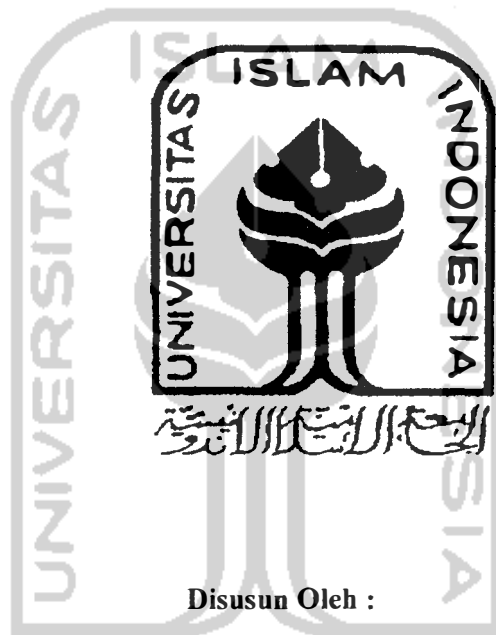


**STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN GENTENG
MASSOKKA DALAM MENINGKATKAN DAN
MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Fajar Fihelmina

Nomor Mahasiswa : 97 311 222

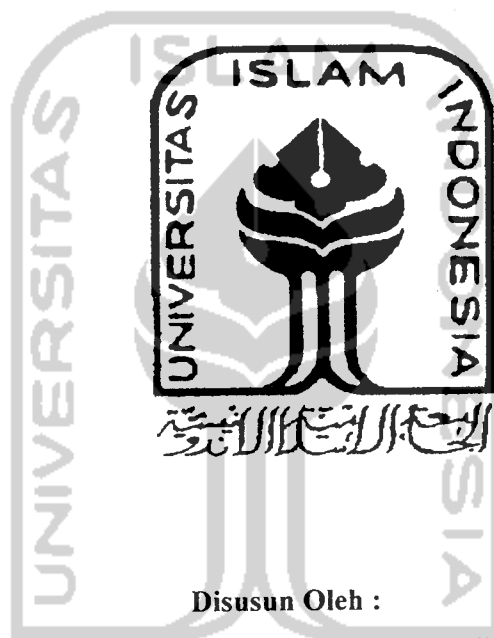
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN GENTENG
MASSOKKA DALAM MENINGKATKAN DAN
MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Fajar Fihelmina
Nomor Mahasiswa : 97 311 222
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN GENTENG MASSOKKA
DALAM MENINGKATKAN DAN MEMPERTAHANKAN
PANGSA PASAR**



Nama : Fajar Fihelmina

Nomor Mahasiswa : 97 311 222

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dra. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN GENTENG MASSOKKA DALAM
MENINGKATKAN DAN MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR**

Disusun Oleh: **FAJAR FIHELMINA**
Nomor mahasiswa: 97311222

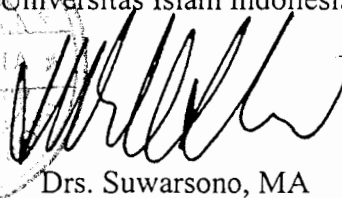
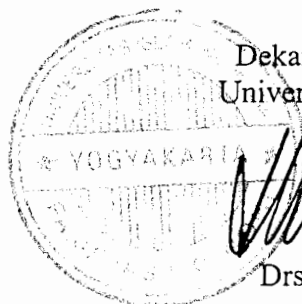
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 Juli 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Trias Setiawati, M.Si

Penguji : Drs. Subowo, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

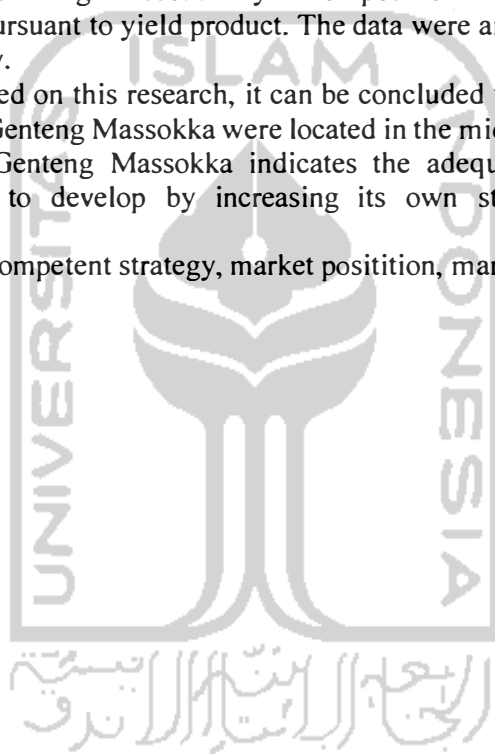
ABSTRACT

The aim of this research is to study the new marketing strategy of Perusahaan Genteng Massokka. By evaluate the internal and external variable. Considering that Perusahaan Genteng Massokka was a long established company and because there were a lot of new companies that treathen it existance. Therefore require a new marketing strategy to maintain and enhance a market share.

The data, in this study, were collected by interview, observation, questionnaires, and recent review. The datas were proceced by using MDTI (Matriks Daya Tarik Industri). MDTI tried to explain the market position of the Perusahaan Genteng Massokka by decomposition it into strategic business unit (SBU) and pursuant to yield product. The data were analyzed by qualitatively and quantitatively.

Based on this research, it can be concluded that the market position of Perusahaan Genteng Massokka were located in the middle of the other companies. Perusahaan Genteng Massokka indicates the adequately prospective business oppurtunities to develop by increasing its own strength and supporting its weakness.

Keywords : competent strategy, market position, market share.



MOTTO

*Ilmu tanpa agama adalah hampa, sedangkan agama tanpa ilmu
kurang bermakna.*

(H. Fajar)

*Tulislah apa yang terbaik dari yang Anda dengar, peliharalah apa yang
terbaik dari yang Anda tulis, dan sampaikanlah yang terbaik dari yang
Anda dengar.*

(Ibnul Muqaffa)

Setiap orang ingin masuk surga, tapi tak seorangpun yang ingin mati

(H. Fajar)

*Sikap rendah diri tidak akan dimiliki oleh orang yang pengetahuannya
tidak ia gunakan sesuai dengan bakatnya dan tidak sesuai dengan
disiplin pengetahuannya dan digunakan untuk sesuatu yang tidak
bermanfaat bagi dirinya.*

(Yahya bin Mu'adz).

HALAMAN PERSEMBAHAN

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK :

ALLAH SWT

**ATAS PETUNJUK DAN BERKAH-NYA, SEHINGGA PENULIS
BISA MENYELESAIKAN SKRIPSI INI DENGAN BAIK**

DAN LANCAR

BAPAK (ALM.) DAN IBU TERCINTA

YANG TELAH MEMBESARKAN DAN MEMBERKAHI ILMU SERTA

MENDOAKAN ANAK-ANAKNYA AGAR MENJADI ANAK

YANG BAIK, JUJUR DAN BERGUNA

KEENAM SAUDARAKU TERCINTA

MAS BARLI, MBA NAVI, MBA IDA, HAMID, HASAN, FAHMI

YANG SELALU MEMOTIVASI DALAM PENYELESAIAN

SKRIPSI INI

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrahim

Assalamu'alaikum wr.wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang selalu melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya, khususnya dengan selesainya penulisan skripsi berjudul “Strategi Bersaing Perusahaan Genteng Mas Sokka Dalam Meningkatkan Dan Mempertahankan Pangsa Pasar”.

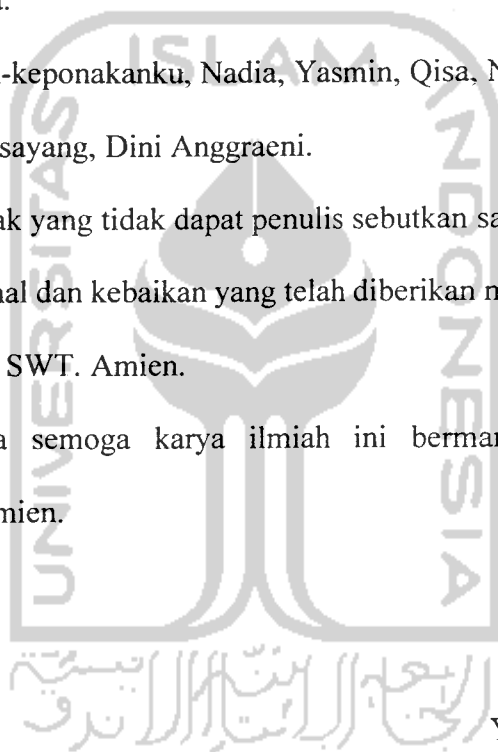
Skripsi ini ditulis dan diajukan sebagai tahapan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata – 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

1. Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra. Trias Setiawati, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam proses pembuatan skripsi sehingga dapat berjalan dengan lancar.
3. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Pimpinan Perusahaan MASSOKKA Kebumen, Ibu Hj Khayatun
5. Direktur Utama Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen Bapak H. Barli Halim

6. Kedua orang tua tercinta, Bapak Mas'udi dan Ibu Khayatun, yang telah mendidik dan membesarkan penulis
7. Saudara-saudaraku tercinta, Barli Halim, Mba Ana, Mba Idut, Hasan, Hamid dan Fahmi
8. Sobat-sobat di Yogyakarta, Ali, Jhon, Dede, Danang, terimakasih banyak atas bantuannya.
9. Keponakan-keponakanku, Nadia, Yasmin, Qisa, Najja, Azmiy
10. Adekku tersayang, Dini Anggraeni.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Semoga amal dan kebaikan yang telah diberikan mendapat pahala yang berlipat-ganda dari Allah SWT. Amien.

Akhir kata semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya, Amien.



Yogyakarta, Juni 2005

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul Depan Skripsi.....	i
Halaman Judul Skripsi.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	iv
Abstrak	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	
2.1. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu	6

2.2. Landasan Teori	13
2.2.1. Pengertian Pemasaran	13
2.2.2. Manajemen Pemasaran.....	16
2.2.3. Strategi Pemasaran.....	17
2.3. Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)	25
2.3.1. Teknik Penyusunan Matrik	26
2.3.2. Identifikasi Variabel	28
2.3.3. Penentuan Posisi dan Strategi	31
2.4. Kerangka Berpikir Penelitian	33
2.5. Hipotesis.....	33
BAB III Metode Penelitian	34
3.1. Lokasi Perusahaan	34
3.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	35
3.1.2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	36
3.1.3. Lokasi Perusahaan	37
3.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	40
3.1.5. Proses Produksi	44
3.1.6. Daerah Pemasaran	49
3.1.7. Saluran Distribusi	51
3.1.8. Promosi	52
3.2. Variabel Penelitian.....	52
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	53

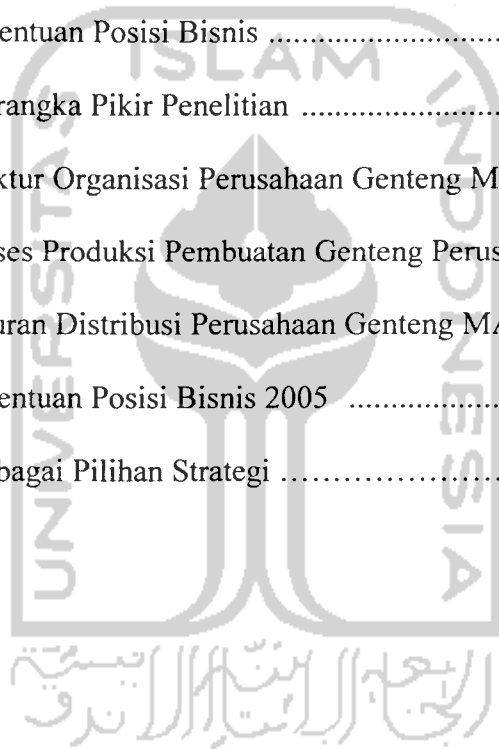
3.3.1. Variabel Eksternal.....	54
3.3.2. Variabel Internal.....	56
3.4. Jenis Data.....	58
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	59
3.6. Metode Analisis.....	59
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Analisis Industri	60
4.1.1. Persaingan diantara Perusahaan Genteng	61
4.1.2. Masuknya Pesaing Baru	63
4.1.3. Kekuatan Pembeli	64
4.1.4. Perkembangan Produk Substitusi	67
4.2. Analisis Eksternal	69
4.3. Analisis Internal	76
4.4. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).....	85
4.5. Penentuan Posisi Bisnis.....	102
4.6. Implikasi Strategi.....	104
4.7. Pembahasan.....	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	108
5.2. Saran-Saran	109
DAFTAR PUSTAKA.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Prakiraan Kecenderungan Variabel Eksternal PT Mina Padi Makmur	7
Tabel 2.2. Prakiraan Kecenderungan Variabel Internal PT Mina Padi Makmur	8
Tabel 2.4. Nilai Tertimbang Variabel Internal	10
Tabel 2.5. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal	12
Tabel 2.6. Prosedur Penyusunan MDTI	27
Tabel 4.1. Data Perusahaan Genteng yang Terdaftar pada DISPERINDAG Kebumen	62
Tabel 4.2. Daftar Purchase Order Perusahaan Genteng MASSOKKA	65
Tabel 4.3. Daftar Harga Berlaku tanggal 1 Februari	68
Tabel 4.4. Daftar Produk dan Harga Genteng, Perusahaan MASSOKKA	78
Tabel 4.5. Daftar Harga dan Produk Asesoris Perusahaan MASSOKKA	79
Tabel 4.6. Tarif Angkutan Pengiriman Perusahaan Genteng MASSOKKA.....	81
Tabel 4.7. Indikator Variaber Internal dan Eksternal	85
Tabel 4.8. Nilai Tertimbang Variabel Internal	93
Tabel 4.9. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Penentuan Posisi Bisnis 2002	9
Gambar 2.6 Penentuan Posisi Bisnis 2001	13
Gambar 2.7. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri	19
Gambar 2.8. Matrik Daya Tarik Industri.....	26
Gambar 2.9. Penentuan Posisi Bisnis	32
Gambar 2.10 Kerangka Pikir Penelitian	33
Gambar 3.1. Stuktur Organisasi Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen .	41
Gambar 3.2. Proses Produksi Pembuatan Genteng Perusahaan MASSOKKA ...	44
Gambar 3.3. Saluran Distribusi Perusahaan Genteng MASSOKKA	50
Gambar 4.1. Penentuan Posisi Bisnis 2005	103
Gambar 4.2 Berbagai Pilihan Strategi	104



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Surat Keterangan Penelitian	112
Lampiran II Kuesioner.....	113
Lampiran III Daftar Hasil Wawancara dengan Responden	120
Lampiran IV Daftar Brosur Perusahaan Genteng MASSOKKA.....	133
Lampiran V Daftar Agen Perusahaan Genteng MASSOKKA.....	134



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penemuan teknologi membuat ekonomi dunia mengalami perubahan yang sangat radikal. Waktu dan jarak sudah tidak lagi menjadi hambatan dengan penemuan komunikasi, transportasi dan arus keuangan yang semakin cepat. Semua ini membuat perusahaan mampu mengembangkan diri secara luas dalam cakupan pasar geografik, pembelian dan pabrik pembuatan. Keadaan ini mengakibatkan persaingan yang tajam diantara perusahaan penghasil produk dengan manfaat atau kegunaan yang sama dalam hal merebut dan menguasai daerah pemasaran.

Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang sama yaitu adanya keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan laba bagi perusahaan dan dapat terus berkembang. Dengan banyaknya persaingan, maka sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan itu. Oleh karena itu peranan pemasaran sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang saling berhubungan, meliputi kegiatan yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan harga yang sesuai,

menentukan cara promosi dan menyalurkan produk sampai ke tangan konsumen. Kegiatan-kegiatan tersebut terus-menerus berkembang sebagai konsekuensi sosial dari perubahan, tetapi dalam mengantisipasi perubahan ini dibatasi oleh sumber-sumber yang ada di perusahaan itu sendiri maupun peraturan-peraturan yang ada.

Menghadapi perubahan lingkungan tersebut diperlukan suatu perencanaan untuk penyesuaian dan pengembangan sarana, teknologi dan sumber daya dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan internal maupun eksternal serta mengantisipasi munculnya persaingan pada perusahaan genteng. Pada kenyataannya kegiatan pemasaran genteng mempunyai tingkat persaingan yang sangat ketat, maka diperlukan suatu strategi bersaing. (Michael E. Porter, 1980, hlm 31) menjelaskan strategi bersaing sebagai mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam industri, untuk mengatasi dengan sukses lima kekuatan persaingan (masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar supplier, serta persaingan diantara para pesaing yang ada) dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan.

Langkah yang perlu dilakukan adalah dengan membuat perencanaan strategik baik jangka menengah maupun jangka panjang untuk mengetahui berbagai aspek yang menyangkut lingkungan Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen di masa mendatang.

Perencanaan strategik perusahaan merupakan perencanaan jangka panjang perusahaan yang disusun untuk menentukan dan mencapai tujuan

organisasi. Alasan pentingnya rencana strategik adalah merupakan titik permulaan bagi perusahaan untuk menilai kegiatan dari organisasi. Dengan rencana strategik konsep pembahasan menjadi jelas, sehingga memungkinkan manajer untuk menentukan rencana-rencana yang memberikan arah pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Strategi pemasaran merupakan suatu logika pemasaran yang mengharapkan unit-unit bisnisnya dapat mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, buaran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dengan demikian perlu adanya rancangan strategi pemasaran unggul dengan mempertimbangkan strategi bersaing.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti strategi bersaing yang dilakukan oleh “Perusahaan Genteng MASSOKKA” dalam usahanya untuk meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar pada persaingan yang kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dengan banyaknya persaingan, setiap perusahaan harus dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat dalam melaksanakan setiap aktivitas usahanya dan dalam mengambil keputusan-keputusan yang efisien sehingga perusahaan dapat bertahan dan meningkatkan apa yang telah dicapai dalam kondisi persaingan yang kompetitif.

Melihat kondisi diatas maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan oleh Perusahaan Genteng MASSOKKA dalam usahanya menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada. Dan perumusannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal apakah yang merupakan kekuatan dan kelemahan Perusahaan Genteng MASSOKKA.
2. Faktor-faktor eksternal apakah yang merupakan peluang dan ancaman Perusahaan Genteng MASSOKKA.
3. Alternatif strategi bersaing apakah yang tepat untuk diterapkan pada Perusahaan Genteng MASSOKKA pada saat ini dan menghadapi masa yang akan datang.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan Perusahaan Genteng MASSOKKA.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan genteng MASSOKKA.
3. Menentukan alternatif strategi yang tepat guna diterapkan pada perusahaan genteng MASSOKKA pada saat ini dan menghadapi masa yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti:

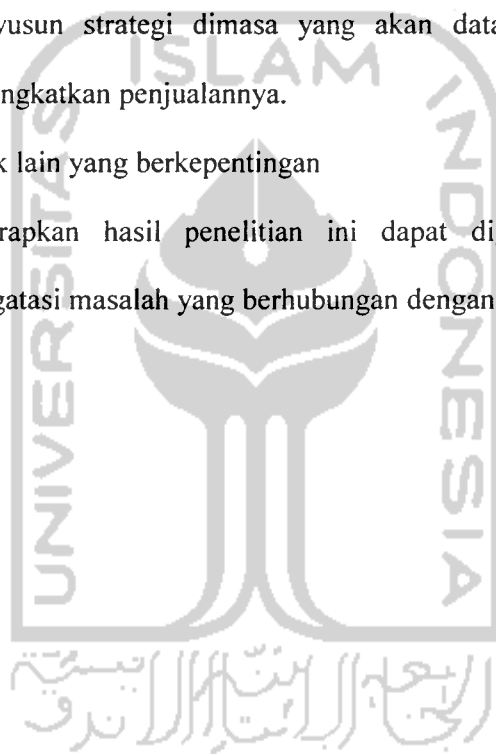
Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang selama ini telah penulis dapatkan di bangku kuliah ke dalam kegiatan praktek perusahaan.

2. Bagi perusahaan:

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau masuk dalam menyusun strategi dimasa yang akan datang agar perusahaan dapat meningkatkan penjualannya.

3. Pihak lain yang berkepentingan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman mengatasi masalah yang berhubungan dengan strategi pemasaran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian yang dilakukan oleh Dede Candra (2002) dengan judul “Strategi Bersaing pada Perusahaan Rokok PT Minapadi Makmur, Surakarta”.

Alat analisis yang digunakan adalah Matriks Daya Tarik Industri yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

2.1.1.1 Prakiraan Variabel Eksternal dan Internal

Penilaian indikator variabel eksternal dan internal yang akan datang pada posisi bisnis PT Minapadi Makmur menggunakan indikator dan bobot sebelumnya, karena indikator dan bobot masih mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prospek lingkungan bisnis pada masa yang akan datang.

1. Prakiraan kecenderungan Variabel Eksternal

Setelah prakiraan indikator variabel eksternal dilakukan tahapan berikutnya adalah memperkirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator.

Tabel 2.1
Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
PT minapadi Makmur

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	0,15	5	0,75
Pertumbuhan pasar	0,15	5	0,75
Ukuran pasar	0,10	5	0,50
Perkembangan teknologi	0,07	4	0,28
Hambatan memasuki pasar	0,07	3	0,21
Struktur persaingan	0,09	4	0,36
Persaingan harga	0,08	4	0,32
Pesaing baru yang masuk	0,07	5	0,35
Perubahan selera konsumen	0,07	2	0,14
Perubahan pendapatan konsumen	0,06	4	0,28
Harga dan penyediaan B Baku	0,08	3	0,24
Total	1,00		4,14

Sumber : Dede Candra (2002) Strategi bersaing pada perusahaan rokok PT Minapadi Makmur Surakarta, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan) Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Dengan menggunakan kategori manajemen kurang berani menanggung resiko yang dipakai sebagai penafsiran , manajemen melihat bahwa pada tahun yang akan datang tersedia peluang bisnis yang lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya. Prakiraan tersebut terlihat pada besarnya nilai tertimbang yang didapat. Nilai tertimbang yang diperoleh sebesar 4,14 lebih besar dibanding nilai tertimbang pada tahun sebelumnya, yaitu 3,58.

2. Prakiraan Variabel Internal

Pada prakiraan variabel internal tidak ada perubahan terhadap struktur dan komponen variabel internal. Perubahan hanya pada derajat keberhasilan yang diharapkan dari beberapa indikator

variabel internal. Pada prakiraan ini manajemen memiliki sikap optimis yang ditandai dengan usaha meningkatkan nilai masing-masing indikator yang sebelumnya sudah cukup tinggi peningkatan kinerja tersebut dimungkinkan terjadi, karena semakin cermat evaluasi strategi bisnis.

Tabel 2.2.
Prakiraan kecenderungan variabel Internal
PT Minapadi Makmur

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Citra produk	0,10	5	0,50
Kualitas karyawan	0,08	4	0,32
Biaya peningkatan mutu	0,10	5	0,50
Kualitas produksi	0,10	5	0,50
Efektifitas promosi	0,07	Go	0,28
Pangsa pasar	0,10	5	0,50
Riset dan pengembangan	0,07	4	0,28
Rendahnya biaya produksi	0,07	5	0,35
Efektifitas organisasi	0,07	4	0,28
Variasi barang	0,03	5	0,35
Biaya distribusi	0,07	3	0,21
Lokasi perusahaan	0,10	5	0,50
Total	1,00		4,75

Sumber : Dede Candra (2002). Strategi bersaing pada perusahaan rokok PT Minapadi Makmur Surakarta, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Angka 4,75 menunjukkan pada usaha manajemen untuk meningkatkan kinerja beberapa indikator variabel internal. Dengan angka tersebut diharapkan keunggulan unit usaha strategis meningkat, yang jika dilihat pada sumbu vertikal untuk daya tarik industri termasuk dalam kategori tinggi.

2.1.1.2. Prakiraan Posisi Bisnis

Untuk menentukan prakiraan posisi bisnis sama dengan menentukan posisi bisnis tahun sebelumnya. Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan internal dapat diketahui langkah selanjutnya adalah memadukan secara konseptual kedua pikiran yang diperoleh. Di lihat dari hasil akhir tabel 5.1 prakiraan kecenderungan variabel eksternal pada PT Minapadi Makmur sebesar 4,15 dan prakiraan kecenderungan variabel internal sebesar 4,59. Jika di lihat pada Matrik Daya Tarik Industri maka terletak pada sumbu vertikal bernilai tinggi dan penggalan sumbu horisontal bernilai tinggi seperti terlihat pada gambar 5.1 dibawah ini :

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi $\geq 3,5$	Medium $\geq 2,5 - 3,5$	Rendah $< 2,5$
Kekuatan Bisnis	Tinggi $\geq 3,5$	2002		
	Medium 2,5 – 3,5			
	Rendah $< 2,5$			

Gambar 2.1

Penentuan Posisi Bisnis

Sumber : Dede Candra (2002). Strategi bersaing pada perusahaan rokok PT Minapadi Makmur Surakarta, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa prakiraan unit usaha PT Minapadi Makmur Surakarta memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki keunggulan (kekuatan) bersaing. Oleh karena itu, diperkirakan akan terus berkembang dengan cepat.

