

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Apabila melihat bisnis di dalam bidang permebelan (baik kayu maupun rotan), Indonesia mempunyai potensi besar yakni dalam hal bahan baku. Keunggulan ini bukan cuma dalam volume tapi juga mutu. Indonesia adalah gudangnya rotan dan kayu berkualitas tinggi, selain itu juga Indonesia mempunyai Komoditas Utama pertumbuhan Ekspor non migas pada sektor permebelan maka dapat terlihat masih terbuka peluang pertumbuhan. Kontribusi produk industri permebelan terhadap penerimaan negara cukup signifikan. Berdasarkan data buletin statistik perdagangan luar negeri pada bulan januari s/d bulan mei 2002 saja, perolehan devisa sektor permebelan tercatat sebesar US\$ 569.868.220 itu merupakan 81 % dari nilai Ekspor non migas khususnya permebelan. Meskipun berbagai komoditas baru bermunculan pada Ekspor non migas tapi yang dominan sebagai kampiun Ekspor tetap saja komoditas produk mebel dari hasil hutan sedangkan komunitas industri manufaktur yang memanfaatkan hasil hutan sebagai bahan bakunya cukup banyak yang masuk dalam 100 komoditas yang kontribusinya paling besar yakni : mebel dan komponen mebel, prefabricated build of wood, rotan olahan, chipwood, bingkai kayu

untuk lukisan dan particle board. Sebagaimana kontribusi produk Ekspor non migas seperti : mebel terhadap penerimaan devisa negara juga memberikan kontribusi dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan ikut mensukseskan program padat karya. Adapun pasar yang paling potensial bagi Indonesia adalah pangsa pasar Asia. Sementara itu pertumbuhan Ekspor non migas khususnya mebel mengalami penurunan pertumbuhannya, hal ini disebabkan oleh kian ketatnya persaingan di pasar internasional; pertumbuhan ekonomi yang baik di RRC dan Vietnam menyebabkan mereka berupaya keras mencari pasar bagi produknya, menurut kepala Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) Rudy Lengkong. Diperburuk lagi bahwa produk yang ditawarkan Vietnam, RRC dan negara-negara lain yang mulai giat mengekspor sama dengan yang ditawarkan Indonesia. Faktor kedua yaitu terlalu sulit diterobos jaringan perdagangan internasional yang dikuasai pedagang-pedagang besar, ditambah lagi dengan soal desain produk yang selalu ketinggalan model dengan pasar mebel Indonesia. Faktor penyebab ketiga pertumbuhan Ekspor non migas yang terakhir yaitu : masalah fluktuasi nilai tukar rupiah.

Akibat pasokan kayu sudah semakin menurun sehingga mengakibatkan biaya produksi yang semakin meningkat dan alternatif akhir untuk mengatasi kekurangan pasokan bahan baku tersebut yakni melalui impor bahan baku dari daerah lain. Pada struktur industri permebelan dimasa mendatang dapat dipastikan berubah sebagai dari

akibat keterbatasan sumber daya hutan terhadap jenis-jenis kayu tertentu (berkualitas baik). Semakin mahalnya harga kayu dengan berkualitas tinggi menyebabkan tingkat persaingan antar perusahaan permebelan yang ada akan semakin ketat dan kompetitif. Memasuki era kompetensi yang bertambah ketat di masa mendatang maka perusahaan harus mengembangkan strategi bersaing yang efektif yang meliputi tindakan ofensif dan defensif guna menciptakan peluang pengembangan pasar maupun posisi yang aman serta untuk mengatasi ancaman-ancaman eksternal dan merebut peluang pasar di tingkat internasional oleh karena itu diperlukan pengamatan lingkungan dimana tujuan dan pengamatan lingkungan itu adalah untuk melihat peluang baru, dimana peluang-peluang didalam sebuah persaingan dapat dicatat dan dipilih menurut daya tarik dan kemungkinan berhasilnya perusahaan yang berhasil adalah yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan melakukannya dalam jangka panjang.

Salah satu ciri perdagangan bebas telah menyebabkan perubahan-perubahan terhadap budaya organisasi, antara lain tercermin dalam sikap mental dari setiap pimpinan, satu lagi hal yang perlu diatasi oleh pihak perusahaan mebel saat sekarang maupun saat mendatang, yaitu : berubahnya perilaku konsumen (consumer behaviour) yang terlihat langsung dalam mendapatkan dan mengkonsumsi hasil dari produk mebel termasuk proses keputusan yang mendahului dan mengikuti, tindakan ini banyak dipengaruhi oleh faktor Sosial-Ekonomi-Politik.

Perubahan perilaku yang terjadi berimplikasi terhadap strategi pemasaran yang akan diimplementasikan oleh perusahaan yang bersangkutan dalam kondisi krisis seperti saat ini, setidaknya ada beberapa perubahan dari perilaku konsumen dibanding sebelumnya. Kecenderungan perilaku konsumen dalam memilih suatu produk yang memiliki atau memberikan nilai (value) tersendiri terhadapnya, dimana konsumen akan bersikap cermat dan rasionalitas dalam membelanjakan uangnya. Dengan disebabkan perubahan pada perilaku konsumen yang semakin kritis dan lebih terdidik dalam hal melihat jenis atau kualitas mebel seperti apa yang dimiliki nilai tinggi atau berkualitas rendah maka jelas akan membawa implikasi bagi pihak perusahaan permebelan dalam memasarkan produknya dimana proses pemasaran nantinya lebih diarahkan ke proses penyampaian nilai (value delivery process) kepada konsumen.

Di tingkat strategi upaya memilih nilai diawali dengan segmentasi cermat dalam memilih segmen yang akan dilayani dan mampu mencari posisi yang tepat untuk produknya. Setelah perusahaan dapat menentukan sasaran serta ancaman dan peluang yang akan dihadapi, langkah selanjutnya ditentukanlah formulasi strategis yang tepat untuk produknya. Dalam hal ini dipilihlah strategi generik adapun yang dimaksud dengan strategi bersaing yang efektif dalam menciptakan posisi yang aman dan peluang pengembangan usaha . Karena itu diperlukan manager yang dapat memanage segala sumber

yang dimiliki perusahaan dan mampu memerankan fungsi manajerialnya. Sebab persaingan di masa depan lebih merupakan persaingan merebutkan peluang (opportunity share) ketimbang memperebutkan bagian pasar (market share). Persaingan untuk memaksimalkan bagian dari peluang-peluang masa depan secara potensial dapat diraih perusahaan dalam suatu arena peluang yang luas, jadi persaingan meraih masa depan adalah persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang-peluang yang muncul.

Namun demikian dalam upaya merebut peluang pasar potensial yang ada, maka perusahaan diharuskan terlebih dahulu melakukan perencanaan-perencanaan strategik dalam persaingan, perencanaan tersebut berupa proses analisis, pengawasan dan evaluasi. Strategi-strategi perencanaan strategis, juga dapat dibedakan antara fungsi manajemen, distributor, konsumen dan pesaing. Sebab permasalahan menyangkut peluang pengembangan usaha dan jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang. Hal ini berarti bahwa perencanaan strategik memperhitungkan langkah-langkah yang akan diambil oleh seorang manager sebagai reaksi terhadap berbagai akibat sepanjang masa itu. Gambaran singkat tersebut di atas menjadi alasan penulis memilih judul "Analisis Posisi Bersaing Perusahaan Art Antique, Furniture dan Handycraft CV. Griya Kriyasta Nugraha, Yogyakarta".

1.2. Perumusan Masalah

Peneliti ingin melihat strategi bersaing seperti apa yang akan dipilih oleh perusahaan serta peluang yang dapat diperoleh dari penggunaan strategi tersebut guna menghadapi kekuatan eksternal dari pesaing yang ada, dan perumusannya sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi pasar perusahaan CV. Griya Kriyasta Nugraha diantara pesaing pasar industri permebelan saat ini.
2. Strategi pemasaran apa yang paling tepat di dalam mensiasati peluang di lingkungan bisnis dan mencapai keunggulan bersaing CV. Griya Kriyasta Nugraha .

1.3. Batasan Masalah

Melihat adanya keterbatasan waktu dan fasilitas yang tersedia dalam penulisan ini supaya tidak terjadi mis-interpretasi, maka penulis akan membatasi pembahasannya dengan menggunakan analisa SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan sekarang maka dilakukanlah identifikasi dan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal perusahaan yang bersangkutan, untuk lebih spesifiknya seperti di bawah ini:

1. Peneliti mengambil obyek di CV. Griya Kriyasta Nugraha, Yogyakarta pada bisnis permebelan.
2. Peneliti mengambil dua perusahaan pesaing yaitu perusahaan Prestige Furniture dan Wijaya Furniture sebagai pembanding bagi CV Griya Kriyasta Nugraha, Yogyakarta.

3. Peneliti membatasi penelitian ini berdasarkan faktor-faktor keunggulan strategi yang dimiliki perusahaan antara lain meliputi :

Variabel internal :

1. *Pangsa pasar relatif eksport* adalah sejauh mana pasar yang telah dimasuki oleh perusahaan dalam memasarkan produk.
2. *Efektivitas saluran distribusi* adalah bagaimana sistem penyaluran produk tersebut ketempat pemasaran yang dituju.
3. *Efektivitas promosi* adalah suatu kegiatan yang sangat penting karena dengan berpromosi maka keberadaan perusahaan dan produk yang dihasilkan dapat diketahui oleh konsumen.
4. *Kualitas produk* adalah tingkatan baik buruknya suatu produk dapat dilihat dari kualitas produk tersebut.
5. *Penetapan harga* adalah harga yang ditetapkan perusahaan baik atau buruk apakah sistem pembayarannya kredit atau tunai.
6. *Lokasi perusahaan* adalah dimana perusahaan tersebut didirikan.
7. *Kualitas karyawan (SDM)* adalah pendidikan karyawan, pengalaman kerja, loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.
8. *Citra produk* adalah image barang yang ada di pasaran apakah produk tersebut dapat di terima oleh konsumen.
9. *Variasi produk* adalah produk yang ditawarkan memiliki berbagai macam variasi sehingga konsumen dapat memilih berbagai alternatif produk yang ditawarkan.

Variabel eksternal :

1. *Lingkungan persaingan pasar kompetitif* adalah perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan pesaing.
2. *Perkembangan teknologi* adalah sejauh mana perkembangan teknologi dapat mempengaruhi perusahaan.
3. *Inflasi* adalah pengaruh inflasi dapat mempengaruhi naiknya harga bahan baku sedangkan harga pasar cenderung tetap.
4. *Pertumbuhan pasar* adalah perusahaan yang tumbuh berdasarkan lingkungan industri mebel yang ada disekitarnya.
5. *Daya beli konsumen* adalah dengan harga yang ditentukan apakah dapat terjangkau atau tidak oleh konsumen .
6. *Regulasi pemerintah* adalah aturan pemerintah mendukung atau menghambat dalam dunia perdagangan.
7. *Hambatan memasuki pasar* adalah perusahaan akan memasuki pangsa pasar yang ada atau menambah pasar baru.
8. *Perubahan selera konsumen* adalah perusahaan harus mengetahui selera konsumen sehingga dapat menyesuaikan dengan konsumen.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana posisi pasar perusahaan Art Antique, furniture dan handy Craft CV. Griya Kriyasta Nugraha diantara pesaing pasar industri permebelan saat ini.

