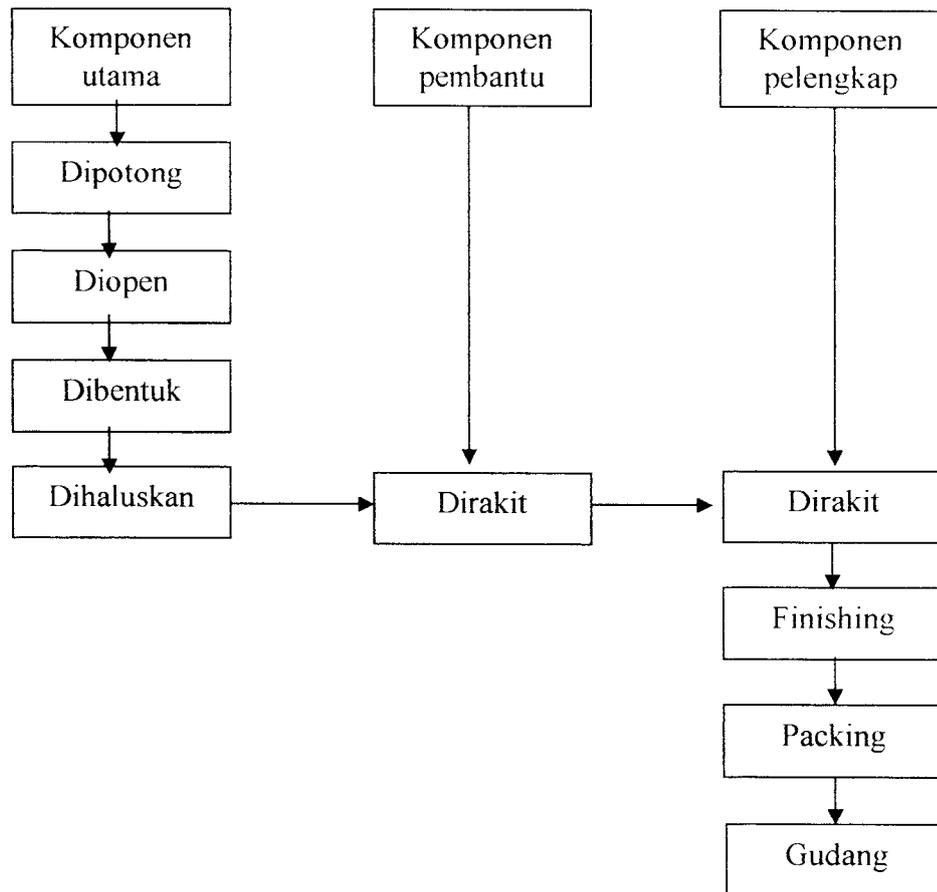
Perusahaan mebel CV. Duta Jepara dalam melakukan produksi barang tidak tergantung oleh banyaknya jumlah pesanan. Apabila ada pesanan maka produksi diarahkan untuk membuat pesanan dan jika tidak ada pesanan maka perusahaan akan membuat stok barang yang diperkirakan akan laku di pasaran.

Hal tersebut membuat kegiatan proses produksi dapat berjalan secara terus-menerus.

Perusahaan mendapatkan bahan baku dari Perhutani dengan sistem KSP (Kerjasama Pengolahan) sebanyak 50 persen dan sisanya di dapat dari para pedagang kayu. Bahan baku yang berupa kayu jati tersebut kemudian dipotong menggunakan mesin gergaji kayu sesuai dengan ukuran dan bentuk yang diinginkan. Setelah proses pemotongan kayu selesai, kayu yang sudah dipotong-potong tersebut kemudian dimasukkan ke dalam ruangan oven selama empat hari pada suhu panas tertentu guna proses pengeringan kayu. Setelah dikeluarkan dari ruangan oven, kayu tersebut dibawa dan diproses di mesin pembuat komponen guna mendapatkan bentuk komponen yang telah direncanakan. Kemudian komponen-komponen tersebut dihaluskan dengan menggunakan mesin amplas, lalu dirakit secara manual dengan menggunakan komponen pembantu serta dirangkaikan dengan komponen pelengkap dan kemudian di *packing* (bungkus) dengan sistem *knock down* sehingga siap untuk diekspor.

Gambar 3.

Peta Proses Operasi CV. Duta Jepara



Sumber: CV. Duta Jepara

3.5. Pemasaran

Sebagai akibat meningkatnya perkembangan perusahaan dan adanya permintaan dari luar Eropa, karena selama ini yang menjadi target daerah pemasaran perusahaan meubel CV. Duta Jepara adalah daerah Eropa,

menyebabkan orientasi pasar sasaran dikembangkan yakni semula daerah eropa dikembangkan ke Amerika Serikat. Perkembangan pangsa sasaran tersebut berkaitan dengan jumlah permintaan dunia akan meubel yang dipakai pada kehidupan sehari-hari

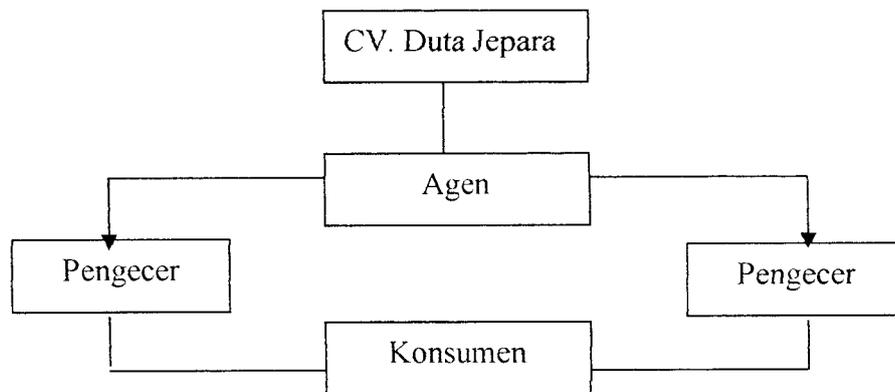
3.6. Saluran Distribusi

Untuk menjual hasil produk yang dihasilkannya perusahaan meubel CV. Duta Jepara menggunakan cara tidak langsung kepada konsumennya karena melalui agen (wool seller) yang berada di daerah pemasarannya.

Mengenai skema saluran distribusi perusahaan meubel CV. Duta Jepara dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 3.3

Skema saluran distribusi



Sumber CV. Duta Jepara

Dari skema produk diatas dapat diketahui bahwa perusahaan dalam menyalurkan produknya melalui agen yang ditunjuk perusahaan. Agen tersebut

bertanggung jawab atas daerah pemasarannya dan memberikan pelayanan baik terhadap pedagang atau pengecer serta konsumen. Dengan demikian penjualan produk meubel tergantung pada hubungan baik antara perusahaan dengan para agennya. Dengan adanya kerjasama ini maka perusahaan akan memperoleh informasi mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen.