2.1.2 Penelitian yang dilakukan oleh Erry Rahmat A (1997) pada perusahaan jamu tradisional Pusaka Sejati.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan dengan cara kualitatif dapat disimpulkan bahwa perusahaan jamu tradisional Pusaka Sejati sudah menunjukkan keadaan yang cukup memuaskan dengan hasil akhir 3,55 pada indikator variabel eksternal dan 2,60 pada indikator internal (diatas rata-rata) yaitu angka 2,50.

Tabel 2.4

Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pangsa pasar	0,12	4	0,48
Variasi produk	0,13	2	0,26
Saluran distribusi	0,08	1	0,08
Efisiensi operasi	0,09	2	0,18
Lokasi perusahaan	0,13	4	0,52
Suku bunga	0,08	1	0,08
Efisiensi pelayanan	0,12	3	0,36
Mutu pelayanan	0,11	2	0,22
Promosi	0,14	3	0,42
Total	1,00		2,60

Sumber : Erry Rachmat (2001). Strategi pemasaran Pada Perusahaan Jamu Tradisional Pusaka Sejati, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan) Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dapat disimpulkan bahwa posisi perusahaan jamu tradisional Pusaka Sejati terletak pada sel yang terbentuk oleh medium kedua sumbu dan terletak pada diagonal matrik persegi empat dengan mengacu pada beberapa strategi sebagai berikut :

1.Strategi S-O

- Meningkatkan mutu dan harga yang kompetitif untuk meraih pangsa pasar untuk golongan perelung pasar yang belum dimasuki perusahaan lain.
- Melakukan terobosan baru dan variasi terhadap produk yang belum ada

2.Strategi S-T

- Memperhatikan konsep bauran pemasaran
- Pengurangan tenaga kerja yang tidak produktif

3.Strategi W-O

- Memperbanyak saluran distribusi
- Menentukan dengan tetap para pemasok
- Menggunakan media promosi yang ada yaitu radio, brosur, kalender.
- Merekrut tenaga kerja yang ahli

4.Strategi W-T

- Melakukan variasi produk
- Melakukan efisiensi produk

Tabel 2.5
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Depresiasi mata uang	0,10	1	0,10
Inflasi	0,10	1	0,10
Daya beli konsumen	0,20	4	0,80
Regulasi pemerintah	Go	-	-
Perubahan teknologi	0,05	3	0,15
Besar pasar	0,15	4	0,60
Pertumbuhan pasar	0,10	4	0,40
Struktur persaingan	0,10	4	0,40
Minat konsumen	0,20	3	1,00
Total	1,00		3,55

Sumber : Erry Rachmat (2001). Strategi pemasaran Pada Perusahaan Jamu Tradisional Pusaka Sejati, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan) Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Berdasarkan kedua variabel internal dan eksternal diatas nilai untuk nilai tertimbang bagi indikator variabel internal adalah 2,60 yang diletakkan pada sumbu vertikal medium dan nilai tertimbang bagi indikator variabel eksternal adalah 3,55 yang terletak pada sumbu horizontal medium. Dari perpotongan kedua sumbu tersebut akan menghasilkan posisi bisnis perusahaan jamu tradisional Pusaka Sejati seperti terlihat pada gambar 5.1 dibawah ini :

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi $\geq 3,5$	Medium $\geq 2,5 - 3,5$	Rendah $< 2,5$
Kekuatan Bisnis	Tinggi $\geq 3,5$			
	Medium $2,5 - 3,5$	2001		
	Rendah $< 2,5$			

Gambar 2.6.
Penentuan Posisi Bisnis

Sumber : Erry Rachmat (2001). Strategi pemasaran Pada Perusahaan Jamu Tradisional Pusaka Sejati, Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan) Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII

Posisi perusahaan jamu tradisional Pusaka Sejati terletak pada sel yang terbentuk oleh medium pada sumbu vertikal dan pada sumbu horizontal bernilai tinggi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Arti pemasaran sering dikacaukan dengan pengertian-pengertian: (Philip Kotler, 1994, hlm.17).

1. Penjualan

Yaitu bagian dari promosi dan program pemasaran secara keseluruhan.

2. Perdagangan

Yaitu perencanaan produk meliputi perencanaan untuk mendapatkan barang atau jasa yang baik untuk pasar pada waktu yang tepat, pada tingkat harga yang layak dengan warna serta ukuran yang sesuai.

3. Distribusi

Yaitu struktur perdagangan eceran dan perdagangan besar yang mana saluran-saluran tersebut digunakan untuk menyampaikan barang ke pasar.

Padahal istilah-istilah tersebut hanya merupakan satu bagian dari kegiatan pemasaran secara keseluruhan.

Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung keahlian mereka di bidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lain. Selain itu juga tergantung pada kemampuan mereka untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar organisasi dapat berjalan lancar.

Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, jika menginginkan usahanya berjalan terus atau konsumen mempunyai pandangan yang baik terhadap perusahaan.

Sehingga sejak orang mengenal kegiatan pemasaran, telah banyak definisi-definisi yang dikemukakan. Definisi-definisi pemasaran mula-mula menitik beratkan pada barang, kemudian pada lembaga-lembaga yang diperlukan untuk melaksanakan proses pemasaran dan kemudian pada fungsi-fungsi yang dijalankan untuk memungkinkan dilakukan transaksi-transaksi pemasaran.

Pemasaran menurut (Philip Kotler, 1994, hlm 176) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Pemasaran sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli. Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi didalam suatu lingkungan yang dibatasi oleh sumber-sumber dari perusahaan itu sendiri, peraturan-peraturan, maupun konsekuensi sosial dari perusahaan. Pada umumnya dalam pemasaran perusahaan berusaha menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Namun demikian, pemasaran juga dilakukan untuk mengembangkan, mempromosikan, dan mendistribusikan program-program dan jasa yang disponsori oleh organisasi non-laba.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Pada pokoknya manajemen itu terdiri atas perencanaan dan pelaksanaan rencana-rencana. Secara umum manajemen mempunyai tiga tugas pokok, yaitu:

1. Mempersiapkan rencana atau strategi umum bagi perusahaan.
2. Melaksanakan rencana tersebut.
3. Mengadakan evaluasi, menganalisa dan mengawasi rencana tersebut dalam operasinya.

Manajemen pemasaran menurut (Philip Kotler, 1997, hlm 13) adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Manajemen pemasaran berlangsung bila sekurang-kurangnya satu pihak mempertimbangkan sasaran dan sarana untuk memperoleh tanggapan yang diharapkan dari pihak lain pada suatu pertukaran yang potensial.

Tugas manajemen pemasaran tidak hanya menawarkan barang yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasarnya, menggunakan penetapan harga yang efektif, komunikasi dan distribusi untuk memberi informasi, mempengaruhi dan melayani pasarnya, tetapi lebih luas lagi yaitu mengatur tingkat, jangkauan waktu, dan komposisi permintaan dengan cara dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dibutuhkan oleh bidang usaha untuk membantu dalam menentukan suatu bisnis dapat tumbuh dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif pada saat ini. Strategi pemasaran (*marketing strategy*) didefinisikan sebagai usaha suatu perusahaan untuk membedakan dirinya positif terhadap pesaingnya dengan menggunakan kekuatan relatif dari perusahaan untuk lebih memuaskan konsumen di dalam lingkungan yang ada. Di dalam lingkungan yang ada, strategi pemasaran secara esensial bertemu dalam tiga kekuatan, yaitu konsumen, kompetisi dan perusahaan. Suatu strategi pemasaran yang baik harus berkarakteristik, jelas penentuan pasarnya, barang yang ditawarkan sesuai dengan kemampuan perusahaan dan keinginan konsumen, dan kinerja yang superior secara relatif terhadap pesaing (Jain,1999:99).

Manajemen strategis 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 strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke

dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan aset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijakan 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 kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

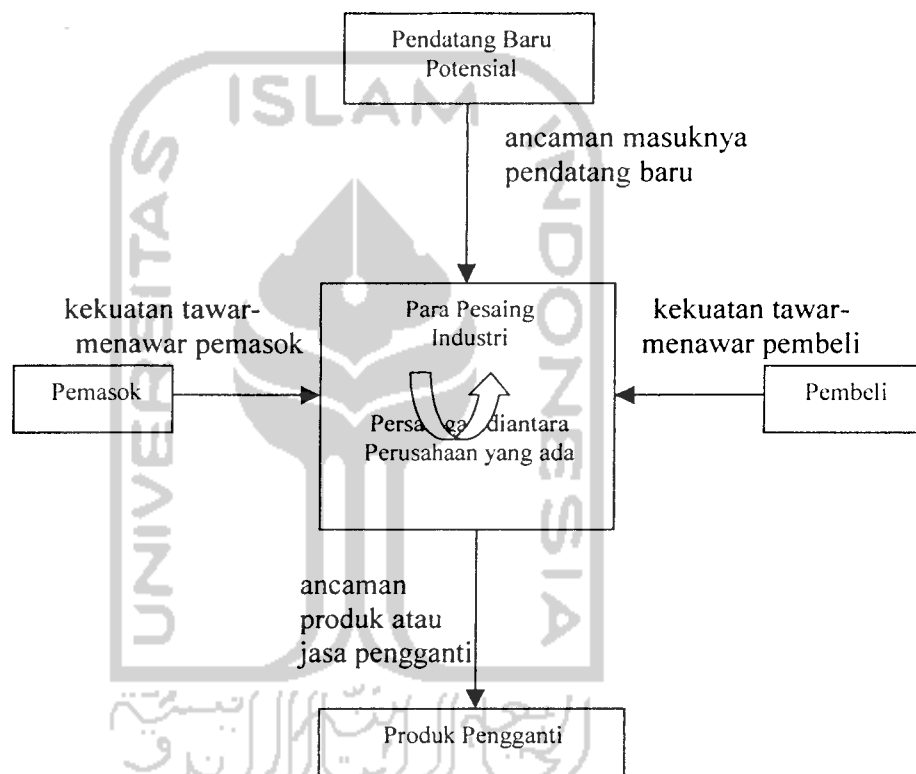
Tahap pembuatan strategi adalah suatu tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategik. Inti pokok tahap ini adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk visi organisasi.

Perusahaan sebagaimana lainnya mempunyai visi, misi dan tujuan. Untuk mencapai misi dan visi tersebut, perusahaan tentunya telah menentukan tujuan tertentu. Tujuan tersebut berupa tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Kemudian untuk mencapai tujuan tentunya perusahaan telah menyusun strategi, salah satu dari strategi tersebut adalah strategi pemasaran.

Faktor-faktor yang dipertimbangan adalah sebagai berikut: (Michael E Porter, 1980, hlm 4)

1. Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan di mana bisnis perusahaan berada merupakan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan, tetapi dapat berpengaruh langsung atau tidak langsung pada perusahaan, seperti: persaingan, ancaman pendatang baru, produk substitusi, kekuatan pembeli dan pemasok.



Gambar 2.7

Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Sumber: Michael E. Porter 1980, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Bersaing*, terj. Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, hal.4

Manfaat dari analisis industri adalah meramalkan tingkat rata-rata kemampuan jangka panjang para peserta persaingan dalam suatu industri tertentu. Pertama dengan memahami faktor-faktor apa saja yang

mempengaruhi kemampulabaan industri. kedua dengan mengetahui cara perusahaan bersaing dalam memenuhi kebutuhan konsumen, kita akan mampu menemukan kesempatan untuk membangun keunggulan kompetitif dalam industri tersebut.

Lima Kekuatan yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu:

(Porter,1980:5)

1. Persaingan dalam industri

Intensitas persaingan merupakan faktor paling nyata diantara kelima kekuatan persaingan dalam suatu industri dan faktor yang paling banyak diperhatikan para ahli strategi. Faktor ini menentukan sejauh mana nilai yang diciptakan oleh industri akan merosot dalam persaingan.

2. Masuknya pesaing baru

Kemampulabaan industri rata-rata dipengaruhi oleh peserta persaingan yang ada maupun yang potensial. Konsep kunci dalam menganalisis ancaman pendatang baru adalah hambatan masuk perusahaan ke dalam industri bila mendapatkan laba.

3. Kekuatan pembeli

Kekuatan pembeli merupakan salah satu dari dua kekuatan vertikal yang mempengaruhi siapa yang menikmati nilai yang diciptakan oleh suatu industri. Penentu paling penting kekuatan pembeli adalah ukuran dan konsentrasi pelanggan.

4. Kekuatan pemasok

Kekuatan pemasok merupakan pantulan cermin dari kekuatan pembeli. Analisis kekuatan pemasok difokuskan pada ukuran relatif dan konsentrasi pemasok relatif terhadap peserta industri. Pengujian akhir terhadap kekuatan pemasok adalah apakah pemasok mampu menetapkan harga bagi industri.

5. Perkembangan produk substitusi

Adanya produk substitusi yang melakukan fungsi yang sama seperti produk atau jasa yang sedang dianalisis merupakan kondisi dasar yang membatasi nilai yang dapat diciptakan industri. Analisis tentang ancaman substitusi (sisi permintaan) harus dipusatkan pada fungsi yang dilakukan bagi pelanggan, bukan sekedar pada produk fisik serupa. Secara konseptual analisis kemungkinan substitusi bagi pembeli harus dilengkapi dengan pertimbangan kemungkinan yang tersedia bagi pemasok.

2. Strategi (Bersaing) Bisnis

Sering juga dikenal dengan strategi bersaing, strategi bisnis ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Apabila strategi perusahaan mengatasi masalah bisnis dan industri apa yang harus dilayani perusahaan, strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

2.1. Strategi Bersaing Generik dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang makin ketat, ia harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan ada tiga strategi generik yaitu: (Husein,1999, hlm 141)

1.Strategi Diferensiasi

Adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan khusus, atau layanan purna jual. Strategi ini bila dapat tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang unik untuk mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan.

Cirinya adalah mengambil keputusan bahwa pelanggan menjadi titik sentral perhatian dengan cara membangun persepsi pembeli akan suatu produk/ jasa yang unggul sehingga tampak berbeda dari yang lain, dan karenanya pelanggan mau membelinya dengan harga mahal. Tetapi perlu diingat bahwa dengan menurunkan harga produk tadi malah berakibat munculnya keraguan konsumen akan keunggulan tadi.

Syarat keunggulan strategi ini:

a. Sumber daya

Memiliki kekuatan yang tinggi dalam hal:

- pemasaran produk

- kreativitas dan bakat
- perancangan produk
- riset pasar
- reputasi korporat pada produk
- distribusi, dan
- ketrampilan kerja

b. Organisasi

Kuat dan mampu dalam hal:

- koordinasi antara fungsi manajemen yang terkait
- merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan
- mengukur insentif yang subjektif selain yang objektif

2. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan perusahaan untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien dari pada pesaingnya. Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi maupun riset harus ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya meniru produk perusahaan lain.

Syarat penggunaan strategi ini: (Umar Husein, 1999, hlm 142)

a. Sumber daya

- kuat akan modal
- terampil pada rekayasa proses
- supervisi yang ketat
- mudah diproduksi
- biaya distribusi dan promosi rendah

b. Organisasi

- mampu mengendalikan biaya dengan ketat
- informasi pengendalian yang baik
- intensif berdasar target

3. Fokus

Adalah strategi bersaing yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mencoba melayani ceruk-ceruk ini, dan mengabaikan yang lain. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Cirinya adalah perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh atau Diferensiasi.

2.3 Matrik Daya Tarik Industri MDTI

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan. MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horisontal. 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 horisontal 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 sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut of point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah/medium, 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.

Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih (Suwarsono, 2000, hlm.133). Secara sederhana MDTI dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen/ divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/ divestasi	Panen/ divestasi

Gambar 2.8
Matrik Daya Tarik Industri

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

2.3.1 Tehnik Penyusunan Matrik

MDTI berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang – yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki oleh manajemen – juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak tertutup kemungkinan bahwa baik variabel internal maupun eksternal untuk kedua dimensi waktu tersebut – sekarang dan masa yang akan datang - berbeda. Jika dalam dalam prakteknya lebih banyak dijumpai kesamaan barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan mendapatkan kemudahan.

Secara sederhana prosedur dan urutan tehnik penyusunan MDTI dapat dilihat pada tabel 2.9

Tabel 2.9
Prosedur Penyusunan MDTI

No	Posisi Sekarang	No	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Prakiraan kecenderungan Variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Prakiraan nilai variabel Internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik Konsep dan Kasus, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hlm 133

2.3.2 Identifikasi Variabel

Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, yakni lingkungan makro dan lingkungan industri (mikro). Yang disebut pertama terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosial budaya, dan kependudukan. Lingkungan industri membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing.

Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu, seringkali pada tahapan ini ada kecenderungan dijumpai satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang dapat digunakan membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut semakin pendek dan hanya benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan. Pada langkah ini manajemen tidak saja diminta menemukan indikator, akan tetapi lebih penting dari itu manajemen harus mampu menganalisis implikasi manajerial yang ditimbulkannya dan menyiapkan secara kasar antisipasi bisnis yang diperlukan.

2.3.2.1 Penilaian Variabel Eksternal

Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian : kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan secara kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator variable eksternal dengan memberikan urutan (*rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis.

Dalam penilaian variabel, sebelumnya masing-masing indikator ditentukan lebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%, barulah penilaian diberikan kepada masing-masing indikator.

Skala penilaian yang digunakan adalah dengan menggunakan skala Likert dimana kemungkinan jawaban tidak hanya sekedar “Baik” dan “Tidak Baik” saja, melainkan dibuat dengan lebih banyak kemungkinan jawaban yaitu misalnya dengan urutan skala lima sebagai berikut (Rangkuti, 1997, hlm.66) :

1. Nilai 1, Sangat Tidak Baik
2. Nilai 2, Tidak Baik
3. Nilai 3, Sedang
4. Nilai 4, Baik
5. Nilai 5, Sangat Baik

Setelah pemberian bobot dan nilai pada masing-masing indikator barulah dapat dihitung nilai tertimbang. Jumlah total dari nilai tertimbang maksimal adalah 5, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis. Nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis.

Berdasarkan penilaian diatas kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah :

1. Jumlah nilai tertimbang kurang dari 2,5 adalah kategori rendah.
2. Jumlah nilai tertimbang antara 2,5 sampai 3,5 adalah kategori medium.
3. Jumlah nilai tertimbang lebih besar dari atau sama dengan 3,5 adalah kategori tinggi.

2.3.2.2 Penilaian Variabel Internal

Setelah indikator variable internal dirumuskan, langkah berikutnya sama seperti yang dilakukan pada variable eksternal yaitu memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Penilaian biasanya dilakukan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi, demikian pula sebaliknya jika indikator yang dinilai yang dimiliki unit usaha tersebut berkemampuan lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah.

2.3.3 Penentuan Posisi dan Strategi

Setelah nilai tertimbang variabel internal dan eksternal diketahui, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi perusahaan saat ini. Tahap ini secara konseptual yaitu menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai tertimbang variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal sedangkan nilai tertimbang variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal.

Penentuan posisi bisnis didasarkan atas jumlah total dari nilai tertimbang, dimana nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman tanpa sedikitpun memiliki memiliki peluang bisnis. Sedangkan jumlah total dari nilai tertimbang maksimal adalah 5, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis. Penentuan posisi bisnis dapat dilihat dari penjelasan Gambar 5.5 dibawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
الرَّحْمَةُ الرَّحِيمَةُ
الرَّحْمَةُ الرَّحِيمَةُ

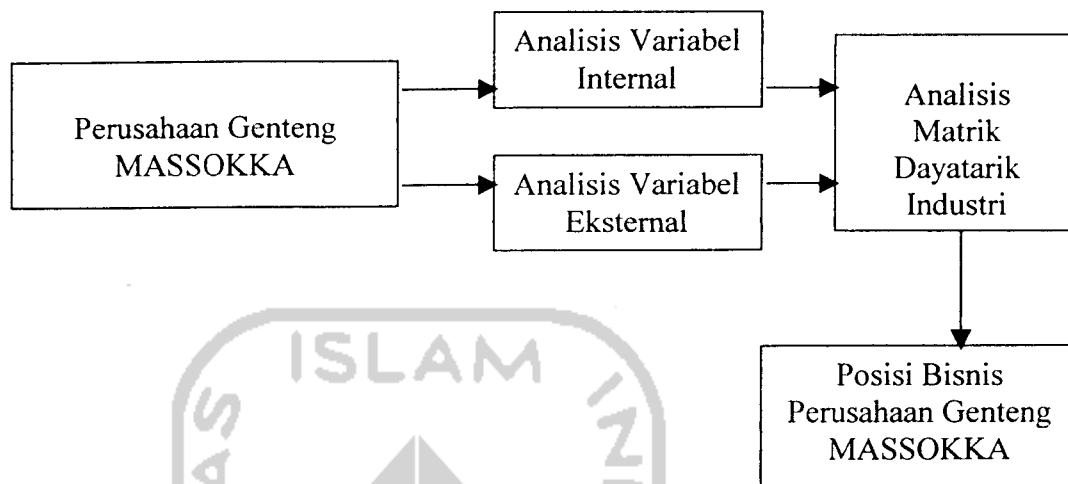
		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
		$\geq 3,5$	$\geq 2,5 - 3,5$	$< 2,5$
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	$\geq 3,5$			
	Medium			
	$2,5 - 3,5$			
Rendah				
$< 2,5$				

Gambar 2.10
Penentuan Posisi Bisnis

Sumber : Maskur, selly (2003) Analisis Penentuan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Pangsa Pasar Pada CV Sumber Alam Rattan. Skripsi Sarjana (*Tidak Dipublikasikan*).Jogjakarta : Fakultas Ekonomi UII.

Matrik Daya Tarik Industri tidak hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi perusahaan. Perusahaan juga dapat menentukan rancangan strategis atau menciptakan strategi baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar besar, dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan atau mengembangkan keunggulan bersaing atau bahkan menarik diri dari pasar persaingan yang kompetitif.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian



2.5. Hipotesis

Perusahaan MASSOKKA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi genteng, yang terletak di Kebumen, Jawa Tengah. Dalam perkembangannya, perusahaan ini mengalami kemajuan dengan persaingan yang cukup banyak dari perusahaan yang sejenis. Sehingga diperlukan suatu strategi bersaing bagi perusahaan dalam usahanya menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada.

Adapun faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan MASSOKKA antara lain : kekuatan yang dimiliki adalah pada pangsa pasar, kualitas produk, lokasi perusahaan yang strategis. Kelemahannya terletak pada harga produk yang ditetapkan, variasi produk dan saluran distribusi. Sedangkan peluang yang dimiliki adalah besar pasar, daya beli konsumen. Ancamannya yang dihadapi perusahaan adalah depresiasi mata uang, inflasi, struktur persaingan, perubahan teknologi, regulasi pemerintah dan variasi produk. Sedangkan alternatif strategi yang

dapat diterapkan sesuai bagan matriks daya tarik industri yang disediakan antara lain strategi tumbuh selektif karena adanya investasi agresif dan dapat memelihara posisi di tempat lain.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut : bahwa ketepatan strategi bersaing Perusahaan Genteng MASS SOKKA didasarkan pada analisis internal dan eksternal berakibat dalam mempertahankan pangsa pasar.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Perusahaan

3.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan genteng Mas Sokka Kebumen didirikan pada tahun 1973 oleh Bapak H. Mas'udi, BA. Tetapi sebelumnya Bapak Mas'udi masih bekerja sama dengan perusahaan genteng milik orang tuanya. Pada tahun berikutnya Bapak Mas'udi telah menganggap bahwa dirinya mampu untuk memisahkan diri dari perusahaan genteng orang tuanya yaitu perusahaan genteng HM. Sokka. Maka pada tahun 1975 Bapak H. mas'udi kemudian mendirikan perusahaan sendiri yaitu perusahaan genteng Mas Sokka, Mas diambil dari nama Mas'udi, sedangkan Sokka dari nama lokasi perusahaan itu di kecamatan Pejagoan.