2. Mengetahui strategi pemasaran apa yang paling tepat dan signifikan bagi perusahaan CV. Griya Kriyasta Nugraha dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, untuk menambah pengalaman dan pengetahuan di bidang ilmu yang telah dipelajari selama berada di bangku kuliah, juga dapat berfikir analitis.
2. Bagi perusahaan, agar hasil penelitian ini dapat dibaca dan dijadikan bahan informasi sekaligus masukan yang berharga dalam mengambil keputusan ataupun kebijaksanaan perusahaan.
3. Bagi pihak lain, agar hasil penelitian ini dapat memberi manfaat dan menambah pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan pustaka bagi penelitian lebih lanjut.

1.6. Metode Penelitian

Penelitian ini berbentuk diskriptif mengenai kinerja perusahaan dan posisi bisnisnya dengan data pendukung berupa variabel eksternal dan internal.

1.6.1. Obyek dan Subyek Penelitian

Peneliti mengambil obyek CV. Griya Kriyasa Nugraha yang bergerak di bidang permebelan , subyek sekaligus sampel yang digunakan adalah direksi, manajer dan staf perusahaan yang terkait.

#. untuk *Griya Kriyasta Nugraha* :

jumlah direksi = 1 orang

jumlah staf = 15 orang +

Total sampel 16 orang

#. Untuk *Wijaya Furniture* :

jumlah direksi = 1 orang

jumlah staf = 13 orang +

Total sampel 14 orang

#. Untuk *Prestise Furniture* :

jumlah direksi = 1 orang

jumlah staf = 13 orang +

Total sampel 14 orang

1.6.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dan dipergunakan penulis adalah berupa data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui penelitian secara langsung terhadap perusahaan mebel baik terhadap pimpinan ataupun staf-staf yang terkait dalam hal ini CV. Griya Kriyasta Nugraha sebagai obyek penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Teknik Interview

Pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dan mengajukan pertanyaan yang disusun penulis, kemudian dijawab baik oleh pimpinan maupun staf-staf manajemen perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

b. Teknik Penyebaran Kuisisioner

Membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pihak perusahaan, baik kepada pimpinan maupun kepada staf-staf terkait perusahaan.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh penulis dengan cara membaca dan menganalisa data perusahaan yang berupa prospektus perusahaan, buku-buku literatur, tentang strategi bersaing, strategi manajemen, strategi pemasaran, keunggulan kompetitif, perilaku konsumen, riset pemasaran, buku-buku jurnal, majalah, media internet yang membahas tentang pengembangan industri bisnis permebelan di Indonesia atau dikenal dengan metode studi pustaka.

3. Metode Analisis Data

Analisis kualitatif adalah analisa yang dilakukan berdasarkan penalaran yang logis dan dapat digunakan berdasarkan sejauh mana data yang diperoleh tidak bisa didekati dengan analisa kauntitatif. Sedangkan analisa kuantitatif adalah

analisis yang dapat diukur dengan menggunakan angka-angka yang dapat dimasukkan dalam rumusan, kemudian dibandingkan angka-angka tersebut pada periode operasi industri permebelan atau membuat perhitungan terhadap rasio-rasio yang dibutuhkan untuk analisis dengan pendekatan fungsional. Berkaitan dengan strategi bersaing, maka alat analisa data yang digunakan penulis berupa :

ANALISIS SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (treats) dengan faktor internal peluang (strengths) dan kelemahan (weakness). Analisis lingkungan eksternal perusahaan didekati dari dua pendekatan yaitu : dari sisi peluang dan ancaman. Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang (opportunity) baru. Bagi pemasaran peluang perusahaan adalah sebuah pelanggan yang menarik untuk kegiatan pemasaran di mana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing. Ancaman (treat) lingkungan adalah tantangan yang diperlihatkan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan bila tidak ada kegiatan pemasaran

dengan tujuan tertentu. Analisis lingkungan internal perusahaan didekati dari dua pendekatan, yaitu : dari sisi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness).

Adapun indikator variabel eksternal dan indikator variabel internal untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1.

Indikator Variabel Eksternal dan Internal

| Indikator Variabel Internal | Indikator Variabel Eksternal |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar relatif ekspor - Variasi produk - Efektivitas saluran distribusi - Efektivitas promosi - Kualitas produk - Penetapan harga - Lokasi perusahaan - Kualitas karyawan (SDM) - Citra barang | <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan pesaingan pasar kompetitif - Hambatan memasuki pasar - Perkembangan teknologi - Pertumbuhan pasar - Regulasi pemerintah - Daya beli konsumen - Inflasi - Perubahan selera konsumen |

Tahapan selanjutnya adalah pengukuran atau penilaian indikator variabel eksternal dan variabel internal, penulis melakukan beberapa asumsi dengan tidak menutup kemungkinan adanya perubahan variabel-variabel sesuai dengan kesepakatan dengan pihak manajemen. Dalam penilaian variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100% namun apabila dijumpai pihak manajemen tidak mampu

memberikan bobot dan nilai, jika demikian halnya tidak perlu adanya pemaksaan cukup diberi tafsiran sebagai peluang dan ancaman, dengan tanda “go” dan atau “no go” atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Kemudian barulah penilaian diberikan kepada masing-masing indikator nilai yang digunakan adalah berkala lima yaitu:

Nilai 1, Sangat Tidak Penting

Nilai 2, Tidak Penting

Nilai 3, Netral

Nilai 4, Penting

Nilai 5, Sangat Penting

Setelah pemberian dan nilai masing-masing menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah :

- Jumlah nilai tertimbang antara 0- 3 adalah kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang antara 3- 4 adalah kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang > 4 adalah kategori tinggi

Tabel 1.2. Internal – Eksternal Matrik

| | | Total Skor Faktor Strategi Internal | | |
|---|----------|-------------------------------------|--|------------------|
| | | Kuat | Rata-rata | Lemah |
| | | 4 | 3 | 2 |
| Total Skor Faktor Strategi Eksternal | Tinggi | I PERTUMBUHAN | II PERTUMBUHAN | III PENCIUTAN |
| | Menengah | IV STABILITAS | V <u>PERTUMBUHAN STABILITAS</u> | VI PENCIUTAN |
| | Rendah | VII PERTUMBUHAN | VIII PERTUMBUHAN | IX LIKUIDASI |
| | | 1 | | |

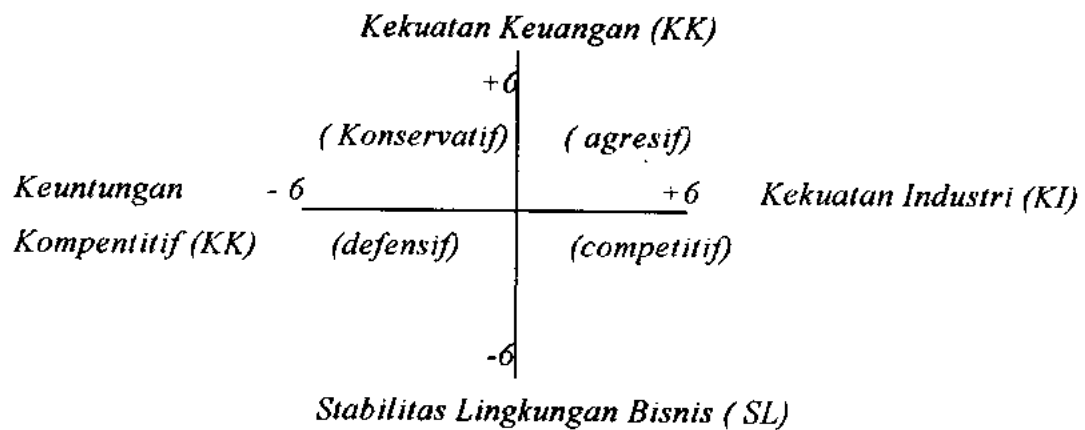
Sumber : Freddy Rangkti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ketiga, 1998, hal. 151

Keterangan :

- I : strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II : strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III : strategi turn around
- IV : strategi stabilitas
- V : strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal / stabilitas
- VI : strategi divestasi
- VII : strategi diversifikasi konsentrik
- VIII : strategi diversifikasi konglomerat
- IX : strategi likuidasi atau bangkrut.

Tujuan penggunaan IE Matrik adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Selanjutnya setelah dipergunakannya model analisis IE Matrik untuk mempertajam analisis dapat dipergunakan *space matrix*. Tujuannya adalah untuk melihat posisi perusahaan ini serta arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan analisis ini dapat terlihat jelas garis vektor bersifat positif baik untuk Kekuatan Keuangan (KU) maupun Kekuatan Industri (KI).



(Sumber : Husein Umar, *Riset Strategi Perusahaan*, 1999, hal. 192)

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pemasaran

Salah satu kegiatan pokok para pengusaha dalam usahanya untuk dapat melangsungkan kehidupan perusahaan agar dapat terus berkembang dan dapat menghasilkan laba yang maksimal adalah pemasaran. Untuk mencapai sukses tujuan bisnis tersebut sangat ditentukan oleh keahlian dan kemampuan mereka dalam pemasaran, keuangan, produksi, personalia maupun bidang lainnya. Hal ini juga harus didukung dengan kemampuan mereka untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut demi kelancaran jalannya perusahaan atau organisasi.

Pemasaran merupakan proses penyampaian barang dan jasa yang permintaannya sesuai dengan tingkah laku manusia, karena tanpa adanya pemasaran orang akan sulit mencapai tujuan konsumsi yang sesuai dan memuaskan. Sehingga pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam sebuah siklus yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu dalam kegiatan pemasaran, perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan kelangsungan usahanya dan konsumen mempunyai pandangan/kesan yang baik terhadap perusahaan.

Beberapa pakar ekonomi yang telah mengemukakan definisinya tentang pemasaran, antara lain :

Menurut Philip Kotler :¹

“Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain”

Menurut William J. Staton :²

“Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial”.

Menurut Alex Nitisemita :³

“Pemasaran adalah semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan pemasaran efektif”.

Semua pengertian di atas menitikberatkan pada barang dan jasa kemudian diperlukan lembaga-lembaga untuk melaksanakan proses penjualan dan akhirnya pada kegiatan lain yang mungkin dapat dilakukan transaksi pemasaran. Kegiatan pemasaran merupakan suatu

¹ Philip Kotler, *Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi Ketiga (Jakarta : Intermedia, 1987) hal. 5

² Staton, William. J. *Fundamental of Marketing*, Fifth Edition (Tokyo, Mc-Grow Hill Book Company, 1978), hal. 5

³ Alex Nitisemita. Drs, *Marketing*, Ghalia Indonesia, Jakarta Timur, hal. 13.

sistem dari kegiatan yang saling berhubungan, Pemasaran mencakup usaha perusahaan untuk menganalisa kebutuhan konsumen di dalam menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produk, menentukan cara-cara promosi yang sesuai serta pengeluaran produk yang tepat.

2.2. Strategi Pemasaran

Dalam mencapai pasar sasaran manajemen perusahaan bertanggung jawab atas pengembangan dan pengolahan strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan sarana dalam mengarahkan pemilihan dan analisis pasar sasaran dan mengarahkan pemeliharaan dalam bauran pemasaran untuk memuaskan pasar konsumen. Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung keputusan pasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran (Kotler, 1994). Dalam memahami strategi bisnis dan keunggulan dalam bersaing adalah sangat penting dalam mengembangkan strategi pemasaran. Sehingga para pengambil keputusan pemasaran harus melibatkan diri dalam proses perencanaan bisnis yang mencakup tiga hal penting, yaitu :

1. Mereka berpartisipasi dalam perencanaan dan analisa strategik perusahaan.

2. Mereka bekerjasama dengan manajer-manajer fungsional lainnya dalam satu tim unit khusus.
3. Mereka mengembangkan dan mengimplementasikan rencana pemasaran strategik (Craven, 1991).