3.7. Promosi

Kegiatan promosi merupakan salah satu sarana yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan penjualan yang diharapkan. Dengan melakukan kegiatan promosi maka masyarakat akan mengenal produk tersebut. Tujuan utama promosi adalah meningkatkan volume penjualan produk perusahaan. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan meubel CV. Duta Jepara dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu :

a. Pameran

Perusahaan meubel CV. Duta Jepara melakukan kegiatan promosi penjualan melalui pameran *di show room-show room* di daerah pemasarannya.

b. *Personal Selling*

Selain melakukan pameran dalam melaksanakan promosinya CV. Duta Jepara juga melakukan dengan *personal selling*. Dalam melakukan *personal selling*, perusahaan dihadapkan secara langsung kepada agen pembeli. Ini bertujuan mengenalkan produk kepada konsumen melalui agen. Dalam melakukan *personal selling* biasanya perusahaan mengutus manajer

pemasaran bahkan kadang-kadang pimpinan perusahaan terjun secara langsung untuk melakukan pendekatan pada agen-agen di daerah pemasarannya.

3.8. Ketenagakerjaan

CV. Duta Jepara memiliki karyawan sebanyak 1025 orang dari berbagai macam tingkatan pendidikan. Dilihat dari struktur pendidikan jumlah karyawan yang berpendidikan sarjana sebanyak 24 orang, tamatan SLTA sebanyak 157 orang, tamatan SLTP sebanyak 321 orang, tamatan SD sebanyak 498 orang dan sisanya belum pernah mengenyam pendidikan formal.

Dilihat dari jenis kelamin, jumlah karyawan laki-laki sebanyak 423 orang dan perempuan sebanyak 43 orang. Dari sekian banyak karyawan, sembilan puluh lima persen lebih berada di bagian produksi karena bagian produksi merupakan bagian yang berhubungan langsung dengan proses produksi.

Jam kerja yang berlaku di perusahaan adalah empat puluh jam dalam satu minggu (enam hari kerja, mulai hari Senin sampai Sabtu) atau tujuh jam dalam satu hari kerja yakni mulai pukul 08.00 pagi sampai dengan pukul 16.00 sore, kecuali pada hari Sabtu yakni hanya sampai pukul 14.00 siang (lima jam) dengan masa istirahat mulai pukul 12.00 sampai pukul 13.00 siang. Apabila seorang karyawan bekerja lebih dari jumlah jam kerja yang telah ditentukan

maka karyawan tersebut berhak memperoleh uang lembur sebesar dua puluh persen dari jumlah upah hariannya per-satu jam lembur.

Perusahaan CV. Duta Jepara di dalam operasinya juga memberikan kesejahteraan bagi karyawannya. Program tersebut berupa bantuan uang sebesar Rp. 350.000,- (Tiga ratus lima puluh ribu rupiah) bagi istri karyawan atau karyawati yang sedang bersalin, bantuan uang Rp. 200.000,- (Duaratus ribu rupiah) bagi karyawan yang sedang mempunyai hajat keluarga, santunan berupa uang dalam jumlah tertentu bagi karyawan yang sedang sakit dan uang Rp. 3.500.000,- (tiga juta lima ratus ribu rupiah) bagi karyawan yang telah berumur enam puluh tahun atau lebih. Selain hal tersebut, pihak perusahaan juga memberikan uang rekreasi per-tahun sebesar Rp. 200.000,- (duaratus ribu rupiah) serta memberikan THR (Tunjangan Hari Raya) yang besarnya bervariasi tergantung dari prosentase besarnya gaji yang diterima masing-masing karyawan. Pemberian uang rekreasi dan THR diberikan pada awal bulan puasa.

BAB IV

ANALISA DATA

Dalam bab 4 penulis akan mengemukakan serangkaian kegiatan analisis data, artinya kegiatan yang dimaksudkan untuk mengolah data sedemikian rupa sesuai dengan kaidah yang berlaku agar hasilnya dapat diinterpretasikan demi mencari jawaban dari berbagai masalah yang penulis kemukakan.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah mengetahui posisi perusahaan, menentukan strategi pemasaran apakah yang paling tepat untuk perusahaan permeubelan CV Duta Jepara dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Untuk itu dilakukan analisis kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan dan bekerja sama satu sama lain. Dengan demikian untuk dapat memformulasikan strategi pemasaran, maka menggunakan model Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.0 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada manajer telah dinyatakan valid atau tidak. Sedangkan uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat keandalan instrumen penelitian dalam hal ini dengan menggunakan kuesioner sebagai alat memperoleh data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada variabel internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian dan 9 butir pertanyaan tentang bobot indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dapat disusun seperti tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Item	Bobot			Penilaian		
	r x-y	r tabel	Keterangan	r x-y	r tabel	Keterangan
Butir 1	0.714	0.6215	Valid	0.901	0.6215	Valid
Butir 2	0.709	0.6215	Valid	0.792	0.6215	Valid
Butir 3	0.948	0.6215	Valid	0.773	0.6215	Valid
Butir 4	0.761	0.6215	Valid	0.922	0.6215	Valid
Butir 5	0.851	0.6215	Valid	0.823	0.6215	Valid
Butir 6	0.884	0.6215	Valid	0.911	0.6215	Valid
Butir 7	0.849	0.6215	Valid	0.943	0.6215	Valid
Butir 8	0.772	0.6215	Valid	0.746	0.6215	Valid
Butir 9	0.873	0.6215	Valid	0.712	0.6215	Valid
Koef. SB	0.8950	0.6215	Reliabel	0.9700	0.6215	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r_{xy}) dan koefisien alpha (r_{tt}) yang lebih besar dari korelasi tabel (0,6215). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel Internal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Variabel Eksternal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian dan 9 butir pertanyaan tentang bobot

indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dapat disusun seperti tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Item	Bobot			Penilaian		
	r x-y	r tabel	Keterangan	r x-y	r tabel	Keterangan
Butir 1	0.795	0.6215	Valid	0.809	0.6215	Valid
Butir 2	0.916	0.6215	Valid	0.910	0.6215	Valid
Butir 3	0.828	0.6215	Valid	0.750	0.6215	Valid
Butir 4	0.951	0.6215	Valid	0.859	0.6215	Valid
Butir 5	0.946	0.6215	Valid	0.887	0.6215	Valid
Butir 6	0.809	0.6215	Valid	0.874	0.6215	Valid
Butir 7	0.753	0.6215	Valid	0.897	0.6215	Valid
Butir 8	0.924	0.6215	Valid	0.935	0.6215	Valid
Butir 9	0.855	0.6215	Valid	0.970	0.6215	Valid
Koef. SB	0.9890	0.6215	Reliabel	0.9769	0.6215	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) dan koefisien alpha (r-tt) yang lebih besar dari korelasi tabel (0,6215). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel eksternal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.2. Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Motode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Modekl Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). / *The Industry Attractiveness Business Strengths*. Prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan variabel eksternal
2. Penilaian variabel eksternal dan hasil evaluasi eksternal
3. Penilaian variabel internal dan hasil evaluasi internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Implikasi strategis