Perusahaan genteng Mas Sokka dalam tiap tahunnya selalu berusaha meningkatkan hasil produksinya, guna lebih meningkatkan penjualannya. Hal ini terbukti dengan adanya mesin-mesin otomatis serta tambahan tenaga kerja, karena pada awal mulanya perusahaan genteng Mas Sokka baru memiliki dua mesin press tetapi sekarang semakin bertambah seperti misalnya mesin press dan alat pengangkutnya, juga mesin giling tanah serta tenaga kerjanya, sehingga perusahaan mengalami perkembangan secara pesat. Di samping itu perusahaan genteng Mas Sokka berusaha menspesialkan beberapa karyawan yang dipandang mampu dan mempunyai bakat. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kegiatan perusahaan. Maka dengan mudah bagi perusahaan untuk berkembang lebih baik

dan lebih pesat, yang terbukti dengan didirikannya cabang-cabang di beberapa daerah. Dan di samping mempunyai cabang-cabang perusahaan, perusahaan genteng Mas Sokka juga mempunyai unit dagang yang meliputi:

- a. Unit dagang pusat di Jabres
- b. Unit dagang di Pejagoan
- c. Unit dagang di Sruweng
- d. Unit dagang di Klaten

Pada tahun 1978 perusahaan genteng Mas Sokka mengalami puncak kejayaannya. Hal ini disebabkan dengan semakin meningkatnya permintaan konsumen akan genteng tersebut yang didorong oleh makin berkembangnya perumahan-perumahan baik itu perumahan rakyat golongan menengah kebawah sampai perumahan real estate. Dengan didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin meningkat, serta mengalami kemampuan dalam memanfaatkan sumber alam yang ada di daerah itu maka didirikanlah perusahaan tersebut yang berkedudukan di daerah Jebres tepatnya di Jalan Raya Jabres, Kecamatan Sruweng Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah.

Pada tahun 1981 perusahaan genteng Mas Sokka ini telah mendapatkan kepercayaan dari Departemen Perindustrian Standart Industri dan memperoleh Surat Ijin Usaha (SIUP) No. 03/11-331/PM/1989/P.I. Dan bentuk dari perusahaan tersebut adalah perusahaan perseorangan, dengan Bapak Mas'udi sebagai pendiri sekaligus sebagai pimpinan perusahaan.

3.1.2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

3.1.2.1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi perusahaan genteng Mas Sokka adalah sebagai berikut:

1. Untuk memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia yaitu tanah liat sebagai bahan baku utama dalam pembuatan genteng.
2. Untuk memberi kesempatan kerja pada masyarakat sekitar perusahaan, yang sebagian besar adalah pengangguran putus sekolah.
3. Untuk dapat meningkatkan pendapatan/ penghasilan masyarakat sekitar perusahaan.
4. Untuk memperoleh laba.
5. Membantu pemerintah dalam meningkatkan pembangunan di bidang industri perumahan.

3.1.2.2. Tujuan Perusahaan

Guna mencapai Visi dan Misi perusahaan tersebut, maka tujuan perusahaan pada saat ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan memperluas posisi serta peran perusahaan dalam industri genteng.
2. Peningkatan dan perluasan pasar genteng baik lokal maupun kemungkinan ekspor.
3. Peningkatan daya saing perusahaan melalui peningkatan mutu, produktivitas dan efisiensi.

3.1.3. Lokasi Perusahaan

Istilah lokasi perusahaan, biasanya diganti dengan istilah tempat kediaman perusahaan. Kedua istilah itu berarti tempat dimana perusahaan melakukan

aktivitasnya. Perusahaan genteng terletak di Jalan Raya No. 203 (KM. 6) Jabres kecamatan Sruweng Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah.

Pada permulaan pendirian suatu perusahaan, persoalan mengenai pemilihan letak perusahaan selalu muncul. Setiap orang akan selalu berusaha memilih tempat/ lokasi perusahaan dengan kemungkinan memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya. Sehingga pemilihan letak perusahaan tidak dapat dibedakan dengan sistem coba-coba, tetapi harus diputuskan dengan sangat hati-hati dan berdasarkan kepada fakta-fakta yang lengkap baik dari aspek ekonominya maupun dari aspek tehniknya. Rencana masa depan seperti perluasan bangunan, tindakan diversifikasi produksi, daerah pemasaran hasil produksinya, bahan baku dan lain-lain, merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam menetapkan letak perusahaan.

Letak perusahaan dapat dibedakan kedalam empat jenis yaitu:

1. Letak perusahaan yang terikat pada alam

Maksudnya adalah letak perusahaan yang tidak dapat dipengaruhi oleh manusia tetapi tergantung atau terikat oleh alam.

2. Letak perusahaan berdasar sejarah

Bahwa perusahaan menjalankan aktivitasnya di suatu daerah tertentu hanya dapat dijelaskan berdasarkan sejarah.

3. Letak perusahaan yang ditetapkan pemerintah

Bahwa suatu perusahaan hanya dapat menjalankan aktivitasnya pada tempat atau daerah yang ditentukan oleh pemerintah terlebih dahulu.

4. Letak perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor ekonomi

Bahwa letak perusahaan yang didirikan dekat dengan bahan baku, pasar, tenaga kerja serta jaringan transportasi.

Pada perusahaan genteng Mas Sokka, letak perusahaan yang dipilih berdasarkan faktor ekonomi, dan daerah yang menjadi tempat pendirian perusahaan di Jalan Raya Jabres. Alasan yang mendukung perusahaan genteng Mas Sokka untuk memilih lokasi ini adalah :

1. Yang berhubungan dengan masalah bahan baku

Dalam memproduksi suatu produk selalu membutuhkan bahan baku untuk kepentingan proses produksi. Di dalam perusahaan yang bersangkutan, kebutuhan bahan baku ini bukan hanya merupakan kebutuhan yang dirasakan pada waktu-waktu tertentu saja, melainkan akan menjadi kebutuhan rutin yang harus dipenuhi. Ketiadaan bahan baku dalam perusahaan ini akan mempunyai akibat-akibat yang tidak diinginkan oleh perusahaan tersebut. Akibat yang akan dirasakan langsung dari ketiadaan bahan baku dari perusahaan ini adalah terhentinya pelaksanaan kegiatan produksi dalam perusahaan tersebut. Apabila kegiatan produksi di dalam perusahaan tersebut terhenti, maka hal lain ini tentunya akan mengakibatkan kegiatan- kegiatan lain dalam perusahaan tersebut terhenti pula. Ketergantungan perusahaan terhadap bahan baku ini adalah sangat besar, sehingga tidak mungkin perusahaan akan dapat melaksanakan proses produksi dalam perusahaannya tanpa menggunakan bahan baku. Untuk perusahaan genteng Mas Sokka memilih di Jalan raya Jabres karena di daerah sekitarnya masih banyak sekali sawah milik

masyarakat yang disewakan untuk diambil tanahnya, dan inipun dengan harga yang tidak mahal.

2. Yang berhubungan dengan tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan faktor yang cukup penting dalam proses pelaksanaan produksi. Apalagi pada perusahaan genteng Mas Sokka di Kebumen yang masih menggunakan tenaga kerja manusia lebih besar dibanding dengan penggunaan mesin-mesin. Di sekitar perusahaan genteng Mas Sokka cukup tersedia tenaga kerja yang memadai untuk membuat genteng, sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

3. Yang berhubungan dengan masalah transportasi

Suatu perusahaan tidaklah mungkin terlepas dari masalah tersedianya fasilitas transportasi, karena sejak perusahaan mengadakan bahan baku, sampai menjadi produk jadi, serta tenaga kerjanya, semua itu memerlukan sarana transportasi. Dan bagi perusahaan genteng Mas Sokka, sarana transportasi sudah cukup memadai, baik itu untuk pengadaan bahan baku, maupun untuk pemasarannya, juga untuk tenaga kerjanya. Apalagi lokasi perusahaan yang berada di tepi jalan utama (jalur utama selatan Jogjakarta – Purwokerto).

3.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan

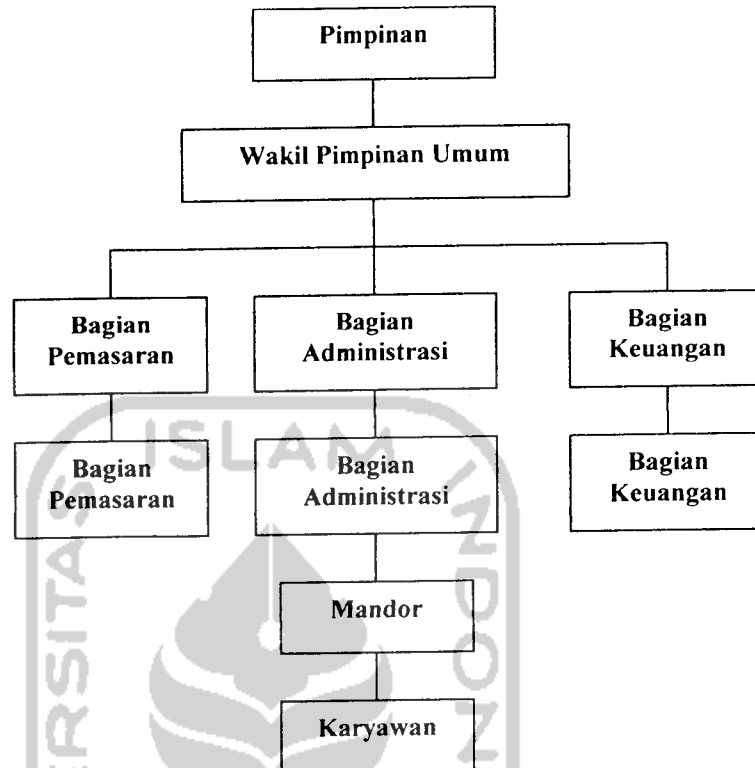
Susunan organisasi perusahaan yang tersusun rapi akan sangat membantu perusahaan dalam melakukan aktivitas sehari-hari, baik aktivitas dalam memproduksi maupun administrasi perusahaan. Yang dimaksud organisasi adalah suatu wadah dari sekelompok orang atau pekerja yang dipadukan dan

dilaksanakan oleh masing-masing sekelompok atau individu dengan cara yang teratur dan sistematis untuk mencapai sasaran bersama. Tetapi kemampuan kerja setiap orang terbatas baik fisik, daya pikir, pendidikan dan banyak faktor yang membatasi kegiatan manusia. Maka dengan adanya keterbatasan tersebut manusia tidak akan mencapai sebagian besar tujuannya tanpa melalui kerja sama dengan orang lain.

Sedangkan yang dimaksud struktur organisasi adalah gambaran secara skematis tentang pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan yang terdapat dalam suatu badan atau lembaga, sehingga memungkinkan orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan.

Adapun pada Perusahaan Genteng Mas Sokka ini, struktur organisasi yang digunakan adalah bentuk garis, karena dalam hal ini dapat dilihat dengan adanya pimpinan langsung membawahi bagian yang ada di bawahnya atau karena direktur yang dibantu oleh beberapa orang bawahan.

Agar dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas, maka dapat dilihat struktur organisasi dari perusahaan genteng Mas Sokka seperti dibawah ini:



Gambar 3.1

Struktur Organisasi Perusahaan Genteng Mas Sokka
 Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka Kebumen

Keterangan:

1. Pimpinan

- Bertanggung jawab atas kegiatan usaha dalam melaksanakan rumah tangga perusahaan.
- Menjaga kelancaran produksi dan kegairahan kerja.
- Mengawasi secara langsung bagian keuangan untuk kelancaran dan ketertiban perusahaan.
- Mengadakan kerja sama yang baik dengan pihak luar maupun ke dalam.

- Mengatasi semua masalah-masalah atau persoalan yang ada di dalam perusahaan.

2. Wakil Pimpinan

Membantu pimpinan perusahaan apabila pimpinan perusahaan tersebut sedang berhalangan atau tidak mampu melaksanakan suatu tugas.

3. Bagian Pemasaran

- Memimpin dan mengatur bagian pemasaran.
- Mencatat pesanan-pesanan yang terjual.
- Memasarkan barang jadi.
- Memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan dan mengadakan penagihan kepada para pelanggan.

4. Bagian Administrasi

Mencatat hal-hal yang terjadi pada perusahaan baik mengenai administrasi perkantoran maupun mengenai kepegawaian.

5. Bagian Keuangan

Mencatat hasil produksi, hasil penjualan dan melakukan pembayaran upah pada karyawan.

6. Bagian Gudang

- Mencatat keluar masuknya barang jadi.
- Mencatat penerimaan dan pemakaian barang maupun mengatur penyimpanan di gudang.

7. Bagian Produksi

- Mengadakan pengawasan kualitas produksi dan pekerjaan para pekerja atau pelaksana.
- Menentukan pembelian material yang dibutuhkan.
- Menentukan standart material.

8. Mandor

Mengontrol para karyawan yang sedang bekerja apakah sudah baik sesuai dengan tugasnya atau belum.

9. Karyawan

Mengerjakan segala sesuatu yang diperlukan bagian-bagian yang bersangkutan atau membantu seluruh kegiatan atau yang sesuai dengan tugas yang telah ditentukan dalam hal berproduksi.

3.1.5. Proses Produksi

Pada Perusahaan Genteng Mas Sokka didalam memproduksi produk-produknya menggunakan bahan-bahan sebagai berikut:

1. Bahan Baku

- Tanah Greges

Yaitu tanah yang kandungan pasirnya berwarna hitam kekuning-kuningan dan baik sekali untuk membuat bahan baku karena resiko rusaknya kecil.

- Tanah Liat

Yaitu tanah yang sedikit mengandung pasir, memiliki warna tanah hitam keabu-abuan, bila dilihat segi kerusakannya tanah ini bila dibuat genteng akan

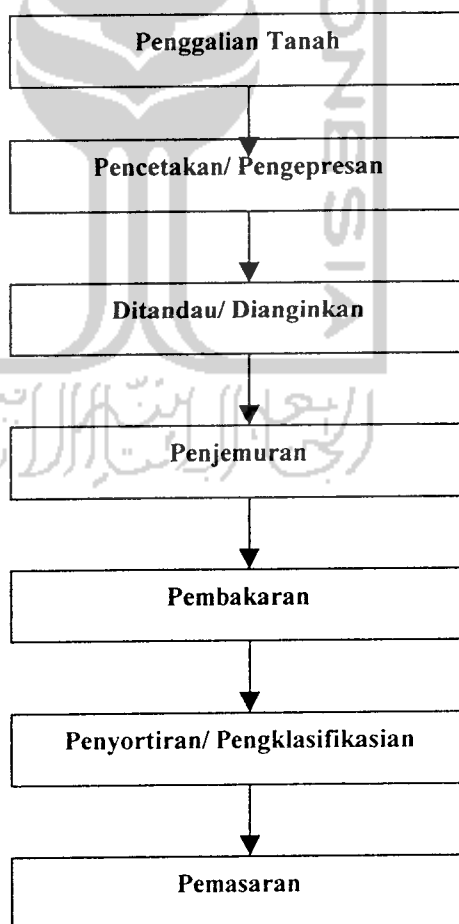
mengakibatkan banyak kerusakan. Tapi dilihat dari segi kualitas, tanah liat justru lebih baik kalau dibandingkan tanah greges karena tanah ini banyak mengandung zat kaolin.

2. Bahan Penolong

- Minyak tanah.
- Minyak kelapa.
- Minyak nyamplung.

3. Urut-urutan proses produksi

Untuk memperjelas urut-urutan proses produksi pada Perusahaan Genteng Mas Sokka dapat dilihat pada bagan sebagai berikut



Gambar 3.2

Proses Produksi Pembuatan Genteng pada Perusahaan Genteng Mas Sokka

Sumber : Perusahaan Genteng Mas Sokka

Keterangan:

a. Proses penggalian tanah

Penggalian tanah dilakukan dengan kedalaman 30 cm, yang sebelumnya sudah dilakukan observasi terlebih dahulu apakah tanah itu cocok atau tidak untuk dibuat genteng. Kemudian tanah tersebut diaduk sampai rata dengan pasir dan tanah tersebut dibersihkan dari kotoran, yang kemudian dikumpulkan menjadi gunungan kecil dengan mencampurkan air dan pasir sehingga akan menjadi seperti adonan lalu diinjak-injak agar dapat menjadi satu antara tanah, air dan pasir. Setelah kadar airnya menurun dilanjutkan ke mesin penghalus tanah (molen), sehingga tanah liat sudah siap untuk dicetak menjadi genteng.

b. Cara pengepresan/ pencetakan

Tanah yang akan dicetak karena belum kering dan masih banyak mengandung air yang tinggi maka perlu diangin-anginkan terlebih dahulu dan tidak boleh terkena sinar matahari secara langsung, karena apabila terkena sinar matahari langsung maka kadar air tidak merata. Caranya diletakkan di los-los penganginan dan tidak boleh berhimpit. Setelah kadar airnya menurun mesin penghalus digerakkan oleh diesel,

setelah dianginkan dilakukan di bagian pemimpin dan sekaligus menghaluskan/ memolesi dengan minyak di atas permukaan tanah tersebut agar tidak merekat pada mesin, dan keluar dari mesin sudah berbentuk genteng.

c. Masa penjemuran

Di dalam penjemuran ini, genteng yang sudah diangin-anginkan kemudian dijemur. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penjemuran adalah:

- Genteng tersebut harus sudah setengah kering.
- Dijemur pada hari dan cuaca yang panas.
- Masa penjemuran dilakukan dari pagi hari hingga sore hari.
- Setelah kering genteng siap untuk dibakar dan mulailah persiapan pembakaran.

d. Proses pembakaran

Genteng yang sudah dimasukkan ke dalam tungku atau tobong pembakaran, mula-mula diadakan pemanasan, ini memerlukan waktu selama 6 hari. Kemudian dibakar dengan api yang cukup besar selama 21 jam sampai genteng berwarna merah kemudian genteng tersebut dibiarkan di dalam tungku pembakaran sampai genteng tersebut menjadi dingin.

e. Cara pembongkaran

Setelah genteng di dalam tungku pembakaran dingin, genteng dibongkar. Genteng yang dibongkar dimasukkan ke dalam tempat penyimpanan untuk persediaan, tapi sebelumnya dilakukan penyortiran.

f. Penyortiran (pengklasifikasian)

Tujuannya adalah untuk menentukan jenis-jenis genteng dengan menggunakan tenaga ahli penyortiran, kelas-kelas tersebut ada empat macam yaitu:

1. Kelas I

- Keadaan genteng tidak berubah dari aslinya.
- Tidak cacat, seperti: retak atau hilang pojoknya.
- Warnanya merah muda.

2. Kelas II

Terdapat dua kriteria, yaitu:

a. Kelas II atas (sharp atas)

- Tidak berubah dari bentuk aslinya.
- Warnanya merah muda.

b. Kelas II bawah (doreng)

- Tidak berubah dari bentuk aslinya.
- Tidak cacat

- Warnanya disetiap permukaan merah kehitam-hitaman.

3. Kelas III bawah (doreng)

Tidak cacat tetapi banyak berlubang yang akan mengakibatkan kebocoran dan retak-retak.

4. Kelas IV (rempon) kurang dari 25% dari kelas I

Kelas ini merupakan kelas genteng yang memiliki kecacatan yang sangat berat.

3.1.6. Daerah Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan pengusaha untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan yaitu untuk berkembang dan mendapatkan laba. Pada umumnya pemasaran perusahaan bertujuan untuk menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Dalam memasarkan hasil produksinya saat ini perusahaan genteng Mas Sokka di Kebumen tidak begitu mengalami kesulitan. Hal ini terbukti dengan begitu banyaknya jumlah perusahaan genteng yang ada di daerah Sokka dan menghasilkan produk genteng yang sama dengan perusahaan Mas Sokka dalam jumlah yang banyak, tetapi jarang sekali terjadi penumpukan hasil produksi yang tidak laku dijual.

Sedangkan para pembelinya adalah terdiri dari konsumen perorangan, yang umumnya dipakai untuk keperluan sendiri dan juga pelanggan dari pemborong bangunan, baik dari instansi pemerintah ataupun pihak-pihak swasta

yang dipakai untuk perumahan KPR, gedung-gedung sekolah, perkantoran dan lain-lain. Tetapi untuk memenuhi permintaan yang datang dari pemborong atau yang membeli dalam jumlah besar harus memesan terlebih dahulu, kemudian perusahaan melakukan persiapan produksi yang disesuaikan dengan jumlah pesanan yang berjumlah besar tersebut. Ini bertujuan agar perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi pesanan yang berjumlah besar.

Daerah-daerah yang telah menjadi daerah pemasaran perusahaan genteng Mas Sokka adalah sebagai berikut:

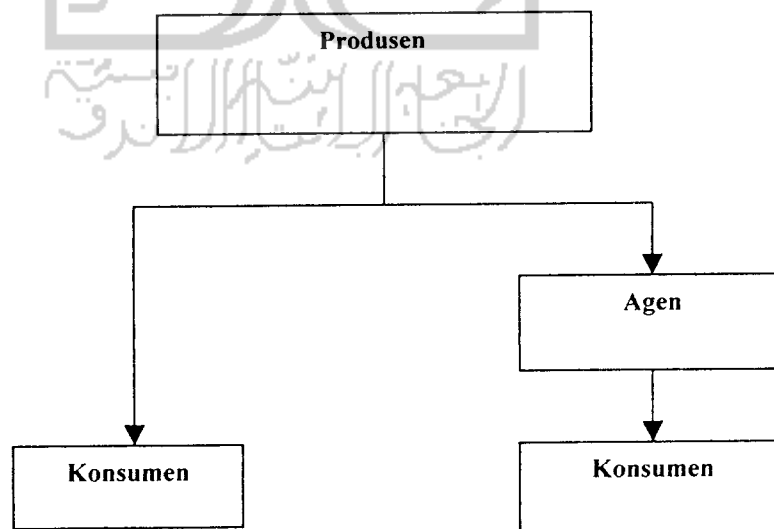
1. Jawa Tengah, meliputi hampir keseluruhan wilayah seperti: Pemalang, Kebumen, Kutoarjo, Purworejo, Magelang, Wonosobo, Purwokerto, Brebes, Bumiayu, Cilacap, Tegal, Temanggung, Banyumas, Jepara, Kudus, Klaten, Surakarta, Wonogiri dan lain-lain termasuk wilayah Jogjakarta dan sekitarnya.
2. Jawa Barat, meliputi: Tasikmalaya, Cirebon, Bogor, Bandung, Cimahi, Padalarang, Kuningan, Majalengka dan lainnya.
3. Jakarta, meliputi: Jakarta Pusat, Jakarta Timur, Jakarta Barat, Jakarta Utara dan Jakarta Selatan.
4. Banten, meliputi: Tangerang, Cilegon, Rangkas Bitung dan Serang.
5. Jawa Timur, meliputi: Madiun, Tuban, Blitar, Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Ponorogo, Ngawi, Nganjuk dan lainnya.
6. Di luar pulau Jawa, Meliputi hampir semua kota-kota besar di Sumatra, Kalimantan, Sulawesi bahkan sampai ke Irian Barat.

3.1.7. Saluran Distribusi

Dalam usahanya untuk memasarkan produknya, langkah berikutnya yang dilakukan perusahaan genteng Mas Sokka adalah menentukan saluran distribusi untuk menyalurkan produk yang dihasilkan sampai ke tujuan tepat pada waktunya. Saluran distribusi yang dilakukan oleh perusahaan adalah secara langsung dan tidak langsung.

Saluran distribusi secara langsung adalah dengan cara perusahaan menjual produknya langsung ke konsumen atau sebaliknya, sedangkan saluran distribusi tidak langsung adalah perusahaan menjual produknya melalui perantara yaitu agen kemudian ke konsumen. Agen perusahaan Genteng Mas Sokka terdapat di Sruweng, Pejagoan, klaten dan juga toko-toko yang telah ditunjuk oleh perusahaan.

Untuk mengetahui saluran distribusi yang dilakukan oleh Perusahaan Genteng Mas Sokka dapat ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3.3
Saluran Distribusi Perusahaan Genteng Mas Sokka
Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka Kebumen

3.1.8. Promosi

Promosi adalah salah satu bagian dari marketing mix yang sangat besar peranannya. Melalui promosi, perusahaan diharapkan bisa mempertahankan dan meningkatkan penjualan produknya. Kegiatan promosi yang baik dan efektif tersebut ditujukan untuk meningkatkan volume penjualan, sehingga pada akhirnya dapat memberikan keuntungan yang lebih tinggi. Perusahaan genteng Mas Sokka menjalankan kegiatan promosinya melalui:

1. Pemasangan papan nama perusahaan yang berukuran besar di tepi jalan.
2. Lewat stiker yang diberikan perusahaan kepada langganannya dan kepada yang berminat.
3. Penyiaran iklan di radio.
4. Dengan iklan di surat kabar dan majalah.
5. Melalui pembagian kaos-kaos yang bertuliskan perusahaan genteng Mas Sokka.
6. Pemberian kertas selebaran kepada masyarakat luas.
7. Melalui kalender yang diberikan pada awal tahun kepada pelanggannya.
8. Pemasangan spanduk-spanduk dan juga penyebaran brosur.