Untuk mengetahui strategi pemasaran yang bermanfaat, langkah pertama yang harus dilakukan adalah perusahaan harus mengetahui apa jenis kebutuhan yang ingin diketahuinya. Dalam menetapkan strategi pemasaran, perusahaan harus mampu melihat apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. Kebutuhan ini dibagi menjadi dua yaitu : Kebutuhan primer dan Kebutuhan Selektif. Kebutuhan primer adalah kebutuhan akan bentuk atau kelas produk/jasa dasar. Sedang yang dimaksud kebutuhan selektif adalah kebutuhan akan produk atau merk perusahaan tertentu.

1. Strategi Kebutuhan Primer

Strategi ini dirancang terutama untuk meningkatkan tingkat permintaan akan bentuk dari bukan pemakai sekarang dan dari pemakai sekarang.

2. Strategi Kebutuhan Selektif

Strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi persaingan suatu produk atau jasa bisnis.

a. Strategi menjaring pelanggan

Perusahaan tidak dapat menjaring pelanggan pesaing atau pelanggan baru kecuali jika perusahaan tersebut dirasakan oleh pembeli lebih efektif dalam kebutuhan pelanggan.

b. Strategi mempertahankan konsumen

- Mengurangi daya tarik atau peluang untuk beralih ke pesaing.
- Memelihara kepuasan pelanggan terhadap prestasi produk/jasa melalui citra mutu dan harga.
- Menyederhanakan proses pembelian para pembeli.

2.3. Pengembangan Strategi Pemasaran

Dalam mengembangkan suatu strategi pemasaran, maka diperlukan pemahaman tentang konsep-konsep mendasar suatu strategi pemasaran. Ada lima konsep yang mendasari suatu strategi pemasaran yaitu :

1. Segmentasi Pasar
2. Segmentasi Posisi Pasar
3. Strategi Memasuki Pasar
4. Strategi Marketing Mix
5. Strategi Penentuan Waktu

2.3.1. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar penting bagi suatu usaha untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri, perusahaan itu harus menentukan segmen pasarnya dahulu, agar dapat memahami besar pasar sasarannya.

Menurut Philip Kotler :⁴

“Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin meminta produk dan atau bauran pemasaran sendiri”.

Menurut H.W. Boyd, Jr, O.C. Walker Jr dan J.C. Larrenche :⁵

“Segmentasi pasar adalah proses dimana pasar dibagi menjadi para pelanggan yang terdiri atas orang-orang dengan kebutuhan dan karakteristik yang sama yang mengarahkan mereka untuk merespon tawaran produk ataupun jasa dan program pemasaran strategi tertentu dalam cara yang sama”.

Manfaat dari segmen ini adalah agar perusahaan dapat memilih pasar sasaran dimana manajemen dapat melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran lebih optimal dan dapat menggunakan sumber-sumber pemasaran lebih efisien.

2.3.2. Strategi Memasuki Pasar

Setelah perusahaan dapat menentukan segera pasar yang dituju, perusahaan harus menetapkan suatu strategi bagaimana untuk memasuki pasar tersebut. Untuk itu ada beberapa cara memasuki segmen pasar yang dituju, yaitu :

⁴ Philip Kotler, *Op cit*, hal. 221

⁵ Boyd, Walker, Larrenche, *Manajemen Pemasaran : Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*, Edisi Kedua, Jilid I, Erlangga. Jakarta, hal. 194

1. Membeli perusahaan lain

Cara ini merupakan cara yang paling mudah, paling cepat dan perusahaan dapat menghindarkan proses pengujian yang mahal dan memerlukan waktu yang lama. Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan antara lain bahwa perusahaan yang membeli tidak banyak mengetahui tentang pasar dari perusahaan yang dibelinya serta sangat menguntungkan untuk memasuki pasar dari yang dibeli perusahaan secepatnya.

2. Kerjasama dengan perusahaan lain

Memasuki pasar dengan strategi ini akan memiliki beberapa keuntungan antara lain resiko tanggung jawab bersama dan masing-masing perusahaan memiliki keahlian sendiri yang akan saling melengkapi/saling menutupi kekurangan yang ada.

3. Berkembang Sendiri

Falsafah dari strategi ini adalah bahwa posisi yang kuat hanya dapat dijalankan dengan riset dan pengembangan sendiri. Untuk memasuki pasar dengan strategi ini perusahaan akan menghadapi beberapa faktor penghalang antara lain harus memperoleh hak paten, skala produksi, yang paling ekonomi, memperoleh saluran distribusi yang tepat, menentukan suplier yang paling menguntungkan dan biaya promosi yang mahal.

2.3.3. Strategi Marketing Mix

Marketing Mix merupakan rangsangan dari dalam perusahaan yang memengaruhi tanggapan konsumen. Rangsangan ini berupa faktor dari dalam perusahaan, yaitu :⁶

1. Produk

Produk merupakan unsur utama marketing mix, sehingga keputusan-keputusan tentang produk akan menentukan strategi yang akan dipakai. Produk didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar mencakup penentuan bentuk pemasaran secara fisik, merek dan lain-lain.

Untuk menentukan suatu strategi produk, dibutuhkan suatu proses perencanaan strategi. Adapun langkah-langkahnya antara lain analisis situasi penentuan tujuan produk, penentuan pasar produk, penentuan anggaran, penentuan strategi produk, evaluasi pelaksanaan strategi.

✓ Ada beberapa alternatif strategi produk, secara garis besar strategi produk dapat dikelompokkan menjadi delapan jenis, yaitu : strategi positioning produk, repositioning, overlap produk, lingkup produk, eliminasi produk, produk baru dan diversifikasi produk.

⁶ Basu Swastha dan Irawan, *Op cit*, hal. 77

Klasifikasi Produk

Dalam mengembangkan strategi pemasaran untuk produk dan jasa, pemasar mengembangkan beberapa klasifikasi produk. Pertama, pemasar membagi produk dan jasa menjadi dua kelas besar berdasarkan pada jenis konsumen yang menggunakannya, *produk konsumen* dan *produk industri*.

Produk Konsumen

Produk konsumen adalah apa yang dibeli oleh konsumen akhir untuk konsumsi pribadi. Produk konsumen mencakup *produk sehari-hari*, *produk shopping*, *produk khusus*, dan *produk yang tidak dicari*. Berbagai produk ini mempunyai perbedaan dalam cara konsumen membelinya; oleh karena itu produk tersebut berbeda dalam cara pemasarannya.

Pertimbangan Pemasaran untuk Produk Konsumen

| PERTIMBANGAN PEMASARAN | TIPE PRODUK KONSUMEN | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| | Sehari-hari | Shopping | Khusus | Tidak Dicari |
| Tingkah laku membeli pelanggan | Sering dibeli, sedikit perencanaan, sedikit membandingkan atau usaha berbelanja, keterlibatan pelanggan rendah | Lebih jarang dibeli, perencanaan dan usaha berbelanja lebih banyak, pembandingan merek menyangkut harga, mutu, gaya | Pemilihan dan loyal pada merek terkenal, usaha membeli khusus, sedikit membandingkan merek, kepekaan terhadap harga rendah | Kesadaran produk, pengetahuan rendah (atau bila menyadari sedikit atau bahkan tidak berminat) |
| Harga | Harga rendah | Harga lebih tinggi | Harga tinggi | Bervariasi |
| Distribusi | Distribusi tersebar luas, lokasi mudah dicapai | Distribusi selektif di beberapa toko saja | Distribusi eksklusif hanya di satu atau beberapa pedagang per wilayah pasar | Bervariasi |
| Promosi | Promosi massal oleh produsen | Iklan dan penjualan pribadi oleh produsen dan pedagang | Promosi terarah yang lebih hati-hati oleh produsen dan pedagang | Iklan agresif dan penjualan pribadi oleh produsen dan pedagang |
| Contoh | Pasta gigi, majalah, detergen, pakaian | Perabot rumah tangga berukuran besar, televisi, mebel, pakaian | Barang-barang mewah, seperti arloji Rolex atau kristal cantik | Asuransi jiwa, donor darah untuk Palang Merah |

- 1) **Produk sehari-hari** adalah produk dan jasa konsumen yang pembeliannya sering, seketika, hanya sedikit membanding-bandingkan, dan usaha membelinya minimal. Biasanya harga produk ini rendah dan tempat penjualannya tersebar luas. Produk sehari-hari dapat dibagi lebih lanjut menjadi produk kebutuhan pokok, produk impuls, dan produk keadaan darurat. Produk kebutuhan pokok dibeli konsumen secara teratur, seperti

kecap, pasta gigi, atau kue. Produk impuls dibeli konsumen dengan sedikit perencanaan atau usaha untuk mencari. Pelanggan membeli produk keadaan darurat ketika mereka segera membutuhkannya, payung ketika hujan lebat.

- 2) **Produk khusus** adalah produk konsumen dengan karakteristik unik atau identifikasi merek yang dicari oleh kelompok besar pembeli sehingga mereka bersedia melakukan usaha khusus untuk membeli. Contohnya meliputi merek dan jenis mobil, peralatan fotografi yang mahal, dan pakaian pria yang dibuat khusus.
- 3) **Produk yang tidak dicari** adalah produk konsumen yang keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen atau walaupun diketahui, biasanya tidak terpikir untuk membelinya. Kebanyakan inovasi besar tidak dicari sampai konsumen menyadarinya lewat iklan. Contohnya klasik mengenai produk yang diketahui tidak dicari adalah asuransi jiwa dan donor darah untuk Palang Merah.
- 4) **Produk shopping** adalah produk konsumen yang lebih jarang dibeli, sehingga pelanggan membandingkan dengan cermat kesesuaian, mutu, harga, dan gayanya. Ketika membeli produk shopping, konsumen

menghabiskan banyak waktu dan usaha mengumpulkan informasi dan membanding-bandingkan. Contohnya meliputi mebel, pakaian, mobil bekas, dan alat rumah tangga utama. Produk shopping dapat dibagi menjadi produk *homogen* dan *heterogen*. Pembeli memandang produk shopping homogen, seperti alat rumah tangga utama, mempunyai mutu sama tetapi harganya cukup berbeda maka perlu dibuat perbandingan. Akan tetapi, kalau berbelanja produk heterogen seperti pakaian dan mebel, pelanggan biasanya memandang sifat produk lebih penting ketimbang harga. Oleh karena itu, seorang penjual produk shopping heterogen harus menyediakan banyak pilihan untuk memuaskan selera individual dan harus mempunyai wiraniaga terlatih untuk memberikan informasi dan saran kepada pelanggan.

Sifat-Sifat Produk

Suatu produk dapat ditawarkan dengan berbagai sifat. Sebuah model “polos”, produk tanpa tambahan apa pun, merupakan titik awal. Perusahaan dapat menciptakan model dari tingkat lebih tinggi dengan menambahkan beberapa sifat. Sifat adalah alat bersaing untuk membedakan produk perusahaan dari produk pesaing. Menjadi produsen pertama yang memperkenalkan sifat baru yang dibutuhkan dan dinilai

tinggi oleh pelanggan adalah salah satu cara paling efektif untuk bersaing. Beberapa perusahaan amat inovatif dalam menambahkan sifat-sifat baru.