Dalam melakukan tahap-tahap MDTI tersebut masih ada tahap yang lebih penting, yaitu dengan mengidentifikasi kunci faktor sukses sebagai strategi pemasaran. Tahap-tahap tersebut adalah :

1. Menentukan kunci faktor sukses yang memiliki prioritas perusahaan.
2. Menentukan bobot pada setiap indikator , dimana seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100%. Kemudian memberikan penilaian niasing-masing indikator, dalam penelitian ini digunakan nilai berskala 5. Dengan nilai rata-rata terkecil 1 dan terbesar 5 maka dapat ditentukan besarnya interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8 \text{ sehingga kelas yang dihasilkan :}$$

- Nilai 1,00 – <1,80 , Sangat Tidak- Baik
 - Nilai 1,80 – <2,60, tidak baik
 - Nilai 2,60 – <3,40, Netral
 - Nilai 3,40 – <4,20, Baik
 - Nilai 4,20 – 5,00, Sangat Baik
3. Melakukan perkalian antara bobot dengan nilai per indikator, dimana hasil perkalian tersebut disebut sebagai nilai tertimbang.

4. Menjumlahkan nilai tertimbang masing-masing indikator sebagai jumlah total
5. Menarik kesimpulan mengenai keunggulan dan kelemahan.

4.2.1. Identifikasi Variabel Internal dan Variabel Eksternal

Perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang bersumber dari variabel eksternal, keunggulan dan kelemahan yang bersumber dari variabel internal perusahaan yang sering disebut sebagai faktor kritis keberhasilan, (critical, success factors) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi perusahaan dapat diketahui.

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak manajemen dapat dihasilkan identifikasi indikator- indikator variabel eksternal dan variabel internal, seperti yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3

Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal		Indikator Variabel Eksternal	
1	Saluran distribusi	1	Pesaing baru yang potensial
2	Variasi produk	2	Persaingan harga
3	Citra produk	3	Struktur Pasar
4	Lokasi perusahaan	4	Perubahan Selera Konsumen
5	Kemampuan sumber daya keuangan	5	Pertumbuhan Pasar
6	Kualitas sumber daya manusia	6	Daya Beli Konsumen
7	Kualitas produk	7	Fluktuasi Mata Uang Asing
8	Promosi	8	Aturan Pemerintah
9	Kapasitas Produk	9	Hambatan Memasuki Pasar

4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal dan Hasil Evaluasi Eksternal

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek lingkungan makro yang keberadaannya relatif berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri pada umumnya dan perusahaan pada khususnya. Setelah indikator variabel eksternal diketahui, langkah berikutnya adalah memberi penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan, yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tatak industri (pasar). Berikut ini penilaian yang didapat dari data yang diberikan perusahaan berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada pihak perusahaan perbelanjaan "CV DUTA" Jepara. Hasil rata-rata penilaian dari 8 manajer di CV Duta Jepara dapat disajikan pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Rata-rata Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Keterangan
Struktur Pasar	4,50	Sangat Baik
Hambatan Memasuki Pasar	4,13	Baik
Perubahan Selera Konsumen	4,00	Baik
Fluktuasi Mata Uang Asing	3,88	Baik
Daya Beli Konsumen	3,75	Baik
Pertumbuhan Pasar	3,63	Baik
Aturan Pemerintah	3,25	Netral
Pesaing baru yang potensial	3,13	Netral
Persaingan harga	2,25	Tidak Baik

Sumber : Data primer diolah, 2003

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa peluang yang dimiliki perusahaan perbelanjaan CV Duta Jepara dalam mengembangkan usahanya cukup baik, namun tidak dapat mengindahkan begitu saja ancaman yang harus dihadapi.

Perusahaan permeubelan CV Duta Jepara harus dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki serta harus dapat mengantisipasi ancaman.

Tabel 4.5

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Struktur Pasar	0,1071	4,50	0,4818
2	Hambatan Memasuki Pasar	0,1169	4,13	0,4823
3	Perubahan Selera Konsumen	0,1247	4,00	0,4986
4	Fluktuasi Mata Uang Asing	0,1102	3,88	0,4271
5	Daya Beli Konsumen	0,1075	3,75	0,4032
6	Pertumbuhan Pasar	0,1027	3,63	0,3724
7	Aturan Pemerintah	0,0990	3,25	0,3219
8	Pesaing baru yang potensial	0,1142	3,13	0,3570
9	Persaingan harga	0,1176	2,25	0,2646
	total	1	32,50	3,6089

Sumber : Data Primer diolah, 2003

Berdasar pada penilaian variabel eksternal diatas, nilai maksimum yang mungkin dicapai adalah 5 yang mengindikasikan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa ada sedikitpun ancaman bisnis. Nilai yang terendah adalah nol, yang diartikan bahwa bisnis tersebut sepenuhnya berada dalam ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis.

Dalam kasus perusahaan permeubelan "CV Duta Jepara" manajemen termasuk dalam kategori manajemen yang kurang berani menanggung resiko (*risk taker*), maka nilai tertimbang pada tabel 4.5 sebesar 3,6089 termasuk dalam kategori medium. Dengan kata lain, unit usaha strategis tersebut, jika dilihat dari lingkungan bisnisnya memiliki peluang bisnis yang cukup. Disaat yang sama juga memiliki ancaman, sekalipun secara relatif ancaman yang ada lebih rendah

dibanding kemungkinan peluang untuk berkembang. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh.

Hasil Evaluasi Faktor Eksternal

Dari hasil evaluasi variabel eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Peluang dan ancaman perusahaan permeubelan “CV Duta Jepara” adalah sebagai berikut:

1. Struktur Pasar

Struktur pasar dalam perusahaan “CV Duta Jepara” termasuk pasar dengan persaingan yang sangat kompetitif, karena berada di Jepara industri yang sama-sama menghasilkan produk sejenis, yaitu meubel. Tetapi perusahaan permeubelan “CV Duta Jepara” memproduksi meubel dengan ciri khas tersendiri dan menghasilkan produk yang tidak di produksi oleh perusahaan yang berada di lingkungan industrinya. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 4,5 (sangat baik) dan bobot 0,1071.

2. Hambatan Memasuki Pasar

Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” dalam memasarkan produksinya tidak mengalami kesulitan karena telah memiliki daerah pemasaran tersendiri, pelanggan tetap dan agen-agen penjualan yang berada di beberapa negara, seperti Eropa dan Amerika. Namun bukan berarti tidak memiliki hambatan untuk lebih memperluas pangsa pasarnya, tetapi perusahaan meubel “CV Duta

Jepara” harus dapat bersaing dengan perusahaan lain. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 4,13 (Baik) dan bobot 0,1169

3. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen merupakan peluang bagi perusahaan meubel “CV Duta Jepara”, dimana seiring dengan perkembangan zaman selera konsumen semakin bervariasi, dan kebutuhan akan benda-benda seni semakin meningkat. Namun demikian apabila perusahaan tidak belajar dan selalu menyesuaikan dengan perkembangan trend dan selera konsumen maka akan ditinggalkan konsumennya. Dalam hal ini ditanggapi oleh meubel “CV Duta Jepara” terus melakukan pengembangan dan menciptakan desain-desain baru sesuai baru sesuai dengan perkembangan zaman dan permintaan pasar. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4 (baik) dengan bobot 0,1247.