Dan dari kegiatan-kegiatan promosi tersebut sedikit dapat meningkatkan penjualan produk, selain itu juga akan lebih memperluas daerah pemasaran.

3.2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksternal dan internal perusahaan.

3.2.1. Variabel eksternal :

- 3.2.1.1. Depresiasi mata uang
- 3.2.1.2. Inflasi
- 3.2.1.3. Daya beli konsumen
- 3.2.1.4. Regulasi pemerintah
- 3.2.1.5. Perubahan teknologi
- 3.2.1.6. Besar pasar
- 3.2.1.7. Pertumbuhan pasar
- 3.2.1.8. Struktur persaingan
- 3.2.2. Variabel internal :
 - 3.2.2.1. Pangsa pasar
 - 3.2.2.2. Variasi produk
 - 3.2.2.3. Saluran distribusi
 - 3.2.2.4. Harga barang
 - 3.2.2.5. Efisiensi operasi
 - 3.2.2.6. Lokasi perusahaan
 - 3.2.2.7. Kualitas barang
 - 3.2.2.8. Citra barang

3.3. Definisi Operasional Variabel

Seperti telah diuraikan diatas variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah variabel internal dan variabel eksternal. Dimana dari dari evaluasi pada variabel internal akan dapat diketahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan dari evaluasi

pada variabel eksternal akan dapat diketahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis.

3.3.1. Variabel eksternal

Variabel eksternal adalah variabel-variabel diluar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Dari evaluasi pada variabel-variabel eksternal akan dapat diketahui peluang dan ancaman bisnis. Variabel-variabel eksternalnya adalah sebagai berikut :

3.3.1.1. Depresiasi mata uang

Depresiasi merupakan penurunan nilai mata uang dalam negeri (Rupiah) terhadap mata uang asing. Kondisi ini dapat memberikan dampak yang kurang menguntungkan bagi perusahaan dalam hal adanya kenaikan bahan baku yang akan berakibat pada keharusan menaikkan harga jual produk. Di sisi lain kondisi kenaikan harga tersebut berpotensi besar untuk menurunkan permintaan konsumen.

3.3.1.2. Inflasi

Inflasi merupakan kecenderungan kenaikan harga-harga barang dan jasa yang dikonsumsi oleh masyarakat. Inflasi yang tinggi menyebabkan harga-harga kebutuhan pokok melonjak dan berakibat pada minat beli masyarakat pada barang non primer menurun. Selain itu inflasi juga menyebabkan persaingan harga menjadi lebih ketat karena adanya kecenderungan produsen bersaing menjual produk

memperebutkan volume pasar yang mengecil karena turunnya minat masyarakat membeli produk non primer seperti genteng.

3.3.1.3. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen terhadap permintaan produk tidak tetap. Hal ini salah satunya ditentukan oleh tingkat kesejahteraan yang sedang dialami oleh masyarakat. Dalam kondissi kesejahteraan masyarakat yang cenderung meningkat dapat melahirkan adanya kebutuhan-kebutuhan baru akan produk genteng sehingga diperlukan adanya inovasi produk.

3.3.1.4. Regulasi pemerintah

Dalam konteks persaingan usaha, pemerintah berperan besar dalam mengeluarkan kebijakan yang berupa regulasi untuk mengatur iklim persaingan bisnis serta pemenuhan kebutuhan masyarakat. Regulasi yang dikeluarkan pemerintah dapat di satu sisi mendorong munculnya pemain baru dalam industri genteng dan di sisi lain memperkuat pebisnis lama melalui bantuan dalam hal pelatihan, pemasaran serta permodalan.

3.3.1.5. Perubahan teknologi

Dalam hal manajemen produksi, keberadaan teknologi dapat berperan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk. Selain itu teknologi yang senantiasa berkembang juga memunculkan varian-varian atau inovasi produk yang akan memperketat persaingan industri genteng.

3.3.1.6. Besar pasar

Besar pasar menentukan permintaan jumlah permintaan konsumen. Letak geografis atau daerah yang menjadi sasaran pemasaran harus besar.

3.3.1.7. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar merupakan gambaran kenaikan permintaan konsumen terhadap produk pertahun. Dalam kondisi pasar yang memiliki pertumbuhan positif biasanya dapat mendorong munculnya pebisnis-pebisnis yang baru dan akan semakin memperketat persaingan usaha.

3.3.1.8. Struktur persaingan

Struktur persaingan merupakan gambaran bagaimana mekanisme pasar bekerja. Ada dua kondisi ekstrim tentang struktur persaingan yang biasanya dialami oleh pebisnis yaitu persaingan monopolistik dan persaingan bebas. Dalam persaingan sempurna, para pebisnis dapat menciptakan iklim persaingan yang wajar dan sehat dimana tidak ada satu pihak yang sangat dominan terhadap kelompok lain.

3.3.2. Variabel internal

Variabel internal adalah variabel-variabel yang menggambarkan perusahaan secara umum. Variabel ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Variabel-variabel internalnya sebagai berikut :

3.3.2.1. Pangsa pasar

Volume pasar dapat menjadi ukuran dari tinggi rendahnya permintaan konsumen terhadap produk genteng. Industri yang memiliki volume pasar yang tinggi biasanya melahirkan iklim persaingan yang semakin ketat.

3.3.2.2. Variasi produk

Merupakan gambaran tentang jenis/ variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan dalam rangka memenuhi permintaan konsumen yang tidak selalu sama.

3.3.2.3. Saluran distribusi

Saluran distribusi menggambarkan sarana yang dipakai untuk menyalurkan produk yang berupa jumlah agen/ distributor yang digunakan oleh perusahaan.

3.3.2.4. Harga barang

Merupakan kebijakan penentuan harga yang akan ditetapkan perusahaan untuk menjual produknya.

3.3.2.5. Efisiensi operasi

Merupakan upaya yang dilakukan manajemen perusahaan dalam upaya meminimalkan biaya produksi tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

3.3.2.6. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan yang strategis sangat menentukan peningkatan

penjualan dan kemajuan dan kehidupan perusahaan.

3.3.2.7. Kualitas barang

Prioritas utama pada kualitas produk akan menghasilkan proses produksi yang berorientasi pada penciptaan produk dengan kualitas sebagai keunggulan kompetitif.

3.3.2.8. Citra barang

Citra barang merupakan modal utama yang perlu diciptakan dan dijaga dengan sebaik-baiknya guna menghasilkan kepuasan konsumen. Sejauhmana tingkat perhatian manajemen terhadap kepuasn konsumen akan menentukan strategi jangka panjang perusahaan.

3.4. Jenis data

Data yang diambil adalah data yang sesuai dengan penelitian, bisa dipercaya kebenarannya, tepat waktu dan dapat memberikan gambaran tentang suatu masalah secara menyeluruh. Data yang diperlukan dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian berupa hasil wawancara dengan pihak Perusahaan Genteng MASSOKKA. Adapun yang termasuk dalam data primer ini meliputi variabel eksternal dan internal yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

penjualan dan kemajuan dan kehidupan perusahaan.

3.3.2.7. Kualitas barang

Prioritas utama pada kualitas produk akan menghasilkan proses produksi yang berorientasi pada penciptaan produk dengan kualitas sebagai keunggulan kompetitif.

3.3.2.8. Citra barang

Citra barang merupakan modal utama yang perlu diciptakan dan dijaga dengan sebaik-baiknya guna menghasilkan kepuasan konsumen. Sejuahmana tingkat perhatian manajemen terhadap kepuasan konsumen akan menentukan strategi jangka panjang perusahaan.

3.4. Jenis data

Data yang diambil adalah data yang sesuai dengan penelitian, bisa dipercaya kebenarannya, tepat waktu dan dapat memberikan gambaran tentang suatu masalah secara menyeluruh. Data yang diperlukan dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian berupa hasil wawancara dengan pihak Perusahaan Genteng MASSOKKA. Adapun yang termasuk dalam data primer ini meliputi variabel eksternal dan internal yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari Perusahaan Genteng MASSOKKA dan berbagai sumber bacaan diantaranya buku dan media informasi lainnya.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode penyebaran kuisioner, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan pedoman untuk ditujukan responden (manajer menengah dan manajer atas) baik dari unsur internal maupun eksternal dari Perusahaan Genteng MASSOKKA yang akan diteliti.

- a. Metode wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara berupa tanya jawab untuk mendapatkan informasi dengan para manajer (menengah dan atas) dari pihak perusahaan genteng MASSOKKA mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian. Metode ini digunakan dengan maksud untuk memperoleh data yang kurang jelas mengenai daftar pertanyaan.
- b. Metode observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap perusahaan.
- c. Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data-data dari berbagai sumber penulisan baik berupa buku-buku maupun berbagai tulisan di media massa yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan yang relevan dengan penelitian ini.

3.6. Metode Analisis

Dalam penelitian ini yang digunakan terlebih dahulu adalah analisis SWOT yaitu meliputi : analisis *strength* (kekuatan), analisis *weakness* (kelemahan), analisis *opportunities* (peluang) dan analisis *threats* (ancaman). Dari analisis tersebut diharapkan menggambarkan kondisi perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan analisis matriks daya tarik industri, sehingga perusahaan dapat menghadapi perubahan pada masa yang akan datang.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Industri

Industri adalah kelompok perusahaan yang memproduksi produk barang atau jasa yang serupa. Mendefinisikan industri yang relevan sebagai langkah yang penting dalam perumusan strategi bersaing. Sedangkan analisis industri adalah pengamatan industri, yang pada dasarnya adalah pemilihan tentang dimana perusahaan harus menarik garis antara pesaing yang sudah ada dengan produk pengganti, antara perusahaan yang sudah ada dengan pendatang baru yang potensial, serta perusahaan yang ada dengan pemasok dan pembeli.

Analisis industri merupakan salah satu bentuk analisis strategik yang paling berguna. Analisis industri dapat membantu menetapkan apakah suatu industri tertentu mungkin terbukti bagi peserta persaingan rata-rata dan juga dapat memperjelas perbedaan laba diantara para peserta persaingan dalam industri tersebut. Secara umum analisis industri menerangi wajah persaingan sehingga membantu perumusan strategi yang efektif.

Dalam melakukan analisis industri, harus menilai pentingnya lima kekuatan yang dikemukakan oleh Michael E. Porter dalam konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan variabel utama yang disebut *Lima Kekuatan Bersaing*.

Lima kekuatan bersaing tersebut terdiri dari:

1. Persaingan di antara Perusahaan yang ada
2. Masuknya Pesaing baru
3. Kekuatan Pembeli

4. Kekuatan Pemasok
5. Perkembangan Produk Substitusi

Lima kekuatan persaingan diatas digunakan karena kerangka lima persaingan difokuskan pada lingkungan industri dan bukan lingkungan makro. Kerangka ini berusaha memahami dampak kekuatan-kekuatan lingkungan makro (makro ekonomi, sosial, politik, teknologi), karena analisis lingkungan makro merupakan masukan untuk suatu analisis industri yang efektif.

4.1.1 Persaingan di antara Perusahaan Genteng

Persaingan di kalangan industri ini berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi. Untuk mendapatkan posisinya para pesaing yang ada menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, iklan, introduksi produk dan pelayanan yang baik. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Pada saat ini persaingan didalam industri genteng secara lokal maupun nasional dirasakan makin berat. Untuk industri genteng lokal pada daerah Kebumen tempat perusahaan Mas Sokka berada sudah terdapat 1600 perusahaan genteng yang telah memiliki ijin pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kebumen, dan kurang lebih 300 perusahaan yang belum memiliki ijin.

Berikut 10 data perusahaan-perusahaan yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) Kabupaten Kebumen:

Tabel 4.1
Data Perusahaan Genteng yang Terdaftar
pada Kantor DISPERINDAG Kebumen
Th 1998-2001 (s.d. Sept-01)

No	Nama & Alamat Perusahaan	Nomer & Tgl Ijin	Kapasitas Ijin/ Th	Investasi (%)	Nilai Aset (Rp Juta)	Tenaga Kerja	Pemasaran
1	Kub Mandiri Ds.Podoluhur Kec.Klirong	40/KDPP.II.31/3.1/VI/00 14 Juni 2000	3.600.000	75	180	85	DN
2	Surya Ds.Suraturunan Kec.Alian	33/KDPP.II.31/3.1/VI/01 13 Juni 2000	300.000	50	150	60	DN
3	Hmd Sokka Ds.Trikarso Kec.Sruweng	72/KDPP.II.31/3.1/XII/00 8 Desember 2000	180.000	50	75	10	DN
4	Bintang Emas Sokka Asli Ds.Kewayuhan Kec.Pejegongan	08/KDPP.II.31/3.1/III/01 26 Januari 2000	1.800.000	50	60	42	DN
5	Makmur Sejahtera Sokka Ds.Kebulunan Kec.Pejagoan	688/KDPP.II.31/3.1/X/97 17 Oktober 1997	3.000.000	50	150	60	DN
6	Sad Sokka Ds.Karanggedang Kec.Sruweng	24/KDPP.II.31/3.1/II/00 8 Desember 2000	600.000	34	54	35	DN
7	Limi Sokka Ds.Adikarso Kec.Sruweng	68/KDPP.II.31/3.1/XI/00 25 Nopember 2000	600.000	25	50	25	DN
8	Skm Sokka Ds.Kedawung Kec.Pejagoan	01/KDPP.II.31/3.1/I/00 3 Januari 2000	1.800.000	32	48	34	DN
9	Super Jeci Sokka Ds.Kewayuhan Kec. Pejagoan	47/KDPP.II.31/3.1/V/98 1 Mei 1998	600.000	20	45	20	DN
10	Stn Super Sokka Ds.Kedawung Kec.Pejagoan	48/KDPP.II.31/3.1/III/98 2 Mei 1998	600.000	20	45	24	DN

Sumber: DISPERINDAG Kabupaten Kebumen, diolah.

Kondisi tersebut menunjukkan konsentrasi yang ada pada daerah tempat perusahaan berada begitu besar, sehingga persaingan pun makin keras. Hal diatas juga menunjukkan terjadinya suplai genteng yang berlebih pada pasar lokal maupun nasional.

Berdasarkan gambaran kondisi diatas dapat dikatakan bahwa persaingan didalam industri genteng dapat dikatakan berat. Oleh karena itu perusahaan

harus bekerja keras apabila ingin mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasarnya. Banyaknya industri sejenis tersebut merupakan *ancaman* bagi perusahaan.

4.1.2. Masuknya Pesaing Baru

Pendatang baru pada industri apapun termasuk industri genteng akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga membawa sumber daya yang besar. Akibat dari pendatang baru ini harga genteng di pasaran dapat turun atau biaya membengkok sehingga akan mengurangi laba perusahaan.

Melihat keadaan persaingan yang ada, sebenarnya untuk memasuki industri genteng mempunyai resiko yang tinggi. Akan tetapi dengan adanya dukungan dari pemerintah daerah Kebumen terutama Dinas Perindustrian dan Perdagangan melalui kegiatan penyuluhan dan pelatihan industri genteng yang masih kecil (home industri) secara kontinyu dan periodik. Bagi industri-industri genteng yang masih kecil Dinas Perindustrian dan Perdagangan juga memberikan bantuan modal. Menurut Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kebumen, industri genteng merupakan salah satu andalan pendapatan asli daerah sehingga pemerintah daerah begitu peduli dengan kemajuan industri genteng ini.

Bahan baku utama untuk pembuatan genteng yaitu tanah greges (tanah yang kandungan pasirnya berwarna hitam kekuning-kuningan dan baik sekali untuk bahan baku genteng) dan tanah liat (tanah yang sedikit sekali mengandung pasir, memiliki warna tanah hitam keabu-abuan) banyak sekali

tersedia, sehingga untuk memproduksi genteng tidak terlalu sulit dan bagi masyarakat Kebumen sendiri membuat genteng merupakan pekerjaan yang mudah.

Pada dasarnya industri genteng merupakan industri yang mudah dimasuki bila tersedia tanah yang sesuai untuk bahan baku utama genteng. Dukungan pemerintah daerah Kabupaten Kebumen juga memungkinkan untuk tumbuhnya produsen genteng baru dan ini merupakan *ancaman* bagi perusahaan.

4.1.3. Kekuatan Pembeli

Perusahaan menjual produknya tidak hanya kepada seorang pembeli, melainkan kepada sejumlah pembeli yang berlain-lainan. Para pembeli bersaing dengan perusahaan dengan cara memaksa harga turun, menginginkan mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Para pembeli juga berperan sebagai pesaing satu sama lainnya. Semuanya berpengaruh terhadap laba yang akan diperoleh perusahaan. Berikut sebagian daftar pembeli yang melakukan pemesanan:

Tabel 4.2
Daftar Purchase Order
Perusahaan Genteng Mas Sokka Kebumen

Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka Kebumen

No	Nama & Alamat	Jenis Genteng	Jumlah	Shedule Kirim	Keterangan
1	PT. Reka Esti Utama Jl. Majapahit No.408 Semarang	Press Kodok Kw-1	85.000	Akhir juli 2002	(sudah selesai)
2	PT. Karsa Bangun Perkasa Jl. Raya Pangkah Slawi Tegal	Press Kodok Kw-1	64.000	Minggu ke-3 Juli 2002	(sudah selesai)
3	Depdiknas Kab. Magelang	Plentong Bulat Kw-1	68.000	Segera Kirim	(sudah selesai)
4	SLTPN 2 Purwokerto	Plentong Bulat Kw-1	19.500	Segera Kirim	(75% terkirim)
5	Rozak Perum Pegojengan Indah Pegojengan Bumiayu	Plentong Bulat Kw-1	40.000	Agustus 2002 Selesai	(63% terkirim)

Konsumen yang membeli produk perusahaan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda. Pembeli yang berbeda-beda mengharuskan perusahaan untuk membedakan tingkat kebutuhan pelayanan dan informasi yang berbeda-beda pula. Kebutuhan Pembelian yang berbeda-beda ini merupakan suatu alasan mengapa para pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang berbeda-beda pula.

Perusahaan mengeluarkan biaya pelayanan yang berbeda-beda terhadap masing-masing pembeli. Pada distribusi, pelayanan terhadap para pembeli yang memesan dalam jumlah kecil akan memakan biaya yang lebih besar (prosentase dari penjualan) daripada melayani pembeli dengan jumlah besar, karena biaya pelayanan sebuah pesanan tetap (fixed).

semakin tinggi. Ini merupakan *ancaman* bagi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itu perusahaan harus dapat memperbaiki situasi ini melalui strategi.

4.1.5. Perkembangan Produk Substitusi

Perusahaan melihat pesaing dalam arti yang luas adalah dengan perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan harga maksimal (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Perusahaan Mas Sokka memproduksi genteng berbahan baku tanah mempunyai beberapa barang substitusi diantaranya adalah genteng beton press, atap dari bahan seng berbentuk gelombang maupun tidak bergelombang, atap dari bahan serabut kaca (fibre glass), atap asbes (hasil tambang yang lunak, seperti serabut kemudian diolah menjadi atap, bahan ini tahan terhadap api) dan sakura roof produksi PT. Tata Logam Lestari berbentuk seperti genteng yang sudah terpasang berjumlah enam berwarna biru, produk ini merupakan produk pengembangan dan merupakan produk baru di pasar namun karena produsen produk ini sering mempromosikan produknya di media massa sehingga masyarakat kemudian mengenalnya.

Dari semua barang substitusi diatas, genteng beton press (berbahan baku utamanya semen dan pasir) merupakan pesaing terdekat karena masyarakat sudah banyak yang menggunakan sebagai pengganti genteng biasa (berbahan baku tanah). Namun genteng beton press memiliki beberapa kelemahan

dibandingkan dengan genteng berbahan baku tanah (genteng biasa) diantaranya adalah:

1. Harga lebih mahal.
2. Proses → komposisi semen dan pasir harus benar-benar sesuai karena bila tidak maka genteng akan mudah rusak.
3. Panas → pemantulan sinar matahari ke dalam.
4. Cepat aus.
5. Pada pemakaian bila terjadi kerusakan (rembes) sulit dicari.

Berikut tipe-tipe genteng beton press beserta harganya menurut perusahaan S.A. Utama Solo:

Tabel 4.3
Daftar Harga
Berlaku Tanggal 1 Februari 2002

Tipe Genteng	Polos	Satu Warna		Dua Warna	
		Dop	Mengkilap	Dop	Mengkilap
Nusantara/ Nusantara Besar Jeruk	1285/	1845/	2250/	2045/	2430/
	1735	2420	2915	2665	3140
Garuda Besar/ Garuda Besar Jeruk	1855/	2540/	3030/	2815/	3350/
	1890	2575	3065	2820	3375
Garuda Kecil	1450	2010	2415	2210	2590
Garuda Mini	975	1280	1505	1395	1610
Ramayana/ Kia	1025	1330	1560	-	-
Safari	1435	1995	2400	-	-
Kerpus Lancip	1900	2575	3080	2730	3305
Kerpus Bulat	1860	2545	3035	2760	3260
Kerpus Spanyol	1915	2700	3290	2945	3415

Sumber: Perusahaan Genteng Beton Press Tenaga Mesin S.A. UTAMA, diolah.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa produk genteng berbahan baku tanah mempunyai banyak pesaing, namun yang dianggap pesaing terdekat adalah genteng beton press berbahan baku semen dan pasir. Banyaknya barang pengganti dari genteng tanah merupakan *ancaman* bagi perusahaan Mas Sokka yang menghasilkan genteng berbahan baku utama tanah.

Menurut analisis industri yang berdasarkan pada penilaian lima kekuatan persaingan dari Porter diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Perusahaan Genteng Mas Sokka memiliki posisi pasar yang kurang kuat dalam industri di mana terdapat ancaman dari pendatang baru, produk pengganti, pemasok dan pesaing industri sejenis. Ancaman-ancaman tersebut memiliki kekuatan dengan intensitas kuat yang akan mengurangi laba. Dalam jangka pendek, ancaman-ancaman yang kuat akan menjadi penghalang aktivitas perusahaan. Dalam jangka panjang, dengan menggunakan strategi, perusahaan dapat mengubah intensitas yang tinggi dari satu atau lebih ancaman untuk keunggulan perusahaan.

4.2. Analisis Eksternal

Akan sangat berbahaya apabila perusahaan hanya menekankan pengamatannya pada industri tempat perusahaan beroperasi. Untuk itu diperlukan analisis lingkungan eksternal yang bertujuan untuk mencari peluang dan ancaman dari yang mungkin terjadi, dimana kekuatan yang berada di luar perusahaan tidak

dapat dikontrol , sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

Analisis lingkungan eksternal ini mempertimbangkan antara lain masalah depresiasi mata uang, inflasi, daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, besar pasar, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan.

4.2.1. Depresiasi Mata Uang

Indonesia seperti banyak negara lain sedang mempersiapkan diri menghadapi era perdagangan bebas yang paling cepat adalah AFTA. Tingkat kemampuan usaha kecil dan menengah (UKM) untuk bersaing di era AFTA 2003 nanti, atau lebih luas lagi di era perdagangan bebas dunia (GATT/ WTO, 2010 atau 2020) ditentukan oleh dukungan sepenuhnya dari pemerintah yaitu dengan menciptakan suatu lingkungan berusaha yang kondusif sehingga UKM mampu melakukan pemberdayaan secara optimal.

Orientasi kebijakan UKM di Indonesia dapat dilihat di GBHN 1999-2000. Disebut bahwa sistem ekonomi Indonesia adalah sistem ekonomi kerakyatan yang didasarkan pada mekanisme pasar dengan persaingan yang fair dengan memperhatikan pertumbuhan ekonomi, keadilan, prioritas terhadap sosial, kualitas hidup, lingkungan dan pembangunan berkelanjutan. Sistem menjamin kesempatan bisnis yang sama bagi semua orang, perlindungan konsumen dan perlakuan yang adil bagi masyarakat. Di GBHN tersebut dikatakan secara eksplisit bahwa di bawah kerangka kebijakan tersebut, pemberdayaan koperasi dan UKM adalah sangat penting dan menjadi

prioritas di dalam pembangunan ekonomi nasional (GBHN 1999-2004, misi, poin 7, dan kebijakan ekonomi poin 11).