Bagaimana sebuah perusahaan dapat mengetahui sifat baru apa saja dan memutuskan mana yang akan ditambahkan pada produknya? Secara periodik perusahaan harus melakukan survei atas pembeli yang menggunakan produknya dan mengajukan pertanyaan ini : Apakah Anda menyukai produk tersebut? Sifat spesifik apa dari produk yang paling Anda sukai? Sifat-sifat apa yang dapat kami tambahkan untuk memperbaiki produk? Berapa Anda bersedia membayar untuk setiap sifat? Jawaban yang diperoleh dapat dijadikan daftar ide sifat-sifat produk yang amat kaya. Perusahaan kemudian dapat mengakses setiap sifat yang bernilai bagi pelanggan versus biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Sifat-sifat yang nilainya rendah bagi pelanggan dalam hubungan dengan biaya sebaiknya dibuang; sifat-sifat yang nilainya tinggi bagi pelanggan dalam hubungan dengan biaya harus ditambahkan.

2. Harga

Harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi produk dan pelayanan.⁷

Adanya integrasi/koordinasi hanya dengan unsur bauran pemasaran lainnya sangat diperlukan. Harga perlu disesuaikan dengan spesifikasi atau citra produk di pasaran. Konsumen tidak lagi sekedar membeli produk secara fisik atas dasar kebutuhan, tetapi lebih dari pada itu membeli fungsi, citra, maupun status.

3. Promosi

Salah satu variabel marketing mix yang perlu dilaksanakan perusahaan di bidang pemasaran produk adalah promosi.

Istilah promosi dapat diartikan sebagai berikut:

“Promosi adalah sebagai usaha yang bertujuan pada perluasan penjualan barang dengan cara-cara yang mengarahkan barang tersebut kepada perhatian masyarakat sehingga dapat menimbulkan keinginan dan keperluan di kalangan konsumen untuk membeli barang yang bersangkutan.”⁸

⁷ Murti Sumarni, *Marketing Perbankan*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta, 1993, hal. 207

⁸ Alex, S. Nitisemita, *Op cit*, hal. 126

Dalam promosi terhadap berbagai media yang digunakan untuk menyampaikan informasi yang berupa: periklanan, promosi penjualan, publisitas, penjualan pribadi.

4. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah yang digunakan oleh produsen untuk mengumpulkan atau menyalurkan barang dari produsen ke konsumen/pemakai industri. Dalam perekonomian saluran distribusi memiliki fungsi utama untuk:

- a. Menciptakan faedah (*utility*), baik faedah waktu maupun faedah kepemilikan.
- b. Mengumpulkan, menyelaraskan dan menyebarkan produk dari produsen ke konsumen, mereka mengumpulkan produk-produk yang dihasilkan oleh para produsen, kemudian produk tersebut dipersiapkan untuk disebarkan ke konsumen.

Keputusan distribusi akan menyangkut keputusan tentang lembaga-lembaga yang akan terlihat dalam penyampaian barang dari produsen ke konsumen. Lembaga-lembaga ini adalah produsen perantara maupun konsumen atau pemakai industri, keputusan tentang saluran distribusi juga dimaksudkan untuk mengembangkan sistem saluran distribusi secara fisik dan menyangkut produk melalui saluran distribusi tersebut.

2.3.4. Strategi Penentuan Waktu

Setelah perusahaan menemukan kesempatan yang baik, kemudian menetapkan tujuan dan mengembangkan suatu strategi pemasaran, maka perusahaan kemudian harus menentukan waktu yang tepat untuk melaksanakan program pemasarannya.

2.4. Strategi Positioning

2.4.1. Pengertian Positioning

Secara umum penentuan posisi membantu konsumen mengenali perbedaan yang pasti diantara produk yang bersaing sehingga mereka dapat memilih satu yang paling bernilai diantara produk tersebut. penentuan posisi menunjukkan bagaimana produk/merek menggunakan atribut/dimensi yang spesifik dari nilai produk atau kompensasi. Tujuannya adalah untuk memperoleh posisi yang diinginkan oleh perusahaan atau merek.

Menurut Basu Swastha dan Irawan⁹

“Positioning adalah suatu strategi manajemen yang menggunakan informasi (dikumpulkan melalui riset dan studi segmentasi) untuk menciptakan suatu kesan terhadap produk sesuai dengan keinginan pasar yang dituju atau pasarnya”.

⁹ Basu Swastha dan Irawan, *Op cit*, hal. 56

Penentuan posisi berhubungan dengan pengidentifikasian pesaing yang melayani pasar sasaran, penentuan bagaimana mereka dipandang, dievaluasi dan ditempatkan oleh pembeli serta menganalisis kebutuhan dan preferensi konsumen. Selain itu dengan adanya penentuan posisi kita dapat mengetahui posisi yang ditempati perusahaan/merek yang sebenarnya membantu untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan di masa mendatang.

2.4.2. Manfaat Pokok Strategi Positioning

Lovelock (1991, 111) dengan cukup terperinci mengemukakan manfaat positioning yang mencakup:¹⁰

1. Menjadi alat diagnostik yang berguna untuk menentukan dan memahami hubungan antara produk dengan pasarnya:
 - a. Penentuan dasar pembeda antara atribut-atribut khusus produk sendiri dari atribut-atribut yang ditawarkan pesaing.
 - b. Memahami seberapa bagus kriteria unjuk kerja produk sendiri dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.
 - c. Menentukan besarnya tingkat konsumen yang diperkirakan untuk suatu produk yang mempunyai

¹⁰ Yasid, *Pemasaran Jasa*, BPFE UII, hal. 108

karakteristik tertentu yang ditawarkan pada harga tertentu.

2. **Identifikasi kesempatan-kesempatan pasar untuk:**
 - a. **Mengevaluasi produk yang tidak memuaskan kebutuhan konsumen.**
 - b. **Memperkenalkan produk baru kepada segmen yang akan menjadi sasaran serta atribut apa yang ditonjolkan relatif terhadap kompetisi.**
 - c. **Mendesain kembali (mereposisi) produk yang ada:**
 - 1) **Mendekati segmen yang sama (segmen baru)**
 - 2) **Menentukan atribut apa yang akan ditetapkan dalam periklanan.**
 - 3) **Menentukan atribut apa yang harus ditambahkan, dihilangkan atau diubah.**
3. **Membuat keputusan bauran pemasaran yang lain sebelum meninggalkan atau dalam rangka menanggapi perubahan kompetisi:**
 - a. **Strategi-strategi distribusi yaitu menentukan lokasi dan jenis outlet dimana jasa akan ditawarkan serta menentukan mutu keberadaan produk.**
 - b. **Strategi-strategi harga antara lain menentukan harga yang sesuai serta menentukan prosedur perhitungan harga dan pembayarannya.**

c. Strategi-strategi komunikasi

Menentukan kepada audiens mana yang akan dituju dan yang paling mudah diyakinkan bahwa produk yang ditawarkan itu penting bagi mereka menjadi pedoman bagi pemilihan saluran komunikasi, apabila melalui tenaga penjualan/media periklanan yang lain. Meuntun pemilihan pesan apa yang harus disampaikan (menentukan atribut mana yang harus ditekankan dan kompetitor mana yang harus disebut sebagai dasar perbandingan dari atribut-atruiut yang ditonjolkan itu).

2.4.3. Pemilihan Konsep Penentuan Posisi

Dalam konsep penentuan posisi ini digambarkan persepsi yang diinginkan manajemen dan pembeli pasar sasaran terhadap perusahaan atau produknya.

Adker dan Shasby berkomentar tentang pentingnya keputusan ini:

“Posisinya dapat dipusatkan terhadap persepsi konsumen dan keputusan pilihan selain itu, karena semua elemen program pemasaran dapat mempengaruhi posisi secara potensial, biasanya perlu digunakan strategi penentuan posisi sebagai fokus pengembangan program pemasaran. Strategi penentuan posisi

yang jelas dapat meyakinkan bahwa elemen program pemasaran konsisten dan mendukung”.¹¹

Pemilihan konsep penentuan posisi merupakan langkah penting pertama dalam menentukan posisi merk, konsep penentuan posisi ini adalah arti umum yang dimengerti oleh konsumen dalam kaitannya dengan kebutuhan dan preferensi:

1. Konsep penentuan posisi

Konsep penentuan posisi harus dihubungkan dengan kebutuhan dan keinginan pembeli, konsep ini dapat bersifat:

- a. Konsep simbolis, untuk menimbulkan kebutuhan bagi pengembangan diri, posisi peran, keanggotaan sebuah kelompok/identifikasi ego bagi pembeli.
- b. Konsep fungsional, yaitu: konsep yang diterapkan bagi produk yang dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah konsumsi.
- c. Konsep eksperensial, digunakan untuk menentukan posisi produk yang memberikan rasa senang, keanekaragaman dan atau dorongan kognitif.

Pemilihan aspek konsep murah merupakan hal penting. Pertama, konsep menekankan hanya pada merek tertentu, bukannya semua merek bersaing pada klasifikasi produk tertentu. Kedua, digunakan sebagai petunjuk

¹¹ Cravens, *Strategi Pemasaran*, Edisi Kelima, hal. 265

keputusan penentuan posisi melebihi umur merek tersebut. Hal ini untuk mengetahui bahwa posisi merek spesifik dapat mengalami perubahan. Ketiga, jika dua atau lebih konsep, biasanya akan membingungkan dan melemahkan efektifitas tindakan penentuan posisi.

2. Seleksi konsep penentuan posisi

Dalam konsep penentuan posisi ini ditunjukkan bagaimana manajemen ingin menempatkan mereknya relatif thd pesaingnya karena itu perlu diketahui penentuan posisi merek pesaing dengan menggunakan atribut merek saingan yang penting bagi pembeli yang ada dan potensial. Tujuannya adalah untuk memperoleh posisi yang diinginkan di mata pembeli dan setiap segmen pasar yang diminati dan membandingkan posisi yang diinginkan dengan posisi merek pesaing yang sebenarnya.

2.4.4. Pemilihan Strategi Penentuan Posisi

Strategi penentuan posisi merupakan komponen bauran pemasaran dalam sejumlah tindakan terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai tujuan posisi.

1. Memilih jumlah total sumber daya yang akan digunakan untuk program pemasaran.

2. Mengalokasikan sumber daya ini dalam setiap komponen program ada dan persyaratan umum tentang keputusan yang akan dibuat:
 - a. Keputusan-keputusan selalu saling berhubungan, dimana yang pertama mendasari yang kedua dan yang kedua mendasari yang ketiga.
 - b. Banyaknya alternatif yang tersedia tergantung pada jumlah, penyebaran dan penggunaan sumber daya.
3. Menunjukkan bagaimana mengalokasikan sumber daya ini diantara komponen bauran pemasaran yaitu: produk, harga iklan penjualan pribadi dan promosi penjualan.

Prosedur untuk melakukan penempatan posisi yang tepat meliputi:

1. Menentukan produk/pasar yang relevan

Suatu produk umumnya dimaksudkan untuk memenuhi lebih dari satu keinginan atau kebutuhan. Oleh karena itu produk dapat diposisikan di berbagai pasar yang berbeda langkah pertama dalam melakukan positioning adalah mendaftarkan semua kebutuhan dan keinginan yang mungkin dapat dipenuhi produk.