4. Fluktuasi Mata Uang Asing

Fluktuasi mata uang asing sangat berpengaruh karena daerah pemasaran meubel “CV Duta Jepara” adalah negara luar negeri, ini berdampak positif pada meubel “CV Duta Jepara” karena tingginya nilai dollar Amerika terhadap nilai rupiah, sedangkan bahan baku dan biaya operasional dibayar dalam rupiah. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,88 (baik) dengan bobot sebesar 0,1102.

5. Daya Beli Konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang cukup penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada perusahaan kerajinan meubel “CV Duta Jepara” meningkatnya daya beli konsumen ditandai dengan peningkatan jumlah permintaan atas produk tiap tahunnya, baik permintaan melalui agen penjualan maupun konsumen yang datang secara langsung ke ruang pameran (*show room*). Meskipun meubel identik harga yang relatif mahal dan hanya untuk kalangan menengah atas, tetapi bagi konsumen luar negeri harga sebesar itu dirasa tidak begitu mahal. Adanya peningkatan daya beli konsumen maka dapat dijadikan sebagai tanda membaiknya kondisi pasar kerajinan meubel. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 3,75 (baik) dan bobot 0,1075

6. Pertumbuhan Pasar

Kondisi pasar yang semakin membaik pada saat ini, dan berbagai keputusan kebijakan yang diambil pihak manajemen perusahaan meubel “CV Duta Jepara” memberikan peluang untuk dapat tumbuh lebih maju dan merencanakan berbagai strategi yang akan ditempuh untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat karena adanya perusahaan yang bergerak dalam usaha yang sama dan berada dalam satu lokasi. Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” harus dapat lebih siaga, dalam mengatasi perubahan, kondisi yang tidak dapat diramalkan di lingkungan perusahaan untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 3,63 (baik) dan bobot sebesar 0,1027.

7. Aturan Pemerintah

Aturan pemerintah saat ini belum ada kepastian seperti peraturan-peraturan yang mengatur secara jelas yang menghubungkan dengan posisi suatu perusahaan. Sehingga perusahaan kurang begitu memberikan penilaian karena aturan pemerintah yang ada saat ini kurang begitu memberikan pengaruh yang besar. Untuk itu perusahaan memberikan penilaian 3,25 (Netral) dengan bobot 0,0990

8. Pesaing Baru yang Potensial

Perusahaan harus dapat selalu memonitor adanya pesaing yang baru masuk karena dapat membahayakan posisi perusahaan dalam struktur persaingan. Maka perusahaan harus dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya, baik keunggulan kualitas produk maupun biaya, agar keunggulan kompetitif dapat terus dipertahankan & perusahaan membutuhkan penghalang supaya keunggulan tersebut tidak dapat ditiru. Jalan yang ditempuh oleh perusahaan meubel "CV Duta Jepara" dengan melakukan differensiasi yaitu menciptakan produk yang bervariasi, unik dan berharga, bagi pembeli lebih dari sekedar harga produk itu sendiri, sehingga dapat menarik minat konsumen terhadap produk permeubelan sebagai produk yang memiliki arti seni dan diminati oleh seluruh golongan konsumen. Perusahaan harus memiliki kapasitas produksi yang stabil agar tidak terjadi kekosongan persediaan produk. Untuk itu perusahaan masih memberikan nilai sebesar 3,13 (Netral) dan bobot 0.1142.

9. Persaingan Harga

Perusahaan permeubelan “CV Duta Jepara” dalam menentukan harga belum sesuai dengan mutu dan kualitas produk sehingga belum memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumennya. Untuk itu perusahaan harus memiliki kebijakan penentuan harga dengan memberikan diskon tertentu kepada pelanggan dan pemberian potongan harga yang tergantung pada banyaknya jumlah pesanan atau order. Hal ini penting karena banyaknya perusahaan meubel serupa yang menyebabkan perusahaan-perusahaan saling berusaha menurunkan harga, sehingga laba perusahaan “CV. Duta Jepara” kurang maksimal. Untuk itu perusahaan masih memberi nilai sebesar 2,25 (kurang baik) dan bobot sebesar 0,1176.

4.2.3. Penilaian Variabel Internal dan Hasil Evaluasi Variabel Internal

Analisis ini dilakukan agar perusahaan mengetahui profil keunggulan strategis perusahaan (*strategic advantages profile*) yang dimiliki. Setelah indikator variabel internal dirumuskan, yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap indikator tersebut berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan. Unit usaha berikut ini adalah penilaian yang diberikan pihak manajemen perusahaan meubel “CV Duta Jepara”.

Tabel 4.6

Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Nilai	Keterangan
Saluran distribusi	4,000	Baik
Variasi produk	3,750	Baik
Citra produk	4,250	Sangat Baik
Lokasi perusahaan	3,875	Baik
Kemampuan sumber daya keuangan	3,875	Baik
Kualitas sumber daya manusia	4,000	Baik
Kualitas produk	4,250	Sangat Baik
Promosi	3,375	Netral
Kapasitas produk	3,000	Netral

Sumber: Data Primer diolah 2003

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka nilai tertimbang indikator variabel internal perusahaan meubel “CV Duta Jepara” sebagai berikut:

Tabel 4.7

Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Citra produk	0.1219	4.2500	0.5182
2	Kualitas produk	0.1180	4.2500	0.5016
3	Saluran distribusi	0.1154	4.0000	0.4615
4	Kualitas sumber daya manusia	0.1139	4.0000	0.4555
5	Lokasi perusahaan	0.1072	3.8750	0.4153
6	Kemampuan sumber daya keuangan	0.1103	3.8750	0.4274
7	Variasi produk	0.1184	3.7500	0.4439
8	Promosi	0.0987	3.3750	0.3331
9	Kapasitas produk	0.0963	3.0000	0.2888
Total		1.0000	34.3750	3.8453

Sumber: Data Primer diolah 2003

Dengan menggunakan tafsir konservatif, manajemen termasuk dalam kategori kurang berani menanggung resiko, angka nilai tertimbang sebesar 3,8431 dapat digolongkan pada bagian medium dari sumbu vertikal matriks. Artinya unit usaha strategis yang dimaksud memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang khas dan istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup prasyarat untuk dikembangkan lebih jauh. Artinya bahwa variabel internal perusahaan belum sepenuhnya memiliki kriteria penilaian yang baik, tetapi masih ada beberapa variabel yang dinilai netral. Untuk itu perusahaan harus dapat lebih meningkatkan usahanya guna memperoleh pangsa pasar yang maksimal.

