

**PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN DILIHAT DARI
PEMASARANNYA PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL-V
YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Sri Ratmi Handayani
No. Mahasiswa : 01 311 333
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

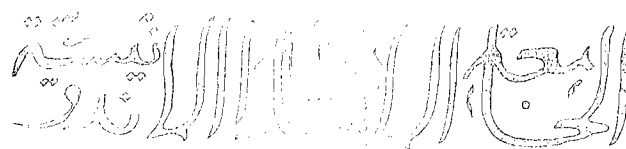
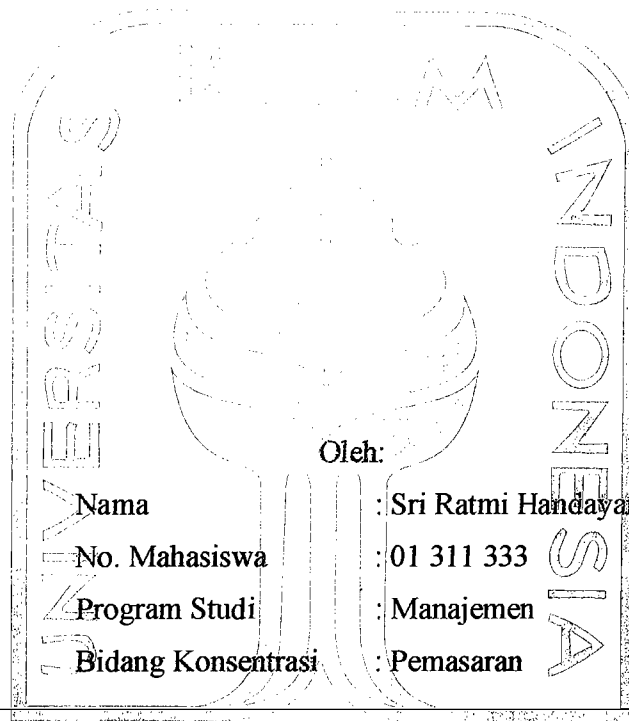
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

**PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN DILIHAT DARI
PEMASARANNYA PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL – V
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

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

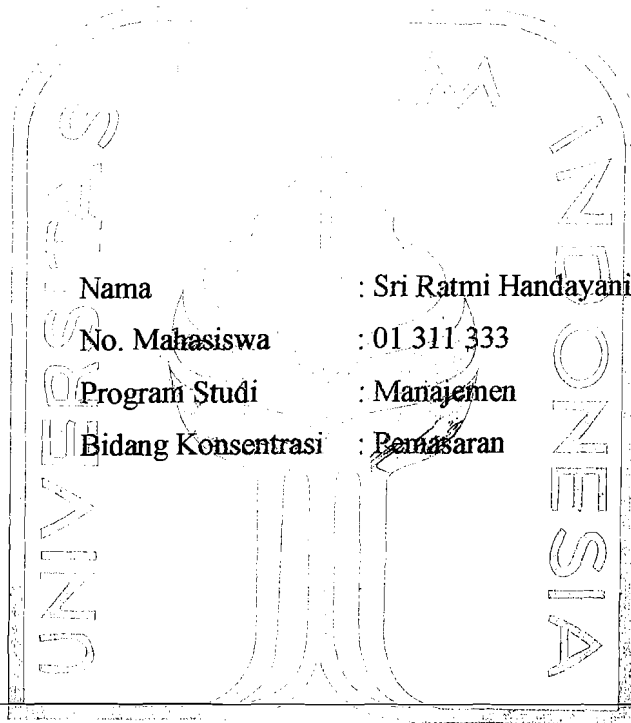


**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

HALAMAN PENGESAHAN

**PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN DILIHAT DARI
PEMASARANNYA PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL-V
YOGYAKARTA**



Yogyakarta, 13 Maret 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Drs. Suwarsono, MA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

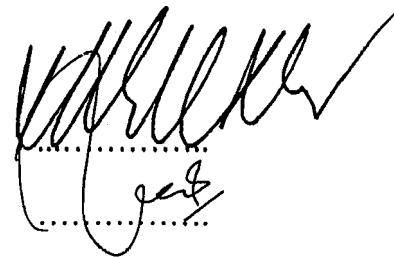
**PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN DILIHAT DARI PEMASARANNYA PADA
PERUM PERUMNAS REGIONAL V YOGYAKARTA**

Disusun Oleh: SRI RATMI HANDAYANI
Nomor mahasiswa: 01311333

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 19 April 2006

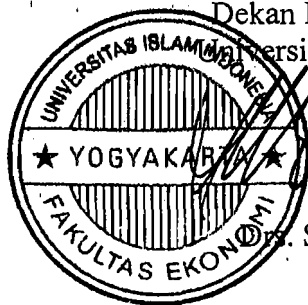
Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Yazid, MM



.....
.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



.....
.....
Drs. Suwarsono, MA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya kecilku ini kupersembahkan kepada :

- 1. Kedua orang tuaku yang telah membimbing dan mengarahkan penulis sehingga dapat terselesainya skripsi ini, Semoga amal Kebaikkan dan Ibadahnya dapat diterima Allah SWT dan mendapatkan balasan yang setimpal. Amiin*
- 2. Kakak-kakakku yang telah memberikan dorongan baik moril dan materil.*
- 3. Sahabatku di Fokmiss Yudhi Handoko Sujatmiko dan mbak ismi.*
- 4. Sahabat kentalku Nita, Dhini, Ayu, thank's a lot.*
- 5. Mas mimin, mas yaser dan mas doel*

HALAMAN MOTTO

" Kami akan menguji kamu dengan keburukan dan kebaikan sebagai cobaan "

(QS, 21:35)

" Sesungguhnya kamu hanya diberi balasan menurut apa yang kamu kerjakan "

(QS,66:7)

" Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang di usahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan yang dikerjakannya) "

(QS,2:286)

" Jadikanlah setiap detik, berharga dimata Allah SWT. Detik-detik yang telah kita lewati tidak akan pernah kembali, maka gunakan setiap kesempatan dengan perbuatan yang mulia."

(My)

" Allah pasti akan mengabulkan apapun permintaan hamba-Nya, sekarang hanya tergantung usaha manusia itu sendiri untuk meraihnya."

(My)

" Tanpa melupakan-Mu ya Allah, sebuah karya kecil ini kupersembahkan untuk memenuhi harapan ayah dan ibuku tercinta yang setiap ucapannya adalah doa dan setiap langkahnya adalah semangat bagi penulis juga orang-orang yang ada disekelilingku yang mencintai dan menyayangiku."

(My)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah Rabbil Aalamiin, Penulis panjatkan puji syukur Kehadirat Allah SWT, atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat berjuang dan bertahan untuk menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam untuk Rasulullah Muhammad SAW sebagai Uswatun Khasanah bagi umat manusia.

Selesai sudah perjuangan panjang ini. Perjuangan untuk menyelesaikan tugas akhir "Penulisan Skripsi", sebuah perjuangan yang penuh makna. Proses demi proses telah terlewati, suka maupun duka yang tak akan pernah terlupakan begitu saja.

Dengan selesainya penulisan skripsi yang berjudul "**PENERAPAN STRATEGI MENAJEMEN DILIHAT DARI PEMASARANNYA PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL V YOGYAKARTA**", yang memiliki maksud dan tujuan untuk melengkapi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa apa yang tertulis masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan saran yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA, selaku Dekan dan Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah mengorbankan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Nurfauziah, MM, selaku Ketua Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

4. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang tidak ternilai kepada penulis.
5. Ibu Rini Darmawati, ST. MT. Sebagai Dosen FTSP UII yang telah membantu memberikan penulis pekerjaan dan dorongannya selama terselesainya skripsi ini, terima kasih banyak, semoga amal ibadah ibu diterima Allah SWT. Amiiin
6. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
7. Bapak Drs, Subagyo, Bapak Adi Susanto, Mbak yuli dan seluruh staff karyawan Perum Perumnas Regional V Cabang Yogyakarta yang telah memberikan fasilitas berupa informasi baik lisan maupun tulisan yang dapat digunakan sebagai bahan untuk penyusunan skripsi ini.
8. Mas Sri Bardjo dan Mbak Ningsih selaku pihak Perum Perumnas dari Bandung dan Medan yang telah memberikan informasi baik lewat Pos maupun Via Telekomunikasi, terimakasih buat saran dan bantuannya.
9. Teristimewa kepada kedua orang tua beserta kakak-kakakku yang telah memberikan do'a dan dorongannya serta menyediakan dananya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan seperti yang diharapkan. Terimakasih banyak.
10. Buat Mbak Ningsih yang selalu mentransfer dana untuk pembayaran uang kuliah sampai penulis menyelesaikan kuliah, terimakasih semoga amal ibadah mbk dapat diterima Allah SWT dan mendapatkan balasan yang setimpal. Amin..
11. Buat Bang Emril dan Mbak Priyati yang selalu menyediakan dana terutama skripsi terimakasih banyak
12. Buat Mbak Yuni dan Mas Nuri yang telah membantu baik moril dan materil serta pemberian flashdisknya yang penulis butuhkan makasih banyak.
13. Buat Mbak Shinta, Bang Hasan, Mas Adi, Mbak Ika terimakasih atas transferan pulsananya yaaa.

