

Analisis Strategi Pemasaran
Pada Perusahaan Keramik Mustika
Banjarnegara

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Pratik Ary Wibowo
Nomor Mahasiswa : 01.311.656
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005

**Analisis Strategi Pemasaran
Pada Perusahaan Keramik Mustika**

Banjarnegara

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Pratik Ary Wibowo
Nomor Mahasiswa : 01.311.656
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**Analisis Strategi Pemasaran
Pada Perusahaan Keramik Mustika
Banjarnegara**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Pratik Ary Wibowo
Nomor Mahasiswa : 01.311.656
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 5 September 2005

Penulis,

Pratik ary Wibowo

Lembar Pengesahan

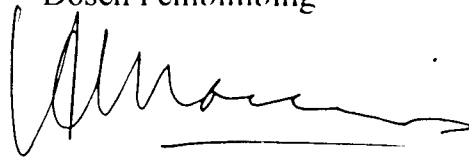
**Analisis Strategi Pemasaran
Pada Perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara**

Nama : Pratik Ary Wibowo
Nomor Mahasiswa : 01311656
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, September 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Drs. Al Hasin, MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

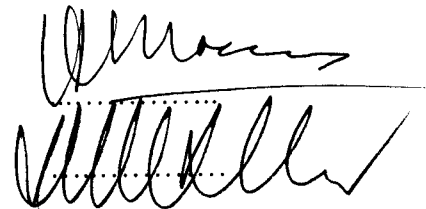
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN KERAMIK MUSTIKA
BANJARNEGARA**

Disusun Oleh: PRATIK ARY WIBOWO
Nomor mahasiswa: 01311656

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 12 Oktober 2005

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Al Hasin, MBA

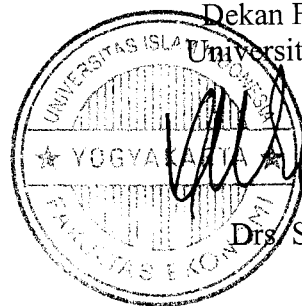
Penguji : Drs. Suwarsono, MA



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

Demi masa,

Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian,
Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat
menasehati supaya menaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya menepati
kesabaran

(Q.S Al'Ashr 1-3)

.....Kursi Allah meliputi langit dan Bumi.....

(Penggalan Ayat Kursi)

Jadilah Sesuatu untuk Bisa Memberikan Sesuatu

(Anis Matta)

Pengalaman bukanlah apa yang terjadi pada seseorang. Pengalaman adalah apa yang
dapat dilakukan seseorang terhadap apa yang terjadi padanya

(Aldous Huxley)

Mereka yang menolak untuk menempuh resiko dan menolak untuk berkembang akan
ditelan oleh kehidupan

(Patty Hansen)

Engkau mungkin bisa melupakan seseorang yang tertawa bersamamu

Tetapi engkau tidak akan pernah bisa melupakan

orang yang menangis bersamamu.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk;

Bapak & Ibuku tercinta.....

Kakakku + Semua Anggota Keluargaku yang kusayang
Orang-orang yang bersedia menerima aku menjadi teman atau sahabatnya dan
bersedia membimbing aku

AKU SAYANG KALIAN & TERIMA KASIH

ABSTRAK

Kota Banjarnegara terkenal sebagai kota budaya, kota wisata dan pusat kerajinan tangan. Tercatat sampai tahun 2005 lebih dari 15 perusahaan yang bergerak dalam produksi keramik sebagai kerajinan tangan. Salah satunya adalah Keramik Mustika. Bisnis ini memiliki tingkat persaingan yang sangat kompetitif, sehingga memerlukan strategi bisnis yang baik untuk menghadapi persaingan. Dengan mengambil latar belakang masalah tersebut penulis mengambil judul Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menetapkan strategi apa yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa matrik MDTI dengan 5 skala. Langkah pada matrik MDTI adalah mengidentifikasi variable internal dan eksternal, memberikan penilaian masing-masing variable dan menentukan posisi perusahaan. Penulis juga menggunakan matrik SWOT untuk menggambarkan alternative strategi agar lebih jelas dan detail.

Hasil dari analisa tersebut memperlihatkan bahwa variable internal perusahaan bernilai tertimbang 3,50 dan nilai tertimbang variable eksternalnya adalah 3,75. Posisi perusahaan adalah di pertumbuhan selektif dengan kategori medium. Implementasi strateginya adalah Memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan. Sedangkan hasil dari analisis SWOT adalah menghasilkan strategi SO yaitu perluasan pangsa pasar dan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Strategi ST yaitu membuat produk yang lebih unggul dari pada pesaing dan mempertahankan dan meningkatkan pelanggan-pelanggan yang loyal. Mengembangkan strategi WO dengan melakukan promosi yang lebih efektif kepasar yang dituju dan melakukan riset dan pengembangan terhadap produk. Akhirnya mendapatkan strategi WT dengan melakukan pelatihan terhadap manajer dan karyawan dan focus pada segmen tertentu. Hasil dari analisa tersebut kemudian digabungkan kemudian kita akan memperoleh grand strategi bagi perusahaan.

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, Alhamdulillah, Alhamdulillah. Dengan menyebut nama ALLAH yang maha pengasih lagi maha penyayang penulis panjatkan puji dan syukur tak terhingga atas kehadiran Allah SWT dan Rasul-rasulnya terutama Nabi Muhammad SAW, yang telah menganugrahkan rahmat dan karunianya dengan selesainya skripsi ini sebagai tugas akhir dalam program pendidikan keserjanaan di Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Skripsi dengan judul “**Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara**” ini menitik beratkan pada penentuan posisi Perusahaan untuk bisa menerapkan strategi pemasaran yang tepat.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada;

1. Bapak Try Moelyanto yang telah memberikan izin dalam memperoleh data yang diperlukan.
2. Drs. Al Hasin, MBA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta banyak berperan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu yang telah memberikan dukungan doa, kasih sayang, moril maupun materil. TERIMA KASIH ATAS SEGALANYA. AKU SAYANG KALIAN.
4. Kakak dan adik yang telah memberikan dukungan moral maupun material

5. My Great Arum, Saat terakhir-terakhir kamu hadir dalam perjalanan Aku diJogja. Makasih Atas perhatian, pengorbanan, dan pengertiannya, Thank's GOD atas pemberian karunia tak terhingga ini.
6. Semua Dosen yang pernah membimbing penulis, baik yang dari Manajemen maupun luar Manajemen, akademis dan non akademis. Makasiiiiihhhh.
7. MY Friends Klass G 2001, Aghbas (blekno), Angga (Alung), Admar (Jalengk), Arief (passive),Erik (ghocap), Fajrin (Ambon), Wendo (gembol), Danang (bantul), Udin (syekh), Dwi (kelinci), Andy (jihad), Tutuzz (gombez), Bayou (galee wonosari), Anung, bos Mila, Anes, dll. Thank's for your support, Friend ak menyusullll kalian, yang belum ayoo semangat brooo.
8. Tman-tman kost alternative jln angka 23. Beni (aming) , deni (fukuda),yudi (gondrong) tank's for your Komputer yach.Sigit, Deni (Denox), Johan (gembur), Brambut, fauzi (ozi), Arief (AU), Ansar, Andi (gondes), Andi (bimbim), balak, Bari, Bayou, Didiet (drunken master), Goen, Aris, Puji, Zulhan, Maz fee, Dani and Tono's Family,
9. Tman-tman KKN Ekstensi unit 86 Berbah: Nita (ceper), Anank (polo), Harun (ucox ba2), Fajar (bulu), Dian (kirun), Jacky (Om flanel), dody (Ndutz) , ari (bunker) and ima (dankdut)
10. Thank's to R 4416 RB dan C-115

Akhir kata, penulis panjatkan doa semoga ALLAH SWT membalas budi baik kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, September 2005

Penulis

Pratik Ary wibowo

DAFTAR ISI

Halaman judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahaan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahaan Ujian Skripsi.....	vi
Motto.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Abstrak.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Pengertian Pemasaran.....	9
2.2.1 Produk.....	10
2.2.2 Nilai, kepuasan dan mutu.....	10
2.2.3 Pertukaran, transaksi dan hubungan.....	11
2.2.4 Pasar.....	11

2.3	Pengertian Manajemen Pemasaran.....	11
2.3.1	Filosofi Manajemen Pemasaran.....	12
2.3.1.1	Konsep Produksi.....	12
2.3.1.2	Konsep Produk.....	12
2.3.1.3	Konsep Penjualan.....	12
2.3.1.4	Konsep Pemasaran.....	13
2.4	Manajemen Strategi.....	13
2.4.1	Proses manajemen Strategi.....	14
2.4.1.1	Pengamatan Lingkungan.....	14
2.4.1.2	Perumusan strategi.....	17
2.4.1.3	Implementasi strategi.....	18
2.4.1.4	Evaluasi dan Pengendalian.....	19
2.5	Strategi Pemasaran.....	19
2.5.1	Konsep strategi Pemasaran.....	21
2.5.2	Metode analisis MDTI dan SWOT.....	22
2.5.2.1	MDTI.....	22
2.5.2.2	SWOT.....	24
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	27
3.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	27
3.1.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	27
3.1.2	Struktur Organisasi.....	29
3.1.3	Jenis Hasil Produksi.....	33
3.1.4	Proses Produksi Perusahaan.....	35
3.1.5	Prosedur Penjualan.....	35
3.1.6	Strategi Pemasaran Pada perusahaan.....	40
3.2	Metode Penelitian.....	46
3.2.1	Variabel Penelitian.....	46
3.2.2	Data yang Diperlukan.....	48
3.2.3	Populasi dan sampel.....	48
3.2.4	Metode Pengumpulan data.....	48
3.2.4.1	Data Primer.....	48
3.2.4.2	Data Sekunder.....	49

3.2.5	Metode Analisis.....	49
3.2.5.1	MDTL.....	49
3.2.5.2	SWOT.....	54
BAB IV	ANALISIS DATA.....	57
4.1	Matrik Daya Tarik Industri.....	58
4.1.1	Identifikasi Variabel.....	59
4.1.1.1	Variabel Internal.....	59
4.1.1.2	Variabel Eksternal.....	60
4.1.2	Penilaian Variabel Internal dan Eksternal.....	61
4.1.2.1	Penilaian Variabel Internal.....	63
4.1.2.2	Penilaian Variabel Eksternal.....	72
4.1.3	Penentuan Posisi Perusahaan.....	80
4.1.4	implikasi strategis.....	82
4.2	Analisis SWOT.....	87
4.3	Grand Strategi.....	93
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1	Kesimpulan.....	95
5.2	Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....		100

DAFTAR TABEL

tabel		
2.1	Matrik Daya Tarik industri.....	24
2.2	SWOT	26
3.1	Penjualan tahun 2003.....	37
3.2	Pemakaian tanah liat bulanan 2003.....	38
3.3	Pemakaian tanah liat bulanan 2004.....	39
3.4	Varabel internal dan eksternal.....	50
3.5	IFAS.....	52
3.6	EFAS.....	52
3.7	Matrik MDTI.....	53
3.8	SWOT matrik.....	56
4.1	Variabel internal.....	60
4.2	Variabel eksternal.....	61
4.3	Penilaian terhadap bobot variabel internal.....	61
4.4	Penilaian terhadap nilai variabel internal.....	64
4.5	Evaluasi variabel internal.....	71
4.6	Penilaian terhadap bobot variabel eksternal.....	73
4.7	Penilaian terhadap nilai variabel eksternal.....	73
4.8	Evaluasi variabel eksternal.....	79
4.9	Penentuan posisi.....	82
4.10	Detail implikasi strategi.....	83
4.11	Matrik SWOT.....	88

DAFTAR GAMBAR

gambar

2.1	Elemen dasar proses manajemen.....	14
3.1	Struktur organisasi Keramik Mustika.....	33
3.2	Distribusi dari produsen ke konsumen.....	43
3.3	Distribusi melalui agen.....	44
3.4	Showroom Keramik Mustika.....	45

I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Strategi dalam bisnis menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu perusahaan (organisasi). Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut :

1. sumber daya yang dimiliki terbatas
2. ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
3. komitmen terhadap sumber daya tidak bisa diubah lagi
4. keputusan-keputusan harus dikordinasikan antar bagian sepanjang waktu
5. ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Strategi pemasaran dapat diartikan sebagai logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Menurut Corey (dalam Dolan,1991,p.71) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait . Kelima elemen tersebut adalah :

- 1 Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor (jain,1990,p.127) adalah :
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
 - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (focus) yang lebih sempit.
 - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial and error didalam menanggapi peluang dan tantangan.
 - d. Kemampuan khusus yang didasarkan yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka (pasar terproteksi).

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

- 2 Perencanaan produk, meliputi produk yang spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan disain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merk produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk antara penjual dan pembeli.

- 3 Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
- 4 Sistem distribusi, yaitu saluran wholesale dan retail yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
- 5 Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling dan publik relation.

Perusahaan Keramik Mustika Klampok Banjarnegara merupakan salah satu usaha UKM yang cukup maju dengan lingkungan organisasi yang melingkupinya. UKM merupakan usaha yang dikelola secara mandiri dan tidak mendominasi pasar. Seperti telah disebutkan diatas suatu organisasi pasti membutuhkan penerapan strategi yang tepat untuk menghadapi ancaman maupun tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Melihat arti pentingnya strategi pemasaran bagi perusahaan, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul **“Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Keramik Mustika Klampok Banjar Negara”**.

1.2. Rumusan masalah

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak yang paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendala yang terbatas terhadap lingkungan eksternalnya.

Oleh karena itu fungsi strategi pemasaran sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam peranan strategisnya pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah yang dihadapi perusahaan secara umum. Dua pertimbangan pokok terhadap strategi pemasaran adalah

- 1 Mengetahui kekuatan-kelemahan dan peluang-hambatan perusahaan sehingga dapat diketahui posisi bisnis perusahaan.
- 2 Bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi dengan pokok permasalahan tentang pilihan strategi yang sebaiknya digunakan.