Depresiasi mata uang merupakan penurunan nilai mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing. Kondisi ini dapat memberikan dampak yang kurang menguntungkan bagi perusahaan dalam hal kenaikan harga bahan baku, yang akan berakibat pada naiknya harga jual produk. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

4.2.2. Inflasi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia menurun. Pertumbuhan PDB sebesar 3,3% selama tahun 2001, turun dari angka 4,8% pada tahun 2000. Kecenderungan penurunan ini diperkirakan masih berlangsung hingga semester pertama tahun 2002, bergantung pada pemulihan ekspor yang juga dipengaruhi oleh pemulihan ekonomi global.

Sebaliknya, penurunan suku bunga SBI telah mendorong kenaikan harga dan aktivitas perdagangan saham. Dari pergerakan rupiah, perkembangan peristiwa ekonomi terkini (pengucuran dana IMF sebesar US\$340 juta dan pembatalan perpanjangan Penyelesaian Kewajiban Pemegang Saham) menguatkan nilai tukar rupiah terhadap dolar. Untuk selanjutnya, pelaku pasar akan menunggu hasil penjadwalan kembali utang dalam Paris Clup dan langkah pemerintah dalam menangani utang dalam negeri.

Laju inflasi hampir mencapai 2% pada awal tahun 2002. menaikinya inflasi disebabkan oleh kenaikan harga bahan makanan, transportasi, BBM dan kenaikan upah minimum sekitar 20-30% di beberapa kota serta kenaikan tarif

dasar listrik. Inflasi tahunan mencapai 14,4% pada awal tahun 2002 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, ini merupakan angka tertinggi sejak tahun 1999.

Meskipun inflasi meningkat, pertumbuhan uang beredar di awal tahun ini telah sesuai target, yakni 12-13%. Karena pertumbuhan uang beredar sesuai target, suku bunga, khususnya SBI mulai turun. Tingkat SBI (1 bulan) turun dari 17,6% menjadi 16,9%. Ini mencerminkan berkurangnya upaya BI untuk menarik kembali uang dari peredaran.

Rupiah yang pernah menguat Rp 8500/US\$ di bulan Agustus 2001 kembali melemah di kisaran Rp 9000/US\$ pada Juni 2002. Pencairan dana IMF sebesar US\$340 juta serta perpanjangan program IMF hingga Desember 2003 membantu stabilitas rupiah pada tingkatan ini.

Isu upah buruh minimum propinsi yang rata-rata naik melebihi 30% mendominasi polemik ketenagakerjaan dan perkembangan upaya menarik investasi di Indonesia, dan tampaknya pemerintah belum siap menyikapi hal ini. Terlebih lagi kewenangan keputusan kini berada di tangan Pemerintah Propinsi.

Inflasi merupakan kecenderungan kenaikan harga barang dan jasa yang dikonsumsi masyarakat. Inflasi yang tinggi menyebabkan harga kebutuhan pokok melonjak dan berakibat daya beli masyarakat pada barang menurun dan juga berakibat pada persaingan harga menjadi semakin ketat. Hal tersebut merupakan ancaman bagi perusahaan.

4.2.3. Daya Beli Konsumen

Jumlah penduduk Indonesia berdasarkan sensus penduduk tahun 2000 adalah 203,5 juta dengan laju pertumbuhan penduduk rata-rata sebesar 1,35% per tahun selama periode 1990-2000. Jumlah penduduk yang begitu besar dan terus bertambah setiap tahun tidak diimbangi dengan pemerataan penyebaran penduduk. Sebagian besar penduduk masih terpusat di Pulau Jawa. Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2000, lebih dari 59% penduduk tinggal di Pulau Jawa. Dari jumlah tersebut, sekitar 21% penduduk tinggal di Propinsi Jawa Barat, 17% di Jawa Timur dan 15% di Jawa Tengah.

Perbaikan ekonomi dan situasi politik yang sedikit membaik pada tahun 1999 telah mempengaruhi jumlah penduduk miskin. Dibandingkan dengan angka perkiraan tahun 1998 jumlah penduduk miskin pada tahun 1999 sedikit menurun. Pada bulan Februari tahun 1999 jumlah penduduk miskin Indonesia sebesar 48,4 juta orang. Sedangkan pada tahun berikutnya sampai lima tahun kedepan diperkirakan jumlah penduduk miskin terus berkurang.

Daya beli konsumen terhadap permintaan produk tidak selalu tetap. Hal ini ditentukan oleh tingkat kesejahteraan masyarakat. Dalam kondisi kesejahteraan yang meningkat akan melahirkan kebutuhan baru akan produk yang tergolong bukan kebutuhan primer. Hal ini merupakan peluang bagi perusahaan.

4.2.4. Regulasi Pemerintah

Dalam perekonomian Indonesia, peran pemerintah sangatlah besar dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang berupa antara lain regulasi untuk

mengatur iklim persaingan bisnis serta pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraannya.

Dalam industri genteng ini, pemerintah tidak ikut campur tangan dalam masalah harga dan tidak membatasi variasi produk yang dihasilkan. Hal ini merupakan kekuatan bagi perusahaan.

4.2.5. Perubahan Teknologi

Ilmu dan teknologi telah sedemikian berkembang dan telah melahirkan berbagai temuan dan terobosan, baik di bidang perangkat keras maupun perangkat lunak. Teknologi telah merambah ke berbagai bidang termasuk ke dalam industri pembuatan genteng.

Komunikasi yang semakin instan seperti dengan mesin faksimili (fak), telepon mobil, dan surat elektronik meningkatkan efisiensi. Gabungan komputer dengan industri komunikasi dan entertainmen dengan menggunakan saluran telepon, satelit, dan TV kabel memberikan banyak pilihan kepada konsumen maupun produsen untuk berpromosi dan bertransaksi.

Saat ini ilmuwan sedang bekerja untuk menghasilkan beragam jenis teknologi baru yang akan merombak produk dan produksi. Beberapa pekerjaan yang paling menggairahkan dilakukan dalam bidang bio-teknologi dan robotik. Produk dari penemuan para ilmuwan ini akan memberikan banyak kemudahan. Kemudahan ini tujuan akhirnya adalah penghematan biaya produksi sehingga laba meningkat bagi perusahaan yang menggunakannya.

Apabila perusahaan mampu mengikuti perkembangan teknologi baru yang memberikan nilai terunggul dalam memuaskan kebutuhan konsumen maka penemuan teknologi merupakan peluang bagi perusahaan untuk memproduksi lebih efisien dan memasarkan produknya lebih luas.

Berdasarkan analisis eksternal, perusahaan memiliki peluang yang berasal dari adanya pertumbuhan penduduk yang mengakibatkan meningkatkan kebutuhan akan perumahan, meningkatnya daya beli konsumen dan adanya penemuan teknologi yang membantu perusahaan dalam proses produksi dan pemasaran. Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan adalah tingginya inflasi, krisis moneter yang berkepanjangan dan ancaman perdagangan bebas.

4.2.6. Besar Pasar

Besar pasar sangat menentukan tinggi rendahnya permintaan konsumen terhadap produk. Perusahaan genteng MASSOKKA memiliki jaringan yang kuat dalam hal memasarkan produk-produknya, terutama di wilayah-wilayah Bumiayu, Banjarnegara, Blora, Tegal, Cilacap, Purworejo, Purwokerto, Magelang, Semarang, Ambarawa, Boyolali, Yogyakarta. Adapun proses penjualan genteng di Perusahaan genteng MASSOKKA sudah berjalan mulai tahun 1985. Hal ini merupakan kekuatan bagi perusahaan.

4.2.7. Pertumbuhan Pasar

Tahun 1994 sampai tahun 2003 pertumbuhan pasar yakni permintaan konsumen terhadap produk di perusahaan MASSOKKA cenderung meningkat. Tetapi pada tahun 2004 cenderung menurun. Yang diakibatkan

adanya persaingan yang sangat ketat dan munculnya pebisnis baru dalam industri genteng yang berakibat daya beli masyarakat menurun.

4.2.8. Struktur Persaingan

Dari tahun ke tahun perkembangan industri genteng terutama di wilayah Jawa Tengah meningkat sangat drastis. Hal ini menimbulkan banyaknya persaingan yang sangat kompetitif dan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Jadi strategi masing-masing perusahaan akan sangat menentukan eksistensi perusahaan. Persaingan yang kompetitif berasal dari luar wilayah Kabupaten Kebumen, antara lain dari Mancasan, Jati Wangi, KIA, M-Clas, Sakura, dan Genteng Mutiara.

4.3. Analisis Internal

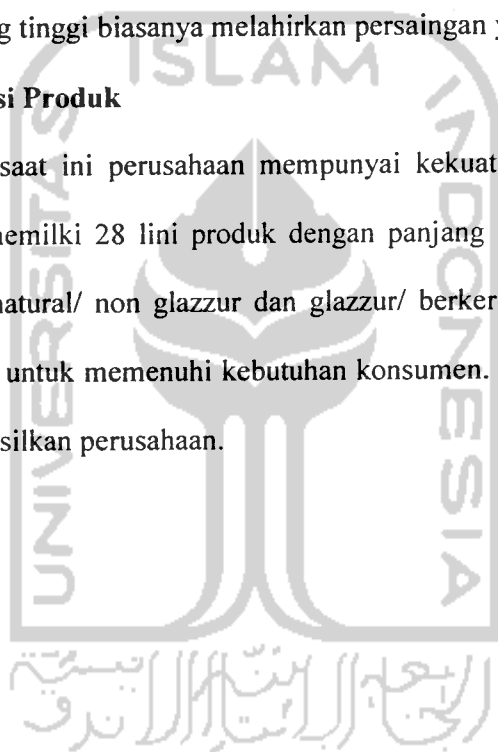
Analisis lingkungan internal adalah analisa yang lebih menekankan pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisa lingkungan internal bertujuan untuk mencari keunggulan-keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing, sehingga harus dilakukan melalui sudut pandang konsumen berdasarkan pendekatan fungsional perusahaan. Analisis fungsional yang ada dan diterapkan dalam organisasi perusahaan dapat dilihat dari pangsa pasar, variasi produk, saluran distribusi, harga produk, efisiensi operasi, lokasi perusahaan, kualitas produk dan citra produk.

4.3.1. Pangsa Pasar

Terdiri dari bauran pemasaran yang menunjukkan kombinasi tertentu variabel-variabel kunci di bawah pengawasan perusahaan yang dapat dipakai untuk mempengaruhi permintaan dan memperoleh keunggulan kompetitif. Volume pasar dapat menjadi ukuran dari tinggi rendahnya permintaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan. Industri yang memiliki volume pasar yang tinggi biasanya melahirkan persaingan yang semakin ketat.

4.3.2. Variasi Produk

Pada saat ini perusahaan mempunyai kekuatan di bidang produk yaitu dengan memiliki 28 lini produk dengan panjang lini sebanyak 2 jenis yaitu genteng natural/ non glazur dan glazur/ berkeramik. Lini produk tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Di bawah ini daftar produk yang dihasilkan perusahaan.



Tabel 4.4
Daftar Produk Genteng dan Harga
Perusahaan Genteng Mas Sokka

<p style="text-align: center;">MORANDO</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 33 cm Lebar genteng : 25 cm Panjang berguna : 26 cm Lebar berguna : 22 cm Panjang terkait : 8 cm Lebar terkait : 5 cm Jumlah per m² : 20 cm Berat genteng : 2 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 1150 /biji Glazzur : Harga : Rp 2450 /biji</p>	<p style="text-align: center;">PALENTONG PAPAK</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 28 cm Lebar genteng : 22 cm Panjang berguna : 22 cm Lebar berguna : 18 cm Panjang terkait : 6.5 cm Lebar terkait : 4 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat genteng : 1.5 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 550 /biji Glazzur : Harga : Rp 1800 /biji</p>
<p style="text-align: center;">PERDANA MAGASE</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 29.5 cm Lebar genteng : 21 cm Panjang berguna : 23.5 cm Lebar berguna : 18 cm Panjang terkait : 6 cm Lebar terkait : 3 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat genteng : 1.75 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 725 /biji Glazzur : Harga : Rp 2100 /biji</p>	<p style="text-align: center;">KREPUS LANCIP</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 33 cm Lebar genteng : 22.5 cm Panjang berguna : 31 cm Lebar berguna : 18.5 cm Panjang terkait : 2.5 cm Lebar terkait : 4 cm Jumlah per m² lari : 4 cm Berat genteng : 1.9 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 1500 /biji Glazzur : Harga : Rp 3500 /biji</p>
<p style="text-align: center;">PALENTONG BULAT</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 29 cm Lebar genteng : 22 cm Panjang berguna : 22 cm Lebar berguna : 18 cm Panjang terkait : 7 cm Lebar terkait : 4 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat genteng : 1.5 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 550 /biji Glazzur : Harga : Rp 1800 /biji</p>	<p style="text-align: center;">KREPUS PAPAK</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 33.5 cm Lebar genteng : 22.5 cm Panjang berguna : 31 cm Lebar berguna : 18.5 cm Panjang terkait : 2.5 cm Lebar terkait : 4 cm Jumlah per m² lari : 4 cm Berat genteng : 2 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 1750 /biji Glazzur : Harga : Rp 4000 /biji</p>
<p style="text-align: center;">KODOK</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 27.5 cm Lebar genteng : 21 cm Panjang berguna : 22.5 cm Lebar berguna : 18 cm Panjang terkait : 5.5 cm Lebar terkait : 3 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat genteng : 1.75 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 700 /biji Glazzur : Harga : Rp 1950 /biji</p>	<p style="text-align: center;">KREPUS BULAT</p> <p>Ukuran teknis : Panjang genteng : 32 cm Lebar genteng : 22.5 cm Panjang berguna : 31 cm Lebar berguna : 18.5 cm Panjang terkait : 2.5 cm Lebar terkait : 4 cm Jumlah per m² lari : 4 cm Berat genteng : 2 kg</p> <p>Natural : Harga : Rp 2000 /biji Glazzur : Harga : Rp 4500 /biji</p>

Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka, diolah.

Tabel 4.5
Daftar Produk Aksesories dan Harga
Perusahaan Genteng Mas Sokka

<p>NOK CABANG DUA</p> <p>Natural : Harga : Rp 25 000 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp35 000 /biji</p>	<p>NOK UJUNG</p> <p>Natural : Harga : Rp 20 000 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp 22 500 /biji</p>	<p>NOK SAMPING KIRI</p> <p>Natural : Harga : Rp 4 500 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp 6500 /biji</p>
<p>NOK SAMPING KANAN</p> <p>Natural : Harga : Rp 4 500 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp 6 500 /biji</p>	<p>NOK TENGAH</p> <p>Natural : Harga : Rp 20 000 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp 22 500 /biji</p>	<p>NOK TUTUP</p> <p>Natural : Harga : Rp 20 000 /biji</p> <p>Glazzur : Harga : Rp 22 500 /biji</p>

Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka, diolah.

Perusahaan berani mengklaim bahwa produknya merupakan genteng bermutu tinggi dan sesuai dengan keinginan konsumen. Hal ini disebabkan oleh sudah kuatnya brand image dari tanah liat asal daerah Sokka Kebumen yang digunakan sebagai bahan baku produk genteng bermutu terbaik. Untuk menghadapi tantangan dan persaingan di masa yang akan datang, perusahaan harus mampu mengadakan modifikasi lini produknya agar perusahaan dapat meraih nilai tambah dari produknya secara lebih jauh.

4.3.3. Harga Produk

Dalam masalah harga perusahaan mempunyai kekuatan antara lain seperti terlihat pada tabel 4.4 dan tabel 4.5 perusahaan memiliki banyak pilihan harga sehingga konsumen dapat memilih sesuai dengan keinginan dan dana yang dimilikinya. Penentuan besarnya harga diperoleh dari besar biaya produksi dan biaya angkut. Jadi dalam penetapan harga, perusahaan memegang kendali sepenuhnya.

Harga produk perusahaan masih dapat bersaing dengan harga-harga produk sejenis di pasar. Harga produk dipasaran tidak dapat dipengaruhi oleh

perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh berlakunya hukum permintaan dan hukum penawaran untuk produk genteng.

Untuk tujuan menjaga konsumen setianya, perusahaan menggunakan cara mengorbankan harga asalkan konsumen tersebut mengambil dalam jumlah besar dan masih tetap mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Penurunan harga tersebut merupakan strategi *reducing the price* (penurunan harga) yang digunakan pada produk-produk yang sudah mapan. Penurunan harga ini merupakan strategi harga untuk bertahan di dalam pasar. Kebijakan ini sangat baik untuk menjaga perusahaan tetap eksist di pasar. Menjaga eksistensi di pasar menurut Mc Kenna jauh lebih baik, murah dan mudah daripada membangun kembali pasar yang ditinggalkan.

4.3.4. Citra Produk

Citra produk merupakan modal dasar yang perlu diciptakan dan dijaga sebaik-baiknya yang berakibat adanya kepuasan konsumen terhadap produk dan pelayanan perusahaan. Citra produk akan menentukan kelangsungan perusahaan dalam jangka menengah maupun jangka panjang agar tetap dipercaya oleh konsumen. (Wawancara dengan Bapak H. Barli Halim, Manajer Perusahaan Genteng Mas Sokka Kebumen).

4.3.5. Saluran Distribusi

Perusahaan menggunakan kombinasi pemasaran langsung (*direct marketing*) dan pemasaran tidak langsung (*indirect marketing*). Saluran distribusi langsung adalah dengan cara perusahaan menjual produknya langsung ke konsumen, sedangkan saluran distribusi secara tidak langsung

ke konsumen. Agen perusahaan berada di Sruweng, Pejagoan, Klaten dan toko-toko yang telah ditunjuk oleh perusahaan.

Perusahaan memiliki kekuatan dalam hal pendistribusian produknya yaitu memiliki banyak agen yang tersebar di beberapa kota dan perusahaan menyediakan alat angkut bagi konsumen yang langsung memesan di perusahaan. Alat angkutnya adalah lima unit colt diesel milik perusahaan. Bagi konsumen yang menggunakan alat angkut tersebut dikenakan biaya tambahan yang tiap kota berbeda jumlahnya seperti dibawah ini:

Tabel 4.6
Tarif Angkutan Pengiriman
Perusahaan Genteng Mas Sokka

No	Nama Kota Tujuan	Biaya
1	Bandung	Rp 980.200
2	Boyolali	Rp 377.000
3	Cilacap	RP 248.820
4	Jakarta	Rp 1.357.200
5	Klaten	Rp 301.600
6	Madiun	Rp 678.600
7	Magelang	Rp 263.900
8	Pemalang	Rp 414.700
9	Purwokerto	Rp 241.280
10	Semarang	Rp 377.000
11	Solo	Rp 377.000
12	Surabaya	Rp 1.281.800
13	Yogyakarta	Rp 301.600

Sumber: Perusahaan Genteng Mas Sokka, diolah

4.3.6. Efisiensi Operasi

Dalam setiap kegiatan industri, meminimalkan biaya produksi adalah hal yang sangat penting demi kelangsungan proses produksi. Tetapi hal ini

sangatlah sulit dilakukan. Apalagi dengan adanya kenaikan harga bahan baku yang berakibat harga jual produk juga naik, sehingga permintaan konsumen terhadap produk juga akan menurun.

Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan yang berusaha secara terus menerus meningkatkan profitabilitas, yaitu dengan cara efisiensi biaya (*cost efficiency*) dan peningkatan penjualan. Perusahaan setiap tahun mendapat keuntungan dari penjualan yang cukup wajar ditinjau dari rata-rata industri sejenis.

Kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan yang cukup baik. Modal yang digunakan oleh perusahaan seluruhnya adalah modal yang berasal dari pemilik perusahaan sendiri tanpa ada hutang dari pihak asing. Modal sendiri (*equity*) perusahaan dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan yang cukup berarti. Peningkatan tersebut berasal dari laba yang ditahan.

Setiap tahun keuntungan yang diperoleh tidak dapat diramalkan. Hal tersebut terjadi karena perusahaan tidak menyusun perencanaan laba, peramalan harga bahan baku utama dan penunjang, berbagai biaya variabel lainnya maupun biaya tetap untuk merencanakan harga pokok penjualan serta RAKP (Rencana Anggaran dan Kerja Perusahaan) setiap tahun.

Namun posisi keuangan perusahaan adalah kekuatan bagi perusahaan mengingat perusahaan belum pernah mengalami kerugian. Keuntungan yang diperoleh pada tahun 2000 sebesar Rp 523.837.056 dan tahun 2001 sebesar Rp 744.347.556.

4.3.7. Kualitas Produk

Perusahaan memproduksi genteng setiap bulannya sebanyak 4.000 biji dari semua tipe. Seperti telah disebutkan sebelumnya perusahaan membuat produk genteng menjadi beberapa tipe untuk memenuhi keinginan konsumen.

Pemantauan proses produksi yang ketat dilakukan oleh mandor kepada karyawan bagian pembuatan genteng, sehingga produk yang dihasilkan berkualitas dan mempunyai tingkat kerusakan yang kecil. Proses penyortiran genteng dari pembongkaran tungku atau tobong pembakaran untuk menentukan jenis genteng ke dalam kelas-kelas, menggunakan tenaga ahli dengan pengklasifikasian yang sangat ketat.

Mendirikan pabrik baru dan merehab pabrik lama untuk meningkatkan kapasitas produksi selalu menjadi pilihan bagi pemilik perusahaan. Pabrik terbaru yang dibuat perusahaan adalah pabrik di Jl. Raya Jalur Alternatif Luar-Kota No.4 Km 01, Kebulusan, Pejagoan, yang juga dijadikan kantor cabang.

Kinerja perusahaan dalam meningkatkan hasil produksi dengan kuantitas dan kualitas yang terjamin adalah kekuatan untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

4.3.8. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan genteng MASSOKKA adalah sangat strategis karena berada di pinggi jalan raya yang dilalui kendaraan luar kota. Hal ini akan

memudahkan bagi perusahaan dalam proses pemasarannya yang akan sangat membantu meningkatkan penjualann.

4.4. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan internal dan lingkungan eksternal, maka dapat ditemukan beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan genteng MASSOKKA. Dalam analisis ini, peneliti menggunakan pendekatan fungsional yang dilakukan secara kualitatif yang kemudian digambarkan dengan matriks profil perusahaan dengan pemberian skor namun tidak lepas dari analisis kualitatif berdasarkan teori dan fakta yang ada. Teknik penyusunan matriks daya tarik industri adalah sebagai berikut :

4.4.1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal yang Signifikan

Seperti telah dipaparkan pada bagian sebelumnya bahwa terdapat berbagai indikator yang berasal dari dalam perusahaan (variabel internal) maupun yang berasal dari luar perusahaan (variabel eksternal) yang menurut peneliti memiliki pengaruh terhadap keberhasilan usaha perusahaan genteng MASSOKKA. Indikator variable internal dan eksternal yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa Pasar	Depresiasi Mata Uang
Variasi Produk	Inflasi
Saluran Distribusi	Daya Beli Konsumen
Harga Produk	Regulasi Pemerintah
Efisiensi Operasi	Perubahan Teknologi
Lokasi Perusahaan	Besar Pasar
Kualitas Produk	Pertumbuhan Pasar
Citra Produk	Struktur Persaingan

Sumber : Perusahaan genteng Mas Sokka, Kebumen

4.4.1.1 Untuk Penilaian Variabel Internal

1. Pangsa pasar

Volume pasar dapat menjadi ukuran dari tinggi rendahnya permintaan konsumen terhadap produk enteng. Industri yang memiliki volume pasar yang tinggi biasanya melahirkan persaingan yang semakin ketat. Pangsa pasar yang ada di perusahaan MASSOKKA termasuk tinggi dalam permintaan konsumen. Menurut informasi dari bagian pemasaran di perusahaan MASSOKKA, saudari Dewi RN, untuk rata-rata pengiriman genteng ke konsumen dalam satu bulan mencapai 150.000 biji genteng, yang didistribusikan ke berbagai konsumen di beberapa kota di wilayah Jawa. Bahkan perusahaan MASSOKKA pernah melakukan penjualan genteng sebanyak 270.000 biji pada bulan Agustus tahun 2000.