14. Buat Yudhi Handoko Sujatmiko sebagai sahabatku yang mau dan bersedia mendengarkan curhat, serta menemani ketika penulis lagi bete terima kasih yaaaa..U're the best my boy friendship,
15. Teruntuk sahabat sejatiku Nita, Dhini, Ayu F, Thank's banget atas nasehat, saran dan dorongannya selama ini. U're the best my friendship.
16. Mas Yaser yang selalu menemani penulis dan sering mengingatkan serta membangunkan penulis untuk mengerjakan shalat, memberikan semangat, perhatian dan do'a.
17. Mas Mimin yang telah membantu meminjamkan segala keperluan yang penulis butuhkan selama kuliah.
18. Untuk teman-teman kampung khususnya Fokmiss Sayidan Mbak Ismi (yang seperti kakak sendiri), Indra, Danang, Santo dan teman-teman lainnya thank's banget,

Semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terimakasih atas dukungannya selama ini. Semoga Allah SWT melimpahkan pahala dan balasan-Nya yang berlipat ganda, Amin

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu dan pihak yang memerlukan, masukan dan kritikan dari pembaca penulis terima dengan hati yang ikhlas,

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.
Yogyakarta, 19 April 2006

Sri Ratmi Handayani

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Judul skripsi	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Berita Acara Ujian Skripsi	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Motto	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	4
1.3 Batasan masalah dan Asumsi	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Pengertian dan Definisi Manajemen Pemasaran	10

2.2.2	Konsep Pemasaran	18
2.2.3	Pengertian Strategi Pemasaran dan Manajemen Strategi	20
2.2.4	Analisis Strategik	27
2.2.5	Analisa MDTI	40

BAB III PERUM PERUMNAS REGIONAL-V YOGYAKARTA

3.1.	Gambaran Umum Perusahaan	47
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	47
3.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	54
3.1.3	SDM	69
3.1.4	Perencanaan dan Produksi	70
3.1.5	Ragam Produk	71
3.1.6	Pemasaran dan Penjualan	72
3.1.7	Proses KPR	75
3.2.	Metode Penelitian	76
3.3.	Populasi	77

BAB IV ANALISIS DATA

4.1.	Identifikasi dan Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan ...	79
4.2.	Hasil Penelitian dari Variabel Eksternal	82
4.3.	Identifikasi dan Penilaian Variabel Internal Perusahaan	87
4.4.	Hasil Penelitian dari Variabel Internal	90
4.5.	Menentukan Posisi Bisnis	93

4.6	Penetapan Strategi	95
-----	--------------------------	----

BAB V PENUTUP

5.1.	Kesimpulan	97
------	------------------	----

5.2.	Saran	98
------	-------------	----

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

2.1	Indikator Variabel Internal.....	33
2.2	Indikator Variabel Eksternal	37
3.1	Penilaian Variabel Internal.....	76
3.2	Penilaian Variabel Eksternal	77
4.1	Penilaian Responden Terhadap Bobot Variabel Internal	80
4.2	Penilaian Responden Terhadap Variabel Internal	81
4.3	Evaluasi Faktor Internal	82
4.4	Penilaian Responden Terhadap Bobot Variabel Eksternal	88
4.5	Penilaian Responden Terhadap Variabel Eksternal	89
4.6	Evaluasi Faktor Eksternal	90

DAFTAR GAMBAR

2.1 Analisis Strategik	28
2.2 Elemen Analisis Strategik	29
2.3 Skala Prioritas Investasi	45
2.4 Berbagai Pilihan Strategik	46
4.1 Penentuan Posisi Bisnis Perum Perumnas	93
4.2 M D T I	94
4.3 Penetapan Pilihan Strategi	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Realitas menunjukkan bahwa pembangunan perumahan merupakan kebutuhan pokok bagi setiap manusia dan mempunyai arti penting bagi kehidupannya disamping pangan dan sandang, dimana setiap manusia selalu bercita-cita untuk memilikinya. Oleh karenanya kebutuhan ini merupakan salah satu sektor yang dirasakan mendesak untuk dapat dipenuhi adalah kebutuhan akan rumah. Dengan adanya tanah yang sangat terbatas mengakibatkan harga tanah yang tinggi sehingga harga rumah pun menjadi sangat mahal.

Seiring dengan mulai membaiknya kondisi perekonomian dewasa ini, sektor bisnis khususnya perumahan bangkit kembali ditandai dengan mulai berdirinya perusahaan-perusahaan baru di bidang pengembang perumahan dan semakin maraknya pembangunan perumahan di berbagai wilayah di Indonesia, khususnya di wilayah Yogyakarta (Jurnal Freddy Rangkuti dan John L. Billy).

Kebutuhan akan perumahan di perkotaan dari tahun ke tahun terus meningkat. Oleh karenanya, Perum Perumnas sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai misi menyediakan lingkungan permukiman bagi masyarakat golongan menengah ke bawah, selalu menjadi tumpuan harapan bagi sebagian besar masyarakat yang belum memiliki rumah dan memberi kesempatan untuk memiliki rumah yang layak huni dan harganya terjangkau. Unit-unit rumah sederhana yang dibangun oleh berbagai pengembang adalah bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pemerintah sendiri telah menetapkan kebijakan

dalam bidang perumahan dan permukiman. Kebijakan tersebut pada prinsipnya menyatakan bahwa pengadaan rumah dan permukiman yang diharuskan membangun 1.000.000 unit rumah merupakan tugas dan tanggung jawab bersama antara pemerintah baik pusat maupun daerah.

Untuk menghadapi tugas yang diemban Perum Perumnas dan agar misinya tercapai, perlu ditempuh dengan berbagai strategi dan peningkatan di segala sektor kegiatan serta dukungan dari seluruh jajaran Perum Perumnas. Patut kita sadari, bahwa di tengah-tengah gencarnya para pelaku pembangunan permukiman, keberhasilan misi Perum Perumnas tidak terlepas dari dukungan dan pelayanan kepada masyarakat. Karena pelayanan yang kurang baik akan melahirkan citra yang buruk terhadap perusahaan. Sebaliknya pelayanan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi Perum Perumnas, yang pada akhirnya akan menumbuhkan keyakinan, kepercayaan dan dukungan masyarakat.

Perum Perumnas merupakan salah satu perusahaan pengembang perumahan yang berada di Yogyakarta. Sudah menjadi kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, semakin padatnya wilayah permukiman di Kota Yogyakarta telah memotivasi banyak penduduk Yogya yang memilih bertempat tinggal di wilayah Sleman, dan termasuk di wilayah Bantul Yogyakarta. Kenyataan inilah yang memicu semakin banyaknya perusahaan-perusahaan pengembang di wilayah ini (Jurnal Freddy Rangkuti dan John L. Billy).

Pembangunan perumahan yang ada selama ini menunjukkan bahwa selain Perum Perumnas, sumbangan produksi dari pengembang swasta sangat berperan dalam penyediaan perumahan untuk masyarakat. Hal tersebut menjadi perhatian

Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dan disadari perlu ada kerjasama antara pemerintah dan swasta untuk masalah pembangunan perumahan. Pembangunan rumah sederhana, dimana hal ini bertujuan agar masyarakat golongan menengah ke bawah dapat memiliki rumah sendiri yang layak huni, dengan harga yang sangat terjangkau.

Semakin ketatnya tingkat persaingan antar pengembang perumahan, khususnya di wilayah Bantul telah dibangun perusahaan-perusahaan pengembang perumahan di wilayah ini, terutama Perum Perumnas yang merupakan obyek dalam kajian ini dengan tujuan untuk menyusun strategi manajemen dilihat dari pemasarannya secara memadai guna meningkatkan daya saing produknya di pasar persaingan. Penyusunan strategi manajemen pemasaran untuk Perum Perumnas antara lain meliputi perumusan strategi pemasaran yang tepat dalam penerapan bauran pemasaran yang sesuai dengan pencapaian target penjualan dan pertumbuhannya rata-rata per tahun.

Oleh karena itu dengan tingkat persaingan yang ketat saat ini, penulis ingin mengetahui seberapa besar daya tarik industri persaingan yang ada, yang memiliki ketertarikan atau minat pada perusahaan pengembang perumahan yang berada di wilayah Yogyakarta. Sehingga dapat diketahui strategi apa yang akan diterapkan dalam pemasarannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis melakukan suatu penelitian di Perum Perumnas yaitu tentang :

“ Penerapan Strategi Manajemen dilihat dari Pemasarannya Pada Perum Perumnas Regional V Yogyakarta ”.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah penulis mengadakan pengamatan pendahuluan pada PERUM PERUMNAS Regional V Cabang Yogyakarta. Maka permasalahan yang dihadapi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana keadaan (posisi) persaingan PERUM PERUMNAS dalam menghadapi persaingan pasar?
2. Bagaimana penerapan bauran strategi pemasaran pada PERUM PERUMNAS dalam menghadapi persaingan yang ada ?

1.3 Batasan Masalah dan Asumsi

Perumusan strategi manajemen pemasaran pada Perum Perumnas didasarkan pada asumsi-asumsi yang dirumuskan sebagai berikut :

- a. Urusan dengan BPPN belum selesai seluruhnya
- b. Untuk memperoleh KPR lebih sulit, karena BTN sekarang lebih disiplin (harus sesuai dengan prosedur).
- c. Penjualan didukung oleh kegiatan promosi yang cukup seperti :
 - a. Iklan berkala di harian-harian yang terbit di Yogyakarta
 - b. Promosi di Instansi Pemerintah
 - c. Promosi di Perguruan Tinggi yang ada di Yogyakarta
 - d. Memberikan brosur

1.4 Tujuan Penelitian

Disamping tujuan universitas, yakni memenuhi persyaratan dalam rangka penyelesaian study di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maka penulis ingin agar pembahasan mengenai strategi manajemen dilihat dari pemasarannya pada PERUM PERUMNAS Regional V Yogyakarta ini dapat lebih mendorong perusahaan untuk bekerja lebih baik lagi guna mempersiapkan diri dalam persaingan bidang pengembang perumahan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan pengetahuan serta pemahaman kepada penulis tentang sejauh mana PERUM PERUMNAS Regional V Yogyakarta mempersiapkan diri dalam meningkatkan persaingan dengan pihak pengembang permukiman yang lain. Serta sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang S1 di Universitas Islam Indonesia.
2. Memberikan pengetahuan dan pemahaman pada penulis tentang seberapa besar tingkat efektifitas dan efisiensi penerapan pemasarannya pada PERUM PERUMNAS.
3. Memberikan masukan berupa informasi atau brosur kepada pihak-pihak yang berkompeten dalam pengembangan perumahan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1 “ Strategi Generik Perusahaan Wood Working Manufaktur PT. Bina Cipta Profitamas di Kabupaten Pontianak Kalimantan Barat ”.

Disusun oleh : Khalid Danu Purnomo

Penelitian ini membahas tentang posisi bisnis serta strategi generic yang diterapkan oleh PT. BCP yang merupakan perusahaan pengolahan kayu moulding. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana posisi pasar perusahaan serta mengetahui strategi bersaing generik yang paling tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif. Peneliti menggunakan populasi yaitu seluruh staf karyawan perusahaan, sedangkan sampelnya adalah staf direksi dan manajer perusahaan yang berjumlah 13 orang. Penelitian ini menggunakan analisis MDTI dan hasilnya posisi bisnis perusahaan tahun 2001 adalah pada posisi medium sedangkan prediksi posisi perusahaan pada tahun 2004 pada posisi tinggi. Penulis merekomendasikan untuk melakukan strategi focus, integrasi vertical dan strategi promosi (Indrawan, 2004)

2.1.2 “ Strategi Pemasaran PT. Ahad Net Internasional Solo dalam Meningkatkan Pangsa Pasar “.

Disusun oleh : Rahma Dewi Roosanti

Penelitian ini membahas tentang strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Ahad-Net Internasional Solo yang merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (Multi Level Marketing) Syariah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan posisi bisnis dan strategi pemasaran yang dilaksanakan oleh PT. Ahad Net Internasional Solo. Peneliti menggunakan populasi yaitu pimpinan dan karyawan perusahaan, sedangkan sampelnya adalah pimpinan cabang yang berwenang untuk mengambil keputusan. Peneliti ini menggunakan MDTI sebagai alat analisis data, dan hasilnya perusahaan terletak pada posisi bisnis yang tinggi serta menerapkan strategi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimal. Penulis merekomendasikan menerapkan strategi pertumbuhan agar perusahaan dapat terus berkembang, melakukan strategi dominasi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan (Indrawan,2004).