1.3. Batasan masalah

Untuk menghindari agar penelitian tidak terlalu meluas dan juga dikarenakan keterbatasan penulis maka penelitian memiliki batasan sebagai berikut :

- 1 Masalah yang akan diteliti hanya pada Perusahaan Keramik Mustika Klampok Banjarnegara.
- 2 Penelitian hanya pada produsen (perusahaan).
- 3 Strategi pemasaran yang diteliti adalah strategi unit usaha ,yaitu yang berkaitan dengan usaha pemasaran produk.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terhadap Perusahaan Keramik Mustika Klampok Banjarnegara yang terfokus pada strategi pemasarannya, bertujuan untuk :

- 1 Menganalisis kekuatan –kelemahan dan peluang-hambatan perusahaan untuk mengevaluasi penerapan strategi pemasaran Perusahaan keramik Mustika.
- 2 Menganalisis strategi pemasarannya yang paling tepat untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam menghadapi persaingan dan tantangan dari luar.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yang nyata bagi :

1. Perusahaan

Dengan penelitian ini perusahaan Keramik Mustika dapat menggunakannya sebagai acuan untuk menerapkan strategi yang tepat bagi kemajuan perusahaan.

2. Peneliti

Dapat memberikan tambahan wawasan terhadap dunia usaha khususnya tentang UKM dan memberikan pengalaman bagi peneliti untuk menerapkan ilmu yang dipelajari dalam kehidupan usaha yang nyata.

3. Pihak Lain (masyarakat luas)

Dapat dijadikan sumber data atau informasi untuk penelitian selanjutnya.

II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi. Hal ini sangat penting untuk dikemukakan guna menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tersebut mempunyai arti penting sehingga dapat diketahui kontribusi penelitian ini terhadap perkembangan ilmu pengetahuan maupun dunia praktis.

Penulis merangkum skripsi yang ditulis oleh Rini Arti (2002) Analisis Strategi Pemasaran PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta. Skripsi ini sebagai kajian hasil penelitian terdahulu.

Latar belakang penelitian ini adalah pertumbuhan perekonomian global menyebabkan persaingan yang ketat. Untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut, Perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai seperti memperoleh pangsa pasar yang luas. Sedangkan untuk mencapai tujuannya, manajemen perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal Perusahaan yang nantinya akan menghasilkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Yang nantinya akan membantu dalam menentukan strategi pemasaran, perencanaan dan manajemen yang strategi yang tepat.

Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran. Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis MDTI dan SWOT. Dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan :

1. Hasil analisis variabel internal dan eksternal dengan menggunakan MDTI menunjukkan bahwa posisi bisnis PT Pancaran Harapan Nusa terletak pada sel yang terbentuk oleh perpotongan nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik persegi empat. Unit usaha tersebut mempunyai peluang untuk berkembang sekalipun tidak menjanjikan perkembangan yang luar biasa.
2. Dari analisis SWOT menunjukkan bahwa PT Pancaran Harapan Nusa berada pada kuadran I yang merupakan sel agresif, perusahaan harus menghadapi ancaman-ancaman dari luar untuk dapat berkembang dan mendapat laba.
3. Dari hasil variable internal diperoleh kesimpulan :
 - a. Kekuatan utama PT Pancaran Harapan Nusa terletak pada citra produk disamping kekuatan lain seperti pangsa pasar, kualitas produk, kebijaksanaan harga serta promosi dan pemasaran.

- b. Kurangnya pelatihan bagi karyawan serta rendahnya kualifikasi para staff menyebabkan ketrampilan dan keahlian serta pengalaman mereka kurang guna mendukung tujuan perusahaan.
 - c. Pemilihan saluran distribusi langsung dengan melayani pembeli dengan showroom yang hanya terdapat satu showroom saja serta distribusi tidak langsung kepada pihak luar menyulitkan perusahaan menjangkau pangsa pasar yang lebih luas.
4. Dari hasil evaluasi variable eksternal ada beberapa fakta yang mendukung pertumbuhan PT Pancaran Harapan Nusa yaitu :
 - a. Meningkatnya daya beli karena adanya peningkatan pendapatan.
 - b. Pemanfaatan teknologi secara optimal mampu mendukung kegiatan promosi produk Perusahaan.
 5. Strategi pemasaran yang sebaiknya dipakai oleh PT Pancaran Harapan Nusa yang terletak pada pada sel selektif dari hasil analisis MDTI dan SWOT adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar, Spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif agar dapat berkembang dan menghadapi ancaman dari luar.

Saran yang disampaikan adalah :

1. Perusahaan seharusnya mengamankan dan melindungi program yang sudah ada saat ini.
2. Pelaksanaans training tidak hanya untuk saat ini saja tapi dilakukan secara rutin dan berkala bagi karyawan.

3. Meningkatkan kualifikasi para staff dan tenaga manajerial.
4. Membuka shoroom lain didaerah strategis untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas.

2.2 Pengertian pemasaran

Perusahaan masa kini harus memikirkan kembali misi bisnis dan strategi pemasaran mereka secara kritis. Perusahaan masa kini tidak bergerak dalam pasar dengan saingan yang sudah diketahui dan sudah pasti ,atau pilihan pelanggan yang stabil melainkan dalam perang antara saingan yang terus berubah, kemajuan teknologi, hukum baru, kebijakan perdagangan yang terkelola dan turunnya kesetian pelanggan.

Pemasaran menurut Peter Drucker adalah hal yang sangat mendasar sehingga tidak bisa dianggap sebagai fungsi tersendiri. Pemasaran adalah cara memandang seluruh perusahaan dari hasil akhirnya yaitu dari pandangan pelanggannya. Keberhasilan suatu bsnis bukan ditentukan oleh produsennya melainkan oleh pelanggannya .

Pemasaran menurut Ray Corey meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam beradaptasi terhadap lingkungannya secara kreatif dan menguntungkan.

Pemasaran menurut Philip Kotler dapat diartikan sebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Untuk lebih menjelaskan istilah tersebut Kotler memperlihatkan beberapa istilah penting tentang pemasaran yaitu :

2.2.1 Produk

Suatu produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Biasanya istilah produk diartikan sebagai objek fisik akan tetapi konsep produk tidak terbatas pada objek fisik, segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dapat disebut suatu produk. Oleh karena itu produk sering dibedakan antara barang dan jasa untuk membedakan antara produk berwujud dan tidak berwujud.

2.2.2 Nilai, kepuasan dan mutu

Konsumen biasanya menghadapi jajaran produk dan jasa beraneka ragam yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu. Konsumen membuat pilihan berdasarkan persepsi yang melekat pada produk tersebut.

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.

Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Bila prestasi produk lebih rendah dari harapan, maka konsumen tidak puas dan begitu sebaliknya apabila prestasi produk lebih tinggi dari harapan, maka konsumen puas.

Mutu berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan, the American Society for Quality Control mendefinisikan mutu sebagai sifat dan karakteristik total dari sebuah produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan pelanggan.

2.2.3 Pertukaran, transaksi dan hubungan

Pengertian-pengertiannya adalah sebagai berikut :

Pertukaran diartikan sebagai tindakan untuk memperoleh objek yang didambakan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.

Transaksi dapat diartikan sebagai perdagangan antara dua pihak yang paling sedikit melibatkan dua macam nilai, persetujuan mengenai kondisi, persetujuan mengenai waktu dan persetujuan mengenai tempat.

Hubungan pemasaran dapat diartikan sebagai proses menciptakan, memelihara dan meningkatkan hubungan erat yang semakin lama semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan yang lain.

2.2.4 Pasar

Konsep pemasaran mengarah ke konsep suatu pasar. Suatu pasar adalah perangkat pembeli yang aktual dan potensial dari sebuah produk. Ada perbedaan yang mendasar tentang kebutuhan, keinginan dan permintaan.

Kebutuhan manusia adalah keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar

Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut .

Permintaan adalah keinginan akan sesuatu produk yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya .

2.3 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran didefinisikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi dan penengendalian program yang dirancang untuk menciptakan,

membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi (Kotler dan Armstrong, 1997).

2.3.1 Filosofi manajemen pemasaran

Ada lima konsep alternatif yang melandasi aktivitas pemasaran organisasi yaitu konsep produksi, produk, penjualan, pemasaran dan pemasaran berwawasan nasional.

2.3.1.1 Konsep Produksi

Konsep produksi percaya bahwa pelanggan akan menyukai produk yang tersedia dan harganya yang terjangkau. Oleh karena itu manajemen harus memperbaiki produksi dan efisiensi distribusi. Konsep ini bermanfaat untuk dua situasi. Pertama ketika permintaan lebih dari penawaran, disini manajemen mencari jalan untuk meningkatkan produksi. Kedua terjadi kalau biaya produksi lebih tinggi dan perbaikan produktivitas diperlukan untuk menurunkannya.

2.3.1.2 Konsep Produk

Konsep produk yakin bahwa konsumen akan menyukai produk yang memiliki mutu terbaik, kinerja terbaik dan sifat paling inovatif. Jadi sebuah organisasi harus mencurahkan energi untuk terus-menerus melakukan perbaikan produk.

2.3.1.3 Konsep Penjualan

Konsep Penjualan yakin bahwa konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah cukup kecuali diadakan usaha penjualan dan promosi berskala besar. Kebanyakan perusahaan melakukan konsep ini apabila kapasitas produksinya berlebihan.

2.3.1.4 Konsep Pemasaran

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar yang sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien daripada saingannya. Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar utama yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinir serta keuntungan.

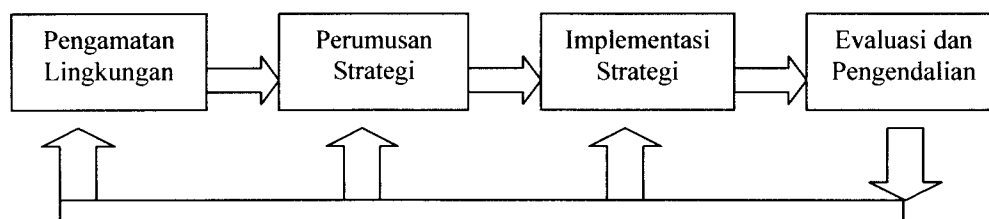
2.4 Manajemen strategi

Menurut David Hunger (1996) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijaksanaan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. kebijaksanaan, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijaksanaan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijaksanaan bisnis lebih menekankan pada perumusan arahan umum yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijaksanaan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh

karena itu istilah strategis biasanya menggantikan istilah kebijaksanaan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

2.4.1 Proses manajemen strategi

Gambar 2.1
Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis



Sumber : Hunger, 2003, hal 11

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu :

2.4.1.1 Pengamatan lingkungan

Dalam tahap pengamatan lingkungan perusahaan menganalisis dua hal yaitu :

1.) Analisis eksternal

Terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian : lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

- a. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi perusahaan.

b. lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Beberapa variabel internal yang dipertimbangkan adalah :

- a. daya beli konsumen
- b. Pertumbuhan ekonomi nasional
- c. kondisi politik
- d. pertumbuhan pasar
- e. Potensi pasar
- f. Perkembangan teknologi
- g. Kurs mata uang
- h. Perubahan selera konsumen
- i. struktur persaingan
- j. pesaing baru yang masuk

2.). Analisis internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan

menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. Beberapa variabel internal yang dipertimbangkan adalah :

- a. pangsa pasar
- b. kualitas produk
- c. citra produk
- d. kebijakan harga
- e. promosi dan pemasaran
- f. lokasi
- g. Daya Manusia (SDM)
- h. Kemampuan dan pengalaman manajerial
- i. Riset dan pengembangan Sumber
- j. Loyalitas pelanggan
- k. Pelayanan

2.4.1.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Dalam tahapan perumusan strategi tercantum misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

- a. Misi adalah tujuan alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan mendefinisikan jangkaun operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.
- b. Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yuang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika memungkinkan..
- c. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komnprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing .
- d. Kebijakan, menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

2.4.1.3 Implementasi strategi

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan mealalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara dramatis pada perusahaan, manajer level bawah dan menengah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

- 1) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan.
- 3) Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dilaksanakan.

2.4.1.4 Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategi, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian dapat berjalan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi apa yang direncanakan sebelumnya dalam tingkat perumusan.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi dalam bisnis menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu perusahaan (organisasi). Menurut Jain (1990), setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut :

- 1) sumber daya yang dimiliki terbatas
- 2) ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
- 3) komitmen terhadap sumber daya tidak bisa diubah lagi
- 4) keputusan-keputusan harus dikordinasikan antar bagian sepanjang waktu
- 5) ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif .

Menurut Kotler (1995) strategi pemasaran dapat diartikan sebagai logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Menurut Bennett (1998) strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuan.

Menurut Tull dan kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang secara berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis dan level fungsional (Hayes dan wheelwright, 1984 dalam Stoner, Freeman dan Gilbert,Jr, 1995)

a. Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.

b. Strategi level unit bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya

menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

c. Strategi level fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi operasi, pemasaran, personalia/sumber daaya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.Strategi ini umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

2.5.1 Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama bisnis apa yang digeluti

perusahaan pada saat ini dan jenis apa bisnis apa yang bisa dimasuki dimasa datang. Kedua bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran. Dalam konteks penyusunan 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 mencakup hubungan hubungan yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2.5.2 Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah MDTI dan analisis SWOT

2.5.2.1 MDTI

General Electric mempopulerkan kisi sembilan perencanaan, suatu adaptasi dari BCG yang berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya adalah :

- 1) Karena seringkali sukar mendefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan distorsi atau manipulasi.
- 2) Membagi Matrik kedalam empat sel berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata-rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata-rata.

3) Matriks BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasi relative diantara unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan Matriks GE diantaranya, pertama Matriks Daya Tarik Industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu factor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut-turut) yang digunakan dalam BCG, kedua GE menambah matriks dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

Untuk menggunakan Matriks Daya Tarik Industri /kekuatan bisnis, setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini.