Mengingat pentingnya pangsa pasar untuk menganalisa sebuah perusahaan maka pada indikator pangsa pasar peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan nilai sebesar 4. Berdasarkan pada

penilaian dan pendirian bobot pada indikator pangsa pasar maka dapat ditentukan nilai tertimbang sbb:

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 4 = 0,4$$

2. Variasi Produk

Merupakan gambaran tentang jenis / variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan dalam rangka memenuhi permintaan konsumen. Variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan MASSOKKA ada 5 jenis. Adapun nama-nama tiap jenis genteng dari 5 jenis tersebut, yaitu:

1. Plentong Bulat
2. Plentong Papak
3. Press Kodok
4. Perdana / Magaze
5. Morando

Dari kelima jenis tersebut, kami dapat lebih mudah dalam memberikan penawaran karena dari kelima jenis tersebut harga jual produk tersebut tidak sama. Selama ini, kami selalu mengamati perilaku-perilaku konsumen yang melakukan transaksi dengan perusahaan MASSOKKA. Setelah kami amati ternyata dari beberapa konsumen tersebut tidak selalu sama dalam pemilihan jenis genteng dan kemampuan pembelian. Untuk jenis genteng Plentong biasanya digunakan / dipakai oleh konsumen kelas bawah karena harga jenis ini tidak begitu memberatkan dan masih

terjangkau, selain itu biasanya jenis genteng ini juga dipakai pada proyek pembangunan untuk sekolah-sekolah.

Untuk jenis Press Kodok dan Magaze / Perdana biasanya digunakan oleh konsumen kelas menengah, sedangkan untuk jenis genteng Morando biasanya digunakan oleh konsumen kelas menengah dan ke atas, karena harga jual jenis Morando cukup tinggi, biasanya jenis Morando digunakan untuk pembangunan perumahan-perumahan, gedung-gedung Universitas, dan masjid. Variasi produk merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka memenuhi permintaan konsumen, sehingga peneliti memberikan bobot 0,15 dan memberikan nilai 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator variasi produk, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sbb:

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,15 \times 4 = 0,6$$

3. Saluran Distribusi

Saluran distribusi menggambarkan sarana yang dipakai untuk menyalurkan produk. Sejak pertama kali berdiri perusahaan MASSOKKA sudah menggunakan agen penjualan dalam menyalurkan produknya agar pemasaran produk lebih luas dan volume penjualan tinggi. Selama ini perusahaan ini sudah memiliki lebih dari 15 agen penjualan yang tersebar di beberapa kabupaten di Jawa Tengah. Diantaranya, untuk di Kabupaten Bumiayu kami memiliki 4 agen penjualan, yaitu atas nama TB Hasil Hutan, Bapak H. Samlawi, Bapak

Juli AS, Bapak Ali. Untuk di wilayah Kabupaten Surakarta kami memiliki 3 agen penjualan atas nama Bapak Endah Haryono, Bapak Edwin dan Ibu Hj. Rumino, untuk wilayah Yogyakarta kami memiliki satu agen resmi milik perusahaan MASSOKKA yang ada di daerah Sawitsari Condong Catur Sleman, kemudian di wilayah Tegal atas nama Bapak H. Abdul Hasyim rata-rata permintaan untuk satu agen dalam satu bulan mencapai 30.000 biji untuk semua jenis produk.

Mengingat pentingnya saluran distribusi untuk pemasaran produk maka peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberi nilai 3. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator saluran distribusi, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sbb:

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 3 = 0,3$$

4. Harga Produk

Penentuan atau penetapan harga sebuah produk harus benar-benar selektif, karena strategi penetapan harga sangat menentukan eksistensi sebuah perusahaan. Kami memiliki 5 jenis produk dengan harga yang bervariasi, untuk jenis genteng:

- | | | |
|-------------------|------------|-------------------|
| 1. Plentong Bulat | kualitas I | harga Rp. 500,- |
| 2. Plentong Papak | kualitas I | harga Rp. 525,- |
| 3. Press Kodok | kualitas I | harga Rp. 700,- |
| 4. Perdana/Magaze | kualitas I | harga Rp. 700,- |
| 5. Morando | kualitas I | harga Rp. 1.100,- |

Dengan penetapan harga yang bervariasi, kami akan lebih mudah dalam melakukan penawaran kepada para konsumen. Setiap pengusaha genteng di Kebumen menentukan harga produk sesuai dengan strategi masing-masing sebuah perusahaan, karena pemerintah daerah tidak menetapkan standar harga dan memang dalam hal ini pemerintah daerah Kebumen tidak begitu intervensi pada penjualan produk genteng. Karena strategi penetapan harga produk sangat menentukan perjalanan sebuah perusahaan agar dapat bertahan di pasar, maka indikator harga produk menjadi sesuatu yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, maka dari itu peneliti memberikan bobot sebesar 0,15 dan memberikan nilai 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator harga produk maka dapat ditentukan nilai tertimbangan sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbangan} = 0,15 \times 4 = 0,6$$

5. Efisiensi operasi

Upaya dilakukan manajemen perusahaan dalam meminimalkan biaya produksi. Pada perusahaan MASSOKKA untuk meminimalkan biaya produksi adalah sesuatu yang sangat sulit, karena dari tahun ke tahun. Harga dari beberapa bahan baku cenderung naik, sedangkan harga genteng yang kami jual cenderung tetap, karena konsumen pun akan menolak melakukan pembelian genteng. Artinya dari tahun ke tahun keuntungan yang kami dapatkan semakin kecil. Misalnya harga genteng pada tahun 2000 untuk jenis plentong kami jual Rp. 500,-,

sedangkan pada tahun 200,- kami masih tetap menjual dengan harga Rp. 500,- padahal harga bahan baku terus naik seiring dengan beberapa kebijakan yang ditetapkan pemerintah, seperti harga BBM yang mulai mengalami kenaikan pada awal Maret 200,-. Oleh karena itu untuk meningkatkan penjualan sudah sangat sulit. Atau dengan kata lain dapat mempertahankan hidup perusahaan sudah cukup bagus. Indikator efisiensi operasi sangat mutlak diperlukan di dalam perusahaan produksi oleh karena itu peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan nilai 3. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator efisiensi operasi maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

Nilai tertimbang $0,10 \times 3 = 0,3$

6. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan yang dimaksud dalam hal ini adalah lokasi perusahaan yang meliputi strategi tidaknya suatu perusahaan didirikan. Strategi tidaknya suatu lokasi perusahaan akan menentukan pencapaian tujuan organisasi. Untuk lokasi perusahaan genteng MASSOKKA menurut penelitian sangat strategis, karena dari awal berdirinya, perusahaan ini sudah memiliki lokasi perusahaan tepat berada dipinggir jalan raya atau jalan utama yang selalu dilalui oleh kendaraan-kendaraan dari jurusan. Luar kota, sehingga dengan adanya lokasi yang sangat strategis dapat memudahkan manajemen perusahaan dalam menawarkan produk. Kendaraan-kendaraan yang

selalu melewati jalan raya di depan lokasi perusahaan MASSOKKA antara lain ada kendaraan pribadi, bus kota, bus antar kota, truk yang datang dari berbagai jurusan dari kota lain. Di antaranya dari kota Bandung, Cirebon, Tegal, Bumiayu, Cilacap, Purbalingga, Purwokerto, Purworejo, Jogjakarta, Surakarta, Klaten, Surabaya, Semarang, Magelang dan masih banyak kendaraan-kendaraan dari kota-kota lainnya. Sebagian dari konsumen yang datang dari luar kota kadang mereka sengaja berhenti untuk menanyakan informasi tentang harga, dan kualitas produk. Oleh karena itu dengan adanya lokasi perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan MASSOKKA yang strategis sangat membantu dalam meningkatkan penjualan. Jadi indikator lokasi perusahaan sangat membantu perusahaan dalam memasarkan produk, oleh karena itu peneliti memberikan bobot 0,15 dan memberikan nilai 3. Berdasarkan pada penilaian bobot dan pemberian bobot pada indikator lokasi perusahaan, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,15 \times 3 = 0,45$$

7. Kualitas produk

Prioritas utama pada kualitas produk akan menghasilkan proses produksi yang berorientasi pada penciptaan produk dengan kualitas sebagai keuntungan kompetitif. Sejak pertama kali perusahaan ini berdiri, perusahaan ini selalu mengutamakan kualitas produk dan kepuasan konsumen. Dan sampai saat inipun tujuan utama dari

perusahaan ini masih mengutamakan kualitas produk, seperti slogan yang dimiliki, yaitu prioritas utama kami adalah kualitas. Yang dimaksud dengan kualitas pada produk ini yaitu, ada tingkatan-tingkatan harga yang ditetapkan sesuai dengan kualitas masing-masing produk .

Kualitas produk perusahaan MASSOKKA ada 4 kelas :

1. Kualitas I ; Kategori barang utuh dengan warna yang bagus dan memiliki kualitas yang bagus
2. Kualitas II ; kategori barang utuh dengan warna yang sedikit pudat karena tingkat kematangan genteng kurang sempurna
3. Kualitas III ; Kategori barang utuh dengan warna yang hitam tetapi memiliki kekuatan yang bagus
4. Kualitas IV : kategori barang rusak, memiliki kekuatan dan kurang sempurna pada bentuk gentengnya, tetapi tidak ada kebocoran apabila dipakai

Perusahaan ini sangat ketat dalam hal pemisahan/penyortiran produk yang akan dipasarkan ke konsumen. Selain itu perusahaan ini juga memberikan jaminan atau garansi apabila ada pengiriman barang yang tidak sesuai dengan pesanan. Mengingat pentingnya indikator kualitas produk tersebut maka peneliti memberikan bobot sebesar 0,15 dan memberikan nilai 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator kualitas produk tersebut maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,15 \times 4 = 0,6$$

8. Citra produk

Citra produk merupakan modal dasar yang perlu diciptakan dan dijaga dengan sebaik-baiknya guna menghasilkan kepuasan konsumen. Se jauh mana tingkat perhatian manajemen terhadap kepuasan konsumen akan menentukan strategi jangka panjang perusahaan. Selama ini perusahaan MASSOKKA telah menciptakan dan menjaga citra produk yang sudah berjalan puluhan tahun. Memang menciptakan dan menjaga citra produk adalah sesuatu yang sulit, tetapi bila ingin sebuah perusahaan ingin maju dan tetap eksis, pertama-tama yang harus diciptakan adalah citra produk. Menurut informasi dari pimpinan perusahaan MASSOKKA bahwa citra produk genteng MASSOKKA sudah tercipta di beberapa kota antara lain di daerah kabupaten Bumiayu, Semarang, Solo, Purworejo, Magelang. Citra produk merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk, sehingga peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan nilai sebesar 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator citra produk, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 4 = 0,4$$

Tabel : 4.8

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar	0,10	4	0,4
2.	Variasi Produk	0,15	4	0,6
3.	Saluran Distribusi	0,10	3	0,3
4.	Harga Produk	0,15	4	0,6
5.	Efisiensi Operasi	0,10	3	0,3
6.	Lokasi Perusahaan	0,15	3	0,45
7.	Kualitas Produk	0,15	4	0,6
8.	Citra Produk	0,10	4	0,4
	Total	1,00	-	3,65

Sumber : Perusahaan genteng Mas Sokka Kebumen

Dengan nilai tertimbang variabel internal sebesar 3,65 maka posisi perusahaan terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai tinggi untuk sumbu Horizontal dan Vertikal. Perpaduan nilai antara kedua variabel menempatkan unit usaha pada skala prioritas pertama, artinya bahwa perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut, sehingga perusahaan harus meningkatkan kekuatan ataupun keunggulan produk yang dimilikinya.

4.4.1.2. Penilaian Variabel Eksternal

1. Depresiasi Mata Uang

Depresi mata uang merupakan penurunan nilai mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing. Kondisi ini dapat memberikan dampak yang kurang menguntungkan bagi perusahaan dalam hal adanya kenaikan bahan baku yang akan berakibat pada keharusan menaikkan harga jual produk. Disisi lain, kondisi kenaikan harga tersebut berpotensi besar untuk

menurunkan permintaan konsumen. Dampak depresiasi mata uang asing bagi perusahaan ini tidak begitu berpengaruh apabila penurunan nilai mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing tidak begitu tinggi.

Untuk faktor depresiasi mata uang asing merupakan faktor yang penting terhadap proses produksi, sehingga peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan nilai 2. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator depresiasi mata uang asing tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 2 = 0,2$$

2. Inflasi

Inflasi merupakan kecenderungan kenaikan harga-harga barang dan jasa yang di konsumsi oleh masyarakat. Inflasi yang tinggi menyebabkan harga-harga kebutuhan pokok melonjak dan berakibat pada daya beli masyarakat pada barang non primer menurun. Selain itu inflasi juga menyebabkan persaingan harga menjadi lebih ketat karena adanya kecenderungan produsen bersaing menjual produk memperebutkan volume pasar yang mengecil karena turunnya minat masyarakat membeli produk non primer seperti genteng.

Dari inflasi yang terjadi pada tahun 2005 yang sangat tinggi karena kenaikan bahan bakar minyak pada tanggal 1 Maret 2005 menyebabkan kesulitan bagi para pengusaha industri genteng. Harga bahan baku, transportasi naik, tetapi yang terjadi pada industri genteng tetap tidak bisa menaikkan harga jual, karena konsumenpun mengalami hal yang sama.

Dan yang terjadi pada industri genteng pada tahun 2005 ini hanya bisa bertahan. Keuntungan semakin mengecil, bahkan ada yang mengalami kerugian, sehingga mereka gulung tikar atau berhenti berproduksi dan ini benar-benar terjadi di daerah kabupaten Kebumen, mereka tidak akan mampu untuk menutup kerugian terus menerus dengan modal pinjaman.

Bagitu juga yang terjadi saat ini pada perusahaan genteng MASSOKKA, untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih maju adalah sesuatu yang tidak mudah, dan perusahaan MASSOKKA hanya bisa bertahan saja, karena di perusahaan ini menampung tenaga kerja yang begitu banyak. Indikator inflasi pada perusahaan industri genteng sangat penting dan sangat menentukan eksistensi perusahaan ini. Dalam hal ini peneliti memberikan bobot 0,15 dan memberikan nilai sebesar 2. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator inflasi tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,15 \times 2 = 0,3$$

3. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen terhadap permintaan produk tidak selalu tetap. Hal ini salah satunya ditentukan oleh tingkat kesejahteraan yang sedang dialami oleh masyarakat. Dalam kondisi kesejahteraan masyarakat yang cenderung meningkat dapat melahirkan adanya kebutuhan-kebutuhan baru akan produk genteng sehingga diperlukan adanya inovasi produk.

Daya beli konsumen sebenarnya tidak bisa kita analisa, selama ini perusahaan MASSOKKA selalu mengamati dan mengikuti perkembangan

pembelian konsumen dari tahun-tahun sebelumnya. Dan khususnya pada bulan Muharram atau tahun baru Islam kecenderungan daya beli konsumen sangat rendah, khususnya di wilayah Jawa Tengah. Inovasi produk juga sudah dilakukan oleh perusahaan MASSOKKA, yaitu dengan mengembangkan jenis genteng dengan berlapis kaca yang dinamakan GLAZZUR. Sudah sekitar 10 tahun lebih perusahaan ini memproduksi genteng Berglazzur, untuk jenis bentuk tetap tetapi perbedaannya pada lapisan atas. Konsumen dari produk Berglazzur adalah golongan menengah keatas.

Untuk indikator daya beli konsumen ini, peneliti memberikan bobot 0,15 dan memberikan nilai 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator daya beli konsumen tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,15 \times 4 = 0,6$$

4. Regulasi pemerintah

Dalam konteks persaingan usaha, pemerintah berperan besar dalam mengeluarkan kebijakan yang berupa regulasi untuk mengatur iklim persaingan bisnis serta pemenuhan kebutuhan masyarakat. Regulasi yang dikeluarkan pemerintah dapat disatu sisi mendorong munculnya pemain baru dalam industri genteng kurang mendapat perhatian serius dari Pemerintah Daerah setempat.

Mungkin industri genteng termasuk industri perorangan dan pengusaha yang ada di kabupaten Kebumen, khususnya kecamatan Sruweng dan

Pejagoan hampir setiap keluarga memproduksi genteng yang memiliki jumlah produksi tinggi yang memiliki SIUP

Untuk indikator regulasi pemerintah peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan nilai sebesar 3. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator regulasi pemerintah tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 3 = 0,3$$

5. Perubahan teknologi

Dalam hal manajemen produksi, keberadaan teknologi dapat berperan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk. Selain itu, teknologi yang senantiasa berkembang juga memunculkan varian-varian atau inovasi produk yang akan memperketat persaingan industri genteng. Menurut peneliti, pengaruh teknologi bagi para pengusaha industri genteng kurang begitu tepat untuk diterapkan, mungkin karena industri ini termasuk golongan industri yang masih tradisional, sehingga mereka sulit untuk menerima perubahan, memang beberapa pengusaha pernah mencoba menggunakan teknologi mesin hidrolik, memang untuk kuantitas bisa meningkat, tapi kualitasnya kurang bagus. Untuk perusahaan MASSOKKA belum pernah menggunakan mesin hidrolik tersebut, karena dengan pertimbangan bahwa sumber daya manusia yang ada kurang berkualitas, sehingga selain hasilnya kurang bagus mesin tersebut juga tidak bisa digunakan tanpa pengawasan yang ketat, karena bisa membahayakan karyawan. Untuk faktor perubahan teknologi ini, peneliti

memberikan bobot 0,10 dan nilai sebesar 3. Dengan memberikan penilaian dan pemberian bobot pada indikator perubahan teknologi tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut .

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,10 \times 3 = 0,3$$

6. Besar pasar

Besar pasar menentukan permintaan konsumen, dan letak geografis atau daerah yang menjadi sasaran pemasaran harus besar. Menurut peneliti, besar pasar yang telah dimiliki oleh perusahaan MASSOKKA sudah sangat bagus. Perusahaan ini memiliki jaringan kerjasama yang sangat bagus di kabupaten yang tersebar di wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur. Memang sudah seharusnya beberapa pasar harus sudah dimiliki oleh perusahaan ini, karena selain sudah berdiri puluhan tahun perusahaan ini juga memberikan pelayanan yang memuaskan kepada tiap konsumen. Wilayah yang sudah menjadi pelanggan tetap pada produk genteng MASSOKKA meliputi, Tegal, Pemalang, Bumiayu, Banjarnegara, Cilacap, Kutoarjo, Purworejo, Yogyakarta, Klaten, Solo, Megelang, Muntilan, Semarang. Untuk saat ini perusahaan MASSOKKA harus mampu melayani permintaan konsumen dalam jumlah produk yang besar. Besar pasar merupakan faktor yang harus selalu dimiliki oleh setiap perusahaan yang ingin terus meningkatkan penjualannya. Sehingga peneliti memberikan bobot 0,15 dan memberikan nilai 4. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator besar pasar tersebut maka dapat ditentukan nilai tertimbangannya sebagai berikut :

Nilai tertimbangan = $0,15 \times 4 = 0,6$

7. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar merupakan gambaran kenaikan permintaan konsumen terhadap produk pertahun. Dalam kondisi pasar yang memiliki pertumbuhan positif biasanya dapat mendorong munculnya pebisnis-pebisnis yang baru dan akan semakin memperketat persaingan usaha pada industri genteng. Untuk pertumbuhan pasar dari tahun ke tahun relatif stabil, mulai dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2003 rata-rata. Penjualan genteng pertahun mencapai 1,5 juta biji. Tetapi mulai tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 penjualan pertahun cenderung menurun, untuk tahun 2004 menurut bagian pemasaran Ibu Dewi RN, penjualan mengalami penurunan yang cukup signifikan, pada tahun 2004 penjualan genteng turun menjadi 1,2 juta biji.

Mungkin karena banyaknya para pesaing pada industri genteng yang semakin kompetitif atau daya beli konsumen menurun, karena inflasi yang tinggi yang menyebabkan kenaikan pada barang-barang kebutuhan pokok masyarakat. Berdasarkan indikator pertumbuhan pasar pada industri genteng, maka peneliti memberikan bobot 0,10 dan memberikan penilaian sebesar 3. Berdasarkan pada penilain dan pemberian bobot pada indikator pertumbuhan pasar tersebut, maka dapat ditentukan nilai tertimbang sebagai berikut :

Nilai tertimbang = $0,10 \times 3 = 0,3$

8. Struktur persaingan

Tak bisa dihindari lagi pada suatu industri pasti persaingan selalu kompetitif, begitu juga pada industri genteng di kabupaten Kebumen. Pada saat ini sudah ada ribuan pengrajin genteng yang ada di Kebumen, baik itu pengusaha lama maupun baru. Menurut peneliti, perusahaan MASSOKKA termasuk perusahaan genteng yang sudah besar.

Perusahaan genteng lain yang sudah besar yaitu, HM SOKKA, Mutiara SOKKA / SDN SOKKA, dan lain-lain. Mengutip pernyataan dari pimpinan perusahaan Ibu Hj. Khayatun, bahwa persaingan yang selalu diunggulkan atau diutamakan oleh perusahaan MASSOKKA adalah masalah kualitas, sedangkan harga tidak begitu masalah bagi konsumen. Pada saat ini para pengusaha genteng cenderung mengejar kuantitas daripada kualitas.

Sebenarnya struktur persaingan yang paling mengancam tidak sepenuhnya dari para pengrajin di wilayah Kebumen saja, tapi para pengrajin genteng dari luar Kebumen sudah menjadi ancaman bagi pengusaha genteng di Kebumen. Contoh pengrajin yang dari luar Kebumen antara lain genteng beton, yang terbuat dari campuran pasir dan semen, genteng KIA, M Class, Jatiwangi, dan genteng yang terbuat dari plastik fiber yang sekarang ini sedang melakukan promosi besar-besaran di Indonesia. Berdasar dari indikator struktur persaingan ini, peneliti memberikan bobot dan nilai. Berdasarkan pada penilaian dan pemberian bobot pada indikator struktur

persaingan tersebut maka dapat ditentukan nilai tertimbangya sebagai berikut :

$$\text{Nilai tertimbang} = 0,5 \times 3 = 0,4$$

Tabel 4.9

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Depresiasi Mata Uang	0,10	2	0,2
2.	Inflasi	0,15	2	0,3
3.	Daya Beli Konsumen	0,15	4	0,6
4.	Regulasi Pemerintah	0,10	3	0,3
5.	Perubahan Teknologi	0,10	3	0,3
6.	Besar Pasar	0,15	4	0,6
7.	Pertumbuhan Pasar	0,10	3	0,3
8.	Struktur Persaingan	0,15	3	0,45
	Total	1,00	-	3,05

Sumber : Perusahaan genteng Mas Sokka Kebumen

Dengan nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,05 di atas maka posisi perusahaan genteng MASSOKKA terletak pada posisi medium pada sumbu Horizontal yang mengindikasikan bahwa perusahaan ini memiliki peluang untuk tumbuh, walaupun terdapat sedikit ancaman.

4.5. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel internal dan eksternal ditentukan, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi perusahaan genteng MASSOKKA saat ini. Tahap ini secara konseptual yaitu menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tetap.

Nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal.

Penentuan posisi bisnis di dasarkan atas jumlah total dari nilai tertimbang dimana nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman tanpa sedikitpun memiliki peluang, sedangkan jumlah total dari nilai tertimbang maksimal adalah 5 yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis.

Berdasarkan pada penilaian di atas kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah :

- 1.3.1. Jumlah nilai tertimbang dari 2,5 adalah kategori rendah
- 1.3.2. Jumlah nilai tertimbang antara 2,5 sampai 3,5 adalah kategori medium
- 1.3.3. Jumlah nilai tertimbang lebih besar dari atau sama dengan 3,5 adalah kategori tinggi.

Dengan nilai tertimbang internal sebesar 3,65 berada pada posisi tinggi pada sumbu vertikal, dan variabel eksternal sebesar 3,05 berada pada posisi medium pada sumbu horizontal. Dengan hasil penilaian tersebut, maka apabila ditentukan titik potongnya maka posisi pasar perusahaan genteng MASSOKKA pada tahun 2005 adalah sebagai berikut :

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik Industri			
		Tinggi ≥ 3,5	Medium ≥ 2,5-3,5	Rendah < 2,5
	Tinggi ≥ 3,5		2005	
	Medium ≥ 2,5-3,5			
	Rendah < 2,5			

Gambar : 4.1 Penentuan Posisi Bisnis Tahun 2005

Sumber : Perusahaan Genteng MASSOKKA, Kebumen

4.6. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti tabel berikut :

	Daya Tarik Industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi Maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

Gambar 4.10

Matrik Daya Tarik Industri

Sumber : Suwarsono, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Ed-Revisi, Cet- 3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, hlm 1.

Pilihan strategi sesuai dengan posisi bisnis pasar perusahaan MASSOKKA tahun 2005 apabila melihat gambar 4.2 di atas yaitu strategi tumbuh selektif karena adanya investasi yang agresif dan memelihara posisi ditempat lain.