2.1.3 “ Implikasi Manajemen SDM dalam penerapan Strategi Manajemen Bisnis “

Disusun oleh : Dra. Tutiek Mulyaningsih, MBA

Penelitian ini membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia akan sangat terikat kepada pemilihan strategi bisnis Low-

Cost, Differentiation, dan focus. Masing-masing strategi mempunyai konsekuensi implikasi manajemen SDM yang berbeda-beda. Strategi Low-Cost akan menitik beratkan pada pembentukan SDM yang berpola pikir efisiensi dan spesialisasi tinggi, horizon jangka pendek. Strategi Differentiation mensyaratkan pada kemampuan inovasi dan kreatifitas tinggi, sehingga dasar pengembangan SDM bersifat Continuous, mengarahkan kepada kebebasan berkreasi, horizon jangka panjang dan desentralisasi wewenang. Strategi fokus mensyaratkan SDM yang peka terhadap keinginan konsumen sehingga mampu memanjakannya, berhorison jangka panjang, memberi pelayanan yang melebihi harapan pelanggan serta continuous improvement atas dasar keluhan pelanggan, desentralisasi wewenang.

Tidak ada strategi bisnis yang terbaik, semuanya tergantung kepada kondisi perusahaan, tujuan yang digariskan oleh *top manajemen*, budaya perusahaan, ukuran perusahaan, struktur organisasi yang digunakan, teknologi yang dipunyai, dan sebagainya. Dua perusahaan sukses pada industri yang sama serta tujuan sama, mempunyai strategi yang berbeda. Misalkan dua departemen store sukses yaitu : Ramai Dept Store dan Gardena Dept Store, berkiprah pada industri dan kelas yang sama serta tujuan yang sama yaitu memuaskan pelanggan, mereka memilih strategi yang berbeda yaitu Low-Cost untuk Ramai Dept Store dan fokus atau pelayanan yang memuaskan untuk Gardena Dept Store.

Mereka sudah barang tentu mempunyai praktek manajemen SDM dan falsafah perusahaan yang berbeda.

Strategi bisnis yang dipilih kemungkinan merupakan kombinasi kedua atau ketiga strategi di atas sehingga implikasi manajemen SDM harus menyesuaikannya. (Tutiek Mulyaningsih,).

2.1.4 “ Efektivitas Penerapan Program Operasional dan Pengelolaan Persediaan Produk ‘TOILETRIES’ dalam kaitannya dengan ‘ANNUAL MARKETING PLAN’ (Studi Empirik pada ‘Whole Salers’ PT. X Di Sumatra Selatan, Sumatra Utara, dan Kalimantan Timur) ”.

Disusun oleh : Donald Nangoi

Penelitian ini membahas tentang terlalu beratnya beban tugas “sales supervisor” untuk menjalankan beberapa fungsi manajemen, seperti fungsi monitor, melakukan evaluasi, mengarahkan dan melatih, para tenaga kerja dan penjual, penagih, dan “*promoters*”, fungsi penghubung antara “wholesaler” dengan PT. X, berupa suatu komunikasi tertulis maupun lisan, fungsi dalam memonitor posisi inventori produk-produk dan fungsi mengambil keputusan untuk bertindak (*action*). Beberapa fungsi manajemen yang dihadapi oleh para “*sales supervisor*” itu ternyata menimbulkan masalah. Masalah itu adalah terjadinya ketidakseimbangan antara jumlah dan jenis pekerjaan dengan waktu yang tersedia untuk pelaksanaan tugas seorang “*sales*

supervisor” di setiap “*wholesaler*” wilayah pemasaran PT. X. Ia terbebani untuk menjalankan semua fungsi-fungsi itu dalam periode setiap bulannya selama kurang lebih dua tahun (1993-1995).

Kurang mempunyai para penanggungjawab “*wholesalers*” dan “*sales supervisor*” yang ditempatkan pada kantor “*wholesalers*” dalam hal ketrampilan melaksanakan implementasi yang efektif meliputi *allocation skill*, *monitoring skill*, dan *organizing skill*. Kekurangmampuan tersebut berdampak pada terjadinya posisi persediaan produk-produk yang sangat tidak memenuhi syarat seperti yang disyaratkan oleh PT. X dan telah disetujui oleh pihak “*wholesaler*”. Ketidakseimbangan antara posisi inventori pada periode tertentu dibandingkan dengan rata-rata penjualan per bulan mengakibatkan terjadinya *overstock position* dan *understock position* pada persediaan yang dialami oleh “*wholesaler*” PT.X. (Donald Nangoi).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian dan Definisi Manajemen Pemasaran

2.2.1.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga,

mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.(Basu Swasta).

Pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan jumlah total kegiatan yang dilibatkan di dalam mendapatkan produk dan pelayanan dari perusahaan konsumen. Hal ini berarti memastikan produk dan jasa yang tepat dikembangkan dengan biaya yang tepat dan dipromosikan lewat jalur yang tepat untuk menghasilkan pelanggan yang puas dan keuntungan produsennya. Pemasaran tidak hanya sekedar memasarkan produk dan jasa yang bagus, dengan menetapkan harga yang menarik tetapi juga harus bisa membuat jasa atau produk tersebut dapat terjangkau oleh pelanggan target.

Orientasi Ilmu Pemasaran adalah pasar. Sebab pasar merupakan mitra sasaran dan sumber penghasilan yang dapat menghidupi dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena itu segala upaya dalam bidang pemasaran selalu berorientasi kepada kepuasan pasar.

Pemasaran adalah pemasaran produk atau jasa usaha melalui saluran distribusi yang merupakan inti dari pembangunan jaringan, aktivitas pemasaran memerlukan syarat yaitu :

1. Analisis pasar
2. Penilaian kekuatan dan potensi usaha
3. Pertimbangan alokasi sumber daya usaha yang terbatas, dan
4. Pembuatan rencana usaha masa depan (Garrat, 96).

Secara sederhana, proses pemasaran dibagi dalam 3 bagian utama :

1. Memastikan calon klien atau pembeli potensial
2. Mempublikasikan produk atau jasa yang ditawarkan, mendekati pembeli potensial
3. Kiat menjual produk atau jasa yang ditawarkan

Kemampuan menjalankan ketiga kegiatan tersebut pada dasarnya juga merupakan bagian dari kecakapan menjual (salesmanship).

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

1. Unsur strategi persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

- a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur taktik pemasaran

Penggunaan istilah strategi membawa pikiran akan taktik, yang memang sangat erat kaitannya dengan strategi. Dalam bidang kemiliteran kedua istilah itu selalu bersama-sama digunakan dan diterapkan ahli kemiliteran lama Clausewitz membedakan kedua istilah itu dengan memberikan perumusan sebagai berikut :

“Tactics is the theory of the use of military forces in combat. Strategy is the theory of the use of combat for the object of the war... and must therefore give an aim to the whole military action... (Karl Van Clausewitz)”.

Jadi taktik adalah keputusan-keputusan yang dilakukan selama pelaksanaan rencana atau selama operasi (militer). Keputusan itu biasanya “keputusan on the spot” yang merupakan perbaikan atas rencana sesuai dengan situasi dan kondisi yang

dihadapi selama pelaksanaan berlangsung. (Materi diklat ujian dinas Perumnas).

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur nilai pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

- a. Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan brand equity-nya.
- b. Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa

tanggungjawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. (analisis SWOT)

2.2.1.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran menurut Philip Kotler, mengartikan sebagai uraian atau aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas program-program yang dirancang untuk menghasilkan transaksi pada target pasar, guna memenuhi kebutuhan pengorganisasian atau kelompok berdasarkan asas saing menguntungkan, melalui pemanfaatan produk, harga, promosi dan distribusi (4P atau konsep marketing mix).

Bygrave (96), menjabarkan pengertian manajemen pemasaran diatas dalam alur berpikir yang mencakup analisis situasi lingkungan dan peluang pasar, pembuatan sasaran pemasaran, formulasi strategi dan taktik pemasaran, serta pembuatan rencana implementasi dan pengendaliannya.

1. Fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Berarti menentukan lebih dahulu program pemasaran dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat

mencapai tujuan bauran pemasaran yang lebih tepat dan spesifik.

b. Pengorganisasian

Artinya mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

c. Pengarahan

Yaitu menuntun atau membimbing karyawan dengan memberikan latihan dan pengembangan tenaga kerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.

d. Pengawasan

Yaitu mengawasi dan membandingkan pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Proses Manajemen Pemasaran

Proses manajemen pemasaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajer pemasaran untuk melaksanakan tugas dan peranan manajer dalam menetapkan target penjualan dan oleh karena itu juga sumber daya sangat dibutuhkan untuk mencapai target itu.

Proses Manajemen Pemasaran terdiri dari :

1. Analisis peluang-peluang pasar

Para manajer harus menganalisis berbagai peluang usaha perusahaan dalam pasar ini dengan waktu jangka panjang untuk meningkatkan prestasi perusahaan dengan cara memperhatikan lingkungan pemasarannya.

2. Penelitian dan pemilihan pasar sasaran

Manajer dituntut untuk melaksanakan penelitian secara formal dan mengumpulkan data yang spesifik, melakukan penilaian secara cermat tentang bagian pasar, penjualan pada masa yang akan datang dan labanya serta melakukan segmentasi pasar secara cermat sehingga segmen pasar yang paling menarik dapat dipilih dan perusahaan dapat mengambil posisi pasar yang tepat dalam segmen pasar tersebut.

3. Pengembangan strategi pemasaran

Manajer harus menguasai proses perencanaan pemasaran dan proses pengembangan produk baru, serta perlunya persiapan untuk mengubah strategi menyangkut daur hidup produk, dan tatkala kedudukan pasar perusahaan berubah, iklim ekonomi berubah, dan peluang global terbuka atau tertutup.

4. Merencanakan taktik pemasaran

Perencanaan pemasaran tidak hanya membutuhkan perencanaan strategi yang menyeluruh dimana perusahaan berharap dapat mencapai sasaran pemasaran, tetapi juga perlu

menetapkan taktik yang tepat yang tercakup dalam setiap kombinasi variable bauran pemasaran.

5. Pelaksanaan dan pengendalian usaha pemasaran

Dalam pelaksanaannya, manajer memerlukan pengembangan sebuah organisasi pemasaran, menentukan staf, menetapkan tanggung jawab untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rencana memonitor prestasi rencana di pasar, dan melakukan kegiatan perbaikan, jika diperlukan. Seluruh rencana pemasaran perlu ditinjau kembali dari waktu ke waktu melalui alat yang disebut **audit pemasaran**.