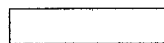
Untuk mengukur daya tarik suatu industri, penysuanan strategi terlebih dahulu memilih faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setiap faktor daya tarik kemudian diberi bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap faktor yang lain. Kondisi masa depan yang menguntungkan atau kurang menguntungkan dari faktor-faktor ini diramalkan dan dinilai berdasarkan skala tertentu (skala 0 sampai 1). Skor gabungan kemudian diperoleh untuk keseluruhan daya tarik industri. Untuk menilai kekuatan bisnis, prosedur yang sama dilakukan. Faktor-faktor dipilih dan diberi bobot dan kemudian dinilai berdasarkan dimensi tersebut.

Tabel 2.1
Matriks Daya Tarik Industri

		kekuatan bisnis		
		kuat	sedang	lemah
daya tarik	tinggi			
	sedang			
	rendah			

Keterangan

Investasi /tumbuh



Selektif/mencari laba



Panen/investasi



2.5s.2.2 SWOT matriks

Analisa lain yang digunakan adalah SWOT matrix yang merupakan bagian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

1. SO strategies (strengthen-opportunity)

2. WO strategies (weakness-opportunity)
3. ST strategies (strengthen-threat)
4. WT strategies (weakness-threat)

Untuk menghasilkan SWOT Matriks terdapat langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pada blok berlabel peluang, cari daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang
2. Pada blok berlabel ancaman, cari daftar ancaman eksternal yang dihadapi saat ini dan yang akan datang.
3. Pada blok berlabel kekuatan, cari daftar bidang-bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
4. Pada blok berlabel kelemahan, cari daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
5. Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan, berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan factor strategi tersebut. Kita menghasilkan strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang perusahaan dapat menggunakan kekuatan-kekuatannya untuk mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada. Strategi ST kita mempertimbangkan

kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman. Kita mengembangkan strategi WO untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi berbagai kelemahan perusahaan. Akhirnya kita mendapatkan strategi ST sebagai alternative defensive untuk meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 2.2

SWOT Matrix

	STRENGTHS (W) Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES (W) Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES (O) Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada	SO Strategies Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	WO Strategies Daftar memperkecil kelemahan dengan memanfaatkankeuntungan dari peluang tang ada
THREATS (T) Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada	ST Strategies Daftar kekuatan ada untuk menghindari ancaman	WT strategies daftar meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pada mulanya perusahaan-perusahaan keramik di kabupaten Banjarnegara adalah milik Pemerintah Belanda. Baru setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan, perusahaan ini dinasionalisasikan menjadi milik bangsa Indonesia. Dalam perkembangan selanjutnya perusahaan mengalami kemunduran dan akhirnya dibubarkan.

Pada tahun 1975 muncul Perusahaan Keramik yang dikelola pihak swasta, salah satunya adalah “MUSTIKA”. Perusahaan Keramik MUSTIKA merupakan salah satu perusahaan keramik yang sekarang ada di Purworejo Klampok. Pada mulanya perusahaan merupakan usaha rumah tangga dengan jumlah produksi masih sedikit dan sederhana. Usaha ini dirintis tahun 1975 oleh Bapak Suparyo, MS dan Bapak Kusen dengan tenaga kerja dari lingkungan keluarga sendiri. Hal ini erat kaitannya dengan latar belakang pendidikan Bapak Suparyo, dimana beliau pernah belajar sekolah tehnik jurusan kimia dibalai Penelitian Keramik Bandung. Beliau juga pernah bekerja pada perusahaan keramik Sukabumi Jawa Barat. Pada tahun 1962 Bapak Suparyo menjadi guru keramik di Sekolah Tehnik Negeri Purworejo Klampok Banjarnegara.

Pada awal usahanya keramik yang diproduksi oleh perusahaan Keramik Mustika masih sangat sederhana yaitu hanya berupa teko-teko air minum. Dari hasil produksi ini dapat terjual dan mendapatkan tanggapan yang baik dari masyarakat. Dengan keadaan tersebut maka perusahaan untuk memperbanyak produksi baik jumlah maupun jenisnya. Produk baru tersebut adalah berupa vas bunga, asbak dan guci. Perusahaan juga berusaha menambah modal usaha untuk meningkatkan usahanya.

Untuk memperlancar usahanya pada tahun 1976 Bapak Suparyo mengajukan surat izin usaha kepada Departemen perindustrian kabupaten Daerah Tingkat II Banjarnegara. Pada tanggal 14 April 1976 keluarlah surat izin usaha atas nama perusahaan keramik "MUSTIKA" dengan nomor 321/36/3601/135/3/76, maka mulai saat itu perusahaan menjalankan proses produksinya secara intensif dengan bentuk badan usaha perusahaan perseorangan.

Adapun nama " MUSTIKA" diambil dari cerita pewayangan yang berarti indah serta mempunyai nilai seni. Diharapkan pula perusahaan akan berkembang dengan baik, lancar dan menunjang kehidupan keluarganya.

Berkat bimbingan dan penyuluhan dari Departemen Perindustrian Banjarnegara Bapak Suparyo dalam mengelola perusahaannya dapat berhasil sesuai yang diharapkan. Hal ini terbukti dengan semakin besar produksi dan bertambahnya show room keramik menjadi tiga tempat. Dan juga berhasil dalam mensukseskan program pemerintah dalam kesehatan, keselamatan kerja (K3) dengan meraih juara II tingkat

propinsi Jawa Tengah. Sampai saat ini Perusahaan Keramik “MUSTIKA” memperkerjakan 30 orang karyawan.

3.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada perusahaan Keramik Mustika adalah bentuk organisasi garis. Untuk menjalankan fungsi-fungsi perusahaan diangkat pimpinan, kepala bagian, kepala sub bagian dan tenaga kerja langsung yang terutang dalam struktur organisasi.

Keuntungan struktur organisasi garis yang diterapkan perusahaan adalah adanya kesatuan dalam satu pimpinan, sehingga disiplin kerja karyawan menjadi lebih terjamin. Disamping itu pembagian tugas dan tanggung jawab dapat didelegasikan secara bertingkat dari pimpinan sampai ke bawah sesuai dengan tugas masing-masing personil dan pimpinan, kepala bagian, kepala sub bagian dan tenaga langsung sebagai berikut :

1. Pimpinan

bertanggung jawab atas terselenggaranya semua operasi perusahaan dengan mengadakan koordinasi kepala dan dengan bawahannya.

2. Bagian Non Teknik

a. Keuangan

Menyelenggarakan kegiatan dibidang keuangan demi terselenggaranya operasi perusahaan dengan baik, semua pengadaan dana pembayaran-pembayaran dan penerimaan uang dikelola dalam kegiatan ini.

b. Pembelian

Kepala bagian pembelian bertanggung jawab melakukan pembelian dan pengadaan bahan-bahan, keperluan lain agar operasi perusahaan berjalan dengan baik.

c. Pemasaran

Kepala Bagian pemasaran bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di bidang pemasaran, misalnya penjualan, promosi, distribusi dan kegiatan pemasaran lainnya.

d. Administrasi

Agar penyelenggaraan kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka harus dilakukan administrasi yang berhubungan dengan produksi pemasaran, dan personalia dipusatkan dalam bagian administrasi ini.

e. Gudang

Kepala Bagian Gudang bertugas menyimpan, mengatur dan menjaga barang-barang yang ada digudang, serta menyiapkan bila sewaktu-waktu diperlukan.

3. Bagian Teknik Produksi

a. Bahan Baku

Bagian ini bertugas menyiapkan bahan baku tanah liat sebanyak yang diperlukan dengan campuran dari beberapa jenis tanah liat.

b. Bentuk

Membentuk produk keramik sesuai dengan bentuk dan ukurannya yang diinginkan dan campuran tanah liat.

c. Putar

Menyempurnakan bentuk dengan menghaluskan dan diputar.

d. Ukir

Melaksanakan pekerjaan pengukiran terhadap bahn yang sudah dicetak atau diputar untuk menghasilkan benda seni yang lebih sempurna.

e. Gosok

Menggosok bentuk barang sehingga lebih halus dan siap untuk dibakar.

f. Pembakaran

Bertanggung jawab terhadap jalannya dan suksesnya pekerjaan pembakaran barang keramik

g. Glazuur

Pemberian warna pada produk yang dibuat dengan glazuur sesuai dengan warna yang diperlukan.

h. Finishing

Mengoreksi dan menyempurnakan bentuk sehingga siap untuk dipasarkan.

4. Tenaga Kerja Langsung

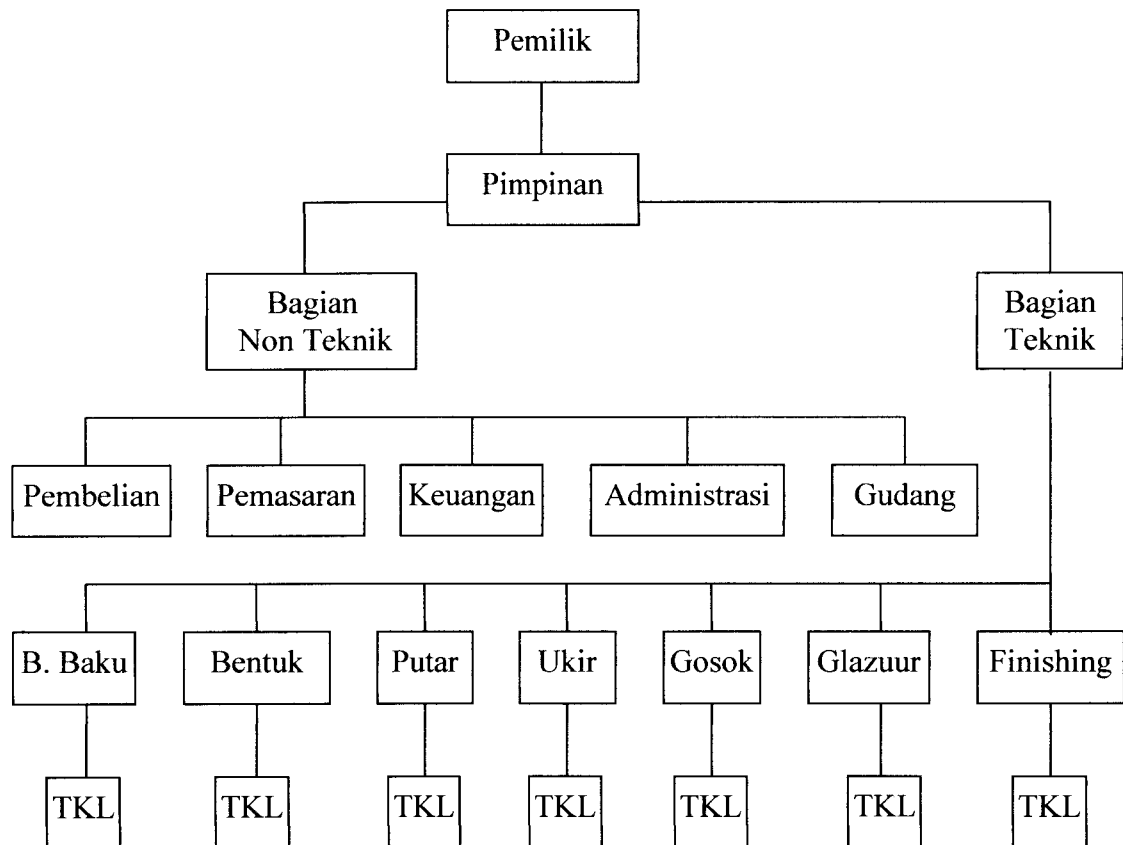
Melakukan pembuatan bagian-bagian produk sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Secara keseluruhan jumlah tenaga yang diserap untuk menunjang kegiatan produksi, pada Perusahaan Keramik Mustika terdiri dari :

- a. Bagian pengolahan bahan baku sebanyak:2 orang
- b. Bagian bentuk sebanyak :2 orang

- c. Bagian putar sebanyak :4 orang
- d. Bagian ukir sebanyak :5 orang
- e. Bagian gosok sebanyak :6 orang
- f. Bagian glazuur sebanyak :2 orang
- g. Bagian finishing sebanyak :2 orang

Gambar 3.1
Struktur Organisasi
Perusahaan Keramik “MUSTIKA”



3.1.3 Jenis Hasil Produksi Perusahaan Keramik Mustika

Produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan Keramik Mustika adalah jenis keramik batu (stoneware) yaitu badan ini lebih padat daripada badan gerabah. Juga baunyinya lebih nyaring, karena suhu bakarnya lebih tinggi maka lebih banyak variasi glazir dapat dipakai tanah tunggal, juga dapat dipakai campuran dari ballclay, kaolin, feld spat dan shandte (Ambar Astuti,1982).

Hasil akhir dari produk Perusahaan Keramik Mustika adalah stone ware berwarna merah. Sedangkan untuk produk yang berlapis glazir warna akhir keramik sesuai dengan glazir yang digunakan.

Hasil produksi dari perusahaan keramik "MUSTIKA" dalam perkembangan terakhir mencapai 114 macam meliputi klasifikasi ukuran besar, sedang sampai yang kecil-kecil. Secara global jenis produksi dikelompokkan dalam 2 kelompok besar yakni :

1. barang pakai
2. souvenir / hiasan

Adapun bentuk produk-produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Keramik Mustika mempunyai ciri - ciri khas yang berbeda dengan perusahaan lain.

Beberapa bentuk keramik yang diproduksi adalah :

1. Peralatan minum berupa teko, cangkir, poci, dan alas cangkir.
2. Keramik penunjang dekorasi interior berupa guci, vas bunga, tempat payung dan patung stilasi hewan (berupa hiasan bergambar hewan-hewan).
3. Keramikcenderamata biasanya dibuat dalam ukuran kecil-kecil dan dipergunakan sebagai kenang-kenangan (kado) perkawinan atau acara-acara lain.
4. Keramik hias dalam ukuran kecil, pada umumnya berupa vas bunga kecil, tempat pensil atau berupa stilasi hewan.