2. Memantau posisi.

Posisi aktual suatu produk atau merek perlu dipantau setiap saat guna melakukan penyesuaian terhadap setiap kemungkinan perubahan lingkungan.

3. Mengidentifikasi pesaing, baik pesaing primer maupun sekunder.

Pesaing primer adalah pesaing yang bersaing untuk memenuhi kebutuhan inti, sedangkan pesaing sekunder adalah pesaing-pesaing tak langsung.

4. Mengetahui persepsi konsumen terhadap posisi pesaing

Pemasar perlu mengidentifikasikan posisi yang ditempati pesaing dengan menggunakan perceptual map yang didasarkan pada atribut produk, situasi pemakai atau kelompok pemakai.

5. Menentukan cara dan standar yang digunakan konsumen dalam mengevaluasi pilihan untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Seseorang akan mengevaluasi alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya dengan cara dan berdasarkan standar-standar tertentu. Dalam hal ini perusahaan perlu melaksanakan riset pemasaran agar dapat memahami cara dan standar yang digunakan konsumen dalam evaluasi keputusan pembelian.

6. Mengidentifikasi senjang atau gap pada posisi yang ditempati.

Melalui analisis terhadap posisi berbagai produk yang saling bersaing, maka dapat ditentukan daerah-daerah atau aspek-

aspek yang belum tergarap maupun yang telah digarap banyak pesaing.

7. Merencanakan dan melaksanakan strategi positioning

Setelah pasar sasaran ditentukan pada posisi yang dikehendaki ditetapkan, maka pemasar harus merancang program pemasaran yang dapat memastikan bahwa semua informasi mengenai produk atau merek yang disampaikan kepada pasar akan menciptakan persepsi yang diinginkan dalam benak konsumen.

2.4.5. Penentuan Posisi Pasar

Dalam menentukan posisi pasar perusahaan berusaha memilih pola konsentrasi pasar khusus yang memberikan kesempatan maksimum untuk mencapai tujuan sebagai pelopor. Ada dua macam strategi yang dapat digunakan yaitu:¹²

1. Konsentrasi segmen tunggal

Digunakan bila perusahaan ingin mempunyai posisi yang kuat pada suatu segmen saja.

2. Konsentrasi segmen ganda

Digunakan jika perusahaan menginginkan posisi yang kuat dalam beberapa segmen.

¹² Basu Swastha dan Irawan, *Op cit*, hal. 76

2.4.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Penentuan Posisi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi penentuan posisi adalah:

1. Tahapan Daur Hidup Produk

Tahapan ini mempunyai pengaruh terhadap peran dan pentingnya komponen program pemasaran yang berbeda. Dalam pergerakannya dalam tahap pengenalan, pertumbuhan, pematangan dan penurunan.

2. Prioritas Manajemen

Dalam prioritas manajemen ini kriteria kerja yang disusun untuk pasar sasaran juga mempengaruhi strategi penentuan posisi terseleksi. Prioritas manajemen dimaksudkan untuk memperluas pangsa pasar, mempertahankan posisi yang ada dan menghasilkan profit, mengurangi komitmen perusahaan atau meninggalkan produk.

3. Pasar Sasaran

Konsep penentuan posisi yang dipilih manajemen berdasarkan pada kebutuhan konsumen, karakteristik dan kebutuhan pasar menunjukkan sifat dasar program pemasaran yang diperlukan untuk memperoleh tanggapan menguntungkan dari pasar sasaran. Penentuan pasar sasaran juga membantu mengidentifikasi pesaing utama yang ada di pasar.

2.5. Analisis Swot

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan berbagai strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (threat). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian kebijakan perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor – faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi adalah Analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threats) dengan faktor internal peluang (strengths) dan kelemahan (weakness). Analisis lingkungan eksternal perusahaan didekati dari dua pendekatan yaitu : dari sisi peluang dan ancaman. Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang (opportunity) baru. Bagi pemasaran peluang perusahaan adalah sebuah pelanggan yang menarik untuk kegiatan pemasaran di mana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing. Ancaman (threat) lingkungan adalah tantangan yang diperlihatkan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan

menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan bila tidak ada kegiatan pemasaran dengan tujuan tertentu. Analisis lingkungan internal perusahaan didekati dari dua pendekatan, yaitu : dari sisi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness).

Adapun indikator variabel eksternal dan indikator variabel internal untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.

Indikator Variabel Eksternal dan Internal

| Indikator Variabel Internal | Indikator Variabel Eksternal |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar relatif ekspor - Variasi produk - Efektivitas saluran distribusi - Efektivitas promosi - Kualitas produk - Penetapan harga - Lokasi perusahaan - Kualitas karyawan (SDM) - Citra barang | <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan pesaingan pasar kompetitif - Hambatan memasuki pasar - Perkembangan teknologi - Pertumbuhan pasar - Regulasi pemerintah - Daya beli konsumen - Inflasi - Perubahan selera konsumen |

Tahapan selanjutnya adalah pengukuran atau penilaian indikator variabel eksternal dan variabel internal, penulis melakukan beberapa asumsi dengan tidak menutup kemungkinan adanya perubahan variabel-variabel sesuai dengan kesepakatan dengan pihak manajemen. Dalam penilaian variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100% namun apabila dijumpai pihak manajemen tidak mampu memberikan bobot dan nilai, jika demikian

halnya tidak perlu adanya pemaksaan cukup diberi tafsiran sebagai peluang dan ancaman, dengan tanda “go” dan atau “no go” atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Kemudian barulah penilaian diberikan kepada masing-masing indikator nilai yang digunakan adalah berkala lima yaitu:

Nilai 1, Sangat Tidak Penting

Nilai 2, Tidak Penting

Nilai 3, Netral

Nilai 4, Penting

Nilai 5, Sangat Penting

Setelah pemberian dan nilai masing-masing menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada dalam ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah :

- Jumlah nilai tertimbang antara 0- 3 adalah kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang antara 3- 4 adalah kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang > 4 adalah kategori tinggi

Tabel 2.2. Internal – Eksternal Matrik

| | | Total Skor Faktor Strategi Internal | | |
|---|----------|-------------------------------------|--|------------------|
| | | Kuat | Rata-rata | Lemah |
| | | 4 | 3 | 2 |
| Total Skor Faktor Strategi Eksternal | Tinggi | I PERTUMBUHAN | II PERTUMBUHAN | III PENCIUTAN |
| | Menengah | IV STABILITAS | V <u>PERTUMBUHAN STABILITAS</u> | VI PENCIUTAN |
| | Rendah | VII PERTUMBUHAN | VIII PERTUMBUHAN | IX LIKUIDASI |
| | | 1 | | 1 |

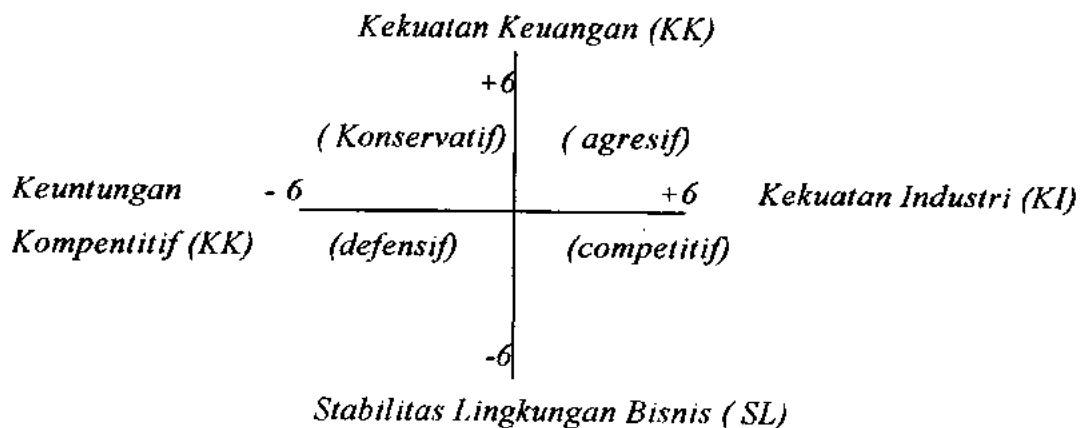
Sumber : Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ketiga, 1998, hal. 151

Keterangan :

- I : strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II : strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III : strategi turn around
- IV : strategi stabilitas
- V : strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal / stabilitas
- VI : strategi divestasi
- VII : strategi diversifikasi konsentrik
- VIII : strategi diversifikasi konglomerat
- IX : strategi likuidasi atau bangkrut.

Tujuan penggunaan IE Matrik adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Selanjutnya setelah dipergunakannya model analisis IE Matrik untuk mempertajam analisis dapat dipergunakan *space matrix*. Tujuannya adalah untuk melihat posisi perusahaan ini serta arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan analisis ini dapat terlihat jelas garis vektor bersifat positif baik untuk Kekuatan Keuangan (KU) maupun Kekuatan Industri (KI).



(Sumber : Husein Umar, Riset Strategi Perusahaan , 1999, hal. 192)

Seperti pada TOWS/SWOT *Matrix*, variabel-variabel pada SPACE *Matrix* dalam aplikasinya harus dirancang khusus untuk perusahaan yang dianalisis secara mendalam berdasarkan data dan informasi keuangan sebanyak mungkin. Misalnya, *return on investment*, *leverage*, *liquidity*, *working capital*, dan *cash flow*.

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu SPACE *Matrix* adalah seperti di bawah ini.

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength (FS)*, *competitive advantage (CA)*, *enviromental stability (ES)*, dan *industry strength (IS)*.
2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari + 1 (paling buruk) sampai + 6 (paling baik) bagi variabel-variabel dari dimensi *FS* dan *IS*. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari - 1 (paling baik) sampai - 6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi *ES* dan *CA*.
3. Hitunglah nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi *FS*, *CA*, *IS*, dan *ES*. Kemudian petakan nilai rata-rata *FS*, *CA*, *IS*, dan *ES* pada sumbu di *SPACE Matrix*.
4. Tambahkan kedua nilai pada sumbu *x* dan petakan hasilnya pada sumbu *x*. Tambahkan kedua nilai pada sumbu *y* dan petakan hasilnya pada sumbu *y*. Petakan perpotongan kedua titik *x* dan *y*.
5. Gambarlah arah vektor dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan: *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*.

Beberapa contoh faktor yang digunakan pada keempat dimensi dalam *SPACE Matrix* disajikan pada tabel berikut:

| Posisi Strategis Internal | Posisi Strategis Eksternal |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Financial Strength (FS)</i> | <i>Enviromental Stability (ES)</i> |
| Return on investment | Technological change |
| Leverage | Rate of inflation |
| Liquidity | Demand variability |
| Working capital | Price range of competing product |
| Cash flow | Barriers to entry into market |
| Ease of exit from market | Competitive pressure |
| Risk involved in business | Price elasticity of demand |
| <i>Competitive Advantage (CA)</i> | <i>Industry Strength (IS)</i> |
| Market share | Growth potential |
| Product quality | Profit potential |
| Product life cycle | Financial stability |
| Customer loyalty | Technological know-how |
| Competition's capacity utilization | Recource utilization |
| Technological know-how | Ease of entry into market |
| Control over supplier and distributor | Productivity, capacity utilization |

a. Dapat dijelaskan pula bahwa jika arah panah terletak pada kuadran *aggressive* dari SPACE Matrix, maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan *interval strength*-nya dalam hal untuk:

1. mengambil keuntungan dari *external opportunities*,
2. menanggulangi internal *weaknessess* dan
3. menghindari *external threats*.