2.2.2 Konsep Pemasaran

Perusahaan yang sudah menyadari akan pentingnya pemasaran akan mencapai kesuksesan perusahaan, akan mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat di dalam cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran (marketing konsep). Sebagai falsafah bisnis, konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen, yang berorientasi pada konsumen (consumer oriented). Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenal dan merumuskan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Kemudian perusahaan harus merumuskan dan menyusun suatu kombinasi dari kebijaksanaan 4P setepat-tepatnya agar kebutuhan para konsumen dapat

dipenuhi secara memuaskan, selanjutnya William J Stanton dan Basu Swasta (1985:10), mendefinisikan konsep pemasaran sebagai berikut :

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.”

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

Definisi pemasaran dari sudut pandang konsep pasar adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran yang berlangsung secara terus menerus dalam satu pasar.

Definisi tersebut mempunyai konsekuensi bahwa semua kegiatan perusahaan termasuk produksi, teknik, keuangan, dan pemasaran harus diarahkan pada usaha mengetahui kebutuhan pembeli, kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan mendapatkan laba yang layak (Basu Swasta dan Hani Handoko).

Menurut Philip Kotler (1986:30), konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan dan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding para pesaing.

2.2.3 Pengertian Strategi Pemasaran dan Manajemen Strategi

2.2.3.1 Manajemen strategi

Perusahaan seringkali menghadapi masalah ketika situasi dan kondisi lingkungan usaha berubah secara mendadak, seperti adanya inovasi produk dari pesaing, kebijakan pemerintah, pendatang baru sebagaimana yang semuanya itu dapat mengakibatkan turunnya jumlah penjual. Karena sikap organisasi bisnis dihadapkan pada 2 jenis lingkungan yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen dan operasionalisasinya. Kedua lingkungan itu adalah lingkungan internal dan eksternal. Makin besar suatu perusahaan atau organisasi maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

Salah satu implikasi kompleksitas itu adalah pengambilan keputusan (decision) yang semakin sulit dan rumit. Untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam menghadapi permasalahan tersebut maka manajemen strategi merupakan alternatif pemecahannya. Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategi mendapat sambutan yang luar biasa. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial karena dianggap mampu mengurangi ketidakpastian (uncertainty) dan kompleksitas bisnis.

Menurut Karl Van Clausewitz yang dikutip oleh Sri Wahyudi (1996, hal 16), berpendapat bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Menurut Basu Swasta Dh dan Irawan (1990, hal 67), strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suwarsono (1994, hal 6), manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan antara lain dengan memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekusi, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (suwarsono).

Pengertian manajemen strategi menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1993), adalah merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah kepada perkembangan suatu strategi atau strategis yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

2.2.3.2 Strategi pemasaran

Strategi pemasaran berasal dari Yunani yaitu *strategos* dan *strategi*, istilah strategi ini berarti pengetahuan dan seni menangani sumber-sumber yang tersedia dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Oleh karena itu strategi ini membahas penjualan sebagai tujuan utama dari strategi pemasaran perusahaan, dengan memperhitungkan di dalamnya aspek biaya pemasaran perusahaan (Dwyono, 1978).

Strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dulu, didalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran, tingkat biaya pemasaran yang diperlukan, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan (Kotler, jilid 1).

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak

paling besar dengan lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah mengenai bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan sehingga bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

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 dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran ini mencakup tiga bagian pokok. Bagian pertama menyatakan juga rencana penempatan (positioning) produk tersebut, hasil penjualan, bagian pasar serta sasaran keuntungan selama beberapa tahun yang akan datang. Bagian kedua memuat perincian harga produk, strategi saluran distribusi dan anggaran pemasaran selama tahun pertama dan bagian ketiga, mengungkap sasaran jangka panjang dalam penjualan, keuntungan serta strategi bauran pemasaran.

Elemen utama dalam strategi pemasaran bisnis adalah ingin memberikan kepuasan kepada calon konsumen dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan yang sebenarnya dari konsumen.

Untuk membangun sebuah strategi pemasaran yang efektif, serta langkah dalam proses pemasaran untuk mendapatkan fanatisme dan loyalitas konsumen atau pasar, suatu perusahaan menggunakan variable-variable konsep atau bauran pemasaran yang tergabung dalam satu kesatuan konsep marketing mix.

Oleh karena itulah kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak dari kegiatan bisnis yang dijadikan pendukung utama dalam melariskan dan menggali potensi dan mengembangkan perusahaan. Karena dengan adanya dukungan pasarlah bisnis itu akan berkelanjutan. Sebab pasar merupakan tumpuan harapan penghasilan yang diperoleh perusahaan. Karena pendapatan itu berasal dari pasar. Tanpa dukungan dan partisipasi dari pasar (konsumen) maka mustahil perusahaan dapat tumbuh dengan baik dan pesat.

2.2.3.3 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, kita bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini :

Chandler (1962) :

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

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) :

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) :

Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter (1985) :

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews (1980), Chaffe (1985) :

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholder, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak

langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995) :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. **Distinctive Competence** : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

- b. **Competitive Advantage** : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

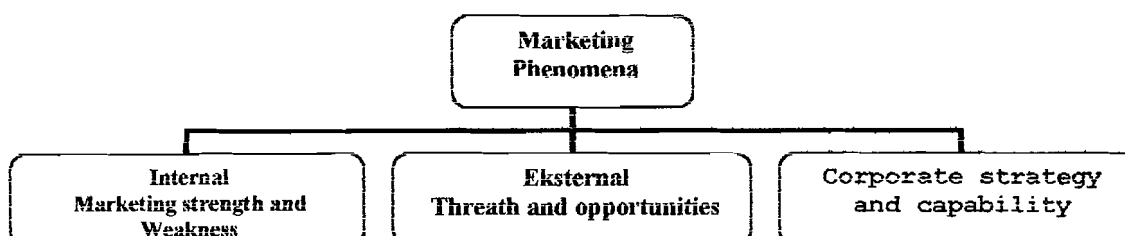
2.2.4 Analisis Strategik

Langkah pertama dalam penyusunan strategi adalah untuk mengarahkan diagnosa yang meliputi banyak hal kepada fenomena pemasaran yang relevan pada situasi yang khusus. Diagnosa harus mengarah pada pemahaman yang jernih di fenomena pemasaran yang mendasari. Pengambilan keputusan pelanggan, posisi dalam daur hidup produk, segmentasi, positioning, respon pemasaran dan perilaku bersaing.

Fenomena tersebut dapat digunakan untuk memahami ukuran dan pertumbuhan dari pasar, juga lingkungan persaingan. Sekali kita memahami fenomena yang mendasari pasar kita, kita dapat melihat kekuatan dan kelemahan kita (strength dan weakness), yang berkaitan pada fenomena tersebut. Ancaman eksternal dan peluang (threats dan opportunities) perlu diuji secara cermat sehingga kita dapat menerapkan kekuatan kita pada wilayah yang sangat potensial dan menghindari lingkungan yang tidak memiliki peluang. Akhirnya kita harus menghubungkan hasil dari diagnosa kepada kemampuan perusahaan kita, strategi perusahaan dan mendorong ukuran yang baik antara strategi pemasaran dan tujuan utama perusahaan.

Lihat gambar 2.1

Gambar 2.1



Proses dari analisis strategik melibatkan empat elemen produk :

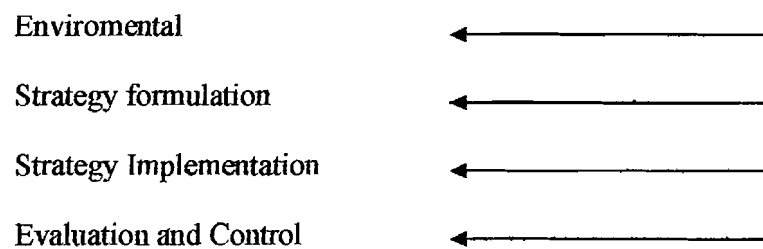
- 1) Pengamatan lingkungan
- 2) Perumusan strategy
- 3) Implementasi strategi
- 4) Evaluasi dan pengendalian

Gambar 2.1. menunjukkan bagaimana empat elemen tersebut berinteraksi. Pada tingkat perusahaan, proses strategi pemasaran meliputi aktivitas yang langkahnya dari pengamatan lingkungan hingga evaluasi kemampuan (*performance evaluation*) perusahaan. Pengamatan tersebut adalah lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman, dan lingkungan internal untuk kekuatan dan kelemahan. Faktor yang penting untuk masa depan perusahaan adalah menycraahkan kepada faktor strategik, diringkas dengan kependekan SWOT yang berarti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Setelah mengidentifikasi faktor strategi, manajer mengevaluasi interaksinya dan pencapaian dalam misi perusahaan yang sesuai dengan yang diinginkan. Langkah pertama dalam pemasaran strategi adalah menyatakan bagaimana misi dari perusahaan tersebut, yang mana hal tersebut akan membimbing pada pencapaian dari tujuan,

strategi dan kebijaksanaan perusahaan. Pada akhirnya umpan balik dan evaluasi kemampuan perusahaan menjamin kemampuan control dari aktivitas organisasi.

Gambar 2.2



2.2.4.1 Analisis Pengamatan Lingkungan (Enviromental Scanning)

a. Analisis Lingkungan Eksternal/Analisis peluang dan ancaman.

Lingkungan eksternal menurut Sri Wahyudi adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (Uncontrolable) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam suatu industri.

Lingkungan eksternal menurut Sri Wahyudi terdiri dari 3 macam :

1. Lingkungan Umum (General Environment)

- a) Moneter, kebijakan fiskal, dan neraca pembayaran
- b) Perubahan iklim sosial, politik

- c) Perkembangan naik turunnya perekonomian, disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi atau deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi
 - d) Perubahan kebijakan pemerintah
2. Lingkungan Industri (Industry Environment)
- a) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, bahan baku dan tenaga kerja.
 - b) Pesaing (Competitors)
 - c) Pemasok (Suppliers)
3. Lingkungan Internal (Internal Environment)
- a) Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.
 - b) Kebijakan bantuan Luar Negeri dan Transfer Teknologi

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti berkaitan dengan keadaan perusahaan :

1. Fasilitas Umum

Tersedianya fasilitas umum di sekitar lokasi perumahan akan sangat menguntungkan perusahaan karena bisa menaikkan harga jual rumah. Bagaimanapun juga fasilitas umum merupakan salah satu faktor pendukung bagi konsumen dalam memilih tempat tinggal, karena fasilitas umum yang tersedia pastilah membuat penghuni merasa nyaman dan terpenuhi segala kebutuhannya.