3.1.4 Proses Produksi Perusahaan Keramik Mustika

Keramik “MUSTIKA” adalah industri kecil yang memproduksi jenis keramik hias, dengan bahan baku tanah liat sebagai bahan bakunya. Bahan baku tersebut didatangkan dari kabupaten Banjarnegara (Desa Pagerpela dan Pekandangan), kabupaten Wonosobo (Desa Kaliwiro) dan dari kabupaten Banyumas (Ajibarang). Dengan melalui proses penyaringan, bahan baku tanah liat tersebut direndam dalam bak perendaman \pm 24 jam, dan setelah itu dilakukan penjemuran. Setelah melakukan proses penjemuran, dilakukan proses pembuatan / pembentukan body, baik melalui putaran tangan/cetakan.

Pemberian motif ukiran dilakukan setelah body barang dalam keadaan cukup kuat (tidak terlalu lembek). Kemudian dilakukan penjemuran dalam terik matahari, apabila barang telah kering, dilakukan penghalusan body, pewarnaan dan pembakaran (\pm selama 24 jam). Dan barang telah siap untuk dipasarkan.

3.1.5 Prosedur Penjualan Pada Perusahaan Keramik Mustika

Produk hasil Perusahaan Keramik Mustika merupakan produk kerajinan tradisional. Hal ini terbukti dari pada motif, ukir-ukiran yang menggunakan corak / cirri khas tradisional Jawa. Meskipun demikian produk hasil Perusahaan Keramik Mustika mampu memasuki pasaran nasional bahkan keluar negeri, tetapi tidak menutup diri dalam hal motif. Perusahaan Keramik Mustika mampu beradaptasi dengan jaman dan keinginan konsumen.

Perusahaan Keramik Mustika Klampok selangkah lebih maju dibandingkan dengan perusahaan keramik sejenis dikawasan Klampok. Produk-produk Perusahaan

Keramik Mustika dikerjakan lebih rapi dan teliti sehingga kualitas hasilnya lebih baik. Selain itu Perusahaan Keramik Mustika mampu menghasilkan berbagai macam bentuk keramik dengan ukuran dan motif hiasa keramik yang berbeda-beda.

Sebagai barang kebutuhan sekunder, selama ini produk-produk kerajinan keramik "MUSTIKA" lebih banyak dibeli oleh kelompok ekonomi menengah keatas dan pada umumnya produk dipergunakan sebagai cinderamata atau sebagai koleksi untuk penghias interior rumah. Pesanan keramik dari perseorangan dan instansi biasanya dalam jumlah kecil dengan berbagai ukuran, bentuk maupun ornament hias dan tulisan. Untuk pesanan dalam jumlah besar biasanya datang dari perusahaan swasta, hotel dan beberapa rumah makan. Sebagai contoh adalah rumah makan yang ada di Jawa Barat memesan teko untuk perangkat minum dan memesan cinderamata untuk diberikan ke konsumen sebagai kenang-kenangan. Perusahaan Teh Sosro, Teh Tong Tji menjadi pelanggan tetap produk berupa poci dan piringan sebagai sarana untuk membangun usahanya.

Untuk memperbaiki mutu penjualnya Perusahaan Keramik Mustika menetapkan kebijaksanaan penjualan sebagai berikut :

a. Cara langsung

1. 25% produksinya dijual pada show room di Klampok Banjarnegara.
2. 25% produksinya melayani pesanan.

b. Cara semi langsung

30% dari hasil produksi dijual melalui agen-agen yang tersebar dikota wilayah Jawa Tengah seperti Purwokerto, Cilacap, Semarang, Solo dan sekitarnya. 20% untuk diekspor walaupun tidak rutin.

Adapun cara pembayaran dari agen adalah setelah barang tersebut terjual atau perusahaan akan memberi komisi sebesar 10% dari barang terjual.

Disamping cara tersebut diatas Perusahaan Keramik Mustika juga melayani pembelian dengan cara pesanan. Adapun cara pembayarannya untuk barang pesanan adalah dengan pemberian uang muka terlebih dahulu kepada perusahaan.

Berikut ini adalah data penjualan tunai pada tahun 2000.

TABEL 3.1
Data penjualan tunai tahun 2003(dalam rupiah)

Bulan	Produksi	Penjualan	Laba bruto
Januari	1.500.000	3.600.000	2.100.000
Februari	1.650.000	3.800.000	2.150.000
Maret	1.650.000	3.750.000	2.100.000
April	1.820.000	3.900.000	2.080.000
Mei	2.600.000	4.400.000	1.800.000
Juni	3.000.000	4.350.000	1.370.000
Juli	3.250.000	4.650.000	1.400.000
Agustus	3.250.000	4.750.000	1.500.000

September	3.300.000	4.700.000	1.400.000
Oktober	3.600.000	4.900.000	1.300.000
November	3.700.000	4.800.000	1.100.000
Desember	3.790.000	4.850.000	1.060.000
Jumlah	33.110.000	52.470.000	19.360.000

Prediksi yang tertera pada table merupakan akumulasi dari biaya produksi, terakumulasi dari bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya pemasaran.

TABEL 3.2
Pemakaian tanah liat Bulanan tahun 2003.

Bulan	Jumlah / Kg	Harga / Kg	Jumlah total
Januari	1000	150	150.000
Februari	1000	150	150.000
Maret	1000	150	150.000
April	1000	150	150.000
Mei	1000	150	150.000
Juni	1000	150	150.000
Juli	1000	150	150.000
Agustus	1000	150	150.000
September	1000	150	150.000
Oktober	1000	150	150.000

November	1000	150	150.000
Desember	1000	150	150.000
Jumlah	12.000	18.000	1.800.000

TABEL 3.3
Pemakaian tanah liat Bulanan tahunan 2004

Bulan	Jumlah / Kg	Harga / Kg	Jumlah total
Januari	1000	300	300.000
Februari	1000	300	300.000
Maret	1000	300	300.000
April	1000	300	300.000
Mei	1000	300	300.000
Juni	1000	300	300.000
Juli	1000	300	300.000
Agustus	1000	300	300.000
September	1000	300	300.000
Oktober	1000	300	300.000
November	1000	300	300.000
Desember	1000	300	300.000
Jumlah	12.000	36.000	3.600.000

3.1.6 Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Keramik Mustika

Perusahaan Keramik Mustika merupakan perusahaan keramik yang cukup besar dan terkenal. Hasil produk dan nama “ Mustika” sudah tidak asing lagi di dengar oleh penggemar barang keramik. Memang untuk barang industri, seperti industri kerajinan reputasi dan nama perusahaan atau wilayah jauh lebih penting di bandingkan factor lain misalnya brand name (merk). Misalnya produk garmen untuk pekalongan , kerajinan ukir Jepara dan lain sebagainya. Selain itu strategi-strategi yang diterapkan perusahaan sangat menentukan keberhasilan usahanya.

Pada Perusahaan Keramik Mustika menggunakan 4 kombinasi Marketing Mix yaitu produk, harga, distribusi dan promosi dalam mencapai keberhasilan merebut hati para konsumen.

1. Produk

Dibandingkan dengan produk perusahaan keramik lain, keramik “ Mustika” mempunyai keunggulan yang lebih baik. Keunggulan produk antara lain :

- a. hasil produk keramiknya jauh lebih rapi dan halus dibandingkan dengan hasil produk keramik lain.
- b. Hasil produksinya kuat dan tidak mudah patah.
- c. Motif dan contohnya jauh lebih bagua dibandingkan dengan keramik lain.
- d. Bisa memproduksi berbagai macam bentuk dan ukuran yang diinginkan konsumen.

Ada beberapa perusahaan keramik di Klampok Banjarnegara yang hanya bisa memproduksi satu jenis (bentuk) saja, misalnya hanya memproduksi poci atau seperangkat alat minum (tea sheet).

Didalam proses produksi, pastilah ada barang yang cacat atau rusak, untuk itulah bagian pemasaran berkuliskan memilih misalkan antara barang yang rusak dan yang baik. Bagian pemasaran harus teliti dan cermat terhadap hasil produksi yang siap dipasarkan, cacat sedikit saja pada salah satu hasil produknya akan menimbulkan citra yang buruk bagi keseluruhan produk.

Bagi penggemar keramik, kualitas jauh lebih penting walaupun mereka harus membayar mahal.

2.Promosi

Dalam upaya memperbaiki mutu penjualan Perusahaan Keramik Mustika menjalankan usaha promosi sebagai berikut :

- a. Pembukaan ruang Pamer (show room) di sebagian lokasi produksi dan memberi keleluasaan bagi pengunjung untuk melihat langsung proses produksi. Show room yang dimiliki Perusahaan Keramik Mustika sebanyak tiga buah.
- b. Pembukaan agen-agen pemasran di beberapa kota besar seperti Yogyakarta, Bandung, Cirebon dan Semarang.
- c. Pembukaan pameran-pemeran produksi tingkat daerah, propinsi dan nasional atas fasilitas dari Departemen Pariwisata maupun biaya sendiri.

Sejak tahun 1986 Perusahaan Keramik Mustika sudah merintis untuk mengexport keluar negeri diantaranya ke Singapura dan Malaysia. Hal ini lebih memperkuat posisi perusahaan untuk memperkenalkan produk ke Internasional.

3. Distribusi

Masalah saluran distribusi merupakan masalah yang sangat penting, karena kesalahan dalam pemilihan ini dapat memperlambat bahkan memacetkan usaha penyaluran barang dari produsen ke konsumen.

Distribusi dapat didefinisikan sebagai himpunan perorangan atau perusahaan yang mengambil alih hak dan ataupun membantu dalam pengalihan hak atas produk produsen ke konsumen. Dengan kata lain saluran distribusi adalah unit organisasi (seperti produsen, agen, pedagang, eceran dan lain-lain) yang melaksanakan semua kegiatan yang diperlukan untuk menyampaikan suatu produk dari produsen atau penjual ke konsumen.

Di dalam Perusahaan Keramik Mustika Purworejo Klampok ada 3 pola distribusi yang dilakukan, yaitu distribusi dengan melalui show room, ketiga pola distribusi dapat dijabarkan sebagai berikut.

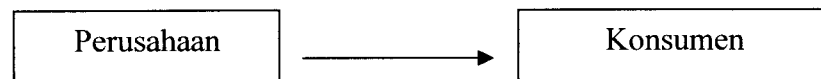
a. Distribusi Langsung Dari Produsen ke Konsumen

Yaitu konsumen / pelanggan langsung mendatangi kepada Perusahaan Keramik Mustika untuk melihat, memesan atau membeli. Sehingga transaksi langsung di perusahaan. Kebanyakan konsumen memesan terlebih dahulu barang yang diinginkan pemesan bisa langsung menghubungi kepala bagian pemasaran atau memesan melalui surat atau telepon.

Apabila pemesan menginginkan barang yang dipesan sampai ketempat pemesan, maka perusahaan mengirim barang keramik yang dipesan tersebut sesuai dengan kesepakatan ,baik kesepakatan hanya jadwal maupun biaya pengiriman.

Pengiriman barang tersebut menggunakan kendaraan milik perusahaan, jika terdapat banyak pesanan dan jadwal pengiriman sama, perusahaan akan menyewa kendaraan lain, karena kendaraan angkut di Perusahaan Keramik Mustika terbatas. Distribusi ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 3.2
Distribusi dari produsen kekonsumen

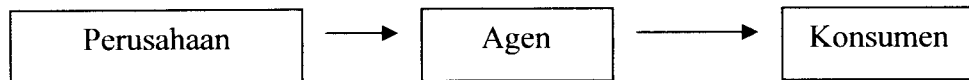


b. Distribusi melalui Agen

Seperti telah diungkapkan di atas, 50% hasil produksi keramik Mustika dijual melalui agen-agen yang tersebar di kota-kota besar seperti Purwokerto, Cilacap, Semarang , Solo dan lain-lain. Perusahaan mengirim keramik kepada agen-agen tersebut kemudian agen menjual barang keramik konsumen. Adapun cara pembayaran, apabila barang keramik sudah terjual perusahaan akan memberi komisi sebesar 10% dari hasil penjualan tersebut.

Pola distribusi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.3
Distribusi Melalui Agen

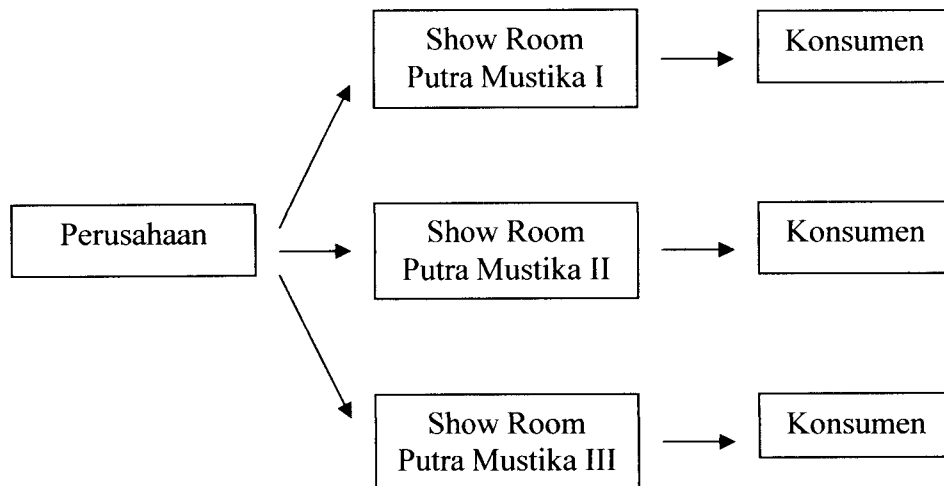


c. Distribusi barang melalui show room

Perusahaan Keramik Mustika Purworejo Klampok memiliki 3 buah show room yang terletak di desa Klampok. Ketiga show room adalah milik dari putra-putri Bapak Suparyo sebagai pemilik Perusahaan Keramik Mustika. Ketiga show room itu adalah Putra Mustika I, Putra Mustika II, dan Putra Mustika III.

Selain show room di Purworejo Klampok Perusahaan Keramik Mustika juga membuka show room di Jakarta. Sebagian produksi Perusahaan Keramik Mustika dikirim juga ke show room, tersebut. Dari keterangan di atas bila di gambarkan bagan pola distribusi barang dari perusahaan kepada show room dan konsumen.