Hasil Evaluasi Faktor Internal

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan juga dapat diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki. Kekuatan dan kelemahan perusahaan meubel “CV Duta Jepara” adalah sebagai berikut:

1. Citra produk

Citra produk perusahaan meubel “CV Duta Jepara” sudah baik dimata konsumen, yaitu dapat menghasilkan produk meubel yang bernilai tinggi. Dari awal berdiri hingga sekarang ini, perusahaan meubel memiliki citra produk yang berbeda dengan yang lain dalam pandangan konsumen. Sehingga sampai saat ini perusahaan dapat tetap eksis menjalankan kegiatan operasionalnya dan dikenal sebagai perusahaan meubel yang besar dengan mutu produk yang yang

tinggi. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan citra produk yang dimilikinya, agar selalu diminati konsumennya khususnya konsumen luar negeri. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 4,25 (sangat baik) dan bobot nilai 0,1219

2. Kualitas Produk

Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” selalu berusaha untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi dengan senantiasa menggunakan bahan baku yang kualitas, memperhatikan proses pembuatan dan dapat dikontrol secara kontinyu dan diakhir proses melakukan pemeriksaan produk sebelum produk meubel dikirimkan atau dipasarkan. Dalam hal ini kualitas produk meubel “CV Duta Jepara” sudah baik karena didukung tenaga operasional yang ahli dan mesin-mesin canggih yang didatangkan dari Jerman. Perusahaan juga melakukan usaha untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan, baik model atau bentuk, ukiran, warna maupun daya tahan produk. Untuk itu perusahaan inemberi nilai 4,250 (sangat baik) dan bobot nilai sebesar 0,1180.

3. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang baik mempermudah pemasaran dan tidak akan menyulitkan konsumen untuk memperoleh produk yang ditawarkan. Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” sudah mempunyai agen pembeli yang

tetap di berbagai negara, sehingga dapat dengan mudah memasarkan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4 (baik) dan bobot 0,1154.

4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” merupakan perusahaan meubel, sehingga membutuhkan karyawan yang memiliki skill yang tinggi baik dari segi kreatifitas maupun kecekatan dalam bekerja. Sebelum menjadi perusahaan yang besar, dulunya merupakan perusahaan padat karya (*home industry*), sehingga karyawan yang sudah direkrut rata-rata sudah berpengalaman, serta berpendidikan dan tenaga operasional yang cukup terampil karena mayoritas karyawan yang dimiliki pada saat ini sudah bekerja selama bertahun-tahun. Dengan adanya hal tersebut diatas, perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan yang dimilikinya, seperti: pemberian kompensasi yang adil dan memang layak didapat para karyawan sesuai dengan sumbangan yang diberikan pada perusahaan, karena SDM yang berkualitas merupakan tonggak berdirinya perusahaan. Tanpa SDM yang berkualitas, perusahaan tidak akan mampu menjalankan kegiatan industrinya sampai saat ini. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 4 (baik) dan bobot nilai 0.1139.

5. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan. memiliki peranan yang penting dalam perkembangan perusahaan lebih lanjut. Lokasi yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan. Lokasi perusahaan yang baik memberikan nilai plus

terhadap perusahaan. Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” mempunyai lokasi yang strategis dan memiliki beberapa keuntungan diantaranya : perusahaan meubel “CV Duta Jepara” terletak di pinggir jalan utama sehingga mempermudah pembeli dalam mencari produk di perusahaan meubel “CV Duta Jepara”, selain itu kota Jepara tidak begitu jauh dari pelabuhan sehingga menghemat biaya pengiriman ke pelabuhan. Dengan demikian kondisi ini akan memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku, tenaga kerja, kemudahan alat transportasi. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 3,875 (baik) dan bobot nilai sebesar 0,1072.

6. Kemampuan Sumber Daya Keuangan

Kemampuan sumber daya keuangan sangat diperlukan untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Perusahaan meubel “CV Duta Jepara” memiliki sumber daya keuangan yang cukup kuat terbukti perusahaan meubel “CV Duta Jepara” sering mengadakan pameran-pameran di luar negeri yang menelan biaya yang cukup besar. Untuk itu perusahaan memberikan nilai pada variabel ini sebesar 3,875 (baik) dan bobot sebesar 0,1103.

7. Variasi Produk

Variasi produk perusahaan meubel “CV Duta Jepara” dinilai sudah baik. Dimana perusahaan menjual bermacam-macam jenis produk dan dengan berbagai macam pilihan sehingga konsumen dapat memilih produk-produk apa

saja yang dibelinya. Variasi produk perusahaan meubel “CV Duta Jepara” sudah bervariasi sehingga konsumen sudah cukup puas karena dihadapkan pada banyaknya pilihan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,75 (baik) dengan bobot sebesar 0,1184.

8. Promosi

Dengan mengadakan pengiklanan diharapkan dapat mengenalkan produk pada perusahaan meubel “CV Duta Jepara” di pasar dan bertujuan untuk menarik calon pembeli untuk dapat melakukan pembelian produk yang ditawarkan perusahaan sehingga volume penjualan meningkat juga. Dalam pemasarannya perusahaan meubel “CV Duta Jepara” mengandalkan iklan untuk mempromosikan produknya. Iklan yang dipilih adalah melalui pameran di luar negeri. Dengan adanya keterbatasan tempat dan biaya yang cukup besar pada setiap melakukan kegiatan promosi, hal ini merupakan kelemahan bagi perusahaan untuk memperkenalkan produk-produknya kepada konsumen secara lebih luas. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,375 (netral) dengan bobot 0,0987.

9. Kapasitas Produk

Untuk menguasai pasar dan memenuhi kebutuhan permintaan produk, kapasitas produksi sangat penting dalam hal ini kadang-kadang kapasitas produk perusahaan meubel “CV Duta Jepara” tidak tepat diantara jadwal yang ditargetkan dengan proses penyelesaian produksi, karena kurang disiplinnya

karyawan. Untuk itu perusahaan memberikan penilaian sebesar 3 (netral) dengan bobot 0,0963.

4.2.4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan nilai variabel internal ditentukan, langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini sederhana dilakukan secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik bersegi empat. Terletak pada sel “selektif”. Meskipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki. Berdasarkan nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi bisnis unit usaha perusahaan mebel “CV Duta Jepara” dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1

Posisi Bisnis Perusahaan Meubel “CV Duta Jepra”

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / Divestasi	Panen / Divestasi

Sumber: Suwarsono Manajemen Strategik Konsep dan Kasus

Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 133

4.2.5. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah dijelaskan diatas, dapat dilihat secara lebih spesifik implikasi strategis yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini.