2. Daya beli konsumen

Menunjukkan tingkat kemampuan beli konsumen dalam tingkat ekonomi yang berbeda dalam berbagai situasi dan kondisi. Jika daya beli konsumen rendah maka terhadap pembelian produk tersebut juga rendah, karena konsumen mengutamakan kebutuhan pokok terlebih dahulu daripada kebutuhan lainnya.

3. Minat konsumen

Minat konsumen rendah, hal ini dilihat dari hasil penjualan rumah yang setiap tahunnya stabil dalam arti tidak mengalami kenaikan maupun penurunan yang tajam. Konsumen akan melakukan pembelian apabila mereka mampu membeli sesuai pendapatannya untuk membayar cicilan rumah yang ditawarkan oleh perusahaan.

4. Perubahan selera konsumen

Selera konsumen setiap saat akan terus berubah mengikuti trend yang ada atau baru sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

5. Pertumbuhan pasar

Jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang dan kesempatan di pasar tersebut untuk melakukan penjualan perumahan. Taksiran

pertumbuhan tidak semata-mata pada proyeksi tetapi harus didasarkan pada prediksi.

6. Besarnya pasar

Besarnya pasar yang dibidik masih belum mencukupi, walaupun tidak sedikit konsumen yang memiliki penghasilan yang rendah tetapi juga tidak banyak pula konsumen yang memilih Perumnas sebagai tempat tinggal mereka. Dengan demikian konsumen yang telah membeli merasa puas dan cocok pada rumah yang ditawarkan.

7. Hambatan memasuki pasar

Pasar yang berkembang dalam suatu industri, pasti akan memiliki hambatan untuk masuk ke dalam pasar yang lebih luas. Sebelum memasuki pasar, perusahaan harus mempunyai suatu keunggulan pada fasilitas yang dimiliki untuk dapat bersaing dengan pesaing lainnya untuk mengantisipasi hambatan yang dihadapi.

8. Pesaing

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera menemui pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulannya

Tabel 2.1

Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Rata-rata Bobot
Lokasi	
Citra Produk	
Variasi Produk	
Pangsa Pasar	
Promosi	
Penetapan Harga	
Kualitas Produk	
Pelayanan Konsumen	
Bahan Baku	

b. Analisis Lingkungan Internal (Analisis kekuatan dan kelemahan).

Lingkungan Internal adalah lebih menekankan pada analisis intern perusahaan dalam rangka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

Inti dari analisis intern tersebut untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki persaingan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Definisi dari keunggulan bersaing menurut Sri Wahyudi adalah :

Sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu : harga, pangsa pasar, merk, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan jalur distribusi. Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan dapat menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan, antara lain :

1. Lokasi

Pemilihan lokasi yang strategis terbukti mampu menarik konsumen. Untuk itu perusahaan perlu melakukan penelitian dan evaluasi yang tepat pada pangsa pasar sasaran yang dituju supaya dapat diketahui perilaku dan keinginan mereka dalam memilih tempat tinggal.

2. Citra produk

Citra produk sangat tergantung pada kualitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Jika kualitasnya baik, maka citra konsumen terhadap produk tersebut akan baik juga.

Sebaliknya jika kualitasnya buruk, maka konsumen enggan membeli produk tersebut.

3. Variasi produk

Variasi produk dimaksudkan untuk memberikan pilihan kepada konsumen. Hal ini sangat baik karena menambah daya tarik bagi perusahaan.

4. Promosi

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen perusahaan yang diterapkannya. Informasi tentang karakteristik produk yang ditawarkan akan membuat konsumen potensial tertarik untuk mengetahui lebih lanjut, sehingga perusahaan dapat melakukan follow-up terhadap perilaku yang diberikan oleh konsumen. Kegiatan promosi merupakan kegiatan pokok dalam menunjang keberhasilan pemasaran perusahaan.

5. Kualitas produk

Untuk segmen kelas atas, kualitas produk merupakan prioritas utama. Setidaknya produk yang ditawarkan pada segmen ini harus mempunyai kualitas dan prestise yang tinggi, sehingga produk tersebut sesuai dengan selera dan kebutuhan mereka.

6. Pangsa pasar

Kekuatan perusahaan yang paling utama diukur dengan besarnya pangsa pasar yang berhasil dikuasai berdasarkan atas segmen yang terdapat di pasaran. Dan perusahaan dapat memanfaatkan segmen dan pangsa pasar yang dirasakan sesuai dengan karakteristik yang ditawarkannya. Perusahaan juga dapat melakukan positioning atau membidik pasar sasaran secara keseluruhan untuk dapat menangkap semua peluang yang ada. Apabila perusahaan mampu menguasai pasar lebih besar atau dominan dibandingkan pesaing-pesaingnya, maka perusahaan tersebut dapat dikatakan telah memiliki sebuah kekuatan.

7. Penetapan harga

Penetapan harga yang kompetitif terhadap konsumen dalam situasi ekonomi seperti sekarang ini akan menjadi nilai kompetisi sekaligus kekuatan dalam memasuki suatu persaingan. Harga merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk berhubungan langsung dengan konsumen.

8. Pelayanan konsumen

Pelayanan kepada pelanggan merupakan elemen lain dari strategi produk. Pelayanan kepada pelanggan yang baik menguntungkan bisnis. Biaya untuk mempertahankan kehendak baik pelanggan yang sudah ada lebih kecil daripada

untuk menarik pelanggan baru atau menarik balik pelanggan yang hilang. Perusahaan yang menyediakan pelayanan bermutu tinggi biasanya berprestasi jauh lebih baik daripada pesaingnya yang kurang berorientasi pada pelayanan. Kinerja bisnis yang dinilai tinggi karena pelayanannya bermutu berhasil menetapkan harga lebih tinggi, tumbuh lebih cepat, dan menghasilkan laba lebih besar. Jadi pemasar secara cermat perlu memikirkan mengenai strategi pelayanan.

9. Bahan baku

Bahan baku yang digunakan terbatas, walau harganya murah tetapi kualitasnya terjamin. Jadi perusahaan memilih bahan sesuai dengan biaya yang ada.

Tabel 2.2

Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Rata-rata Bobot
Fasilitas Umum	
Daya beli konsumen	
Minat konsumen	
Perubahan selera konsumen	
Pertumbuhan pasar	
Besarnya pasar	
Hambatan memasuki pasar	
Pesaing	

2.2.4.2 Perumusan strategi (Strategy formulation)

Perumusan strategi adalah pengembangan dari rencana jangka panjang untuk penerapan manajemen yang efektif dan lingkungan peluang dan ancaman, juga menerangkan kekuatan dan kelebihan perusahaan. Didalamnya termasuk mendefinisikan misi perusahaan, tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan menata petunjuk kebijaksanaan.

a. Misi

Misi dalam sebuah perusahaan adalah suatu tujuan dari alasan mengapa perusahaan berusaha untuk selalu eksis (Organization existence).

Pembuatan misi perusahaan yang baik selalu diarahkan pada pondasi perusahaan, yang memiliki tujuan yang unik yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan yang lain baik itu tipe, maupun identifikasi cakupan dari operasi perusahaan yang menjangkau produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani perusahaan. Misi mempromosikan rasa pengharapan atau keinginan dari karyawan dan mengkomunikasikan image perusahaan kepada public. Misi dapat di istilahkan siapa kita dan apa yang kita lakukan (who we are and what we do).

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan atau aktivitas yang telah direncanakan. Pencapaian tujuan perusahaan hasilnya harus memenuhi dari misi-misi tersebut.

c. Strategi

Bentuk dari strategi sebuah perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan meraih misi dan tujuannya. Strategi adalah memaksimalkan keuntungan persaingan dan meminimalkan kerugian persaingan.

d. Kebijakan

Berikutnya setelah strategi, kebijakan menyediakan petunjuk yang sangat luas untuk pembuatan keputusan keseluruhan perusahaan. Petunjuk tersebut berhubungan dengan pemasaran strategi dan implementasi.

2.2.4.3 Penerapan strategi

Penerapan strategi merupakan suatu proses yang mengartikan strategi dan kebijakan manajemen dalam suatu tindakan melalui pengembangan. Proses tersebut mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen dalam perusahaan secara keseluruhan pada perusahaan.

2.2.4.4 Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses dimana aktivitas perusahaan dan hasil kemampuan diawasi dan kemampuan sesungguhnya dibandingkan dengan kemampuan yang diinginkan. Manajer pada semua tingkatan menggunakan hasil informasi untuk mengambil tindakan yang benar dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategi, hal itu dapat juga menunjukkan kelemahan rencana strategi sebelumnya yang telah diterapkan dan kemudian merangsang seluruh proses untuk memulai lagi.

2.2.5 Analisa Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)

2.2.5.1 Pengertian

Matriks Daya Tarik Industri adalah matrik yang 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.

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling

menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan unit usaha strategis yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya, strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar unit usaha strategis yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen disyogayakan untuk secara selektif melakukan investasi tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

3 (Tiga) sel terakhir yang terletak pada sisi bawah MDTI adalah tempat bagi unit usaha strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen disyogayakan untuk memanen sisa hasil yang masih diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, Manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (*divestasi*). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barrier to exit*).

2.2.5.2 Teknik Penyusunan MDTI

Matrik daya tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha tersebut di masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha (U2) pada masa sekarang dan MDTI baru dapat disusun setelah masa manajemen mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variable internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

a. Identifikasi Variabel

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasikan peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variable eksternal, serta keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variable internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan (Critical Success Factors) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variable tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

b. Penilaian Variabel Eksternal

Setelah indikator variable eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui

seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Kategori manajemen yang berani mengambil resiko (Risk Takers), mungkin akan digunakan kriteria yang cenderung optimis. Misalnya angka 0 sampai 1 termasuk kategori rendah, angka lebih dari 1 sampai dengan 3 termasuk kategori medium, dan diatas 3 termasuk kategori tinggi. Demikian yang sebaliknya, jika tergolong kedalam manajemen yang kurang berani mengambil resiko (*risk averse*) mungkin cenderung menggunakan kriteria yang aman. Jika nilai tertimbang lebih besar daripada 4 barulah di kategorikan tinggi. Nilai di atas 3 – 4 termasuk kategori medium; dan nilai antara 0 – 3 termasuk dalam kategori rendah.

c. Penilaian Variabel Internal

Konsep-konsep, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian *variable eksternal*. Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan 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 yang lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah.

d. Penentuan Lokasi Bisnis

Setelah nilai variable eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikut yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana, yakni hanya sekedar secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variable eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variable internal diletakkan pada sumbu vertikal.