Gambar 3.4
Show room Perusahaan Keramik



Show room milik putra-putri Bapak Suparyo tersebut mengambil keuntungan sebesar 30% dari hasil penjualan.

4. Penetapan Harga

Harga adalah nilai suatu produk yang diukur dengan sejumlah uang dimana berdasarkan nilai tersebut perusahaan / perseorangan berkenan melepaskan produk tersebut kepada pihak lain. Dengan demikian setiap perusahaan hendaknya dapat menetapkan harga yang paling tepat dalam arti dapat memberikan keuntungan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penetapan harga barang-barang keramik “Mustika” berdasarkan perhitungan dari biaya produksi, resiko di tambah dengan keuntungan yang diinginkan.

Biaya produksi terakumulasikan dari biaya tenaga kerja, bahan baku, biaya bahan pembantu, packing sampai pada biaya pengiriman. Biaya resiko kerusakan

dimasukkan dalam struktur penetapan harga karena untuk menanggulangi kerugian apabila ada beberapa barang yang pecah maupun resiko pengiriman. Penambahan dari biaya produksi, biaya resiko dan keuntungan menghasilkan harga persatuan barang keramik sehingga bila dirinci sebagai berikut :

$$\text{Harga} = \text{biaya produksi} + \text{biaya resiko} + \text{keuntungan.}$$

Sebagai ilustrasi bisa di gambarkan sebagai berikut :

- Untuk memproduksi 1 buah vas kendang bawang dibutuhkan biaya produksi Rp 10.000. biaya untuk menanggung resiko ditetapkan 50% dari biaya produksi. Keuntungan yang diinginkan perusahaan per 1 buah vas kendang bawang sebesar 50% dari biaya produksi sehingga terakumulasi sebagai berikut :

Biaya produksi	= Rp 10.000
Biaya resiko 50% x 10.000	= Rp 5.000
Keuntungan <u>50% x 10.000</u>	= Rp 5.000
Jumlah	= Rp 20.000,00

Sehingga sebuah vas kendang bawang harganya sebesar Rp. 20.000,00

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman. Sedangkan variabel internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Berdasarkan diskusi dengan manajemen pada awal wawancara, maka peneliti menetapkan indikator-indikator yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Adapun indikator-indikator variabel eksternal yang digunakan antara lain

- a. Daya beli konsumen
- b. Pertumbuhan ekonomi nasional
- c. Kondisi politik
- d. Pertumbuhan pasar
- e. Potensi pasar
- f. Perkembangan teknologi
- g. Kurs mata uang asing
- h. Perubahan selera konsumen
- i. Struktur persaingan
- j. pesaing baru yang masuk

sedangkan untuk indikator-indikator variabel internal yang digunakan antara lain :

- a. pangsa pasar
- b. kualitas produk
- c. citra produk
- d. kebijakan harga
- e. promosi dan pemasaran
- f. lokasi
- l. Daya Manusia (SDM)
- m. Kemampuan dan pengalaman manajerial

n. Riset dan pengembangan Sumber

o. Loyalitas pelanggan

p. Pelayanan

3.2.2 Data Yang Diperlukan

Dalam penelitian ini data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh secara langsung terhadap Perusahaan Keramik Mustika dalam hal ini adalah manajemennya, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner dan juga melakukan diskusi dengan manajemen. Selain itu juga diperlukan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur yang ada.

3.2.3 Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara, sedangkan sampel merupakan sebagian dari populasi yang akan diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini sampel akan diambil dari pimpinan Perusahaan Keramik Mustika yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan.

3.2.4 Metode pengumpulan data

3.2.4.1 Data primer

1) Observasi

Cara pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara sistematis. Jenis observasi yang dipilih adalah partisipasi (menilai dari dalam dengan menjadi peserta). Peneliti juga melakukan berbagai diskusi dengan pihak manajemen untuk menyamakan pemahaman tentang penelitian ini.

2) Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada manajemen.

3.2.4.2 Data sekunder

Merupakan data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi atau perorangan yang bukan pengolahnya. Penulis mengambil data ini dari buku teks, jurnal dan internet .

3.2.5 Metode analisis

3.2.5.1. MDTI

Untuk menggunakan Matriks Daya Tarik Industri /kekuatan bisnis, setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini. Dengan menggunakan MDTI memungkinkan penilaian yang lebih luas selama proses perencanaan dan memudahkan perumusan strategi dan implementasi strategi .

Prosedur penyusunan MDTI

1) Identifikasi Variabel

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan berasal dari variabel internal.

Tabel 3.4
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Daya beli konsumen	Pangsa pasar
Pertumbuhan ekonomi nasional	Kualitas produk
Kondisi politik	Citra produk
Pertumbuhan pasar	Kebijaksanaan harga
Potensi pasar	Promosi dan pemasaran
Perkembangan teknologi	Lokasi
Kurs mata uang	SDM
Perubahan selera konsumen	Kemampuan dan pengalaman manajerial
Struktur persaingan	
Pesaing baru yang masuk	

2) Penilaian Kualitatif

Penilaian ini dengan menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang diidentifikasi sebagai ancaman dan peluang bisnis. Sedangkan indikator variabel internal yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan.

3) Penilaian kuantitatif

Penilaian ini dengan memberikan bobot pada setiap indikator sesuai dengan besar kecilnya pengaruh pada perusahaan yang memiliki bobot total sebanyak satu atau

seratus persen, kemudian penilaian didotkan pada masing-masing indikator.

Nilai yang diperoleh adalah berskala 5, yaitu :

- 1 sangat buruk
- 2 buruk
- 3 rata-rata (biasa)
- 4 baik
- 5 sangat baik

4) Perhitungan Nilai Tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari bobot masing-masing indikator dikalikan dengan nilai yang didapat. Hasil perhitungan mempunyai nilai tertinggi 5 dan nilai terendah 1. Adapun cara perhitungan nilai tertimbang dapat dilihat pada tabel 3.5 dan tabel 3.6

Tabel 3.5**IFAS**

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<u>Kekuatan</u>			
Kelemahan			
Total	1,00		

Tabel 3.6**EFAS**

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<u>Peluang</u>			
Ancaman			
Total	1,00		

5) Prakiraan Posisi Bisnis

Setelah diperoleh nilai tertimbang, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis, yakni dengan memadukan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan cara menemukan sel yang terbaik dari sumbu vertikal dan horizontal. Sehingga membentuk sebuah matrik Daya Tarik Industri

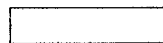
Tabel 3.7

Matriks Daya Tarik Industri

		kekuatan bisnis		
		kuat	sedang	lemah
daya tarik	tinggi			
	sedang			
	rendah			

Keterangan

Investasi /tumbuh



Selektif/mencari laba



Panen/investasi



6) Penetapan Strategi

Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar akan mendapatkan prioritas tinggi. Apabila jika unit usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Sedangkan unit usaha yang memiliki daya tarik pasar rendah akan mendapatkan prioritas lebih belakangan. Apalagi unit usaha yang tidak memiliki keunggulan bersaing.

3.2.5.2 SWOT

Analisa lain yang digunakan adalah SWOT matrix yang merupakan bagaian penting perusahaan untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi

Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

1. SO strategies (streength-opportunity)
2. WO strategies (weakness-oppurtunity)
3. ST strategies (streength-threat)
4. WT strategies (weakness-threat)

Untuk menghasilkan SWOT Matriks terdapat langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pada blok berlabel peluang, cari daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang
2. Pada blok berlabel ancaman, cari daftar ancaman eksternal yang dihadapi saat ini dan yang akan datang.

3. Pada blok berlabel kekuatan, cari daftar bidang-bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
4. Pada blok berlabel kelemahan, cari daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang.
5. Kemudian kita membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan, berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan factor strategi tersebut. Kita menghasilkan strategi SO dengan memikirkan cara-cara tertentu yang perusahaan dapat menggunakan kekuatan-kekuatannya untuk mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada. Strategi ST kita mempertimbangkan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman. Kita mengembangkan strategi WO untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi berbagai kelemahan perusahaan. Akhirnya kita mendapatkan strategi ST sebagai alternative defensive untuk meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 3.8
SWOT Matrix

	STRENGTHS (W) Catatlah kekuatan- kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES (W) Catatlah kelemahan- kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES (O) Catatlah peluang- peluang eksternal yang ada	SO Strategies Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	WO Strategies Daftar memperkecil kelemahan dengan memanfaatkankeuntungan dari peluang tang ada
THREATS (T) Catatlah ancaman- ancaman eksternal yang ada	ST Strategies Daftar kekuatan ada untuk menghindari ancaman	WT strategies daftar meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Hunger,Manajemen strategi

IV

ANALISIS DATA

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah MDTI dan SWOT. MDTI memiliki 2 sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal 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 horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. MDTI memiliki 9 sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi (cut of point) yang telah ditentukan. Masing – masing adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Masing – masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing – masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing – masing Unit Usaha Strategi (U2S). Disamping itu masing – masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang semestinya dipilih.

Analisis kedua adalah SWOT. Yang merupakan akronim dari strengths, weaknesses, opportunities dan threat dari organisasi yang semuanya merupakan factor – factor strategis. Jadi, analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi

langka perusahaan yang nantinya akan memberi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ada sebelas variable internal yang mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, promosi dan pemasaran, lokasi, SDM, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan, loyalitas pelanggan, pelayanan. Sedang variabel eksternal yang berpengaruh besar terhadap perusahaan ada 10, meliputi daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, kondisi politik, pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi, kurs mata uang, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, pesaing baru yang masuk.

4.1 Matrik Daya Tarik Industri

Dalam menganalisis strategi pemasaran ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. identifikasi variabel internal dan eksternal
2. penilaian variabel internal
3. penilaian variabel eksternal
4. penentuan posisi perusahaan

Dalam melakukan tahap – tahap ini masih ada tahap yang penting, yaitu mengidentifikasi faktor kunci sukses sebagai strategi bersaing. Setelah mengidentifikasi kunci faktor terdapat beberapa langkah yang harus dilalui :memprioritaskan kunci faktor sukses mana yang merupakan prioritas perusahaan.

- a. Menentukan bobot kunci faktor sukses, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%) dengan skala 1 sampai 5 dimana : 1 major weaknesses (sangat tidak baik), 2 minor weaknesses (tidak baik), 3 netral (sama), 4 minor strenght (baik), 5 major strenght (sangat baik).
- b. Kemudian mengkalikan kunci sukses faktor yang telah terpilih dengan ratingnya (nilainya)
- c. Menjumlahkan hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
- d. Mengambil kesimpulan mengenai keunggulan bersaing perusahaan dan letak kelemahannya.

4.1.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

Identifikasi variabel internal dan eksternal bertujuan menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh – sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.1.1.1 Variabel Internal

Setelah melalui analisis mendalam dengan bantuan manajemen keramik mustika, dapat diketahui berbagai variabel yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Disebut kekuatan jika variabel yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Begitupun sebaliknya disebut kelemahan apabila variabel yang dievaluasi menjadikan penyebab pokok penurunan kinerja.

TABEL 4.1**Variabel Internal**

Variabel internal
- Pangsa pasar
- Kuailtas Produk
- Citra produk
- Kebijaksanaan harga
- Promosi dan Pemasaran
- Lokasi
- SDM
- Kemampuan dan pengalaman manajerial
- pelayanan
- Loyalitas pelanggan

4.1.1.2 Variabel Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (opportunities) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian manajemen dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (threats) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan eksternal berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Dengan demikian analisis lingkungan eksternal hanya berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (finite)

TABEL 4.2

Variabel eksternal

Variabel eksternal
- Daya beli konsumen
- Pertumbuhan ekonomi nasional
- Kondisi politik
- Pertumbuhan pasar
- Potensi pasar
- Perkembangan teknologi
- Depresiasi mata uang
- Perubahan pendapatan konsumen
- Struktur persaingan
- Pesaing baru yang masuk

4.1.2 Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing – masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing – masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang penulis gunakan

untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot masing – masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai 1,0 (yang paling penting). Bobot ini mencerminkan peran masing – masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan. Pemberian nilai untuk masing – masing indikator dilakukan dengan memberikan rating mulai dari 1 sampai dengan 5 yang merupakan penggambaran dari penjelasan berikut :

1. Major weaknesses (sangat tidak baik) nilai 1.

Dimana nilai 1 merupakan rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan utama

2. Minor weaknesses (tidak baik) nilai 2.

Nilai 2 berarti rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan.

3. Netral (sama) nilai 3

Nilai 3 merupakan rating yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak termasuk dalam kelemahan ataupun kekuatan yaitu sama.

4. Minor strength (baik) nilai 4

Nilai 4 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan.

5. Major strength (sangat baik) nilai 5

Nilai 5 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan utama.

4.1.2.1 Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara terhadap manajemen Perusahaan Keramik Mustika.

TABEL 4.3

Penilaian terhadap bobot variabel internal

no	Variabel internal	Bobot
1.	Pangsa Pasar	0,1
2.	Kualitas Penduduk	0,15
3.	Citra Produk	0,1
4.	Kebijaksanaan Harga	0,1
5.	Promosi dan Pemasaran	0,05
6.	Lokasi	0,12
7.	SDM	0,1
8.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	0,08
9.	Riset dan Teknologi	0,07
10.	Loyalitas Pelanggan	0,08
11.	Pelayanan	0,05
	total	1,00

Sumber : data primer, 200

TABEL 4.4
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai
1.	Pangsa Pasar	4
2.	Kualitas Produk	5
3.	Citra Produk	4
4.	Kebijaksanaan Harga	4
5.	Promosi dan Pemasaran	2
6.	Lokasi	4
7.	SDM	2
8.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	2
9.	Riset dan Teknologi	2
10.	Loyalitas Pelanggan	4
11.	Pelayanan	3

Sumber data : Primer, 2005

Adapun hasil yang diperoleh akan dijabarkan satu persatu, sebagai berikut :

a. Kekuatan Perusahaan

1) Pangsa pasar

Pangsa pasar yang luas yang dimiliki oleh suatu perusahaan sangat penting untuk memenangkan persaingan, karena akan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan pembeli potensial Untuk itu perusahaan memberikan bobot

sebesar 0,1. Pangsa Pasar Konsumen yang dituju oleh Keramik Mustika adalah masyarakat ekonomi menengah keatas dan menengah kebawah. Karena produk yang dikeluarkan oleh Keramik Mustika bermacam – macam dari produk yang murah sampai produk yang mahal. Hal ini menjadikan Keramik Mustika memiliki pangsa pasar yang luas, dengan memiliki pangsa pasar yang cukup luas di wilayah Banjarnegara, Banyumas, kota- kota besar dan sampai luar negeri. Perusahaan memberikan nilai 4 pada variabel internal ini.