Oleh karena itu, strategi *market penetration, market development, product development, backward integration, forward integration, horizontal integration, conglomerate diversification, concentric*

diversification, horizontal diversification, atau strategi combination semuanya dapat dilaksanakan, tergantung pada permasalahan spesifik yang dihadapi perusahaan.

- b. Sedangkan yang berada pada kuadran *conservative* berarti bahwa perusahaan dekat dengan *basic competencies*-nya sehingga tidak perlu mengambil risiko-risiko yang besar. Strategi-strategi yang *conservative* biasanya mencakup *market penetration, market development, dan concentric diversification*.
- c. Arah tanda panah dapat berlokasi pada tempat yang lebih rendah di sebelah kiri atau pada kuadran *defensive* dari SPACE Matrix, yang menghendaki agar perusahaan berfokus pada bagaimana meningkatkan hal-hal yang masih lemah (*internal weakness*) dan menghindari *external threats*. *Defensive strategy* ini mencakup strategi-strategi *retrenchment, divesture, liquidation, dan concentric diversification*.
- d. Akhirnya, arah tanda panah dapat terletak pada tempat yang lebih rendah di sebelah kanan atau pada kuadran *competitive* dari SPACE Matrix, yang menunjukkan *competitive strategies*. *Competitive strategies* mencakup strategi *backward, forward, dan horizontal integration, market penetration, market development, product development, dan joint venture*.

Kuadran Agresif: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut mempunyai peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

Kuadran Kompetitif: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar).

Kuadran Konservatif: perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar tetapi di pihak lain ia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran konservatif ini mirip dengan Question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran Defensif: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Perkembangan perusahaan

Perusahaan Griya Kriyasta Nugraha adalah perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang industri kerajinan kayu dan kerajinan lainnya. Salah satu hasil industri dari Griya Kriyasta yang paling diandalkan pada saat ini adalah mebel-mebel antik, misalnya almari antik, kursi antik, meja antik, dan lain sebagainya.

Perusahaan Griya Kriyasta Nugraha didirikan pada tahun 1986 oleh Bapak Ambar Tjahyono dan pada waktu itu berkedudukan di jalan Tirtodipuran 65 Yogyakarta. Pada awal berdirinya perusahaan ini hanyalah sebuah toko kecil yang menjual barang-barang handicraft (kerajinan) dari kayu, kulit, batu, tanah liat, logam kuningan dan lain-lain. Mungkin karena sesuai dengan karakter kota Yogyakarta yang merupakan kota seni dan budaya, serta adanya bakat alam yang mengalir darah seni dalam tubuh Bapak Ambar Tjahyon, maka perusahaan Griya Kriyasta Nugraha semakin berkembang dengan pesatnya. Barang-barang handycraft yang menjadi andalan perusahaan pada waktu itu yaitu: bronze (kerajinan dari logam kuningan) menyerupai binatang, wayang kulit, wayang golek, patung dari kayu, batu cadas yang bentuk menyerupai binatang, kerajinan dari tanah liat (teracota), kain-kain dan sebagainya.

Sejalan dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi maka perusahaan Griya Kriyasta Nugraha mau tidak mau harus menyesuaikan diri dengan situasi dunai usaha yang semakin mengglobal. Langkah awal yang akhirnya dikenang sebagai langkah sejarah bagi perusahaan adalah keputusan Bapak Ambar Tjahyono untuk mengisi tokonya dengan beberapa produk mebel antik yang usianya sudah cukup lama/tua. Jika dilihat secara sepintas, barang-barang antik tersebut sepertinya tidak mempunyai nilai jual yang tinggi karena memang kondisinya sudah cukup lama/tua. Tetapi justru kenyataan tidak sama dengan perkiraan semula, bahkan diluar perkiraan Bapak Ambar Tjahyono sendiri sebagai pemilik dan pencetus ide tersebut. Ternyata wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara yang berkunjung ke toko memberikan perhatian yang cukup besar dalam hal barang-barang mebel antik. Bentuk perhatian mereka berupa terjadinya transaksi pembelian terhadap barang-barang antik dan mebel antik yang dipajang di dalam toko serta permintaan mereka kepada pihak perusahaan untuk menambah koleksi yang lebih banyak atas barang-barang antik dan mebel antik lainnya. Tentu saja pihak perusahaan tidak tinggal diam melihat kesempatan emas tersebut dan segera merealisasikan permintaan pasar yang luar biasa besarnya. Akhirnya dengan dukungan penuh ibu Mursuptriyani, istri Bapak Ambar Tjahyono, perusahaan Griya Kriyasta Nugraha mulai menggeliat dan menunjukkan taringnya sebagai salah satu perusahaan mebel antik dan barang-barang antik yang patut

diperhitungkan di wilayah Yogyakarta pada khususnya dan Indonesia pada umumnya. Saat ini perusahaan Griya Kriyasta Nugraha mempunyai beberapa divisi produksi yang memproduksi barang mebel antik, baik barang yang umurnya sudah lama (disebut dengan “barang lama”) maupun barang yang sudah baru diproduksi tetapi di reparasi sedemikian rupa sehingga menjadi seperti barang antik (disebut dengan “ barang baru “). Lokasi perusahaan dan divisi produksi adalah sebagai berikut :

1. Kantor pusat : Jl. Nyi Retno Dumilah 34 Yogyakarta
2. Divisi Produksi I : Jl. Nyi Retno Dumilah, Pilahan, Yogyakarta
3. Divisi Produksi II : Plumbon, Wonocatur, Bantul
4. Divisi Produksi III (Balong Utara) : Jl. Raya Pleret Km. 7, Balong, bantul
5. Divisi Produksi IV (Balong Selatan) : Jl. Raya Pleret Km. 7, Balong, Bantul
6. Divisi Produksi V : Desa Tamanan, Bantul
7. Divisi Produksi VI : Jl. Raya Wonosari , Rejowinangun , Yogyakarta
8. Divisi Produksi VII : Jl. Gedongkuning, Yogyakarta
9. Divisi Produksi VIII : Kanoman, Janti, Yogyakarta
10. Divisi Produksi IX : Nagan, Kauman, Yogyakarta
11. Divisi Produksi X : Jl. Raya Solo Km. 14 , Kalasan, Yogyakarta
12. Divisi Produksi XI : Jepra, Jawa Tengah

Dampak positif dari semakin berkembangnya perusahaan adalah mampu menyerap tenaga kerja dan mengurangi pengangguran di wilayah Yogyakarta. Sampai saat ini perusahaan Griya Kriyasta Nugraha mempunyai karyawan sebanyak kurang lebih 600 orang (enam ratus) orang yang terbagi menjadi beberapa bagian antara lain yaitu : sekretariat, keuangan, personalia, pembelian, dan karyawan terbesar adalah bagian produksi yang jumlahnya 95 % dari total karyawan yang ada.

3.2. Misi, Visi, Dan Filosofi

Pada dasarnya perusahaan Griya Kriyasta Nugraha didirikan dengan visi dan misi sebagai berikut :

1. Mencari laba/keuntungan demi kelangsungan hidup perusahaan.
2. Membantu pemerintah dalam mengurangi pengangguran dengan menyerap tenaga kerja lokal, yaitu tenaga kerja di sekitar perusahaan.
3. Membantu pemerintah dalam meningkatkan pendapatan devisa bagi negara melalui export non migas.
4. Membantu menyiapkan tenaga-tenaga berkualitas di bidang industri kayu.
5. Membantu mengelola sumber daya alam yang ada di Indonesia secara baik, khususnya terhadap hasil hutan (Perhutani).

3.3. Struktur Organisasi

Masalah organisasi adalah merupakan masalah yang cukup penting bagi setiap perusahaan. Organisasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang baik dan teratur serta terorganisir. Suatu organisasi yang baik harus mempunyai bentuk atau struktur tertentu yang dapat memberikan kejelasan arah, tugas dan tanggung jawab terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya, supaya dapat mencapai suatu kerja sama yang serasi dan kompak guna tercapainya tujuan perusahaan dan organisasi tersebut.

Struktur organisasi dari Perusahaan Furniture, Art Antique dan Handycraft CV. Griya Kriyasta Nugraha Yogyakarta pada dasarnya merupakan struktur organisasi Fungsional yaitu : suatu struktur organisasi dimana aktivitas-aktivitas utama perusahaan dikelompokkan menjadi departemen-departemen pemasaran, produksi, keuangan dan personalia yang dipimpin oleh manajer. Aktivitas- aktivitas tersebut diperlukan untuk menciptakan, memproduksi, dan menjual suatu produk. Adapun susunan dari organisasi Perusahaan Furniture, Art Antique dan Handycraft CV. Griya Kriyasta Nugraha Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Kabag Sekretariat

Kabag Sekretariat membawahi :

- Adm. Sekretariat
- Kasubbag Marketing

- Kasubbag Dokumen
- Kasubbag Stok
- Kasubbag Humas
- Kasubbag Order HC
- Kasubbag Order LCL
- Kasubbag Call SP

2. Kabag PPIC

- Kasubbag Desain
- Kasubbag Quality Control
- Kasubbag Pws & Pik. Lap

3. Kabag Keuangan

Kabag Keuangan membawahi :

- Sub Bagian Kasir
- Sub Bagian Buku Piutang
- Sub Bagian Buku Hutang
- Sub Bagian Pajak
- Sub Bagian Jurnal & Nrc. L/B
- Sub Bagian Pembelian BB
- Sub Bagian Pembelian Logistik

4. Kabag Umum

Kabag Umum membawahi :

- Adm. Bagian Umum
- Kasubbag Logistik

- Kasubbag Maint.Mesin
- Kasubbag Maint Listrik
- Kasubbag Maint Mob/Truk
- Kasubbag Opr.Klin dry

5. Kabag Produksi

Kabag Produksi membawahi :

- Sekretaris Produksi
- Kasubbag Produksi HC
- Kasubbag Produksi LCL
- Kasubbag Pembahanan