2.2.5.3 Implementasi Strategis

MDTI memberi tekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik yang besar, diseyogyakan mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian pula sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah diseyogyakan mendapatkan prioritas yang lebih belakangan. Apalagi jika unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing. Dengan kata lain, matriks ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha. Secara singkat, penentuan skala prioritas tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.3
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi > 4	Medium > 3 – 4	Rendah 0 – 3
Kekuatan Bisnis	Tinggi > 4	I	II	III
	Medium > 3 – 4	II	III	IV
	Rendah 0 – 3	III	IV	IV

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, 1996, hal 147.

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama, memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai yang paling progresif (akseleratif). Tidak demikian halnya, unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas ke empat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar

dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan yang disebut kedua implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada gambar 2.4.

Gambar 2.4

Berbagai pilihan strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi > 4	Medium > 3 – 4	Rendah 0 – 3
Kekuatan Bisnis	Tinggi > 4	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan • Dominasi • Investasi maksimal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan selektif • Investasi agresif • Mencari posisi ditempat lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memelihara posisi • Mencari sumber kas masuk • Investasi ala kadarnya
	Medium > 3 – 4	<ul style="list-style-type: none"> • Memimpin pasar berdasarkan segmen • Memperbaiki kelemahan • Membangun keunggulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi • Investasi selektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemangkasan • Investasi minimal • Bersiap divestasi
	Rendah 0 – 3	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi • Mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan akuisisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi • Mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan keluar dari pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pemimpin pasar • Mengacaukan sumber aliran kas pesaing • Divestasi

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, Edisi

Revisi, Cetakan Pertama, 1996, hal 148.

BAB III

PERUM PERUMNAS REGIONAL V YOGYAKARTA

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.

Negara Kesatuan Republik Indonesia diproklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945 sebagai negara yang harus merdeka banyak sekali permasalahan yang harus ditangani oleh pemerintah pada saat itu, salah satunya masalah perumahan.

Masalah perumahan sebenarnya telah muncul sejak jaman penjajahan, namun belum ada kebijaksanaan kearah pengadaan perumahan rakyat secara aktif. Pembangunan perumahan waktu itu adalah untuk pengadaan rumah pegawai negeri sipil saja yang dilaksanakan oleh jawatan gedung-gedung negara.

Untuk mengantisipasi permasalahan tersebut pemerintah segera menyelenggarakan kongres perumahan rakyat Indonesia yang berlangsung pada tanggal 27 Agustus 1950 sampai dengan tanggal 30 Agustus 1950 guna mencapai standar rumah yang layak.

Pada tahun 1963 dibentuk Badan Perancangan Perumahan (BPP), dan pada tahun 1972 diselenggarakan Lokakarya Nasional di Jakarta mengenai kebijaksanaan perumahan dan pembiayaan pembangunan. Hasil lokakarya tersebut antara lain perlunya

pembentukan Badan Usaha yang dapat berwenang untuk mengadakan penyediaan dan pembangunan perumahan rakyat.

Dengan Keputusan Presiden Nomor 35 tahun 1974 dibentuklah Badan Kebijaksanaan Perumahan Nasional (BKPN) yang berfungsi merumuskan garis-garis kebijaksanaan serta petunjuk pelaksanaan di bidang pengembangan dan pembinaan perumahan. Untuk menjamin pembiayaannya maka Menteri Keuangan menunjuk Bank Tabungan Negara dan Bank Hipotik Perumahan.

Program penyediaan perumahan rakyat melibatkan jual beli rumah dan tanah yang hanya bisa ditopang oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga pada tahun 1974 keluarlah Peraturan Pemerintah tentang pembentukan Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional yang disingkat PERUM PERUMNAS.

Perum Perumnas adalah Perusahaan Umum yang didirikan pada tanggal 18 Juli 1974 berdasarkan peraturan pemerintah nomor 29 tahun 1974, dengan tujuan melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarana yang mampu mewujudkan lingkungan permukiman sesuai dengan rencana pembangunan wilayah kota, terutama untuk golongan masyarakat berpenghasilan rendah dan menengah ke bawah.

Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 12 tahun 1988 yang merupakan pengganti dan memperbaharui dari PP nomor 29 tahun

1974, Bab III (pasal 3) yang menyatakan bahwa Perum Perumnas (Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional) adalah badan usaha berbentuk perusahaan umum yang diberi tugas dan wewenang untuk melaksanakan pembangunan perumahan rakyat dengan prasarana lingkungan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 15 tahun 2004 yang juga merupakan peraturan pengganti dari PP nomor 12 tahun 1988.

Maksud didirikannya perusahaan adalah untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa kegiatan-kegiatan produktif di bidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarananya serta melakukan pemupukan dana. Sesuai dengan sifat dari usaha perusahaan yaitu menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan, maka Perum Perumnas menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut :

- a. Menyiapkan perencanaan proyek-proyek pembangunan perumahan rakyat dalam arti luas dan prasarana lingkungan.
- b. Mengusahakan pembiayaan yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
- c. Menyiapkan, melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan proyek-proyek pembangunan perumahan rakyat dan prasarana lingkungan yang mencakup penguasaan dan pematangan tanah,

- pembangunan rumah, pembangunan prasarana lingkungan , perbaikan lingkungan.
- d. Mengelola tanah yang dikuasai dengan kewenangan untuk merencanakan peruntukan, menggunakan tanah tersebut dan menyerahkan bagian-bagian daripada tanah tersebut berikut rumah / bangunannya dan / atau memindah-tangankan (menjual) tanah yang sudah dimatangkan berikut prasarana yang diperlukan kepada pihak ketiga.
- e. Mengusahakan unit-unit produksi bahan bangunan dan usaha penunjang lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok perusahaan.
- f. Melakukan hubungan kerja.

Perum Perumnas berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai 7 (tujuh) kantor Regional yang tersebar di seluruh Indonesia. Dan dalam rangka untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, PERUM PERUMNAS terbagi menjadi 7 (tujuh) wilayah yang dikendalikan melalui kantor-kantor Regional yang berkedudukan di Ibu Kota Propinsi. Salah satunya adalah **Perum Perumnas Regional V** yang berkedudukan di Semarang, di mana wilayah kerjanya meliputi Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Timur.

7 Kantor Regional Perum Perumnas yang tersebar di seluruh Indonesia, yaitu :

1. Regional I dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Medan.
2. Regional II dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Palembang.
3. Regional III dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Jakarta.
4. Regional IV dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Bandung.
5. Regional V dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Semarang.
6. Regional VI dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Surabaya.
7. Regional VII dengan Kantor Regional yang berkedudukan di Ujung Pandang.

Dalam melaksanakan tugasnya regional di bantu dan membawahi beberapa unit kerja yang di bentuk pada beberapa lokasi sesuai dengan peraturan dan ketetapan Direksi yang berlaku.

Perum Perumnas dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Departemen Pekerjaan Umum sebagai induk organisasinya, sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum no. 211/KPTS/1984, tentang badan Departemen Pekerjaan Umum di mana seluruh BUMN yang berada di bawah Departemen Pekerjaan Umum secara Administratif berada di dalam lingkup Biro Bina Sarana Perumahan.

Kehadiran Perum Perumnas di wilayah Jawa Tengah diawali dengan nama Proyek Semarang (1974-1980), dimulai dengan proyek Perumahan Sampangan Semarang (1975) diatas lahan seluas \pm 6,5 hektar dibangun sebanyak 483 unit rumah. Proyek kedua adalah Pembangunan Perumahan Krapyak Semarang (1978) dengan luas lahan \pm 13 hektar dibangun sebanyak 738 unit rumah, sedangkan di kota-kota lainnya antara lain Solo dengan

Perumahan Palur (1976), Yogyakarta dengan Perumahan Condong Catur (1978) dan sebagainya.

Sejak Oktober tahun 1980 bentuk organisasi berubah menjadi Cabang Semarang dan pada Januari 1982 berubah menjadi Perum Perumnas Cabang V dengan Wilayah Jateng dan DIY. Pada tahun 1989 mendapat pelimpahan wilayah baru di Propinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah serta Kalimantan Timur, dan pada Agustus 1999 menjadi Perum Perumnas Regional V Semarang.

Berbekal pengalaman proyek-proyek tersebut dan sejalan dengan perkembangan kota, Perum perumnas Regional V telah mengembangkan perumahan alam beragam bentuk dan skala yang lebih besar, seperti Perumahan Banyumanik (1979) seluas \pm 96,5 hektar dibangun sebanyak 5.094 unit rumah dan Pembangunan Perumahan Bumi Tlogosari (1986) dengan luas lahan \pm 160 hektar yang berhasil membangun 9.036 unit rumah.

Pada tahun-tahun berikutnya pembangunan perumahan terus dilaksanakan dengan Ientitas baru seperti : Bumi Pucang Gading – Demak, Bukit Sendangmulyo – Semarang, Bumi Kelayan Permai – Banjarmasin, Bengkuring Tepian Permai – Samarinda, Bumi Guosari Indah Yogyakarta dan lain-lain.

Tampilnya perum Perumnas mempelopori pembangunan perumahan dan permukiman dibanyak lokasi telah merangsang hadirnya pengembang swasta yang membangun di sekitarnya sehingga merubah suasana kawasan hunian yang lengkap dengan sarana – prasarana dan fasilitas lingkungannya.

Sebagai perusahaan yang melaksanakan kebijakan dan program Pemerintah di bidang pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarananya. Perum Perumnas memiliki Visi :

“Menjadi Perusahaan yang sehat, tumbuh dan berkembang sehingga mampu berperan sebagai penggerak pembangunan perumahan dan permukiman yang layak dan terjangkau terutama untuk golongan masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah dalam rangka mendorong perkembangan perkotaan yang terarah”.

Dengan visi tersebut diatas, maka misi Perum Perumnas dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menggerakkan pengembangan perumahan dan permukiman dalam rangka mendorong pembangunan kota yang terarah dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- b. Melaksanakan kegiatan pembangunan perumahan dan permukiman di kawasan baru (ekstensifikasi kota), maupun peremajaan kawasan (intensifikasi kota) yang layak dan terjangkau terutama untuk golongan masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah dan menciptakan kesempatan usaha dan lapangan kerja.
- c. Memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat sehingga dapat tumbuh dan berkembang.

3.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi sebuah perusahaan adalah sangat penting, agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang optimal. Untuk mendapatkan tata kerja yang efektif dan efisien perlu dibentuk garis pedoman kerja yang sistematis, jelas dan mencakup seluruh aktivitas perusahaan.

Struktur organisasi merupakan landasan organisasi untuk menentukan pembagian tugas, tanggungjawab dan pelimpahan wewenang secara jelas sehingga struktural dapat dilaksanakan dengan baik guna menunjang aktivitas perusahaan.