Berdasarkan pada pilihan strategi dengan analisis matriks daya tarik industri (MDTI) di atas, maka perusahaan genteng MASSOKKA dapat melakukan strategi pertumbuhan yaitu strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Supriyono, 1998, 1997).

Strategi tumbuh selektif karena adanya investasi agresif dengan lebih memfokuskan kegiatannya pada investasi agresif dengan memelihara posisi di tempat lain. Dan untuk perusahaan genteng MASSOKKA, strategi dilakukan dengan cara melakukan promosi atau menjalin kerjasama dengan para developer maupun toko-toko material yang terdapat di beberapa Kabupaten di Jawa Tengah.

Strategi investasi berdasarkan pada posisi perusahaan disarankan untuk dilakukan secara lebih agresif. Hal ini dilakukan karena mengingat bahwa perusahaan genteng MASSOKKA sudah puluhan tahun berdiri dan berkembang menjadi perusahaan besar, maka harus dapat berinvestasi secara maksimum dengan cara memelihara posisi di tempat lain, dan harus memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan kekuatan yang ada.

Perusahaan genteng MASSOKKA dapat mengembangkan pertumbuhan konsentrasi dengan integrasi secara horizontal dimana dilakukan untuk perusahaan yang berada dalam industri yang sangat atau cukup menarik tetapi

posisi kompetitifnya hanya rata-rata. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan dalam proses pemasaran ke dalam lokasi geografi yang berbeda untuk memperluas segmen pasar dan atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar untuk mengurangi potensi persaingan. Menambah rentang produk disini maksudnya dengan menambah keragaman fasilitas yang diberikan untuk memberikan nuansa baru bagi pelanggannya.

Strategi integrasi horizontal untuk perusahaan genteng MASSOKKA dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Pangsa Pasar
 - a. Meningkatkan volume penjualan genteng pertahun, minimal relative stabil.
 - b. Meningkatkan kualitas produk yang dipasarkan, dengan cara mengelompokkan jenis-jenis produk yang dihasilkan.
2. Harga Produk
 - a. Lebih memberikan keringanan dalam penetapan biaya sehingga dapat menarik kembali konsumen yang telah direbut oleh pesaing.
 - b. Harga proporsional, artinya harga sesuai dengan barangnya.
3. Saluran Distribusi
 - a. Lebih gencar melakukan kegiatan promosi dengan lebih intens lagi ke daerah di wilayah Jawa Tengah, dengan menggunakan agen-agen agar lebih mudah dalam pendistribusian ke tangan konsumen.

- b. Perusahaan genteng MASSOKKA mempromosikan produknya dengan disalurkan pada developer-developer, sekolah-sekolah maupun tempat ibadah dalam bentuk surat penawaran harga.
 - c. Cara promosi dengan menggunakan media massa, media elektronik yaitu siaran radio di beberapa Kabupaten, dan mendirikan stand-stand pada pameran tertentu.
4. Variasi Produk
- a. Meningkatkan berbagai macam produk yang dihasilkan.
 - b. Produk-produk yang dihasilkan lebih memprioritaskan dari segi kualitas dan jaminan produk.

4.7. Pembahasan

Untuk meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar pada perusahaan genteng MASSOKKA, berdasarkan analisis di atas perusahaan menggunakan strategi bersaing yang dapat dianalisis dengan faktor internal dan eksternal perusahaan. Adapun faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan untuk faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman.

Faktor internal dapat diketahui dari beberapa indikator, antara lain pangsa pasar, variasi produk, saluran distribusi, harga produk, efisiensi operasi, lokasi perusahaan, kualitas produk dan citra produk. Dan untuk faktor eksternal dapat diketahui dari beberapa indikator, antara lain depresiasi mata uang, inflasi, daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, besar pasar, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan. Dari beberapa indikator dari faktor internal tersebut yang dapat digolongkan sebagai kekuatan perusahaan antara lain

pangsa pasar, kualitas produk, lokasi perusahaan yang strategis. Untuk indikator yang termasuk dalam kelemahan dari perusahaan MASSOKKA antara lain harga produk yang ditetapkan, variasi produk dan saluran distribusi. Sedangkan untuk faktor eksternal yang dapat digolongkan sebagai peluang adalah besar pasar, daya beli konsumen. Dan yang tergolong ancaman yang dihadapi perusahaan MASSOKKA antara lain depresiasi mata uang, inflasi, struktur persaingan, perubahan teknologi yang belum sepenuhnya dimanfaatkan, dan regulasi pemerintah yang tidak terlalu campur tangan dengan harga tetapi berdampak kurang baik dengan bervariasinya produk yang kadang merusak harga standar.

Untuk penentuan posisi perusahaan genteng MASSOKKA saat ini berada pada posisi sedang sesuai analisis dengan menggunakan matriks daya tarik industri (MDTI), yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang cukup untuk tumbuh dan berkembang, meskipun demikian perusahaan ini memiliki kelemahan yang dapat menjadi ancaman namun tidak akan menjadi persoalan yang serius apabila mampu melakukan usaha-usaha perbaikan sehingga diharapkan justru akan berubah menjadi kekuatan yang mendorong perusahaan untuk berkembang lebih optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis yang telah dilakukan, maka pada tahap akhir dari penulisan skripsi ini penulis menarik beberapa kesimpulan sesuai dengan tujuan dari penulisan skripsi ini yaitu untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan genteng MASSOKKA dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan MASSOKKA, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan genteng MASSOKKA adalah pada pangsa pasar, kualitas produk, lokasi perusahaan yang strategis. Sedangkan kelemahannya terletak pada harga produk yang ditetapkan, variasi produk dan saluran distribusi. Sementara itu, peluang yang dimiliki perusahaan genteng MASSOKKA yaitu pada besar pasar yang cukup baik serta daya beli konsumen yang sebagian besar mampu menerima kebijakan harga yang diterapkan perusahaan. Adapun ancaman yang dihadapi oleh perusahaan genteng MASSOKKA adalah depresiasi mata uang, inflasi, struktur persaingan, perubahan teknologi yang belum sepenuhnya dimanfaatkan, serta regulasi pemerintah yang tidak terlalu campur tangan dengan harga tetapi berdampak kurang baik dengan bervariasinya produk yang kadang merusak harga standar.

2. Posisi perusahaan genteng MASSOKKA saat ini berada pada posisi sedang yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang cukup untuk tumbuh dan berkembang, meskipun demikian perusahaan ini memiliki kelemahan yang dapat menjadi ancaman namun tidak akan menjadi persoalan yang serius apabila mampu melakukan usaha-usaha perbaikan sehingga diharapkan justru akan berubah menjadi kekuatan yang mendorong perusahaan untuk berkembang lebih optimal.
3. Alternatif strategi yang dapat diterapkan sesuai bagan matriks daya tarik industri yang disediakan antara lain strategi tumbuh selektif karena adanya investasi agresif dan dapat memelihara posisi ditempat lain.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti memberikan saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan genteng MASSOKKA dalam menentukan kebijakannya :

1. Berdasarkan posisi bisnis perusahaan genteng MASSOKKA pada pertumbuhan selektif karena adanya investasi agresif dan dapat memelihara posisi ditempat lain. Untuk itu perusahaan dapat melakukan hal-hal berikut ini:
 - a. Perusahaan genteng MASSOKKA dapat menerapkan strategi pertumbuhan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang melalui integrasi horizontal yaitu dengan cara memperluas kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis yang berbeda untuk memperluas segmen pasar dan

atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar untuk mengurangi persaingan.

- b. Strategi investasi demi pertumbuhan yang selektif juga perlu dilakukan karena masih terdapat beberapa kelemahan yang dimilikinya yang mengharuskan untuk lebih agresif dalam melakukan investasi.



Daftar Pustaka

- David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2001
- J. F. Engel, R.D. Bleck dan P.W. Miniard, *Perilaku Konsumen*, Terjemahan Budjianto, Binarupa Aksara, Jakarta, 1993
- Michael E. Porter, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terjemahan Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, 1980
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis Implementasi dan Pengendalian*, PT Prinhellindo, Jakarta, 1993
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan Hermawan dan Ancelawati, Salemba Empat, Jakarta, 1994
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis Implementasi dan Kontrol*, PT Prinhellindo, Jakarta, 1997
- Philip Kotler dan A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran Di Indonesia, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta, 1999
- Regis Mc. Kenna, *Kiat Pemasaran, Menghadapi Pasar yang tak tentu*, Terjemahan Pustaka Binaman, Pressindo, Jakarta, 1996
- S.C. Jain, *Marketing Planning And Stratetgy*, 4th edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, USA, 1993
- Tulus Tambunan, *Peranan UKM bagi Perekonomian Indonesia dan Prospeknya*, Usahawan, No. 07 TH XXX, Juli, 2002
- Umar Husain, *Riset Strategi Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001
- Suwarsono, *Manajemen Strategik*, UPP AMP YKPN, Jogjakarta, Oktober, 1994
- Rangkuti, Freddy (1997) *Riset Pemasaran*, Cetakan Pertama Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, Freddy (1998) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep perencanaan Strategis Untuk Mneghadapi Abad 21*, Pustaka Utama, Jakarta.

LAMPIRAN I
Surat Keterangan Penelitian



GENTENG MASSOKKA®

TRA PENJUALAN & PRODUKSI GENTENG & GLAZZUR KEBUMEN

JSAT : "MASSOKKA" JL. RAYA JABRES NO : 203 (KM6) TELP/FAXS : (0287) 381337/381913 SRUWENG - KEBUMEN - JATENG
GENTENG-MAS* JL. RAYA SRUWENG NO: 30 (KM 15) TELP. (0287) 382753 SRUWENG - KEBUMEN - JATENG - INDONESIA
MASSOKKA* JL. RAYA PINTU BARAT JALUR ALTERNATIF LUAR KOTA. LOGEDE - PEJAGOAN - KEBUMEN - JATENG - INDONESIA
MASSOKKA* JL. RAYA SOKKA 130 TELP. (0287) 381813 PEJAGOAN - KEBUMEN - JATENG - INDONESIA
II : JL. MAWAR NO. 30 TELP. (0274) 882962 PIK GONDANG - SAWITSARI - YOGYAKARTA

SURAT KETERANGAN Nomor : 14/A/XI/MAS/IX/2005

Menerangkan bahwa :

Nama : Fajar Filhelmina
Status/Pekerjaan : Mahasiswa Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
NIM : 97 311 222
Alamat Lembaga : Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta

Benar-benar telah menyelesaikan penelitian sebagai berikut :

Judul Penelitian : Strategi Bersaing Perusahaan Genteng Massokka
Dalam Meningkatkan Dan Mempertahankan
Pangsa Pasar
Lokasi Penelitian : Jl Raya No 203 (Km 6), Jabres, Sruweng,
Kebumen, Jawa Tengah
Jenis Penelitian : Penelitian untuk Skripsi
Waktu Penelitian : 10 Februari-20 Juni 2005

Demikian keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana semestinya

Kebumen, 12 Mei 2005

KANTOR PUSAT PEMASARAN



HJ. KHAYATEN MAS'UDI
Pimpinan Perusahaan

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pimpinan

Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen

Di Kebumen

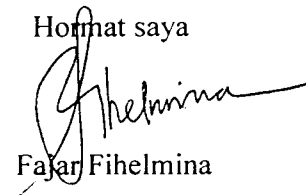
Dengan Hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi dengan judul: Strategi Bersaing Perusahaan Genteng MASSOKKA dalam Meningkatkan dan Mempertahankan Pangsa Pasar, penyusun sangat memerlukan beberapa informasi mengenai perusahaan yang Bapak/Ibu kelola. Oleh karena itu, penyusun mohon Anda berkenan untuk memberikan informasi yang diperlukan, dengan menjawab pertanyaan seperti yang terlampir.

Informasi yang Anda berikan sangat berarti bagi penyusunan skripsi untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1. Informasi yang Anda berikan semata-mata untuk tujuan penelitian ilmiah sebagai data penyusunan skripsi dan tidak akan dipergunakan untuk kepentingan yang lain.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam memberikan informasi, penyusun mengucapkan terima kasih.

Hormat saya



Fajar Fihelmina

LAMPIRAN II
Kuesioner



- e. Sangat Baik
5. Bagaimana pendapat Anda mengenai perubahan teknologi yang sudah semakin canggih bagi perusahaan genteng MASSOKKA?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 6. Bagaimana pendapat Anda mengenai besar pasar yang telah dicapai oleh perusahaan ini selama puluhan tahun?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 7. Bagaimana pendapat Anda mengenai pertumbuhan pasar yang selama ini terjadi pada industri genteng dalam kurun waktu satu tahun terakhir ini?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 8. Bagaimana pendapat Anda mengenai persaingan yang selama ini terjadi pada industri genteng di daerah Anda?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik

2. Penilaian Variabel Internal

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai volume penjualan genteng MASSOKKA dalam satu bulan?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
2. Bagaimana pendapat Anda mengenai kategori variasi produk yang Anda tawarkan kepada konsumen, apa arti permintaan konsumen sudah bisa dipenuhi oleh perusahaan ini?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral

- d. Baik
 - e. Sangat Baik
3. Bagaimana pendapat Anda mengenai saluran distribusi yang telah ada sampai dengan saat ini?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 4. Bagaimana pendapat Anda mengenai harga barang yang telah ditetapkan oleh perusahaan, apakah dapat terjangkau oleh semua konsumen?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 5. Efisiensi operasi sangat bagus bila bisa dilakukan pada usaha industri yaitu dengan mengurangi biaya produksi, tetapi jangan sampai mengurangi kualitas produknya, pendapat Anda bagaimana?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 6. Bagaimana pendapat Anda mengenai lokasi yang selama ini dimiliki oleh perusahaan ini?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 7. Pendapat Anda mengenai kualitas barang yang selama ini dimiliki oleh perusahaan ini?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
 8. Pendapat Anda mengenai citra produk perusahaan ini yang telah berdiri puluhan tahun?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik

B. Pendapat Manajemen mengenai Penentuan Bobot Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan genteng MASSOKKA Kebumen.

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.

STP : Sangat tidak penting

TP : Tidak penting

N : Netral

P : Penting

SP : Sangat penting

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai penentuan bobot variable eksternal berikut ini yang relevan dengan perusahaan Anda?

- 1). Depresiasi mata uang
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 2). Inflasi
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 3). Daya beli konsumen
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 4). Regulasi pemerintah
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 5). Perubahan teknologi
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 6). Besar pasar
 - a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting

DAFTAR KUESIONER

Sebelum mengisi kuesioner berilah data diri Saudara terlebih dahulu.

Nama :

Jabatan :

Daftar Pertanyaan

A. Pendapat Manajemen mengenai penilaian variabel internal dan eksternal perusahaan.

Petunjuk Pengisian:
Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai.

1. Penilaian Variabel Eksternal

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai depresiasi mata uang rupiah yang akan menyebabkan harga bahan baku naik dan akibatnya harga jual produk genteng mengalami kenaikan?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
2. Bagaimana pendapat Anda apabila terjadi kenaikan harga-harga kebutuhan pokok masyarakat terhadap perusahaan Anda?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
3. Bagaimana pendapat Anda mengenai daya beli konsumen yang selalu berubah-ubah?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik
 - e. Sangat Baik
4. Bagaimana pendapat Anda mengenai regulasi pemerintah yang selama ini telah berlaku pada industri genteng di Kebumen?
 - a. Sangat Tidak Baik
 - b. Tidak Baik
 - c. Netral
 - d. Baik

- c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 7). Pertumbuhan pasar
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 8). Struktur persaingan
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
2. **Bagaimana pendapat Anda mengenai penentuan bobot variable internal berikut ini yang relevan dengan perusahaan genteng MASSOKKA?**
- 1). Pangsa pasar
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 2). Variasi produk
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 3). Saluran distribusi
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 4). Harga produk
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 5). Efisiensi operasi
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting

- c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 6). Lokasi perusahaan
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 7). Kualitas produk
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting
- 8). Citra produk
- a. Sangat tidak penting
 - b. Tidak penting
 - c. Netral
 - d. Penting
 - e. Sangat penting



LAMPIRAN III
Daftar Hasil wawancara Dengan Responden



Pedoman Wawancara

- **Hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan Genteng MASSOKA**

Kebumen : Ibu Hj. Khayatun Mas'udi pada tanggal 25 April 2005

Pukul : 10 : 00 WIB di Kantor Pusat Perusahaan Genteng MASSOKA

Kebumen

1. Menurut ibu seberapa besar pengaruh munculnya perusahaan-perusahaan baru di Kebumen bagi perusahaan genteng MASSOKKA ?

Seberapa besarnya pengaruh setiap persaingan diantara perusahaan-perusahaan memang tidak bisa dihindari, sebenarnya dengan adanya persaingan-persaingan dapat menjadikan motivasi bagi kita agar kita lebih kreatif dan lebih baik lagi ketergantungan kebijakan perusahaan.

2. Apakah perusahaan genteng MASSOKKA Pernah menyusun strategi pemasaran sebelumnya dan bagaimana hasilnya ?

Pada penentuan posisi bisnis, perusahaan ini selalu terletak pada posisi tinggi untuk garis vertikal maupun horizontal. Strategi pemasaran kami yaitu dengan menjalin kerjasama dengan para agen, developer maupun toko-toko material yang terdapat di beberapa kabupaten di Jawa Tengah.

3. Bagaimana perusahaan genteng MASSOKKA melakukan promosi dalam pendistribusian produk kepada konsumen ?

Promosi memang mahal, itulah yang selama ini kami lakukan, yaitu dengan memberikan surat-surat kepada para developer, sekolah-sekolah maupun tempat-tempat ibadah dalam bentuk surat-surat penawaran hanya selama itu kami juga menggunakan media massa, media elektronik, yaitu siaran radio-radio di beberapa kabupaten dan mendirikan stand-stand pada pameran-pameran tertentu.

4. Kapan tepatnya perusahaan genteng MASSOKKA didirikan ?

Pertama kali perusahaan ini didirikan pada tahun 1975, oleh Bpk. H. Masudi BA dengan istrinya Hj. Khayatun. Pada awal-awal berdiri perusahaan ini, sungguh sangat sulit untuk meyakinkan kepada para

konsumen, tetapi dengan perjuangan yang gigih akhirnya perusahaan ini bisa berkembang sampai saat ini.

- **Hasil wawancara dengan Manajer Perusahaan Genteng MASSOKKA H. Barli Halim, pada tanggal 25 April 2005.**
Pukul : 15 : 00 di Kantor Pusat Pemasaran Perusahaan Genteng MASSOKA Kebumen

1. Penilaian Variabel Internal

1.1. Pangsa pasar

- 1.1.1. Berapakah rata-rata penjualan produk dalam satu bulan untuk semua jenis produk ?

Volume penjualan rata-rata tiap bulan yaitu 200.000 biji namun pada periode-periode tertentu dapat mencapai 350.000 biji.

- 1.1.2. Daerah manakah yang memiliki tingkat permintaan tertinggi yang tetap atau stabil ?

Daerah yang memiliki tingkat permintaan relatif stabil yaitu di Kabupaten Bumiayu, sesuai dengan data yang ada untuk setiap satu bulan permintaannya.

1.2. Variasi Produk

- 1.2.1. Apakah perusahaan ini juga memproduksi berbagai macam kategori produk dalam melayani permintaan konsumen?

Benar, karena sejak awal mendirikan usaha ini tentunya kami sudah mempunyai visi, misi perusahaan. Oke, kami memproduksi macam bentuk dan jenis yang berbeda, untuk produk unggulan, kami namakan jenis Morando, Magaze, sedangkan untuk produk biasa, atau standar kami namakan, plentong bulat, PL.B, dan Kodok.

- 1.2.2. Menurut anda, seberapa pentingkah arti variasi produk bagi konsumen ?

Karena kami tahu, setiap konsumen tidak memiliki keinginan yang sama dalam pembelian, sedangkan dalam ilmu ekonomi bahwa konsumen adalah raja, maka dari itu kami selalu memberikan pelayanan dalam berbagai bentuk.

1.3. Saluran Distribusi

- 1.3.1. Untuk menyalurkan produk kepada para konsumen, bagaimana strategi perusahaan yang efektif dan efisien dalam mengenalkan produknya kepada para konsumen ?

Kantor Perwakilan resmi adalah sayap terbaik yang selalu kami gunakan dalam menyalurkan produk, tetapi sampai saat ini, kami baru memiliki 2 Kantor Perwakilan resmi yaitu di Yogyakarta, dan Mandala, Tegal.

- 1.3.2. Apakah perusahaan ini mengadakan kerjasama dengan berbagai pihak dalam Menyalurkan produknya keluar kota/ wilayah dari Kebumen ?

Kami menjalin kerjasama dengan toko-toko material, maupun perusahaan perseorangan, artinya yang melakukan transaksi langsung adalah pihak kedua, kemudian kami mengirimkan barang sesuai dengan permintaan pihak kedua kepada pembeli.

1.4. Harga Produk

- 1.4.1. Pengaruh harga produk terhadap permintaan konsumen ?

Tidak begitu besar pengaruh harga bagi konsumen, karena saat ini yang diinginkan konsumen hanyalah kualitas dan jaminan produk, sehingga kami pun melayani apa yang diinginkan konsumen.

- 1.4.2. Apakah ada harga standar yang ditetapkan oleh Pemerintah selama ini ?

Secara umum pemerintah daerah tidak ikut intervensi untuk masalah penetapan harga, mungkin karena industri ini termasuk usaha tradisional. Tetapi dampak dari bervariasinya harga barang selama ini berlaku, Terkadang bisa merusak standar harga yang sudah ada.

1.5. Efisiensi Operasi

1.5.1. Efisiensi operasi sangat penting dalam suatu perusahaan industri tanpa mengurangi kualitas barang, apakah anda selama ini pernah?

Untuk masalah efisiensi operasional tanpa mengurangi kualitas belum pernah kami lakukan, tetapi yang bisa kami lakukan hanya meminimalisir kerusakan produk yang dibuat. Karena genteng yang sudah jadi tetapi hasilnya kurang bagus atau *broken stock* sudah tidak bisa kami olah lagi, berbeda dengan kerusakan yang terjadi pada waktu genteng masih mentah, kami bisa mengulang proses produksi tersebut, karena bahan masih bisa diolah.

1.5.2. Ada berapa karyawan yang dimiliki oleh perusahaan genteng MASSOKKA ?

Kami memilih beberapa karyawan yang terbagi dalam beberapa proses produksi yang terdiri dari :

- karyawan lemahan : 25 orang
 - karyawan cetak dan penjemuran : 136 orang
 - karyawan pembakaran + harian : 9 orang
 - karyawan kantor pemasaran + kepala pabrik : 10 orang
- jadi total karyawan yang kami miliki sekitar 180 orang

1.6. Lokasi Perusahaan

1.6.1. Menurut anda, apakah lokasi perusahaan genteng ini sudah cukup strategis ?

Untuk masalah lokasi perusahaan, menurut kami cukup strategis, karena perusahaan ini berada di pinggir jalan raya atau utama yang dilalui oleh kendaraan antar lintas kota, sehingga kami tidak begitu kesulitan dalam hal pemasaran.

1.7. Kualitas Produk

1.7.1. Apakah hubungan antara kualitas yang anda tawarkan dengan harga yang ditetapkan ?

Hubungannya adalah sebagaimana prinsip utama yang selama ini kami tawarkan, yaitu prioritas utama perusahaan kami adalah kualitas, artinya bila konsumen menginginkan kualitas yang bagus, dia harus membeli dengan harga yang kami tetapkan, sebaliknya apabila konsumen ingin kualitas yang biasa, harga yang kami tetapkan juga bisa jadi harga proporsional dengan barang yang dibeli

1.7.2. Apa yang dimaksud kualitas produk didalam perusahaan ini ?

Maksud kualitas produk di sini yaitu kami membagi kedalam beberapa sebagai gambaran :

Kualitas 1 harga 500

Kualitas 2 harga 400

Kualitas 3 harga 350

Kualitas 4 harga 225

Kualitas 5 harga 200

Mungkin itulah arti kualitas yang selama ini kami tawarkan kepada para konsumen.

1.8. Citra Produk

1.8.1. Citra produk sangat menentukan eksistensi perusahaan ke depan. Apakah selama ini perusahaan anda sudah memiliki pelanggan potensial yang menjadi nafas bagi perusahaan anda ?

Benar sekali, karena suatu produk bagi konsumen sangat berpengaruh besar pada eksistensi perusahaan dalam jangka panjang dan kami sangat yakin, seandainya promosi dari mulut ke mulut konsumen sangat membantu perusahaan kami selama ini.