Gambar 4.2

Implikasi Strategis Perusahaan Meubel “CV Duta Jepara”

		Matrik Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi Maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tepat lain	Memelihara posisi Mencari Sumber Kas Masuk Investasi ala Kadarnya
	Medium	Mempimpin segmen, berdasark segmen Memperbaiki kelemahan Membangun Keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi Selektif	Pemangkasan Investasi Minimal Bersiap Divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari Ceruk pasar Mempertimbangkan akuisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik Konmsep dan Kasus, Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hal 113

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

- a. Posisi bisnis perusahaan meubel “CV Duta Jepara” pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis MDTI yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri dapat disimpulkan bahwa perusahaan meubel “CV Duta Jepara” memiliki kekuatan citra produk, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas sumber daya manusia, lokasi produk, kemampuan sumber daya keuangan dan variasi produk. Dengan kekuatan yang dimiliki tersebut, perusahaan meubel “CV Duta Jepara” dapat memanfaatkan peluang (struktur pasar, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen, fluktuasi mata uang asing, daya beli konsumen dan pertumbuhan pasar) untuk memperluas jaringan pasar (yang selama ini baru pasar Eropa dan sedikit Amerika dan Jepang.), mencari ceruk pasar yang ada serta mempertahankan dan meningkatkan promosi, kapasitas produk, menetapkan strategi harga yang bersaing, dan memaksimalkan fasilitas dari pemerintah dengan berbagai aturan-aturan yang masih minim. Sehingga pada akhirnya kelemahan dan ancaman yang

dihadapi perusahaan meubel “CV Duta Jepara” dapat ditutupi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

- b. Dari hasil evaluasi mengenai posisi bisnis perusahaan meubel “CV Duta Jepara” terletak pada sel selektif, meskipun tidak menjanjikan peluang dan berkembang yang luar biasa, unit usaha ini memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan yang dimiliki. Strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan (yang terdiri dari citra produk, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas sumber daya manusia, lokasi perusahaan, kemampuan sumber daya keuangan, variasi produk, promosi dan kapasitas produk.) untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Dengan cara strategi agresif (growth oriented strategi), mempertahankan dan meningkatkan citra produk serta perluasan jaringan distribusi pemasaran.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada perusahaan meubel “CV Duta Jepara” adalah sebagai berikut:

Agar perusahaan dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada maka perusahaan harus memperhatikan aspek bauran pemasaran yaitu:

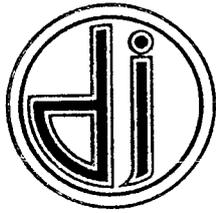
- a. penetapan harga yang tetap bersaing dengan produk sejenis yang dihasilkan perusahaan lain.

- b. mempertahankan citra dan kualitas produk dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap produk yang dihasilkan.
- c. distribusi yang lebih luas untuk menjangkau pangsa pasar internasional.
- d. Secara berkala berupaya untuk terus meningkatkan kegiatan promosi melalui kegiatan pameran-pameran di luar negeri sehingga hasil produk mudah dikenal oleh masyarakat dunia.
- e. Meningkatkan sumber daya manusia, dengan mengadakan pelatihan-pelatihan sehingga karyawan terbiasa untuk bekerja lebih disiplin, profesional, dan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hal ini penting karena untuk menjaga kapasitas produk yang dihasilkan yang tidak sesuai dengan permintaan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Broman and Fulker, Strategi *Kompetitif Perusahaan*, Andi Ofset Yogyakarta 1997
- Irawan dan Swastha, B , *Manajemen Pemasaran Moderen*, Edisi kedua, Liberty, Yogyakarta 1990
- Kottler, P , *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan , Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi keempat, Erlangga Jakarta, 1984
- Kottlerr, P, dan Gary Amstrong, *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia Penerbit, Prenhalindo, Jakarta, 1986
- Stanton william, J, *Pinsip pemasaran*, Edisi Ketuju , Erlangga, Jakarta, 1986
- Suwarsono, *Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa, dan Konteks*, Cetakan pertama Yogyakarta 1994
- Tjiptono, F , *Strategi Pemasaran* , Andi Ofset, Yogyakarta, 1995
- Winardi, *Strategi Pemasaran*, Andi Ofset, Yogyakarta, 1995
- Husain Umar, *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*, Cetakan Kedua , Jakarta 2002

LAMPIRAN



CV. DUTA JEPARA

Garden Furniture

Office : Jl. Raya Jepara - Kudus Km. 03 Jepara Telp. +62 291 591288 Fax. +62 291 591788
Factory : Jl. Raya Batealit, Ds. Mindahan, Batealit Jepara, Telp. +62 291 596126 Fax. +62 291 595950
Central Java - INDONESIA

<http://www.dutajpr.com> E-mail : dutajpr@indo.net.id ; dutajpr@telkom.net

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 186/DJ/VI/2003

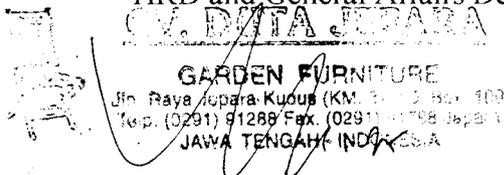
Yang bertanda tangan di bawah ini HRD and General Affairs Department Head, menerangkan :

Nama : WAHYU ADHI SETYAWAN
Nomor Mahasiswa : 99311256
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA (UII)
Yogyakarta.

bahwa mahasiswa tersebut telah melaksanakan penelitian di CV. DUTA JEPARA pada tanggal 20 – 25 Juni 2003 dalam rangka menyusun Skripsi dengan judul :
“STRATEGI PEMASARAN CV. DUTA JEPARA”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jepara, 25 Juni 2003
HRD and General Affairs Dept.



SUWANTO, S.Ag., MM.
Dept. Head.

DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat Anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda silang (×) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya .

A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

TABEL 1
Variabel Internal (kekuatan dan Kelemahan)
Untuk Mengetahui Tingkat Kemampuan Perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					Bobot
	STB	TB	N	B	SB	
1. Saluran Distribusi						
2. Variasi produk						
3. Citra Produk						
4. Lokasi perusahaan						
5. Kemampuan sumber daya keuangan						
6. Kualitas sumber daya manusia						
7. Kualitas produk						
8. Promosi						
9. Kapasitas produksi						
						100%

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

N : Netral

B : Baik

SB : Sangat Baik

TABEL 2
Variabel Eksternal (Peluang dan Ancaman)
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					
	STB	TB	N	B	SB	Bobot
1. Pesaing baru yang potensial						
2. Persaingan harga						
3. Struktur pasar						
4. Perubahan selera kosumen						
5. Pertumbuhan pasar						
6. Daya beli konsumen						
7. Fluktuasi mata uang asing						
8. Aturan pemerintah						
9. Hambatan memasuki pasar						
						100%