Struktur organisasi Perum Perumnas Regional V Yogyakarta sesuai dengan SK nomor : DIRUT/78/KPTS/10/99 tanggal 30 Juli 1999 tentang susunan organisasi dan tata kerja Perum Perumnas di tingkat Kantor Regional adalah sebagai berikut :

1. General Manager (GM) Regional.
2. Deputy General Manager Regional.
3. Bagian Perencanaan dan Pertanahan.
 - a. Sub bagian Perencanaan
 - b. Sub bagian Pertanahan
4. Bagian Produksi dan P2L (Pengelolaan Peremajaan Lingkungan).
 - a. Sub bagian Produksi
 - b. Sub bagian Pengelolaan Peremajaan Lingkungan
5. Bagian Pemasaran.
 - a. Sub bagian Pemasaran

- b. Sub bagian KSO (Kerjasama Operasi) dan Humas
6. Bagian Keuangan.
 - a. Dana
 - b. Akuntansi
 7. Bagian Lingkup penunjang.
 - a. Sub bagian Program Usaha Data
 - b. Sub bagian Kepegawaian
 - c. Sub bagian Umum Perlengkapan dan Kearsipan
 - d. Sub bagian Hukum
 - e. Sub bagian PUKK
 8. Bagian Satuan Pengawasan Intern.

Struktur Organisasi yang ada pada Perum Perumnas di mana penulis melakukan survey telah dibuat dalam bentuk manual yang disertai dengan uraian tugasnya (Job Description) masing-masing bagian

Adapun garis besar tugas masing-masing yang ada pada struktur organisasi :

1. General Manager (GM) Regional

- 1) Bersama dengan Deputy GM Regional, memimpin para Manajer bagian di Kantor Regional, Manager Cabang dan Manager Pengelola Kasiba, Manager Unit Pengelola Rusun dan Manager UPKB untuk menyusun sasaran Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Regional yang merupakan bagian dari RKAP.

- 2) Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran regional V yang merupakan bagian dari RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).
- 3) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Manager Bagian di Kantor Regional dan Manager Cabang, Manager Pengelola Kasiba, Manager Pengelola Rusun dan Manager UPKB.
- 4) Mengelola sumber daya dan dana dalam lingkup Kantor Regional untuk melaksanakan kegiatan usaha.
- 5) Mengadakan koordinasi teknis dan administratif dengan GM Divisi dan para GM Regional yang terkait dalam melaksanakan kegiatan di Kantor Regional.
- 6) Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan usaha Kantor Regional, Kantor Cabang, Kantor Unit Pengelola Kasiba, Kantor Unit UPKB yang meliputi kegiatan : pertanahan, perencanaan, pembangunan dan peremajaan lingkungan, pemasaran, administrasi, keuangan, SDM, hukum dan PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi).
- 7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan institusi terkait untuk mencapai sasaran kegiatan usaha.

2. Deputy General Manager.

- 1) Bersama dengan General Manager Regional, menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Kantor Regional yang merupakan bagian

dari RKAP yaitu dengan memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan, dan penilaian kerja kepada Asisten Manager.

- 2) Membantu GM Regional dalam melaksanakan kegiatan operasional di Kantor Regional, Cabang dan Unit.
- 3) Menyelenggarakan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan) data dan informasi.
- 4) Memimpin penyelenggaraan kegiatan Kantor Regional, khususnya dalam hal :
 - a. Penyusunan, pelaksanaan dan pengendalian RKAP Kantor Regional.
 - b. Pengelolaan data dan informasi Kantor Regional, Kantor Cabang, dan Kantor Unit.
 - c. Pengelolaan urusan umum, perlengkapan kearsipan serta hukum di Kantor Regional dan Kantor Unit.
 - d. Pengelolaan pegawai Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.
 - e. Pengelolaan PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi).
- 5) Mewakili GM Regional di dalam melaksanakan tugas-tugasnya apabila GM Regional berhalangan.
- 6) Memimpin penyelenggaraan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan) data dan informasi di Kantor Regional.

3. Bagian Perencanaan dan Pertanahan.

1). Manager Bagian Perencanaan dan Pertanahan

- a. Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Perencanaan dan Pertanahan yang merupakan Bagian dari RKAP Kantor Regional.
- b. Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkup Bagian Perencanaan dan Pertanahan.
- c. Mengelola sumber daya dan dana Bagian Perencanaan dan Pertanahan untuk melaksanakan kegiatan usaha.
- d. Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, yang meliputi analisa kelayakan lokasi, analisa pemanfaatan lahan, perencanaan kawasan (site plan), Buku Rencana Proyek (BRP), perencanaan teknis (detail engineering) dan analisis mengenai dampak lingkungan (amdal).
- e. Mengusulkan hasil penyelenggaraan kegiatan perencanaan kepada GM Regional dan Deputy GM Regional untuk persetujuan tindak lanjut.
- f. Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dengan Manager Perencanaan dan Manager Pertanahan serta unit kerja terkait untuk penyelenggaraan perencanaan.
- g. Bersama Manager Produksi dan Peremajaan Lingkungan, Manager Pemasaran dan Manager Keuangan membantu GM Regional dan Deputy GM Regional dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

- h. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam lingkup bagian Perencanaan dan Pertanahan.
 - i. Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan (Penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan) data dan informasi dalam lingkup bidang Perencanaan dan Pertanahan.
- 2). Asisten Manager Sub Bagian Perencanaan
- a. Melaksanakan pemilihan lokasi (*Site Plan*) bersama Asisten Manager Pertanahan dan Pemasaran.
 - b. Melaksanakan rencana kawasan, rencana teknis dan amdal.
 - c. Melaksanakan evaluasi terhadap hasil pemilihan lokasi, penyusunan rencana kawasan, rencana teknis dan amdal melalui sidang lokasi.
 - d. Mengendalikan pelaksanaan hasil perencanaan.
 - e. Menyelenggarakan kegiatan administrasi perencanaan.
 - f. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup tugas dan tanggungjawabnya.
 - g. Bersama Asisten Manager Pertanahan membantu Manager Perencanaan dan Pertanahan dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan perencanaan dan pertanahan.
- 3). Asisten Manager Sub Bagian Pertanahan
- a. Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan penyediaan tanah, yang meliputi : aspek Site Selection sampai dengan mutasi hak, serta pengadministrasian dokumen-dokumen teknis yang terkait.
 - b. Melaksanakan administrasi kegiatan bidang pertanahan.

- c. Melaksanakan pengaman fisik tanah.
- d. Malaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup tugas dan tanggungjawabnya.
- e. Bersama Asisten Manager Perencanaan membantu Manager Perencanaan dan Pertanahan dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan perencanaan dan pertanahan.

4. Bagian Produksi, Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan (P2L)

1). Manager Produksi, Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan (P2L)

- a. Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Produksi, Pengelolaan dan Perencanaan Lingkungan yang merupakan bagian dari RKAP Kantor Regional.
- b. Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkup bagian P2L.
- c. Mengelola sumber daya dan dana bagian untuk melaksanakan kegiatan.
- d. Menyenggarakan kegiatan produksi, pengelolaan dan peremajaan lingkungan meliputi aspek pematangan tanah, pembangunan sarana dan prasarana, pembangunan rumah dan lain-lain, baik dikerjakan melalui mitra kerja maupun swakelola.
- e. Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dengan GM Divisi Bina Teknis, Manager Perencanaan dan Pertanahan, dan Manager Pembangunan bagian-bagian Kantor Regional V serta unit kerja terkait sehubungan dengan penyelenggaraan P2L.

- f. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam lingkup Bagian P2L.
 - g. Bersama Manager Perencanaan dan Pertanahan, Manager Pemasaran dan Manager Keuangan membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
 - h. Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan (Penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan) data dan informasi dalam lingkup bagian P2L.
- 2). Asisten Manager Sub Bagian Produksi
- a. Melaksanakan kegiatan pembangunan rumah beserta sarana dan prasarannya, melalui swakelola dan mitra kerja yang meliputi aspek pemberian pekerjaan, pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan.
 - b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi pembangunan (P2L).
 - c. Melakukan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
 - d. Bersama Asisten Manager Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan membantu Manager Produksi dan Pengelolaan Peremajaan Lingkungan dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan produksi dan peremajaan lingkungan.
- 3). Asisten Manager Sub Bagian Pengelolaan Peremajaan Lingkungan (P2L)
- a. Melaksanakan penyelenggaraan peremajaan sejak studi kelayakan sampai dengan pengelolaan.

- b. Melaksanakan pengelolaan lingkungan meliputi kegiatan pemeliharaan, perbaikan penyempurnaan dan eksploitasi melalui mitra kerja dan atau swakelola.
- c. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan pengelolaan dan peremajaan lingkungan.
- d. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- e. Bersama Asisten Manager produksi membantu Manager Produksi dan Peremajaan Lingkungan dalam melaksanakan tugas dan penyelenggaraan produksi dan peremajaan lingkungan.

5. Bagian Pemasaran.

1). Manager Pemasaran

- a. Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Pemasaran, yang merupakan bagian dari RKAP Kantor Regional.
- b. Memberi penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkungan Bagian Pemasaran.
- c. Mengelola sumber daya dan dana Bagian Pemasaran.
- d. Melaksanakan penyusunan riset pasar, strategi pemasaran, program kehumasan dan promosi.
- e. Membina dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan promosi Kantor cabang dan Unit Pengelola.
- f. Melaksanakan menyelenggarakan administrasi kegiatan bidang pemasaran.

- g. Bersama Manager Perencanaan dan Pertanahan, Manager produksi Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan, Manager keuangan membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
 - h. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- 2). Asisten Manager Sub Bagian Pemasaran
- a. Membina dan mengendalikan pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh Kantor Cabang maupun oleh Kantor-kantor Unit (Pengelola Kasiba, Pengelola Rusun dan UPKB).
 - b. Bersama Asisten Manager KSO dan Humas membantu Manager Pemasaran dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan produksi dan peremajaan lingkungan.
- 3). Asisten Manager Sub Bagian Kerjasama Operasi (KSO)
- a. Melaksanakan Penyelenggaraan kerjasama operasi (KSO), penjualan Kavling Tanah Matang (KTM) dan pemasarannya.
 - b. Melaksanakan monitoring dan pengendalian kerjasama operasi.
 - c. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi KSO.
 - d. Melaksanakan kegiatan kehumasan.
 - e. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
 - f. Bersama Asisten Manager Pemasaran dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan produksi pengelolaan dan peremajaan lingkungan.

6. Manager Keuangan.

1). Manager Keuangan

- a. Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Keuangan, yang merupakan bagian dari RKAP Kantor Regional.
 - b. Memberi penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkungan Bagian Keuangan.
 - c. Mengelola sumber daya dan dana Bagian Keuangan untuk melaksanakan kegiatan Kantor Regional dan Cabang.
 - d. Melaksanakan kegiatan pengelolaan dana perusahaan dan kegiatan akuntansi.
 - e. Melaksanakan pengendalian kegiatan pengelolaan keuangan Kantor Regional dan Cabang.
 - f. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang keuangan.
 - g. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
-
- h. Bersama Manager perencanaan dan Pertanahan, Manager Produksi dan Pengelolaan Peremajaan Lingkungan dan Manager Pemasaran membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

2). Asisten Manager Sub Bagian Dana

- a. Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan pengelolaan dan dana Kantor Regional, membina dan mengendalikan pengelolaan dana Kantor Cabang dan Kantor Unit.
- b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang dana.
- c. Bersama Asisten Manager Akuntansi membantu Manager Keuangan dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan produksi dan peremajaan lingkungan.