2) Kualitas Produk

Tanpa memiliki kualitas produk yang dapat diunggulkan mustahil bisa memenangkan persaingan. Hal ini disadari sepenuhnya oleh perusahaan, oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,15. Produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Keramik Mustika telah diakui oleh konsumen memiliki kualitas yang lebih baik dibanding perusahaan lain. Manajemen melakukan pengawasan yang ketat terhadap produk mulai dari bahan baku, proses produksi sampai tahap penjualan kekonsumen. Hal ini memberikan jaminan bahwa produk yang dihasilkan memiliki standarisasi mutu yang baik. disamping itu Keramik Mustika juga memberikan tugas dan wewenang bagian pemasaran untuk melakukan pemilihan terhadap produk – produk yang siap untuk dipasarkan. Apabila ada produk yang cacat sedikit saja maka, akan langsung dipisahkan. Perusahaan Keramik Mustika memiliki prinsip bahwa barang yang sempurna saja yang dijual. Misalnya ukiran yang lebih halus,

desain yang unik dan memiliki ketahanan yang lama. Untuk itu manajemen memberikan nilai 5 pada variabel ini.

3) Citra Produk

Perusahaan yang dikenal memiliki kesan yang baik akan memudahkannya membentuk konsumen yang loyal. Sehingga mempunyai citra yang baik dianggap manajemen memiliki dampak yang baik terhadap kemampuan perusahaan menjual produknya, selain itu dengan citra yang baik nilai perusahaan akan naik apabila nantinya akan dijual karena alasan tertentu. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,1. Produk yang dihasilkan oleh keramik mustika telah dikenal memiliki citra yang baik yaitu lebih berkualitas dan dengan harga yang kompetitif. Untuk itu manajemen memberikan nilai 4.

4) Kebijakan Harga

Selain kualitas, harga juga menjadi pertimbangan lain konsumen untuk membeli suatu produk yang diinginkannya. Penentuan nilai harga yang sesuai akan memberikan dampak secara langsung bagi perusahaan. Efek harga terhadap penjualan bisa berdampak positif atau negatif tergantung dalam menetapkan harga yang sesuai. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,1. Perusahaan Keramik Mustika menetapkan nilai harga yang cukup kompetitive. Perusahaan menetapkan nilai harga sebagai berikut :

$$\text{Harga} = \text{biaya produksi} + \text{biaya resiko} + \text{keuntungan.}$$

Dari pengalaman historis perusahaan, konsumen dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu manajemen memberikan nilai 4.

5) Lokasi

Lokasi yang dinilai strategis diyakini akan memberikan efek yang positif untuk perusahaan. Lokasi tersebut akan mendukung kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu contohnya adalah biaya angkut bahan yang bisa diminimalkan dan pengaruh terhadap kecepatan sampainya bahan, selain itu kemudahan dalam memasarkan produk. Manajemen memberikan bobot 0,12. Keramik Mustika mempunyai lokasi yang strategis yaitu dipinggir jalan utama Purwokerto – Banjarnegara – Semarang. Keuntungan lainnya yaitu pengangkutan bahan baku tidak terlalu jauh, sehingga dapat mengurangi biaya angkut. Untuk itu manajemen memberikan nilai 4.

6) Pelayanan

Pelayanan yang membuat konsumen tenang dan nyaman untuk memilih produk yang akan dibeli. Pada akhirnya akan mendatangkan kepuasan tersendiri bagi konsumen tersebut. Kecenderungan konsumen lebih memilih perusahaan yang memberikan pelayanan paling memuaskan sebelum mengadakan pembelian. baik Manajemen memberikan bobot 0,05 untuk variable ini. Dalam memberi pelayanan, Keramik Mustika menyediakan 3 showroom di jalan utama Klampok. Hal ini memudahkan bagi konsumen untuk melihat produk – produk yang dihasilkan. Letak tempat proses produksi yang

berada dibelakang showroom juga memberikan kesempatan bagi konsumen untuk melihat langsung proses produksi keramik. Keramik mustika juga menyediakan pemesanan keramik sesuai bentuk, warna dan ukuran yang diinginkan oleh konsumen melalui pemesanan langsung, surat atau telepon. Hal ini memeberikan kepuasan tersendiri terhadap pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Keramik Mustika. Oleh karena itu manajemen memberikan nilai 3.

7) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas terbentuk karena selama ini konsumen merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Dengan memiliki pelanggan yang loyal maka perusahaan bisa mempunyai pelanggan tetap yang akan membeli produk perusahaan dengan jangka waktu tertentu. Selain itu pelanggan yang loyal juga bisa sebagai alat promosi perusahaan yang paling efektif dan tanpa biaya. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot sebesar 0,08. Dengan produk dan pelayanan yang maksimal ditambah penentuan harga yang tepat yang dilakukan oleh Perusahaan Keramik Mustika membentuk loyalitas yang tinggi terhadap produk. Hal ini membuat pelanggan tetap percaya terhadap produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Keramik Mustika. Untuk itu manajemen memberikan nilai 4.

b. Kelemahan Perusahaan

1) Promosi dan Pelayanan

Peranan pemasaran tidak bisa dianggap sebelah mata saja, selain sebagai sarana untuk mengkomunikasikan produk-produk baru perusahaan tapi juga sebagai sarana untuk membentuk opini konsumen bahwa produk yang ditawarkan berkualitas. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,05. Promosi yang dilakukan oleh Perusahaan Keramik Mustika kurang efektif karena hanya dilakukan di lingkungan Banjarnegara, untuk itu manajemen memberikan nilai 2.

2) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Suatu organisasi tanpa didukung manajerial yang baik akan membuat organisasi tersebut sulit untuk maju. Kekuatan perusahaan tidak bisa dimanfaatkan secara optimal dan peluang yang ada tidak bisa digunakan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,08 terhadap variabel ini.. Dalam mengorganisasi perusahaan, manajemen masih kurang efektif dan efisien, terlihat pada system pembukuan keuangan yang masih kurang tertib dan tidak teratur. Kadang dalam mengorganisasi perusahaan secara keseluruhan, pimpinan harus bertindak sendiri kurang adanya pendelegasian wewenang untuk memacu kreatifitas karyawan. Hal ini memberikan dampak karyawan kurang memiliki inisiatif dan hanya menunggu perintah saja. Keputusan yang diambil oleh manajemen biasanya

merupakan keputusan jangka pendek yang dilakukan sebagai reaksi terhadap suatu permasalahan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2.

3) Riset dan Pengembangan

Suatu riset terhadap produk termasuk dalam hal ini pengembangan kemampuan produk diperlukan untuk membuat produk yang akan dipasarkan tidak membuat konsumen merasa jenuh. Pengembangan disini bisa terhadap kualitas maupun desain inovatif. Kecenderungan konsumen adalah merasa bosan terhadap produk yang sudah banyak dipasaran, apalagi produk Keramik Mustika adalah produk yang mementingkan estetika bentuk. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0.07. Dalam proses produksi keramik mustika menggunakan alat dan cara yang tradisional. Hal ini menyulitkan perusahaan untuk memproduksi barang dengan jumlah banyak sesuai permintaan konsumen. Perusahaan juga kurang melakukan riset dan pengembangan terhadap bentuk dan warna unik yang bersifat inovatif. Hal ini bisa menyebabkan kebosanan konsumen dalam mengkonsumsi produk. Manajemen memberikan nilai 2.

4) SDM

SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan secara umum. Dengan SDM yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan juga pengaruhnya dalam implementasi strategi perusahaan. Untuk itu manajemen memberikan bobot 0,1. Dari segi Job Specification tenaga kerja yang dimiliki, terutama tenaga

kerja langsung hanya memiliki pendidikan sekolah dasar saja. Sehingga terkadang sulit bagi manajemen untuk memperkenalkan alat produksi ataupun sistem manajemen baru. Karena kurangnya pendelegasian wewenang dari pimpinan kebawahnya menyebabkan kurangnya kreatifitas karyawan.. Dalam pelaksanaan. Job Description manajemen masih kurang, sehingga menyebabkan tumpang tindih dalam operasi karyawannya. Oleh karena itu manajemen mamberikan nilai 2.

Dari variable internal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada table dibawah ini :

TABEL 4.5

Evaluasi Variabel Internal

No	Variabel Internal	nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar	4	0,1	0,4
2.	Kualitas Produk	5	0,15	0,75
3.	Citra Produk	4	0,1	0,4
4.	Kebijaksanaan harga	4	0,1	0,4
5.	Promosi dan Pemasaran	2	0,05	0,1
6.	Lokasi	4	0,12	0,48
7.	SDM	2	0,1	0,2

8.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	2	0,08	0,16
9.	Riset dan Pengembangan	2	0,07	0,14
10.	Loyalitas Pelanggan	4	0,08	0,32
11.	Pelayanan	3	0,05	0,15
Total			100	3,50

Sumber data : Primer, 2005

Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Perusahaan Keramik Mustika, diperoleh nilai tertimbang 3,50 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,50) yang sudah melewati rata – rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

4.1.2.2 Penilaian Variabel Eksternal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara terhadap manajemen Perusahaan Keramik Mustika.

TABEL 4.6
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Bobot
1.	Daya Beli Konsumen	0,2
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,05
3.	Kondisi Politik	0,05
4.	Pertumbuhan Pasar	0,1
5.	Potensi Pasar	0,1
6.	Perkembangan Teknologi	0,15
7.	Kurs Mata Uang	0,05
8.	Perubahan Selera Konsumen	0,05
9.	Struktur Persaingan	0,15
10.	Pesaing Baru yang Masuk	0,1
	Total	1,0

Sumber data : Primer, 2005

TABEL 4.7
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai
1.	Daya Beli Konsumen	4
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	3
3.	Kondisi Politik	4
4.	Pertumbuhan Pasar	4
5.	Potensi Pasar	4
6.	Perkembangan Teknologi	4
7.	Kurs Mata Uang	4
8.	Perubahan Selera Konsumen	2

9.	Struktur Persaingan	2
10.	Pesaing Baru yang Masuk	2

Sumber data : Primer, 2005

Adapun hasil yang telah diperoleh akan dijabarkan satu persatu sebagai berikut :

a. Peluang

1) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Dengan daya beli konsumen yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu permintaan terhadap produk yang tetap tinggi. Untuk itu manajemen memberikan bobot 0,2. Kecenderungan yang terus meningkat harus dilihat manajemen sebagai peluang dengan penyediaan hasil produksi, kualitas dan pelayanan secara optimal. Kemampuan membeli masyarakat terhadap produk keramik Mustika masih cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel penjualan 3.1 yang semakin meningkat tiap tahunnya. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4.

2) Kondisi Politik

Keputusan – keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam lingkungan politis. Lingkungan ini terdiri dari hukum, badan pemerintah dan kelompok yang berpengaruh (Kotler, Manajemen Pemasaran, '93). Untuk itu manajemen memberikan bobot 0,05. Kondisi politik yang semakin stabil pada era ini menjadikan kenyamanan dan

ketenangan dunia usaha untuk terus berkembang, gejolak-gejolak paska pemerintahan baru relatif tenang, oleh karena itu manajemen memberikan nilai 4.

3) Potensi Pasar

Dengan adanya pasar yang memiliki potensi untuk berkembang akan memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan target mendapatkan keuntungan yang maksimal. Untuk itu manajemen memberikan bobot 0,1. Perkembangan pasar sasaran untuk produk keramik masih banyak yang bisa dijajaki. Terutama untuk penjualan di kota – kota besar dan luar negeri masih terbuka lebar. Potensi pasar yang baik ini menjadikan manajemen lebih mudah untuk memasarkan produknya. Untuk itu manajemen memberikan nilai 4.

4) Kurs Mata Uang

Nilai tukar rupiah terhadap dollar memiliki pengaruh terhadap penjualan produk perusahaan, terutama harga produk-produk yang dijual di luar negeri. Untuk itu manajemen memberikan bobot 0,05. fluktuasi mata uang asing terutama dollar akan meningkatkan penjualan produk diluar negeri. Hal ini dikarenakan produk – produk tersebut akan memiliki tingkat harga yang rendah diluar negeri tapi apabila dikurskan ke rupiah akan memiliki perbandingan yang menguntungkan. Oleh karena itu manajemen memberikan nilai 4.

5) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi berpengaruh terhadap perusahaan terutama pada bagian produksinya. Tanpa adanya perkembangan teknologi, perusahaan akan kesulitan untuk bisa memenuhi permintaan konsumen dengan cepat dan tepat. Pesatnya perkembangan teknologi merupakan kesempatan besar untuk memasukkan alat – alat industri dalam proses produksi, tanpa harus mengurangi kualitas yang sudah ada. Alat – alat industri ini diharapkan dapat membuat proses produksi dapat berjalan lebih efektif dan efisien yang akhirnya akan mengurangi biaya produksi. Perkembangan teknologi terutama teknologi informatika juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mempromosikan produk keramik mustika. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,15. Manajemen Keramik Mustika sudah mulai menggunakan teknologi untuk membuat proses produksi berjalan lebih efisien dan efektif dengan menggunakan alat-alat produksi baru. Walaupun masih bertahap tapi pengadaan alat-alat tersebut tetap diprioritaskan. Untuk itu manajemen memberikan nilai 4.