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

N : Netral

B : Baik

SB : Sangat Baik

B. Untuk mengidentifikasi bobot indikator variabel

TABEL 3
Variabel Internal
Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					Bobot
	STP	TP	N	P	SP	
1. Saluran distribusi						
2. Variasi produk						
3. Citra produk						
4. Lokasi perusahaan						
5. Kemampuan sumber daya keuangan						
6. Kualitas sumber daya manusia						
7. Kualitas produk						
8. Promosi						
9. Kapasitas produksi						
						100%

Keterangan :

STP : Sangat Tidak Penting

TP : Tidak Penting

N : Netral

P : Penting

SP : Sangat Penting

TABEL 4
Variabel Eksternal
Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					
	STP	TP	N	P	SP	Bobot
1. Pesaing baru yang potensial						
2. Persaingan harga						
3. Struktur pasar						
4. Perubahan selera konsumen						
5. Pertumbuhan pasar						
6. Daya beli konsumen						
7. Fluktuasi mata uang asing						
8. Aturan pemerintah						
9. Hambatan memasuki pasar						
						100%

Keterangan :

STP : Sangat Tidak Penting

TP : Tidak Penting

N : Netral

P : Penting

SP : Sangat Penting

Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal CV Duta Jepara

No	Variabel Eksternal	Pimpinan		Wakil Pimpinan	Kabag Personalia	Kabag Pembelian	Kabag Produksi	Kabag Adm &Keu	Kabag Pemasaran		Kabag Ekspor	Rata-rata Nilai
		M1	M2						M7	M8		
1	Pesaing baru yang potensial	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3.13
2	Persaingan harga	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2.25
3	Struktur Pasar	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4.50
4	Perubahan Selera Konsumen	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4.00
5	Pertumbuhan Pasar	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3.63
6	Daya Beli Konsumen	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.75
7	Fluktuasi Mata Uang Asing	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3.88
8	Aturan Pemerintah	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3.25
9	Hambatan Memasuki Pasar	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4.13

Penilaian Pengaruh Variabel Internal CV Duta Jepara

No	Variabel Internal	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kabag Personalia	Kabag Pembelian	Kabag Produksi	Kabag Adm & Keu	Kabag Pemasaran	Kabag Ekspor	Rata-rata Nilai
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	
1	Saluran distribusi	4	5	4	4	3	4	4	4	4.00
2	Variasi produk	3	5	4	4	4	3	3	4	3.75
3	Citra produk	4	5	4	4	4	5	5	3	4.25
4	Lokasi Perusahaan	4	5	3	4	4	3	4	4	3.88
5	Kemampuan sumber daya keuangan	5	5	3	4	3	3	4	4	3.88
6	Kualitas sumber daya manusia	5	5	3	4	4	4	3	4	4.00
7	Kualitas produk	4	5	4	4	4	4	5	4	4.25
8	Promosi	3	4	3	4	3	3	4	3	3.38
9	Kapasitas produk	4	3	2	2	3	3	3	4	3.00

LAMPIRAN 3**NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL DAN INTERNAL**

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Struktur Pasar	0,1071	4,50	0,4818
2	Hambatan Memasuki Pasar	0,1169	4,13	0,4823
3	Perubahan Selera Konsumen	0,1247	4,00	0,4986
4	Fluktuasi Mata Uang Asing	0,1102	3,88	0,4271
5	Daya Beli Konsumen	0,1075	3,75	0,4032
6	Pertumbuhan Pasar	0,1027	3,63	0,3724
7	Aturan Pemerintah	0,0990	3,25	0,3219
8	Pesaing baru yang potensial	0,1142	3,13	0,3570
9	Persaingan harga	0,1176	2,25	0,2646
	Total	1	32,50	3,6089

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Citra produk	0,1219	4,2500	0,5182
2	Kualitas produk	0,1180	4,2500	0,5016
3	Saluran distribusi	0,1154	4,0000	0,4615
4	Kualitas sumber daya manusia	0,1139	4,0000	0,4555
5	Lokasi Perusahaan	0,1072	3,8750	0,4153
6	Kemampuan sumber daya keuangan	0,1103	3,8750	0,4274
7	Variasi produk	0,1184	3,7500	0,4439
8	Promosi	0,0987	3,3750	0,3331
9	Kapasitas produk	0,0963	3,0000	0,2888
10	Total	1,0000	34,3750	3,8453

LAMPIRAN 4

Uji Validitas Bobot Variabel Internal

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOT AL
P1	Pearson Correlation	1	.552	.666	.468	.496	.552	.867**	.309	.655	.714*
	Sig. (2-tailed)	.	.156	.072	.242	.211	.156	.005	.457	.078	.047
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P2	Pearson Correlation	.552	1	.768*	.258	.882**	.652	.652	.255	.602	.709*
	Sig. (2-tailed)	.156	.	.026	.537	.004	.080	.080	.542	.114	.049
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P3	Pearson Correlation	.666	.768*	1	.775*	.864**	.768*	.768*	.588	.832*	.948**
	Sig. (2-tailed)	.072	.026	.	.024	.006	.026	.026	.125	.010	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P4	Pearson Correlation	.468	.258	.775*	1	.542	.633	.446	.597	.585	.761*
	Sig. (2-tailed)	.242	.537	.024	.	.166	.092	.268	.118	.128	.028
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P5	Pearson Correlation	.496	.882**	.864**	.542	1	.882**	.639	.536	.590	.851**
	Sig. (2-tailed)	.211	.004	.006	.166	.	.004	.088	.171	.124	.007
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P6	Pearson Correlation	.552	.652	.768*	.633	.882**	1	.652	.766*	.602	.884**
	Sig. (2-tailed)	.156	.080	.026	.092	.004	.	.080	.027	.114	.004
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P7	Pearson Correlation	.867**	.652	.768*	.446	.639	.652	1	.596	.843**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.005	.080	.026	.268	.088	.080	.	.119	.009	.008
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P8	Pearson Correlation	.309	.255	.588	.597	.536	.766*	.596	1	.707*	.772*
	Sig. (2-tailed)	.457	.542	.125	.118	.171	.027	.119	.	.050	.025
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P9	Pearson Correlation	.655	.602	.832*	.585	.590	.602	.843**	.707*	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.078	.114	.010	.128	.124	.114	.009	.050	.	.005
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL	Pearson Correlation	.714*	.709*	.948**	.761*	.851**	.884**	.849**	.772*	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.047	.049	.000	.028	.007	.004	.008	.025	.005	.
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8.0