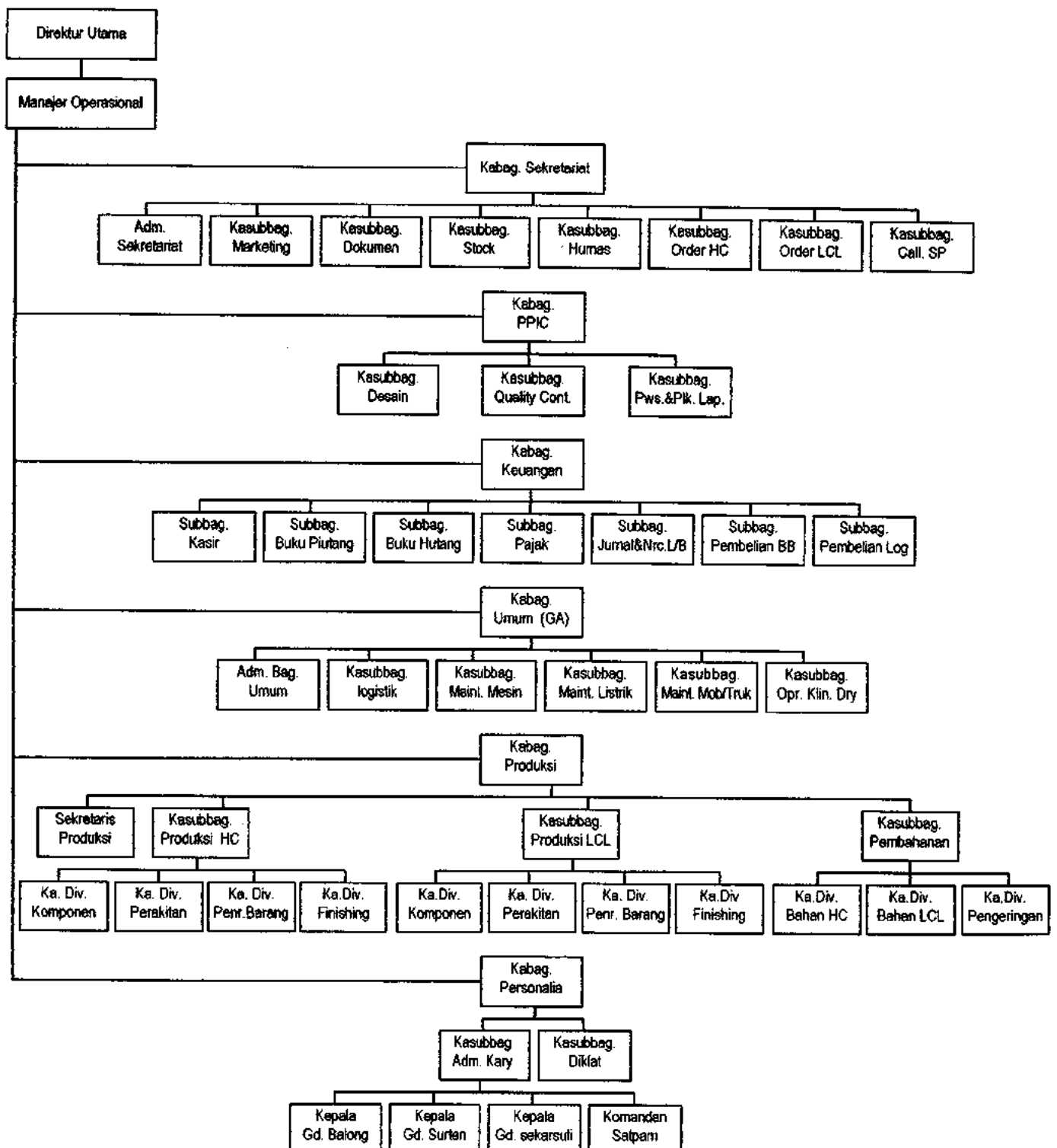
6. Kabag Personalia

Kabag Personalia membawahi :

- Kasubbag Adm. Karyawan
- Kasubbag Diklat

Bentuk bagan struktur organisasi pada Perusahaan Furniture, Art Antique dan Handycraft CV. Griya Kriyasta Nugraha Yogyakarta adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1
STRUKTUR ORGANISASI
PERUSAHAAN FURNITURE, ART ANTIQUE DAN HANDYCRAFT
CV. GRIYA KRIYASTA NUGRAHA YOGYAKARTA



Sumber : "Sri Rama.Co" Induk Perusahaan GKN

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

a. Direktur

- 1) Membina dan menjaga koordinasi dan kerja sama yang baik antara semua bagian yang ada.
- 2) Mengawasi dan menilai tindakan dan hasil kerja bawahan.
- 3) Menetapkan kebijakan-kebijakan umum bersama dengan staf dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.
- 4) Mengarahkan dan meminta pertanggung jawaban bawahan atas tugas yang dibebankan.
- 5) Menjalin hubungan baik dan kerja sama yang harmonis diantara pihak ekstern dan intern perusahaan.

b. Kabag Sekretariat

Tugas Kabag Sekretariat :

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran kesekretariat
- 2) Membuat perencanaan kerja, mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol seluruh aktivitas kegiatan sekretariat.
- 3) Menjembatani kepentingan buyer dengan perusahaan menyampaikan hasil marketing kepada bagian terkait
- 4) Mengevaluasi, memonitor, menguasai dan meningkatkan kualitas kerja staff bawahan dan penilaian kerja.
- 5) Mengkalkulasi harga jual / selling price (dengan input kabag terkait).

Tanggung Jawab :

- 1). Evaluasi atas rencana kerja dan pelaksanaan kerja.
- 2). Target waktu penyelesaian pekerjaan.
- 3). Menjaga kesinambungan hubungan buyer dan perusahaan
- 4). Effisiensi dan efektifitas kerja.
- 5). Keakuratan data.

c. Kabag PPIC**Tugas Kabag PPIC:**

- 1) Menerima order dari marketing untuk menerbitkan SPK ke order dan manajer produksi berdasarkan pesanan.
- 2) Menghitung kalkulasi seluruh kebutuhan dari bahan baku, aksesoris, bahan penolong sampai dengan barang jadi.
- 3) Menyusun rencana kerja dan anggaran yang telah disepakati dengan sekretariat.
- 4) Membuat perencanaan kerja, mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol seluruh aktivitas kegiatan produksi baik produksi dalam maupun luar.
- 5) Mengevaluasi, memonitor, mengawasi, dan meningkatkan kualitas kerja produksi.

Tanggung Jawab :

- 1). Mengevaluasi produksi dalam.
- 2). Evaluasi dan pengawasan pelaksanaan kerja.

- 3). Evaluasi atas rencana atau pelaksanaan kerja.
- 4). Target waktu penyelesaian pengerjaan sesuai dengan SPK.
- 5). Effisiensi dan efektifitas kerja produksi.

d. Kabag Keuangan

Tugas Kabag Keuangan

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran keuangan
- 2) Membuat dan mengatur cash flow harian, mingguan dan bulanan.
- 3) Mengolah keuangan dengan pasar uang.
- 4) Mengevaluasi, memonitor, mengawasi dan meningkatkan kualitas kerja staff dan pelaksana yang menjadi baawahannya.
- 5) Relationship Perbankan.
- 6) Menerima pengajuan gaji karyawan.

Tanggung Jawab :

- 1). Evaluasi atas rencana dan pelaksanaan kerja.
- 2). Menjaga stabilitas likuiditas perusahaan.
- 3). Memonitoring kurs.
- 4). Effisiensi dan efektifitas kerja staff menjadi bawahannya.
- 5). Membina hubungan baik
- 6). Evaluasi dan cross chek.

e. Kabbag Bagian Umum

Tugas Kabag Bagian Umum :

- 1) Membuat rencana kerja dan menyusun anggaran biaya pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran produksi.
- 2) Mengevaluasi rencana kerja, anggaran biaya dan pelaksanaan pekerjaan yang sudah disepakati dan sudah dilaksanakan.
- 3) Memasok rencana kerja di seluruh bagian.
- 4) Menjaga dan memelihara seluruh sarana dan prasarana perusahaan yang mendukung kelancaran produksi.

Tanggung Jawab :

- 1) Memonitoring pelaksanaan rencana kerja dan anggaran sesuai dengan yang sudah disepakati.
- 2) Efisiensi dan efektifitas dan pengamanan terhadap sistem kerja dan anggaran biaya.
- 3) Menyediakan sarana kerja sesuai dengan rencana dan kebutuhan.
- 4) Penggunaan sarana dan prasarana perusahaan yang efisien dan optimal.

f. Kabag Produksi**Tugas Kabag Produksi:**

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran yang sesuai dengan SPK PPIC.
- 2) Membuat perencanaan kerja, mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol seluruh aktivitas kegiatan produksi.
- 3) Mengevaluasi, memonitor, mengawasi dan meningkatkan kualitas kerja staff dan pelaksanaan yang menjadi bawahannya.
- 4) Membantu perhitungan HPP (PPIC).

Tanggung Jawab :

- 1) Evaluasi atas rencana dan pelaksanaan kerja
- 2) Target data penyelesaian pengerjaan sesuai dengan SPK
- 3) Effisiensi dan efektifitas kerja staff yang menjadi bawahannya.
- 4) Akurasi data yang disajikan.

g. Kabag Personalia**Tugas Kabag Personalia:**

- 1) Melakukan pembayaran gaji karyawan dan gudang.
- 2) membuat peraturan tata tertib perusahaan.

- 3) Melakukan recruitment dan seleksi karyawan.
- 4) Membuat standar penilaian karyawan.
- 5) Merekap efisiensi dan efektifitas karyawan.
- 6) Melakukan kerjasama dengan instansi terkait (Depnaker, Jamsostek, dll).
- 7) Mengevaluasi, memonitor, mengawasi, dan meningkatkan kualitas SDM / Diklat.
- 8) Menjembatani komunikasi antar karyawan dengan atasan, atasan dengan karyawan atau karyawan dengan karyawan sendiri.

Tanggung Jawab :

- 1). Merekap, mengoreksi pengajuan dari bendahara gudang dan absensi karyawan staff.
- 2). Memantau dan menindaklanjuti atas pelaksanaan peraturan perusahaan.
- 3). Menyeleksi calon karyawan sesuai dengan kebutuhan yang telah diusulkan.
- 4). Mengevaluasi dan memonitor produktivitas karyawan.
- 5). Mengevaluasi dan memberi sanksi.
- 6). Mengelola sesuai dengan aturan ketenagakerjaan.
- 7). Efisiensi dan efektifitas SDM.

- 8). Menyampaikan secara lisan maupun membuat laporan secara tertulis.

7. Personalia

Didalam dunia usaha faktor manusia mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha untuk membuat para karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik, agar dapat membawa keuntungan bagi perusahaan.

a. Jumlah dan Klasifikasi Karyawan.

| Tingkat pendidikan | Jumlah |
|--------------------|-----------|
| Sarjana | 40 orang |
| D III | 20 orang |
| SLTA / Sederajat | 200 orang |
| SLTP / Sederajat | 200 orang |
| SD | 140 orang |

b. Pembagian waktu jam kerja dan Istirahat.

Dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat pada perusahaan mebel CV. Griya Kriyasta Nugraha adalah :

1. Waktu Kerja

Hari senin sampai hari sabtu adalah dari jam 08.00 – 16.00 WIB. Sedangkan untuk hari minggu adalah hari libur.

2. Waktu istirahat

Hari senin sampai hari sabtu adalah dari jam 12.00- 13.00 WIB.

c. Sistem Penggajian.

Sistem Penggajian di CV. Griya Kriyasta Nugraha berdasarkan upah mingguan untuk tenaga kerja lapangan dan upah bulanan untuk bagian manajerial. Dimana dalam menentukan besar kecilnya gaji karyawan adalah menurut golongan dan penggolongan ini berdasarkan ketentuan upah minimum dari pemerintah serta di sesuaikan dengan situasi perekonomian.

d. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan kepada tenaga kerja pada CV. Griya Kriyasta Nugraha ini terdiri dari :

- Kesepakatan kerja sama
- Asuransi tenaga kerja
- Bonus / insentif
- Tunjangan Hari Raya

e. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan bagi perusahaan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan meningkatkan kemampuan karyawan diharapkan akan semakin tinggi tingkat produktivitasnya dan profesionalisme dalam bidangnya. Adapun cara pengembangan pada CV. Griya Kriyasta Nugraha ini dengan cara :

- Job Trainning.