6) Pertumbuhan Pasar

Dengan pertumbuhan pasar yang menjanjikan akan membuat perusahaan memiliki peluang untuk terus berkembang. Hal ini berhubungan dengan tingkat penjualan perusahaan dimasa datang, apakah akan terus meningkat dengan berefek pada tingkat pembelian konsumen atau sebaliknya menurun. Untuk itu manajemen memberikan bobot 0.1. Dengan banyaknya pembeli

potensial yang bersifat loyal terhadap produk keramik mustika maka akan meningkatkan pertumbuhan pasar. Disamping itu perusahaan juga memiliki agen – agen di kota – kota besar sehingga akan memudahkan konsumen membeli produk. Oleh karena itu manajemen memberikan nilai 4.

7) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat penjualan. Dengan semakin naiknya tingkat pertumbuhan nasional maka tingkat pendapatan masyarakat juga naik secara umum. Hal akan membuat konsumen memiliki kemampuan membeli yang lebih tinggi lagi. Manajemen memberikan bobot 0,05 untuk variable ini. Kondisi ekonomi nasional yang semakin membaik akan mempengaruhi volume penjualan produk keramik mustika. Hal ini disebabkan karena naiknya minat konsumen untuk membeli produk keramik yang mempunyai keunikan tertentu dengan harga yang mahal sekalipun. Dengan pendapatan yang naik maka berpengaruh langsung dengan tingkat daya beli konsumen yang naik pula. Tetapi pertumbuhan nasional masih belum bisa diprediksi oleh perusahaan, untuk itu manajemen memberikan nilai 3.

b. Ancaman

1) Struktur Persaingan

Persaingan untuk mendapatkan konsumen antar perusahaan akan mendorong perusahaan itu sendiri untuk memiliki rencana-rencana strategis untuk terus bertahan dan berkembang, manajemen memberikan bobot 0,15 untuk variable

ini. Perusahaan keramik mustika terletak dikecamatan Klampok yang merupakan pusat usaha keramik, dengan lebih dari 20 perusahaan yang ada. Hal ini menyebabkan tidak ada satu perusahaanpun yang menguasai pasar. Manajemen memandang ini sebagai ancaman dengan nilai 2.

2) Pesaing Baru Yang Masuk

Pesaing baru yang masuk potensial menjadi ancaman karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing – masing. Oleh karena itu manajemen memberikan bobot 0,1. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha keramik akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk. Untuk itu manajemen memberikan nilai 2.

3) Perubahan Selera Konsumen

Konsumen memiliki kecenderungan untuk bosan terhadap hal yang lama dan menginginkan perubahan dengan barang yang baru. Produk keramik Mustika adalah produk yang mementingkan estetika desain. Kondisi ini menyebabkan konsumen memiliki tingkat kebosanan yang rentan apabila perusahaan tidak bisa melakukan inovasi-inovasi terhadap produk-produknya. Oleh karena manajemen memberikan bobot 0.05. Perubahan selera konsumen terutama kota – kota besar yang mulai memilih produk – produk yang berkesan modern akan memberikan pengaruh kurang baik bagi perusahaan. Oleh karena itu manajemen memberikan nilai 2

Dari variable internal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada table dibawah ini:

TABEL 4.8
Evaluasi Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Daya Beli Konsumen	4	0,2	0,8
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	3	0,05	0,15
3.	Kondisi Politik	4	0,05	0,2
4.	Pertumbuhan Pasar	4	0,1	0,4
5.	Potensi Pasar	4	0,1	0,4
6.	Perkembangan Teknologi	4	0,15	0,6
7.	Kurs Mata Uang	4	0,05	0,6
8.	Perubahan Selera Konsumen	2	0,05	0,1
9.	Struktur Persaingan	2	0,15	0,3
10.	Pesaing Baru yang Masuk	2	0,1	0,2
	Total		1,00	3,75

Sumber data : Primer, 2005

Hasil Penilaian Variabel Eksternal

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel eksternal yang dihadapi oleh perusahaan Keramik Mustika diperoleh nilai tertimbang 3,75 sehingga dengan demikian diperoleh hasil evaluasi yang bernilai positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,75) yang sudah melewati angka rata – rata peluang dan ancaman suatu industri.

4.1.3. Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal. Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang. Variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah katego ro daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternative strategi apa yang diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah :

- Jumlah nilai tertimbang $1,00 - 2,33 =$ lemah =rendah
- Jumalh nilai tertimbang $>2,33 - 3,67 =$ rata rata = sedang
- Jumlah nilai tertimbang $> 3,67 - 5,00 =$ kuat = tinggi

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing – masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanda adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai rendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada perusahaan keramik mustika telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah 3,5 dan variabel eksternal adalah 3,75. Setelah variabel – variabel

internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 3,75 yang termasuk dalam skala tinggi diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 3,50 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan. Kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai eksternal 3,75 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 3,50. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi perusahaan.

Berdasarkan pada nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis berfikir bahwa posisi bisnis perusahaan keramik mustika adalah pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif.

Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel dibawah ini.

TABEL 4.9
Penentuan Posisi Bisnis

Keterangan		Daya Pola Industri		
		Tinggi (> 3,67 – 5,00)	Medium (> 2,33 – 3,67)	Rendah (1,00 – 2,33)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (> 3,67 – 5,00)	Investasi Dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	selektif
	Medium (> 2,33 – 3,67)		selektif	Panen / divestasi
	Rendah (1,00 – 2,33)	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Kotler, 1994, hal 85

4.1.3. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detil implikasi strategis seperti dibawah ini :

TABEL 4.10

Detail Implikasi Strategis

keterangan		Daya Tarik Industri		
		tinggi	Medium	Rendah
Pendekatan bisnis	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan ▪ Dominasi ▪ Investasi maksimum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan selektif ▪ Investasi agresif ▪ Memelihara posisi ditempat lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memelihara posisi ▪ Mencari sumber kas masuk ▪ Investasi alakadarnya
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memimpin pasar berdasarkan segmen ▪ Memperbaiki kelemahan ▪ Membangun keunggulan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tumbuh berdasarkan segmen pasar ▪ Spesialisasi ▪ Investasi selektif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penangkasan ▪ Investasi minimal ▪ Bersiap divestasi

	Rendah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Mencari ceruk pasar ▪ Mempertimbangkan akuisisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Mencari ceruk pasar ▪ Mempertimbangkan keluar dari pasar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti pemimpin pasar ▪ Mengacaukan sumber aliran kas pesaing ▪ divestasi
--	---------------	--	---	--

Sumber : Suwarsono, 2002, hal 148

Setelah dianalisis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan adalah :

- memimpin pasar berdasarkan segmen
- memperbaiki kelemahan
- membangun keunggulan

penjelasan dari strategi tersebut dapat dilihat dibawah ini :

1) Memimpin Pasar Berdasar Segmen

Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh Perusahaan Keramik Mustika, pilihan strategi yang diterapkan adalah memimpin pasar berdasarkan segmen yang dituju. Pilihan segmen yang tepat sangat penting karena dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan. Dengan memimpin pasar pada segmen yang tepat, perusahaan dapat mengendalikan persaingan dan

memanfaatkan berbagai peluang usaha yang ada secara optimal. Pilihan taktik yang digunakan adalah :

- Keunggulan biaya secara keseluruhan

Perusahaan harus berupaya keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing. Perusahaan Keramik Mustika harus meningkatkan kemampuan dalam rekayasa, pembelian, produksi maupun distribusi.

- Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas gaya dan yang lain – lain. Perusahaan akan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk bisa memperoleh keunggulan competitive. Misalnya Perusahaan Keramik Mustika ingin memimpin dalam hal kualitas produk, maka harus membuat komponen terbaik, memadukannya dengan baik, memeriksanya dengan teliti dan sebagainya.

- Fokus

Disini usaha memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar

Dengan melihat kekuatan dan peluang yang ada, dari ketiga pilihan taktik diatas menurut penulis yang paling tepat untuk diimplementasikan pada perusahaan keramik mustika adalah diferensiasi. Alasan lain yang digunakan bahwa produk – produk keramik mustika lebih condong ke barang klasik dan seni, sehingga bagi

kebanyakan konsumen lebih mementingkan kualitas dan keunikan barang. Harga kadang – kadang tidak menjadi persoalan.

2) Memperbaiki Kelemahan

Dari hasil analisis penulis dan juga rekomendasi dari manajemen keramik mustika, dapat diketahui berbagai kelemahan perusahaan, seperti promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan serta SDM. Menurut MDTI, pilihan strateginya adalah memperbaiki kelemahan internal perusahaan untuk bisa menghadapi ancaman eksternal yang ada. Diharapkan kelemahan – kelemahan tersebut dapat dihilangkan atau bahkan berubah menjadi keunggulan perusahaan. Untuk bisa memperkenalkan produk kekonsumen secara efektif, promosi dan pemasaran yang tepat mutlak diperlukan. Perusahaan keramik mustika bisa mempergunakan 3 showroom yang dimiliki untuk sarana promosi, disamping promosi lewat media yang harus tetap dioptimalkan. Pelatihan terhadap manajer dan karyawan menjadi salah satu prioritas untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Riset dan pengembangan diperlukan untuk menjadikan produk yang dihasilkan memiliki kompetitive advantage.

3) Membangun Keunggulan

Suatu usaha memerlukan keunggulan bersaing untuk dapat memenangkan persaingan. Perusahaan keramik mustika harus mampu membangun keunggulan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang – peluang eksternal secara optimal. Membangun keunggulan disini bisa berarti menciptakan produk berkualitas yang lebih baik dari pesaing lain. Membuat inovasi

produk yang bersifat unik. Pada intinya adalah perusahaan mampu membuat produknya dipilih sebagai opsi pertama konsumen untuk membeli keramik. Selain itu juga mengamankan dan mempertahankan keunggulan – keunggulan yang ada pada perusahaan.

4.2. Analisis SWOT

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternative yang lebih detil dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strenght) dan peluang (opportunities , namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternative strategi (S-O, S-T, W-O,W-T).

Variabel internal perusahaan keramik mustika yang merupakan kekuatan adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, lokasi, pelayanan dan loyalitas karyawan, sedangkan kelemahannya adalah promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan dan SDM.

Variabel eksternal perusahaan keramik mustika yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, kondisi politik, pertumbuhan ekonomi nasional, kurs mata uang, potensi pasar, pertumbuhan pasar dan perkembangan teknologi. Sedangkan ancamannya adalah struktur persaingan, pesaing baru yang masuk dan perubahan selera konsumen.

TABEL 4.11
Matrik SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa Pasar 2. Kualitas Produk 3. Citra Produk 4. Kebijakan Harga 5. Lokasi 6. Pelayanan 7. Loyalitas Pelanggan 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi 2. Kemampuan dan pengalaman manajerial 3. Riset dan Pengembangan 4. SDM
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Daya Beli Konsumen b. Kondisi Politik c. Pertumbuhan Ekonomi Nasional d. Kurs Mata Uang e. Potensi Pasar f. Pertumbuhan Pasar g. Perkembangan Teknologi 	<p>S-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perluasan pangsa pasar (1,2,3,4,a,c,e,f) ▪ Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan (2,3,6,a,e,f,g) 	<p>W-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan promosi yang lebih efektif kepasar sasaran yang dituju (1,a,e,f,g) ▪ Melakukan riset dan pengembangan terhadap produk (3,a,d,e,f,g)

Threats (T)	S-T Strategi	W-T Strategi
a. Struktur Persaingan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat produk yang lebih unggul daripada pesaing (2,3,4,6,a,b) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan pelatihan terhadap manajer dan karyawan (2,4,a,b)
b. Pesaing Baru yang Masuk		
c. Perubahan Selera Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertahankan dan menambah pelanggan – pelanggan yang loyal (2,3,4,6,7,a,b,c) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus pada segmen tertentu (1,3,a,b,c)

Berdasarkan matrik SWOT diatas. Dapt dijelaskan alternative strategi yang dapt dijalankan oleh perusahaan keramik mustika adalah sebagai berikut :

1) Strategi S-O

Pada strategi ini perusahaan keramik mustika, berusaha menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi yang dipakai adalah melakukan perluasan pangsa pasar untuk memanfaatkan peluang – peluang yang ada seperti daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, potensi pasar dan pertumbuhan pasar. Yang menjanjikan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan seperti kualitas produk, citra produk dan kebijaksanaan harga. Alternative kedua adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Strategi

ini digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada seperti daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, potensi pasar dan perkembangan teknologi. Kekuatan internal perusahaan yang dapat dioptimalkan sekaligus dijaga adalah kualitas produk, citra produk dan pelayanan.

2) Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Alternative strategi yang dipakai adalah melakukan promosi yang lebih efektif ke pasar sasaran yang dituju. Hal ini bertujuan untuk memanfaatkan peluang – peluang eksternal seperti daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar dan perkembangan teknologi. Dengan strategi ini kelemahan internal perusahaan dalam mempromosikan produknya dapat diminimalkan alternative yang kedua adalah melakukan riset dan pengembangan produk. Dengan strategi ini peluang – peluang yang ada seperti daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar dan perkembangan teknologi dapat dioptimalkan.

3) Strategi S-T

Strategi ini berusaha agar perusahaan mampu menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman – ancaman eksternal. Alternative strategi yang dipakai adalah membuat produk yang lebih unggul dibanding pesaing. Dengan kekuatan yang ada di perusahaan seperti kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga dan pelayanan yang memuaskan, perusahaan dapat menghindari ancaman – ancaman seperti struktur persaingan yang ketat dan

pesaing baru yang masuk. Alternative strategi yang lain adalah mempertahankan dan meningkatkan pelanggan – pelanggan yang loyal. Strategi ini perusahaan dapat mengecilkan ancaman – ancaman yang ada seperti struktur persaingan yang ketat, pesaing baru yang masuk dan perubahan selera konsumen, dengan menggunakan kekuatan yang ada seperti kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga dan pelayanan yang memuaskan.