1.8.2. Apa arti Citra Produk menurut anda ?

Citra produk adalah bagaimana suatu produsen memberikan nilai plus kepada konsumen, sehingga konsumen merasa puas atas pengeluaran yang mereka lakukan untuk membeli produk.

2. Penilaian Variabel Eksternal

2.1. Depresiasi mata uang

2.1.1. Pengaruh Depresi Mata Uang bagi perusahaan

Perusahaan akan mengalami kesulitan dari segi proses produksi maupun penjualan, karena harus menyesuaikan apapun yang akan terjadi setelah adanya Depresi Mata Uang.

2.2. Inflasi

2.2.1. Apa dampak dari inflasi bagi perusahaan genteng MASSOKKA mempengaruhi volume penjualan?

Adanya inflasi yang terjadi di suatu negara pasti akan mengakibatkan dampak yang besar disegala sektor, karena dengan adanya kenaikan bahan-bahan pokok tersebut konsumen cenderung menurun dalam hal pembelian barang-barang pokok / primer, sedangkan selama ini, menurut pengamatan kami, kebutuhan akan genteng termasuk kebutuhan pokok atau primer. Oleh karena itu, dengan adanya inflasi pasti akan menurunkan volume penjualan produk. Sebagai gambaran setelah kenaikan harga bahan bakar minyak pada bulan Maret 2005 yang diterapkan oleh Presiden Republik Indonesia Bapak Susilo Bambang Yudhoyono sebesar 20% sangat terasa bagi perusahaan kami, dalam hal penjualan, khususnya pada bulan Maret, volume penjualan genteng MASSOKKA turun cukup signifikan di bandingkan pada tahun-tahun sebelumnya.

2.3. Daya Beli Konsumen

2.3.1. Daya Beli Konsumen setiap saat bisa berubah-ubah, strategi apa yang akan digunakan untuk mengatasi masalah ini ?

Memang daya beli konsumen selalu berubah-ubah, oleh karena itu strategi yang kami gunakan dalam hal ini adalah dengan tetap memberikan info-info semacam surat harga penawaran, tetapi kami tidak menurunkan harga produk, tujuannya agar *image* yang telah kami bangun selama puluhan, tahun tidak hilang.

2.3.2. Apakah ada waktu-waktu tertentu yang membuat daya beli konsumen agak menurun secara signifikan ?

Pada waktu tahun baru Islam biasanya budaya-budaya masyarakat Jawa cenderung untuk menunda untuk melakukan pembangunan rumah.

2.4. Regulasi Pemerintah

2.4.1. Apakah selama ini ada Peraturan Pemerintah yang dapat mengulitkan usaha Anda ?

Pemerintah Daerah selama ini tidak terlalu intervensi pada industri genteng, Peraturan Pemerintah Daerah tidak ada.

2.5. Perubahan Teknologi

2.5.1. Apakah manfaat yang bisa diperoleh perusahaan dengan adanya perubahan teknologi bagi kemajuan perusahaan ?

Manfaat dari teknologi yang semakin canggih kurang begitu bermanfaat bagi kami, oleh karena itu perusahaan disini masih bersifat tradisional. Mungkin kami belum menemukan formula yang tepat dan belum siap menghadapi perubahan.

2.5.2. Apakah perubahan teknologi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan genteng MASSOKKA ?

Bisa menjadi ancaman, sebenarnya dengan adanya kemajuan teknologi bisa membantu perusahaan kami agar menjadi lebih maju, tapi dari sisi modal usaha, takut pada perubahan, menghadapi resiko berat, selalu bermain aman walaupun mendapat sedikit keuntungan. Kalau untuk modul usaha yang digunakan untuk perubahan sistem produksi yang selama ini berjalan juga terlalu besar.

2.6. Besar Pasar

2.6.1. Kota-kota manakah yang sudah menjadi konsumen tetap bagi perusahaan ini dalam hal penjualan produk genteng ?

Kami sudah memiliki beberapa konsumen tetap atau pelanggan potensial di beberapa kota, antara lain, Bumiayu, Banjarnegara, Blora, Tegal, Cilacap, Purworejo, Purwokerto, Magelang.

2.6.2. Apakah penjualan genteng keramik MASSOKKA hanya di wilayah Jawa saja ?

Memang selama ini produk genteng MASSOKKA hanya melakukan penjualan genteng di daerah Jawa saja, karena untuk menjual barang keluar Jawa, untuk masalah transportasi yang menjadi pertimbangan kami, selama ini maksudnya biaya transportasinya akan tinggi sekali, sehingga konsumen akan berfikir dua kali untuk membeli produk ini, tapi kami pernah melakukan penjualan ke luar Jawa, di daerah Sulawesi.

2.7. Pertumbuhan Pasar

2.7.1. Dari beberapa pelanggan potensial yang dimiliki perusahaan ini, di kota manakah yang tingkat pertumbuhan pasar tiap tahun meningkat?

Sebenarnya untuk meningkatkan penjualan genteng pertahun sangat sulit, selama ini yang relatif stabil untuk permintaan produk adalah kota Bumiayu.

2.7.2. Apakah pentingnya pertumbuhan pasar bagi perusahaan ini ?

Pentingnya pertumbuhan pasar bagi kami yaitu, kami akan mendapatkan permintaan yang tinggi dari konsumen sehingga pangsa pasar kami lebih luas dan memudahkan kami untuk mendistribusikan produk kami

2.8. Struktur Persaingan

2.8.1. Menurut pandangan anda, bagaimana struktur persaingan penjualan genteng pada masa sekarang ini baik dari dalam kota Kebumen maupun dari luar kota Kebumen ?

Struktur persaingan industri genteng pada saat ini sudah sangat kompetitif, selain bertambahnya industri-industri seperti ini, dari satu kabupaten, di daerah lain saat ini sudah banyak bertambah. Jadi strategi-strategi masing-masing perusahaan akan sangat menentukan eksistensi perusahaan tersebut. Pesaing yang dari

luar kabupaten Kebumen adalah dari Mancasan, Jati Wangi, KIA, M-Clas, Sakura, Genteng Mutiara dan masih banyak lagi.

- **Hasil wawancara dengan staff bagian pemasaran : Dewi RA**

Pada tanggal : 29 April 2005

Pukul : 10.00

Lokasi/ tempat : Kantor Bagian Pemasaran Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen

1. **Penilaian Variabel Internal**

1.1. Menurut saudara, setelah adanya kenaikan harga bahan bakar minyak apakah pangsa pasar perusahaan ini menurun dalam penjualan perbulannya ?

Setelah kenaikan harga bahan bakar minyak per 1 Maret 2005, penjualan genteng MASSOKKA pada bulan Maret menurun sekitar 35% dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2004 bulan Maret, penjualan genteng sejumlah 250.000 biji, sedangkan setelah kenaikan bahan bakar minyak penjualan kami pada bulan Maret sejumlah 162.500 biji.

1.2. Apakah variasi produk yang dimiliki oleh perusahaan ini sudah mampu memenuhi permintaan konsumen ?

Kami memiliki 5 variasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Adapun nama-nama genteng tersebut adalah Morando, Magaze, Press Kodok, Plentong Bulat, Plentong Papah. Dan seharusnya kami juga melakukan pengembangan produk yaitu glazzur, genteng, lapisan genteng ini seperti kaca, dan dapat bertahan dari lumut maupun dari panas dan hujan.

1.3. Apakah perusahaan ini memiliki agen-agen penjualan dalam menyalurkan produknya ?

Kami memilih beberapa agen di wilayah kabupaten lain, antara lain kami memiliki agen di Yogyakarta, Blora, Bumiayu, Klaten, Tegal,

Magelang, Muntilan. Dengan mengadakan kerjasama dengan beberapa agen, kami sangat terbantu dalam masalah pendistribusian produk ke tangan konsumen.

- 1.4. Bagaimana strategi penetapan harga yang Anda lakukan, setelah adanya kenaikan bahan bakar minyak ?

Strategi penetapan harga setelah harga bahan bakar minyak naik yang kami lakukan adalah, dengan menaikkan sebesar 10% dari biaya transportasi yang telah berjalan selama ini, hanya itu yang bisa kami lakukan, karena seandainya kami menaikkan harga genteng, konsumen akan sangat keberatan untuk membeli. Pernah pada masa-masa sebelumnya pada pemerintahan Ibu Megawati, setelah kami menaikkan harga genteng terlalu tinggi banyak konsumen yang mengeluhkan tingginya harga genteng tersebut, yang pada akhirnya mereka tetap tidak mau membeli dengan harga tersebut. Setelah pada kenaikan bahan bakar minyak pada masa pemerintahan Bapak Susilo Bambang Yudhoyono sebesar 20% dari transportasi, mereka tetap mau membeli dengan harga yang baru.

- 1.5. Dalam melakukan efisiensi operasi selama ini, apakah perusahaan pernah memutuskan hubungan kerja dengan karyawan atau mitra kerja dalam mempertahankan hidup perusahaan ini ?

Kembali pada tujuan-tujuan awal perusahaan ini dirikan adalah untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar perusahaan, jadi dalam rangka strukturisasi atau perampingan perusahaan, kami belum pernah melakukan PHK pada karyawan kami untuk efisiensi operasi. Kami akan melakukan PHK pada karyawan yang tidak memiliki sifat disiplin, tidak punya etos kerja, tidak bertanggungjawab pada tugas kerja.

- 1.6. Apakah lokasi perusahaan ini sudah termasuk strategis dalam hal penjualan genteng kepada para konsumen ?

Kami menilai posisi perusahaan genteng MASSOKA sangat strategis, karena berada pada jalur utama yang dilalui kendaraan dari berbagai kota

1.7. Apakah arti kualitas produk yang selama ini ditawarkan kepada konsumen, kategori apa ?

Arti kualitas produk yang selama ini kami tawarkan adalah dari segi produk ada 4 kelas atau kualitas, yang pertama adalah :

Kualitas 1 : genteng utuh dengan warna yang merah / cerah

Kualitas 2 : genteng utuh tapi warna agak muda / pucat

Kualitas 3 : genteng utuh tapi warnanya hitam, karena berada paling dekat dengan api

Kualitas 4 : *broken stock*, produk ini rusak, tapi sebenarnya masih layak untuk dipakai

1.8. Menurut saudara, apakah citra produk yang dimiliki perusahaan ini sudah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan?

Perusahaan MASSOKKA sudah berdiri puluhan tahun dan saya sangat yakin *image* atau citra produk genteng MASSOKKA sudah sesuai dengan tujuan awal perusahaan, karena sampai dengan tahun 2005 ini perusahaan MASSOKKA masih bisa bertahan, artinya perusahaan MASSOKKA memiliki banyak pelanggan potensial yang telah di bangun puluhan tahun, sehingga pengalamannya sudah banyak.

- Hasil wawancara dengan staff bagian produksi : Zaenal Arifin

Pada tanggal : 30 April 2005

Pukul : 10.00

Lokasi/ tempat : Pabrik Perusahaan Genteng MASSOKKA Kebumen

1. Berapakah rata-rata produksi genteng perbulan untuk semua jenis ?

Rata-rata produksi genteng untuk satu mesin press genteng dalam satu hari 400 biji, sedangkan perusahaan ini memiliki 35 mesin press genteng,

sehingga rata-rata produksi setiap bulan yaitu $40 \text{ mesin} \times (30 \text{ hari} \times 1400) = 40 \times 42.000 = 168.000$ biji/bulan

2. Apakah ada hambatan tertentu yang bisa menyulitkan proses produksi ?

Hambatan yang biasanya menyulitkan proses produksi biasanya masalah cuaca. Apabila cuaca atau musim penghujan, kami mengalami kesulitan dalam hal penjemuran genteng, selain itu bahan dasar yaitu tanah yang siap dicetak apabila dimusim hujan terlalu lama kering. Disamping itu apabila dimusim penghujan kami juga kesulitan dalam pengambilan tanah tidak mungkin bisa masuk ke lokasi karena sawah penuh dengan air akibat hujan.

3. Untuk kategori genteng apa yang memiliki jumlah terbanyak dalam proses produksi ?

Kategori jenis genteng yang terbanyak di produksi adalah jenis plentong. Karena jenis tersebut selain *image* terjangkau oleh banyak konsumen, jenis ini juga bagian pokok atau dasar di dalam tungku pembakaran dalam susunan genteng dalam pembakaran. Untuk jumlah di tungku pembakaran, jenis ini dibutuhkan kurang lebih 15.000 biji genteng.

4. Menurut Anda seberapa pentingkah bagian staff produksi dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan ini ?

Bagian produksi sudah tentu sangat penting, tapi untuk setiap bagian pasti memilih tugas masing-masing. Jadi pada semua bagian harus dikontrol dengan baik, karena proses produksi genteng sangat berhubungan erat antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.

- **Hasil wawancara dengan konsumen : H. Samlawi, BMA**

Pada tanggal : 30 April 2005

Pukul : 13.00 Wib

Wawancara dilakukan melalui Telepon

1. Menurut Bapak apakah pangsa pasar perusahaan genteng MASSOKKA di Kota Bumiayu sudah cukup bagus ?

Sebelumnya pangsa pasar genteng MASSOKKA mendapat respon sangat baik dan konsumen. Memang perusahaan ini selalu mengutamakan kualitas produk bagi para konsumen, sehingga sudah puluhan tahunpun perusahaan ini masih bertahan.

2. Apakah variasi produk yang ditawarkan kepada para pelanggan sudah baik?

Variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan genteng MASSOKKA sudah cukup memberi pilihan bagi para konsumen, tapi untuk konsumen di Kota Bumiayu selama ini menggunakan jenis pelentong sebagai pilihannya.

3. Bagaimana cara pelayanan penjualan produk genteng MASSOKKA selama ini?

Pelayanan kepada konsumen baik, selain memberi garansi, perusahaan ini juga ramah dalam pelayanan pembelian

4. Apakah harga produk yang ditawarkan oleh perusahaan ini terlalu memberatkan pada konsumennya ?

Tidak, karena disini ada 3 jenis harga yang berbeda dari satu jenis genteng dengan kualitas yang bertingkat.

5. Apakah ada penawaran tertentu dari perusahaan ini dalam penjualan produknya?

Apabila konsumen membutuhkan genteng dalam jumlah besar, perusahaan MASSOKKA selalu memberikan harga spesial atau harga khusus.

6. Menurut Bapak, apakah lokasi perusahaan genteng MASSOKKA sudah cukup strategis ?

Lokasi perusahaan genteng MASSOKKA cukup strategi, karena dipinggir jalan raya dan dilalui kendaraan dari berbagai kota.

7. Apakah kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan ini sudah cukup memuaskan para konsumennya ?

Pelayanan kualitas produk yang selama ini diberikan oleh perusahaan MASSOKKA cukup bagus, karena selama puluhan tahun menjadi pelanggan saya tidak pernah kecewa dengan produk yang diberikan.

LAMPIRAN IV
Daftar Brosur Perusahaan genteng MASSOKKA





MAS SOKKA®

SUPER GENTENG KERAMIK BERGLAZZUR

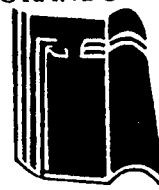

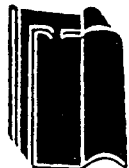

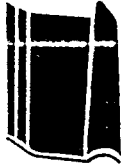




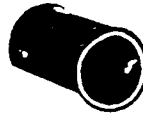




SII : 022.81

KANTOR PUSAT : JL. RAYA JABRES 203 (km.6) TELP. (0287) 381913 FAX. (0287) 381337 JABRES SRUWENG KEBUMEN JATENG

KANTOR CABANG : JL. RAYA SRUWENG NO.30 TELP. (0287) 382753 SRUWENG KEBUMEN JATENG

: JL. RAYA JALUR ALTERNATIF LUAR-KOTA NO.04 (PINTU BARAT) km 01 KEBULUSAN PEJAGOAN KEBUMEN JATENG

AGEN RESMI : JL. MAWAR NO.30 PIK GONDANG SAWITSARI YOGYAKARTA TELP. (0274) 882962

<p>MORANDO</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 33 cm Lebar Genteng : 25 cm Panjang Berguna : 26 cm Lebar Berguna : 22 cm Panjang Terkait : 8 cm Lebar Terkait : 5 cm Jumlah per m² : 20 cm Berat Genteng : 2.00 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>PALENTONG PAK</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 28 cm Lebar Genteng : 22 cm Panjang Berguna : 22 cm Lebar Berguna : 18 cm Panjang Terkait : 6.5 cm Lebar Terkait : 4 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat Genteng : 1.5 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	
<p>PERDANA MAGASE</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 29.5 cm Lebar Genteng : 21 cm Panjang Berguna : 23.5 cm Lebar Berguna : 18 cm Panjang Terkait : 6 cm Lebar Terkait : 3 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat Genteng : 1.75 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>KREPUS LANCIP</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 33 cm Lebar Genteng : 22.5 cm Panjang Berguna : 31 cm Lebar Berguna : 18.5 cm Panjang Terkait : 2.5 cm Lebar Terkait : 4 cm Jumlah per m² (Lari) : 4 cm Berat Genteng : 1.9 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	
<p>PALENTONG BULAT</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 29 cm Lebar Genteng : 22 cm Panjang Berguna : 22 cm Lebar Berguna : 18 cm Panjang Terkait : 7 cm Lebar Terkait : 4 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat Genteng : 1.5 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>KREPUS PAK</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 33.5 cm Lebar Genteng : 22.5 cm Panjang Berguna : 31 cm Lebar Berguna : 18.5 cm Panjang Terkait : 2.5 cm Lebar Terkait : 4 cm Jumlah per m² (Lari) : 4 cm Berat Genteng : 2 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	
<p>KODOK</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 27.5 cm Lebar Genteng : 21 cm Panjang Berguna : 22.5 cm Lebar Berguna : 18 cm Panjang Terkait : 5.5 cm Lebar Terkait : 3 cm Jumlah per m² : 25 cm Berat Genteng : 1.75 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>KREPUS BULAT</p>  <p>Ukuran Teknis : Panjang Genteng : 32 cm Lebar Genteng : 22.5 cm Panjang Berguna : 31 cm Lebar Berguna : 18.5 cm Panjang Terkait : 2.5 cm Lebar Terkait : 4 cm Jumlah per m² (Lari) : 4 cm Berat Genteng : 2 kg</p> <p>Harga : Rp. / biji</p>	
<p>NOK CABANG DUA</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>AKSESORIS NOK UJUNG</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>NOK SAMPING KIRI</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>
<p>NOK SAMPING KANAN</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>NOK TENGAH</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>	<p>NOK TUTUP</p>  <p>Harga : Rp. / biji</p>

LAMPIRAN V
Daftar Agen Perusahaan genteng MASSOKKA





PERUSAHAAN GENTENG PRESS MASINAL
MAS SOKKA

134

Jl. Raya 203 (KM. 6) Telp. (0287) 81337 - 81913 Fax. (0287) 81337 P.O. BOX 202
Jabres Sruweng Kebumen

31

Nomor : 11/MAS/IV/APR/2001
Perihal : Perubahan Harga Agen

Kebumen, 10 April 2001

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Joko
PT. Stama Indra
Blora. (0296) 531380/533216 Toko/HP.081.2291.9893

Assalmu'alaikum wr, wb.

Dengan ini kami beritahukan bahwa seiring dengan kenaikan biaya produksi yang telah berjalan sekian waktu , dan kami telah berusaha bertahan dengan harga lama. Terhitung mulai Tanggal 16 April 2001, kami terpaksa mengadakan penyesuaian harga Agen untuk wilayah Blora. Dan kami telah melakukan pertimbangan yang sangat matang untuk hal tersebut.

Adapun penyesuaian harga Agen Blora adalah sebagai berikut :

Jenis Genteng :		Harga Lama :	Harga Baru :	Harga Glazur :
Plentong Bulat	Kw-I	Rp. 500,-	Rp. 550,-	Rp.1750,- Glz
Plentong Papak	Kw-I	Rp. 505,-	Rp. 555,-	Rp.1800,- Glz
Press Kodok	Kw-I	Rp. 590,-	Rp. 625,-	Rp. 1850,- Glz
Perdana Magaze	Kw-I	Rp. 600,-	Rp. 650,-	Rp.1950,- Glz
Morando	Kw-I	Rp. 900,-	Rp. 1100,-	Rp. 2400,- Glz

Dengan adanya penyesuaian harga tersebut kami berharap, Agen dapat memahami hal ini dan kerjasama selama ini dapat tetap terjalin dengan baik dan lancar. Demikianlah pemberitahuan ini kami buat, dan terima kasih atas kerjasamanya.

Wassalamu'alaikum wr, wb.
Mengetahui :

Perusahaan Genteng " MAS SOKKA " Kebumen.





PERUSAHAAN GENTENG PRESS MASINAL
MAS SOKKA

135

Jl. Raya 203 (KM. 6) Telp. (0287) 81337 - 81913 Fax. (0287) 81337 P.O. BOX 202
Jabres Sruweng Kebumen

31

Nomor : 11/MAS/TV/APR/2001
Perihal : Perubahan Harga Agen

Kebumen, 10 April 2001

Kepada
Yth. Luthfi Mardiyah
Manggis, Bumiayu.

Assalmu'alaikum wr, wb.

Dengan ini kami beritahukan bahwa seiring dengan kenaikan biaya produksi yang telah berjalan sekian waktu , dan kami telah berusaha bertahan dengan harga lama. Terhitung mulai Tanggal 16 April 2001, kami terpaksa mengadakan penyesuaian harga **Agen untuk wilayah Bumiayu**. Dan kami telah melakukan pertimbangan yang sangat matang untuk hal tersebut.

Adapun penyesuaian harga Agen Bumiayu adalah sebagai berikut :

Jenis Genteng :		Harga Lama :	Harga Baru :	Harga Glazzur :
Plentong Bulat	Kw-1	Rp. 465,-	Rp. 515,-	Rp. 1700,- Glz
Plentong Papak	Kw-1	Rp. 470,-	Rp. 520,-	Rp.1750,- Glz
Press Kodok	Kw-1	Rp. 500,-	Rp. 550,-	Rp. 1850,- Glz
Perdana Magaze	Kw-1	Rp. 525-	Rp. 575,-	Rp.1900,- Glz
Morando	Kw-1	Rp. 950,-	Rp. 1000,-	Rp. 2350,- Glz

Dengan adanya penyesuaian harga tersebut kami berharap, Agen dapat memahami hal ini dan kerjasama selama ini dapat tetap terjalin dengan baik dan lancar. Demikianlah pemberitahuan ini kami buat, dan terima kasih atas kerjasamanya.

Wassalamu'alaikum wr, wb.
Mengetahui :



Perusahaan Genteng " MAS SOKKA " Kebumen.



PERUSAHAAN GENTENG PRESS MASINAL
MAS SOKKA

136

Jl. Raya 203 (KM. 6) Telp. (0287) 81337 - 81913 Fax. (0287) 81337 P.O. BOX 202
Jabres Sruweng Kebumen

.1

Nomor : 11/MAS/IV/APR/2001
Perihal : Perubahan Harga Agen

Kebumen, 10 April 2001

Kepada
Yth. Sdr. Ahmad Munawar, SE
Toko Material "Lingapada"
Margasari - Tegal . (0283) 465.120

Assalmu'alaikum wr, wb.

Dengan ini kami beritahukan bahwa seiring dengan kenaikan biaya produksi yang telah berjalan sekian waktu, dan kami telah berusaha bertahan dengan harga lama. Terhitung mulai Tanggal 16 April 2001, kami terpaksa mengadakan penyesuaian harga Agen untuk wilayah Bumiayu. Dan kami telah melakukan pertimbangan yang sangat matang untuk hal tersebut.

Adapun penyesuaian harga Agen Bumiayu adalah sebagai berikut :

Jenis Genteng :	Harga Lama :	Harga Baru :	Harga Glazur :
Plentong Bulat Kw-I	Rp. 465,-	Rp. 515,-	Rp. 1700,- Glz
Plentong Papak Kw-I	Rp. 470,-	Rp. 520,-	Rp.1750,- Glz
Press Kodok Kw-I	Rp. 525,-	Rp. 550,-	Rp. 1850,- Glz
Perdana Magaze Kw-I	Rp. 550,-	Rp. 575,-	Rp.1900,- Glz
Morando Kw-I	Rp. 950,-	Rp. 1050,-	Rp. 2350,- Glz

Dengan adanya penyesuaian harga tersebut kami berharap, Agen dapat memahami hal ini dan kerjasama selama ini dapat tetap terjalin dengan baik dan lancar. Demikianlah pemberitahuan ini kami buat, dan terima kasih atas kerjasamanya.

Wassalamu'alaikum wr, wb.
Mengetahui :

Perusahaan Genteng "MAS SOKKA" Kebumen.