- Penilaian prestasi kerja yang berdasarkan pada absen masuk kerja. Jumlah output yang di hasilkan serta kedisiplinan dalam menjalankan kerja.

3.4. Produksi

Perusahaan Mebel CV. Griya Kriyasta Nugraha menghasilkan produk yang berupa perlengkapan perabotan Rumah Tangga.

3.4.1. Jenis Produk Perusahaan

Jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan yaitu :

a. Meja, dengan jenisnya antara lain :

- Ovium Table
- Halfmoon Table
- Batavia Side Table
- Padang Dinning Table
- Coffe Table
- Dan lain-lain

b. Almari, dibedakan dengan kategori sebagai berikut :

1. Almari Makan, dengan jenisnya antara lain :

- Pie Cabiner
- Pie Glass Cabinet
- Dan lain-lain

2. Almari Pakaian, dengan jenisnya antara lain :

- **Briljant Closed Cabinet**
 - **Ungaro Closed Cabinet**
 - **Wajik Cabinet**
 - **Waru Cabinet**
 - **Dan lain-lain**
- 3. Almari TV, dengan jenisnya antara lain :**
- **Malaka TV Cabinet**
 - **Colombus TV Cabinet**
 - **Dan lain-lain.**
- 4. Almari Dapur, dengan jenisnya antara lain :**
- **Pongge Cabinet**
 - **Dapur Tumpuk Cabinet**
 - **Dan lain-lain.**
- c. Kursi, dibedakan dengan kategori sebagai berikut :**
- 1. Kursi Bar, dengan jenisnya antara lain :**
- **Kitchen Bar Stool**
 - **Nona Chair**
 - **Raffless Dinning Chair**
 - **Dan lain-lain.**
- 2. Kursi Tamu, dengan jenisnya antara lain :**
- **Buffalo Chair + Arm**
 - **Sultan Chair + Arm**
 - **Roberto Chair Rattan**

- Dan lain-lain.
- d. Frame, dengan jenisnya sebagai berikut :
- Colonial Mirror
 - Indonesia Mirror
 - Madrass Mirror
 - Dan lain-lain.
- e. Bangku/risban (Benches), dengan jenis sebagai berikut :
- Wilhelminna Benches
 - Babbette Benches
 - Wonosobo Benches
 - Tegal Benches
 - Kudus Benches
 - Dan lain-lain.
- f. Tempat Bunga (Planstand), dengan jenis sebagai berikut :
- Ambar Planstand Set
 - Ansa Planstand
 - Barley Planstand
 - Barley Untire
 - Dan lain-lain.
- g. Rak Dinning, dengan jenis sebagai berikut :
- Rak Dinning Cunduk Laci 2
 - Rak Anggur
 - Rak Dinning Laci 4

- Rak Sepatu Ping Laci
 - Rak Musik
 - Dan lain-lain.
- h. Almari Arsip, dengan jenis sebagai berikut :
- Yani Pyramide Laci 9
 - Yani Pyramide Laci 7
 - Arsip Biasa Laci 5
 - Arsip Kerucut Laci 5
 - Dan lain-lain.

3.4.2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan untuk proses produksi antara lain yaitu :

1. Kayu, dengan jenis sebagai berikut :
 - Kayu Jati jenis A1
 - Kayu Jati jenis A2
 - Kayu Jati jenis A3 atau disebut jenis UD
 - Kayu Mahoni jenis A1
 - Kayu Mahoni jenis A3 atau disebut jenis UD
 - Kayu Munggur
 - Kayu Kalimantan
 - Kayu Pilang
 - Dan lain-lain.

2. Bahan Penolong, dengan jenis sebagai berikut :

- Teer
- Serlack
- Spirtus
- Bensin
- Minyak Tanah
- Kapur/Oker
- Pewarna Gelatik
- Malam Tawon
- Terpentin
- Ultran Tinner
- Termitox
- Paku
- Amplas
- Asesoris Kuningan
- Kaca Cermin
- Kaca Bening
- Kardus
- Silicon
- Dan lain-lain.

3.4.3. Proses Produksi

Untuk membuat suatu barang antik diperlukan beberapa proses produksi sebagai berikut :

1. Bahan baku kayu dibelah sesuai ukuran barang yang akan dibuat.
2. Hasil belahan kayu (komponen) dimasukkan ke dalam tempat pengeringan kayu/oven, yaitu mesin Kiln Dry, sampai memenuhi tingkat kekeringan tertentu.
3. Hasil belahan kayu (komponen) yang sudah dikeringkan kemudian dikerjakan oleh bagian produksi sesuai dengan gambar contoh yang diberikan oleh pimpinan produksi.
4. Barang setengah jadi yang selesai dibuat kemudian dicek bagian Quality Control untuk dipastikan kualitasnya dan apakah sesuai dengan standar pesanan yang ada.
5. Setelah lolos dari bagian Quality Control, kemudian barang setengah jadi tersebut di proses finishing.
6. Jenis proses finishing tergantung dari permintaan customer.
Contoh : pewarnaan barang dengan warna Natural, Light, Antik, Colonial atau warna lainnya.
7. Proses finishing adalah sebagai berikut :
 - a. Barang setengah jadi dimasukkan ke bagian Amplas (Sanding) untuk dihaluskan sesuai standar.
 - b. Setelah dihaluskan kemudian diberi warna dasar (Natural, Light, Antik, Colonial atau lainnya), baru kemudian diproses lebih lanjut.

- c. Setelah diberi warna dasar kemudian diproses Beningan, yaitu untuk membuat warna yang sesuai dan dikehendaki oleh pemesan.
- d. Proses Beningan ke I, yaitu proses pencampuran antara Spritus dan Serlac India dengan perbandingan yang sudah ditentukan oleh bagian yang berwenang.
- e. Dari proses Beningan ke I tersebut, kemudian barang itu diampas lagi untuk mematangkan proses warna agar sesuai dengan yang ditentukan.
- f. Setelah diampas/dihaluskan, kemudian diproses Beningan yang ke II, yaitu prosesnya sama dengan Beningan yang I.
- g. Setelah diproses Beningan yang ke II, barang tersebut diampas lagi dan diproses spon, yaitu proses penghalusan warna dengan menggunakan kuas yang dicelupkan ke dalam cairan khusus.
- h. Setelah proses Beningan yang ke II, barang yang sudah jadi kemudian dicek ulang oleh Quality Control untuk meyakinkan kualitas yang dikehendaki.
- i. Setelah dirasa kualitasnya baik dan tidak perlu direparasi kembali, maka barang tersebut siap dikirim dan diserahkan ke bagian pengiriman.

8. Oleh bagian pengiriman barang tersebut dibungkus secara sedemikian rupa sehingga tingkat kualitas dan keamanan terjaga dengan baik.
9. Setelah dibungkus dengan rapi, barang yang akan dikirim kemudian dimasukkan ke dalam peti kemas/container untuk dikapalkan ke negara-negara yang dituju.

3.5. Pemasaran

3.5.1. Daerah Pemasaran

Perusahaan Griya Kriyasta Nugraha adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri kayu, khususnya adalah mebel-mebel antik. Orientasi terbesar dalam pemasaran produknya adalah ekspor, antara lain ke Eropa sebesar 75%, Amerika sebesar 10%, Australia sebesar 5%, sedangkan untuk pasar domestik hanya sebesar 10%. Oleh karena produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan sebagian besar untuk konsumsi luar negeri, maka kualitas produk perusahaan sangat dijaga mutunya. Kualitas bahan baku, bahan penolong, proses produksi, maupun cara pengiriman produk (baik dalam hal pembungkusan maupun pengiriman dengan kontainer) benar-benar selalu dijaga dan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Dan sampai saat ini pula perusahaan Griya Kriyasta Nugraha masih dan akan terus memegang kepercayaan pelanggan tersebut dengan baik,

sehingga diharapkan pada waktu-waktu yang akan datang tingkat kepercayaan pelanggan pada Griya Kriyasta Nugraha semakin meningkat serta dapat memacu prestasi kerja yang lebih baik bagi seluruh jajaran perusahaan.

3.5.2. Label Produk

Untuk produk-produk yang dihasilkan, perusahaan sudah memberikan label berupa nomor kode untuk masing-masing barang.

Contoh :

- Almari Malaka 170 Cm ; kode 6335 ANT
- Almari Columbus Glass ; kode 6472 ANT
- Padang Dinning Table 180 ; kode 5831 ANT
- Ambar Planstand Set ; kode 5422 ANT
- Wilhelminna Benches ; kode 2402 ANT
- Dan lain-lain.

Tujuan Diadakannya Label

1. Mempermudah dalam pengecekan barang
2. Mempermudah penataan layout barang
3. Mempermudah dalam pembuatan nota penjualan (invoice)
4. Memperjelas kriteria atas jenis barang
5. dan lain-lain.

3.5.3. Pembungkusan

Produk-produk yang telah selesai dan akan dikirimkan ke konsumen dibungkus dengan baik menggunakan bahan-bahan pilihan agar terhindar dari segala resiko yang tidak diinginkan. Semua produk dibungkus menggunakan bahan/kemasan yang sama dan untuk produk yang diekspor menggunakan peti kemas/container untuk diangkut dengan kapal laut.

Bahan-bahan yang digunakan untuk pembungkusan, antara lain yaitu :

1. Karton Single Face
2. Karton Box
3. Klem
4. Tali Rafia
5. Dry Bag
6. Silicon
7. Lakban
8. Gabus
9. Busa Merah
10. Papan Sengon Packing
11. Dan lain-lain

Pembungkusan yang baik diperlukan untuk :

1. Keamanan barang-barang yang akan dikirim dari resiko pecah, kemasukkan air, dan lain-lain.
2. Menjaga kualitas barang.

3.5.4. Harga Produk

Penentuan harga produk dilakukan dengan menghitung harga pokok produksi terlebih dahulu dan ditambah dengan biaya-biaya yang dikeluarkan serta tingkat profit margin yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

$$\text{HARGA} = \text{HPP} + \text{BIAYA} + \text{PM}$$

3.5.5. Cara Penjualan

Salah satu faktor penentu keberhasilan penjualan adalah cara penjualan yang tepat. Adapun cara penjualan yang dilakukan perusahaan ini adalah :

- a. Sistem penjualan tunai.
- b. Sistem penjualan setelah barang sampai di tempat baru dibayar.

3.5.6. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan hasil produksinya agar sampai ke tangan konsumen. Sedangkan saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan ini adalah :

- a. Saluran Pendek

Produsen _____ Konsumen

Dalam saluran ini perusahaan langsung dapat menjual produknya kepada konsumen yang datang ke perusahaan.

b. Saluran Panjang

Produsen _____ Agen _____ Konsumen

Untuk jenis saluran ini digunakan untuk di daerah luar kota atau untuk ekspor. Adapun Agen-agen distributor yang biasa digunakan adalah perusahaan – perusahaan Forwarding yang bergerak dibidang jasa kargo yang berskala besar.

3.5.7. Promosi

Untuk memperlancar kegiatan pemasarannya, suatu perusahaan perlu mengadakan kegiatan promosi agar produknya dikenal masyarakat dan selanjutnya menciptakan suatu permintaan. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah sebagai berikut :

- a. Iklan melalui brosur, Yellow pages, e- mail , websites
- b. Promosi penjualan dengan pemberian contoh barang, khususnya untuk produk baru. Kegiatan pameran dilakukan di dalam dan di luar negeri.