1) Strategi W-T

Merupakan taktik untuk bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan – kelemahan internal serta menghindar dari ancaman – ancaman lingkungan. Alternative yang strategi yang digunakan adalah melakukan pelatihan terhadap manajer dan karyawan untuk bisa mengurangi kelemahan perusahaan dalam hal kemampuan dan pengalaman manajer serta SDM yang ada. Alternative yang kedua adalah focus pada segmen tertentu. Dengan melakukan promosi yang efektif pada segmen tertentu serta riset dan pengembangan yang terpadu, perusahaan dapat mengurangi ancaman – ancaman seperti struktur persaingan, pesaing baru yang masuk dan perubahan selera konsumen.

Dari ke empat alternative strategi diatas yang paling relevan untuk diterapkan pada perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara apabila melihat perusahaan pada posisi medium berdasarkan penilaian Matrik Daya Tarik Industri adalah :

- Strategi S-T

Strategi ini berusaha agar perusahaan mampu menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman – ancaman eksternal.

- Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

4.1. Grand Strategi

Berdasarkan dengan hasil analisis MDTI yang menunjukkan bahwa posisi bisnis Perusahaan Keramik Mustika terletak pada sel pertumbuhan selektif, hasil analisis ini memberikan tiga alternative strategi bagi perusahaan, yaitu : memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan. Untuk menghasilkan grand strategy bagi perusahaan untuk masa yang akan datang, maka hasil analisis matrik MDTI akan dikombinasikan dengan hasil analisis SWOT dengan hasil sebagai berikut :

- Memimpin berdasarkan segmen pasar

Untuk dapat memimpin berdasarkan segmen pasar, analisis SWOT memiliki alternative strategi yaitu menciptakan keunggulan – keunggulan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, sehingga citra produk tetap bisa dipertahankan sebagai kekuatan perusahaan. dengan terjaganya citra produk perusahaan bisa mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang loyal. Hal ini untuk mengantisipasi

struktur persaingan yang ketat dan pesaing baru yang masuk. Potensi pasar dan pertumbuhan pasar yang menjanjikan, memberikan peluang bagi perusahaan untuk memimpin pasar dengan keunggulan kualitas yang dimiliki. Manajemen juga harus bisa menganalisa segmen mana yang paling tepat untuk dipilih dan tetap focus pada segmen yang dipilihnya. Focus segmen yang tepat untuk dipilih Perusahaan Keramik Mustika adalah segmen menengah keatas, karena mengingat jenis barang yang diproduksi merupakan barang seni dan klasik yang memiliki keistimeaan pada bahan dan bentuk, sehingga kebanyakan konsumen tidak memandang harga sebagai pilihan pertama dalam pembelian barang.

- Memperbaiki kelemahan

Posisi tinggi perusahaan pada MDTI memberikan alternative strategi memperbaiki kelemahan. Menurut hasil dari analisis SWOT perusahaan perlu melakukan pelatihan pada manajer dan karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan terutama untuk seksi keuangan yang masih belum teratur dalam penyusunan laporan keuangannya. Pelatihan terhadap manajer diperlukan untuk lebih meningkatkan kemampuan manajerial, misalnya dalam pengaturan job description dan job specification dari para karyawan. Hal ini untuk menghindari saling tumpang tindih tugas dan wewenang dari para karyawan. Perusahaan juga harus berani melakukan promosi secara lebih meluas kepasar sasaran diluar wilayah Banjarnegara untuk dapat meraih

pembeli – pembelui potensial. Tanpa adanya promosi yang efektif tidak memungkinkan para pembeli potensial mengetahui produk keramik mustika beserta keunggulannya, walaupun tidak tertutup kemungkinan informasi yang mereka dapat dari mulut kemulut.

- **Membangun Keunggulan**

Untuk dapat membangun keunggulan secara berkesinambungan diperlukan komitmen dari seluruh elemen perusahaan memberikan yang terbaik untuk konsumen. Jadi tidak bisa ditanggung oleh manajemen saja, tapi oleh seluruh pihak termasuk disini adalah karyawan, pemasok dan distributor. Berdasarkan analisis SWOT perusahaan harus tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Produk keramik harus memiliki kualitas dan keunikan yang membuat konsumen tertarik. Untuk menciptakannya perusahaan harus berani melakukan inovasi – inovasi dengan riset dan pengembangan. Hal ini untuk menghindari konsumen jenuh terhadap produk – produk perusahaan. Dengan keunggulan terhadap keunikan dan kualitas barang akan membuat pesaing sulit untuk meniru produk tersebut dan juga untuk menciptakan habatan memasuki pasar (barrier to entry).

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MDTI dan analisis SWOT terhadap perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara adalah pangsa pasar yang luas, kualitas produk yang telah diakui, citra produk yang baik, kebijaksanaan harga yang tepat, lokasi yang strategis, pelayanan yang baik dan loyalitas pelanggan yang terjaga. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya promosi, kemampuan dan pengalaman manajerial yang masih kurang, riset dan pengembangan yang tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan skill SDM yang masih kurang. Peluang yang dimiliki perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara yaitu daya beli konsumen yang masih tinggi, Kondisi politik yang lumayan stabil, pertumbuhan ekonomi nasional yang mulai membaik, kurs mata uang, potensi pasar yang menjanjikan, pertumbuhan pasar dan perkembangan teknologi yang pesat. Adapun ancaman yang dihadapi adalah struktur persaingan yang ketat, pesaing baru yang masuk dan perubahan selera konsumen terhadap barang klasik.

2. Menurut hasil analisis Matrik MDTI dapat diketahui posisi bisnis perusahaan Keramik Mustika terletak pada posisi medium, ini berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut dengan mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki. Dengan posisi tersebut alternatif strategi yang dapat dipilih adalah memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan.
3. Dari matrik SWOT dapat disimpulkan perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara memiliki kekuatan dan peluang yang relatif besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif kecil. Oleh karena itu strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Alternatif strategi yang dimiliki perusahaan adalah :
 - a. Strategi S-O (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
 - Melakukan perluasan pangsa pasar dengan melihat daya beli konsumen yang masih tinggi dan potensi pasar yang menjanjikan. Dengan memanfaatkan kualitas produk, citra produk yang baik dan kebijaksanaan harga yang tepat.
 - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar citra perusahaan tetap terjaga.
 - b. Strategi W-O (meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
 - Melakukan promosi yang lebih efektif ke pasar sasaran yang dituju agar dapat memperkuat citra dan memacu penjualan.

- Melakukan riset dan pengembangan terhadap produk agar dapat memiliki competitive advantage.
- c. Strategi S-T (menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)
- Membuat produk yang lebih unggul daripada pesaing.
 - Mempertahankan pelanggan-pelanggan yang loyal.
- d. Strategi W-T (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)
- Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap manajer dan karyawan.
 - Fokus pada segmen tertentu.

Dari ke empat alternative strategi diatas yang paling relevan untuk diterapkan pada perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara apabila melihat perusahaan pada posisi medium berdasarkan penilaian Matrik Daya Tarik Industri adalah :

- Strategi S-T
Strategi ini berusaha agar perusahaan mampu menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman – ancaman eksternal.
 - Strategi W-O
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
4. Dari hasil analisis matrik MDTI dan SWOT maka diperoleh grand strategi untuk perusahaan Keramik Mustika sebagai berikut :

- a. Untuk memimpin berdasarkan segmen pasar, alternative strategi yang dapat diambil perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan-keunggulan dalam hal kualitas produk maupun pelayanan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.
- b. Memperbaiki kelemahan yang ada diperusahaan seperti SDM yang kurang baik termasuk disini adalah manajer dan karyawannya. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan perlu terus diefektifkan agar bisa berjalan optimal.
- c. Untuk dapat membangun keunggulan tidak bisa berjalan sendiri-sendiri tapi ada komitmen dari seluruh elemen perusahaan.

5.2 Saran

Berikut ini saran yang dapat dijadikan tambahan masukan bagi perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar tidak kehilangan pelanggan-pelanggan yang loyal.
2. Menjaga citra baik pada perusahaan dengan output yang dihasilkan maupun pelayanannya.
3. Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap manajer serta karyawannya agar memiliki kemampuan lebih dalam merencanakan, menjalankan maupun mengendalikan pemasaran.

4. Menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam melakukan pemasaran produk, hal ini untuk memperlancar saluran distribusi barang.
5. Perusahaan harus mempertahankan posisi yang sudah dicapai dan mencoba meningkatkannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hunger J, David dan Wheelen L, Thomas. 2001. "Manajemen Strategis" . Yogyakarta. ANDI
- Kotler Philip.1994. "Manajemen Pemasaran, analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian". Jakarta. Salemba Empat
- Rangkuti Freddy. 2002."Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis", cetakan kesembilan.jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Suwarsono Muhammad.2002. " Manajemen startegik konsep dan kasus". Yogyakarta. UPP AMP YKPN
- Cravens, David W.1996." *Pemasaran strategis*". Jakarta. Erlangga
- Tjiptono Fandy.1997. "Strategi Pemasaran".Yogyakarta. ANDI
- Gant Robert M.1996. "Analisis Strategi Kontemporer, konsep, teknik dan aplikasi" .Jakarta. Erlangga
- Pearce dan Robinson.1997. "Manajemen Pemasaran, analitik, perencanaan, implementasi dan pengendalian. Jakarta. Bina Rupa Aksara
- Soeratno.1993.."Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Dan Ekonomi"..Yogyakarta. UPP AMP YKPN .
- Umar ,Husein .1999. "Riset Strategi Pemasaran" .Jakarta .PT Gramedia Utama
- .2003. *Pedoman Penulisan Skripsi* .Yogyakarta .FE UII.

Daftar pertanyaan

A. Pendapat manajemen mengenai Variabel eksternal yang mempengaruhi perusahaan

Petunjuk pengisian :

Beri tanda (\checkmark) pada kotak pertanyaan yang telah disediakan.

- STB sangat tidak baik (1)
TB Tidak baik (2)
N Netral (3)
B Baik (4)
SB Sangat baik (5)

Pertanyaan sebagai berikut :

- I. bagaimanakah pendapat anda mengenai indikator variabel eksternal berikut terhadap Keramik Mustika

no	Indikator variabel eksternal	STB	TB	N	B	SB
a.	Daya beli konsumen				\checkmark	
b.	Pertumbuhan ekonomi nasional			\checkmark		
c.	Kondisi politik				\checkmark	
d.	Pertumbuhan pasar				\checkmark	
e.	Potensi pasar				\checkmark	
f.	Perkembangan teknologi				\checkmark	
g.	Depresiasi mata uang				\checkmark	
h.	Perubahan selera konsumen		\checkmark			
i.	Stuktur persaingan		\checkmark			

j.	Pesaing baru yang masuk		√			
k.	Lainnya : _____					

II. tentukan presentasi (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1,00 (100%) dengan ketentuan semakin besar kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin besar bobotnya dan begitu sebaliknya semakin kecil kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin kecil kontribusinya.

No	Indikator variabel eksternal	Bobot
1.	daya beli konsumen	0,2
2.	Pertumbuhan ekonomi nasional	0,05
3.	Kondisi politik	0,05
4.	Pertumbuhan pasar	0,1
5.	Potensi pasar	0,1
6.	Perkembangan teknologi	0,15
7.	Perubahan selera konsumen	0,05
8.	Struktur persaingan	0,15
9.	Pesaing baru yang masuk	0,1
10.	Lainnya : _____	
	Total	1,00

B. pendapat manajemen mengenai variabel internal yang mempengaruhi perusahaan

Petunjuk pengisian :

Beri tanda (\checkmark) pada kotak pertanyaan yang telah disediakan.

- STB sangat tidak baik (1)
TB Tidak baik (2)
N Netral (3)
B Baik (4)
SB Sangat baik (5)

Pertanyaan sebagai berikut :

1. bagaimana pendapat anda mengenai indikator variabel internal berikut terhadap posisi Keramik Mustika

no	Indikator variabel internal	STB	TB	N	B	SB
a.	Pangsa pasar				\checkmark	
b.	Kualitas produk					\checkmark
c.	Citra produk				\checkmark	
d.	Kebijakan harga				\checkmark	
e.	Promosi dan pemasaran		\checkmark			
f.	Lokasi				\checkmark	
g.	SDM		\checkmark			
h.	Pemasaran dan promosi		\checkmark			
i.	Kemampuan dan pengalaman manajerial		\checkmark			

j.	Lainnya : * riset dan teknologi * loyalitas pelanggan * pelayanan	√			
				√	
			√		

II. tentukan presentasi (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1,00 (100%) dengan ketentuan semakin besar kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin besar bobotnya dan begitu sebaliknya semakin kecil kontribusinya variabel terhadap perusahaan maka semakin kecil kontribusinya

No	Indikator variabel internal	Bobot
1.	Pangsa pasar	0,1
2.	Kualitas produk	0,15
3.	Citra produk	0,1
4.	Kebijakan harga	0,1
5.	Promosi dan pemasaran	0,05
6.	Lokasi	0,12
7.	SDM	0,1
8.	Pemasaran dan promosi	0,05
9.	Kemampuan dan pengalaman manajerial	0,08
10.	Lainnya : * riset dan teknologi	0,07
	* loyalitas pelanggan	0,08
	* pelayanan	0,05
	Total	1,00

SURAT KETERANGAN

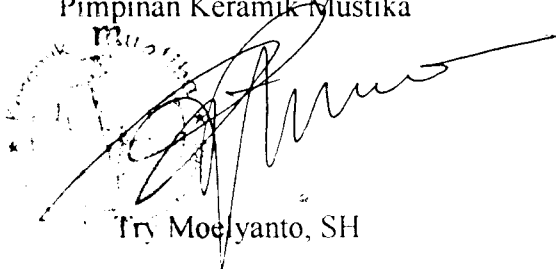
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Try moelyanto, SH
Jabatan : Pimpinan Keramik Mustika Banjarnegara
Alamat : Jalan Raya Klampok Banjarnegara

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Pratik Ary Wibowo
No Mahasiswa : 01311656
Fak/jur : Ekonomi/manajemen
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Telah benar-benar mengadakan penelitian guna menyusun skripsi dengan judul : Analisis Strategi Pemasaran di Perusahaan Keramik Mustika Banjarnegara, mulai tanggal 12 mei 2005 sampai 7 juli 2005. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan semestinya.

Pimpinan Keramik Mustika

Try Moejyanto, SH