N of Items = 9

Correlation between forms = .8083

Equal-length Spearman-Brown = .8940

Guttman Split-half = .8889

Unequal-length Spearman-Brown = .8950

5 Items in part 1

4 Items in part 2

Alpha for part 1 = .8750

Alpha for part 2 = .8642

Uji Validitas Penilaian Variabel Internal

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.818*	.692	.692	.724*	.772*	.905**	.640	.529	.901**
	Sig. (2-tailed)	.	.013	.057	.057	.042	.025	.002	.088	.178	.002
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P2	Pearson Correlation	.818*	1	.692	.692	.338	.610	.905**	.640	.366	.792*
	Sig. (2-tailed)	.013	.	.057	.057	.413	.108	.002	.088	.373	.019
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P3	Pearson Correlation	.692	.692	1	.652	.501	.647	.834*	.737*	.253	.773*
	Sig. (2-tailed)	.057	.057	.	.080	.206	.083	.010	.037	.545	.025
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P4	Pearson Correlation	.692	.692	.652	1	.768*	.872**	.834*	.737*	.703	.922**
	Sig. (2-tailed)	.057	.057	.080	.	.026	.005	.010	.037	.052	.001
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P5	Pearson Correlation	.724*	.338	.501	.768*	1	.842**	.641	.566	.713*	.823*
	Sig. (2-tailed)	.042	.413	.206	.026	.	.009	.087	.143	.047	.012
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P6	Pearson Correlation	.772*	.610	.647	.872**	.842**	1	.809*	.477	.745*	.911**
	Sig. (2-tailed)	.025	.108	.083	.005	.009	.	.015	.232	.034	.002
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P7	Pearson Correlation	.905**	.905**	.834*	.834*	.641	.809*	1	.707*	.539	.943**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.010	.010	.087	.015	.	.050	.168	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P8	Pearson Correlation	.640	.640	.737*	.737*	.566	.477	.707*	1	.286	.746*
	Sig. (2-tailed)	.088	.088	.037	.037	.143	.232	.050	.	.492	.033
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P9	Pearson Correlation	.529	.366	.253	.703	.713*	.745*	.539	.286	1	.712*
	Sig. (2-tailed)	.178	.373	.545	.052	.047	.034	.168	.492	.	.048
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL	Pearson Correlation	.901**	.792*	.773*	.922**	.823*	.911**	.943**	.746*	.712*	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.019	.025	.001	.012	.002	.000	.033	.048	.
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8.0

N of Items = 9

Correlation between forms = .9411

Equal-length Spearman-Brown = .9696

Guttman Split-half = .9602

Unequal-length Spearman-Brown = .9700

5 Items in part 1

4 Items in part 2

Alpha for part 1 = .8984

Alpha for part 2 = .8269

Uji Validitas Bobot Variabel Eksternal

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOT AL
P1	Pearson Correlation	1	.666	.462	.834*	.590	.568	.641	.740*	.590	.795*
	Sig. (2-tailed)	.	.072	.249	.010	.124	.142	.087	.036	.124	.018
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P2	Pearson Correlation	.666	1	.655	.882**	.908**	.709*	.756*	.873**	.666	.916**
	Sig. (2-tailed)	.072	.	.078	.004	.002	.049	.030	.005	.072	.001
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P3	Pearson Correlation	.462	.655	1	.726*	.832*	.843**	.577	.667	.832*	.828*
	Sig. (2-tailed)	.249	.078	.	.041	.010	.009	.134	.071	.010	.011
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P4	Pearson Correlation	.834*	.882**	.726*	1	.834*	.712*	.718*	.830*	.834*	.951**
	Sig. (2-tailed)	.010	.004	.041	.	.010	.048	.045	.011	.010	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P5	Pearson Correlation	.590	.908**	.832*	.834*	1	.835**	.641	.925**	.795*	.946**
	Sig. (2-tailed)	.124	.002	.010	.010	.	.010	.087	.001	.018	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P6	Pearson Correlation	.568	.709*	.843**	.712*	.835**	1	.417	.722*	.568	.809*
	Sig. (2-tailed)	.142	.049	.009	.048	.010	.	.304	.043	.142	.015
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P7	Pearson Correlation	.641	.756*	.577	.718*	.641	.417	1	.577	.641	.753*
	Sig. (2-tailed)	.087	.030	.134	.045	.087	.304	.	.134	.087	.031
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P8	Pearson Correlation	.740*	.873**	.667	.830*	.925**	.722*	.577	1	.740*	.924**
	Sig. (2-tailed)	.036	.005	.071	.011	.001	.043	.134	.	.036	.001
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P9	Pearson Correlation	.590	.666	.832*	.834*	.795*	.568	.641	.740*	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.124	.072	.010	.010	.018	.142	.087	.036	.	.007
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL	Pearson Correlation	.795*	.916**	.828*	.951**	.946**	.809*	.753*	.924**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.001	.011	.000	.000	.015	.031	.001	.007	.
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (S P L I T)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8.0

N of Items = 9

Correlation between forms = .9780

Equal-length Spearman-Brown = .9889

Guttman Split-half = .9740

Unequal-length Spearman-Brown = .9890

5 Items in part 1

4 Items in part 2

Alpha for part 1 = .9261

Alpha for part 2 = .8561

Uji Validitas Penilaian Variabel Eksternal

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOT AL
P1	Pearson Correlation	1	.885**	.438	.748*	.590	.722*	.489	.827*	.728*	.809*
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.278	.033	.124	.043	.218	.011	.041	.015
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P2	Pearson Correlation	.885**	1	.539	.935**	.701	.667	.728*	.866**	.855**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.168	.001	.053	.071	.041	.005	.007	.002
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P3	Pearson Correlation	.438	.539	1	.452	.577	.707*	.729*	.567	.809*	.750*
	Sig. (2-tailed)	.278	.168	.	.261	.134	.050	.040	.143	.015	.032
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P4	Pearson Correlation	.748*	.935**	.452	1	.696	.640	.748*	.798*	.772*	.859**
	Sig. (2-tailed)	.033	.001	.261	.	.055	.088	.033	.018	.025	.006
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P5	Pearson Correlation	.590	.701	.577	.696	1	.816*	.926**	.873**	.856**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.124	.053	.134	.055	.	.013	.001	.005	.007	.003
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P6	Pearson Correlation	.722*	.667	.707*	.640	.816*	1	.722*	.802*	.858**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.043	.071	.050	.088	.013	.	.043	.017	.006	.004
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P7	Pearson Correlation	.489	.728*	.729*	.748*	.926**	.722*	1	.827*	.885**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.218	.041	.040	.033	.001	.043	.	.011	.003	.003
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P8	Pearson Correlation	.827*	.866**	.567	.798*	.873**	.802*	.827*	1	.866**	.935**
	Sig. (2-tailed)	.011	.005	.143	.018	.005	.017	.011	.	.005	.001
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P9	Pearson Correlation	.728*	.855**	.809*	.772*	.856**	.858**	.885**	.866**	1	.970**
	Sig. (2-tailed)	.041	.007	.015	.025	.007	.006	.003	.005	.	.000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL	Pearson Correlation	.809*	.910**	.750*	.859**	.887**	.874**	.897**	.935**	.970**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.002	.032	.006	.003	.004	.003	.001	.000	.
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8.0

N of Items = 9

Correlation between forms = .9543

Equal-length Spearman-Brown = .9766

Guttman Split-half = .9607

Unequal-length Spearman-Brown = .9769

5 Items in part 1

4 Items in part 2

Alpha for part 1 = .9010

Alpha for part 2 = .9448