3). Asisten Manager Sub Bagian Akuntansi

- a. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang akuntansi.
- b. Bersama Asisten Manager Dana membantu Manager Keuangan dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan produksi dan peremajaan lingkungan.

7. Bagian Lingkup Penunjang

1). Sub Bagian Program Usaha, Data dan Informasi.

- a. Melaksanakan penyelenggaraan pengumpulan data dan informasi guna menyusun dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran Kantor Cabang dan Kantor Unit.
- b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan program usaha, data dan informasi.
- c. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.

- d. Bersama Asisten Manager Kepegawaian, Asisten Manager Umum Perlengkapan dan Kearsipan, Asisten Manager Hukum, Asisten Manager PUKK, Asisten Manager Program Usaha Data dan Informasi membantu GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- 2). Asisten Manager Sub Bagian Kepegawaian.
- a. Melaksanakan penyelenggaraan pengelolaan SDM di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.
 - b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang kepegawaian.
 - c. Bersama Asisten Manager Program Usaha Data dan Informasi, Asisten Manager Umum Perlengkapan dan Kearsipan, Asisten Manager Hukum, Asisten Manager PUKK membantu GM Regional dan Deputy GM Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- 3). Asisten Manager Sub Bagian Hukum
- a. Melaksanakan pengumpulan data dan masalah-masalah perselisihan hukum yang dihadapi oleh Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.
 - b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi yang menyangkut produk hukum dalam kegiatan usaha.
 - c. Bersama Asisten Manager Program Usaha Data dan Informasi, Asisten Manager Umum Perlengkapan dan Kearsipan, Asisten

Manager Kepegawaian dan Asisten Manager Hukum membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

- 4). Asisten Manager Sub Bagian PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi).
 - a. Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan PUKK di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.
 - b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang PUKK.
 - c. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- 5). Asisten Manager Sub Bagian Umum, Perlengkapan dan Kearsipan.
 - a. Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan umum, perlengkapan dan kearsipan di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.
 - b. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang perlengkapan dan kearsipan.
 - c. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
 - d. Bersama Asisten Manager Program Usaha Data dan Informasi, Asisten Manager Kepegawaian, Asisten Manager Hukum, Asisten Manager PUKK membantu GM Regional dan Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

- 6). Manager Cabang.
 - a. Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Kantor Cabang yang merupakan bagian dari RKAP.
 - b. Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja dalam lingkungan Kantor Cabang.
 - c. Mengelola sumber daya dan dana Kantor Cabang untuk melaksanakan kegiatan.
 - d. Memimpin pengawasan pelaksanaan pembangunan yang meliputi : pematangan tanah, pembangunan rumah, pembangunan sarana dan prasarana dasar.
 - e. Memimpin kegiatan promosi, penjualan dan pemeliharaan sampai dengan diserahkan kepada Pemerintah Daerah.
 - f. Memimpin kegiatan usaha penyediaan rumah beserta sarana dan prasarana dasar, serta penjualannya.
 - g. Memimpin penyelenggaraan pengelolaan kawasan (manajemen estate).

 - h. Memimpin kegiatan keuangan, akuntansi, administrasi dan umum guna menunjang kegiatan Kantor Cabang.
 - i. Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dengan para Manajer di Kantor Regional serta Kantor-kantor Cabang terkait dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan usaha Kantor Cabang.

- j. Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- k. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam Lingkup Kantor Cabang.
- l. Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan dan peretensian) data dan informasi dalam lingkup Kantor Cabang.

3.1.3 SDM

Perum Perumnas sebagai satu-satunya BUMN yang mengemban misi pengadaan perumahan rakyat lebih menekankan sifat perusahaan yang menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum di semua lapisan masyarakat di berbagai daerah.

Dalam rangka pencapaian hasil kerja yang optimal Perum Perumnas Regional V saat ini didukung oleh 246 karyawan tetap yang terdiri dari 39 orang sarjana dari berbagai disiplin ilmu (Teknik, Ekonomi, Hukum dan lain-lain), 28 orang Sarjana Muda, 127 orang SLTA dan 52 orang SLTP dan SD sebagai tenaga penunjang.

Perum Perumnas sebagai pengembang yang cukup berpengalaman telah memiliki Sumber Daya Manusia yang cukup untuk menjawab berbagai tantangan dalam pengadaan perumahan dan terus mengikuti perkembangan perusahaan yang membutuhkan keahlian teknik dan manajemen yang berimbang. Di samping keahlian di bidang perumahan yang terus perlu dikembangkan sejalan dengan perkembangan di Negara lain.

3.1.4 Perencanaan dan Produksi

Perum Perumnas sesuai dengan misinya mengutamakan pembangunan rumah sederhana agar terjangkau oleh kelompok masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah.

Tipe-tipe rumah yang telah dibangun oleh Perum Perumnas regional V terdiri dari :

1. Rumah Sangat Sederhana (RSS) tipe 21 dan 36
2. Rumah Sederhana Tipe D.15, D.18, D.27, D.35, D.45, D.54 dan D.70
3. Rumah Tipe Menengah T.45, T54, T.70, dan MZ.100
4. Rumah Usaha (RU) tipe 21 dan 27
5. Rumah Toko (RUKO) tipe 54, 70 dan 83
6. Kapling Tanah Matang (KTM) berbagai ukuran
7. Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa)

Sebagai lingkungan yang terencana baik, perumahan Perum Perumnas senantiasa merupakan bagian terpadu dari sistem perkotaan yang memadai antara lain :

1. Pengembangan lokasi semi komersial yang diperuntukkan Puskesmas/Poliklinik, Kantor Pos, Pendidikan dan lain-lain.
2. Pengembangan lokasi komersial : Perkantoran, Pertokoan/Kios, Terminal, Pasar, Tempat Hiburan.
3. Pengembangan lokasi fasilitas sosial : Taman terbuka (Open Space), Tempat Ibadah, SD Inpres, Tempat Olah Raga.

4. Utilitas lingkungan berupa jaringan listrik, air minum, jaringan telepon, penerangan jalan umum (PJU).
5. Sarana transportasi umum.

3.1.5 Ragam Produk

Berbagai bentuk rumah dan lingkungan yang selama ini telah diciptakan oleh Perum Perumnas Regional V adalah sebagai berikut :

1. Rumah Tipe RI 21/72 daerah Bukit Beringin Lestari
2. Rumah Tipe 54/154, daerah Teluk-Purwokerto
3. Rumah Tipe RS 36/98, daerah Bukit Sendang Mulyo
4. Rumah Tipe RSS 36/70, daerah Kalisalak Batang
5. Rumah Tipe 45/120, daerah Tanjung Elok
6. Rumah Tipe RI 21/72, daerah Bumi pucang Gading
7. Rumah Tipe 36/96, daerah Tanjung Purwokerto (yang telah dikembangkan)
8. Rumah Tipe 45/120, daerah Tri Mulyo-Yogyakarta
9. Rusun Bandarharjo – Semarang
10. Rusun Seikunjang – Samarinda

Dengan fasilitas yang didapat dari Perum Perumnas yaitu :

1. Tempat peribadatan
2. Alat Transportasi
3. Tempat Olah raga
4. Ruko Banyumanik
5. Pendidikan TK

6. Pasar Bengkuring, Samarinda

Selain itu sebagian perencanaan produk yang akan dibangun di lokasi Jangli Semarang untuk golongan menengah atas yaitu sebagai berikut :

1. Rumah Tipe 83/200, Calypso
2. Rumah Tipe 56/153, Bossanova
3. Rencana pembangunan Pertokoan dan Café di Lokasi Jangli Symphony – Semarang

3.1.6 Pemasaran dan Penjualan

Penjualan rumah-rumah Perum Perumnas dilaksanakan secara tunai atau KPR (Kredit Pemilikan Rumah) dari Bank Pemberi Kredit, dalam hal ini dengan Bank Tabungan Negara (BTN) atau Bank Pemerintah maupun Bank Swasta lainnya seperti Bank Exim, Bank Kesejahteraan Ekonomi, Bank Bukopin dan lain-lain.

Segmen pasar Perum Perumnas sebagai berikut :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)
2. Swasta golongan menengah kebawah
3. Swasta golongan menengah ke atas

Ruang lingkup kegiatan pelayanan pemasaran tebagi dalam 3 kegiatan pokok meliputi :

1. Pelayanan Pra Penjualan

Pelayanan Pra Penjualan adalah pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan informasi tentang rumah Perum Perumnas, dalam kondisi rumah belum siap dipasarkan.

- a. Pelayanan informasi secara umum cara mendapatkan rumah Perum Perumnas, bantuan uang muka bagi Pegawai negeri Sipil (PNS) dan cara pemilikannya (kredit/tunai).
- b. Pelayanan informasi lokasi-lokasi yang akan di bangun rumah Perum Perumnas.
- c. Informasi dan promosi rumah Perum Perumnas yang akan dipasarkan.
- d. Mencatat atau mendata peminat rumah Perum Perumnas untuk mengetahui potensi pasar dan tipe rumah atau lokasi yang diminati.

2. Pelayanan Penjualan

Pelayanan penjualan adalah kegiatan pelayanan masyarakat dalam kondisi sedang dipasarkan.

- a. Penjelasan lebih rinci mengenai produk Perum Perumnas yang dipasarkan berikut ketentuan teknis dan persyaratan administrasinya.
- b. Melayani pemesanan rumah serta pembayaran tanda jadi, uang muka dan pemilihan lokasi.
- c. Membantu cara pengisian form/berkas KPR dan kelengkapan lainnya yang harus dilampirkan.

- d. Membantu konsumen untuk memberikan alternatif pemecahannya apabila mendapat kesulitan dalam hal pembayaran uang muka dan angsuran.
- e. Membantu cara pengisian form bantuan uang muka dari BAPERTARUM bagi PNS yang telah memenuhi syarat dan proses pencairan dananya.
- f. Melayani dan membantu proses pembelian baik secara tunai maupun KPR (wawancara, penandatanganan akte jual beli, akad kredit).
- g. Memantau posisi jumlah rumah yang dipasarkan dan diinformasikan secara transparan kepada konsumen (melalui papan pengumuman).

3. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual adalah pelayanan kepada masyarakat yang telah membeli atau menghuni rumah Perum Perumnas dalam rangka mewujudkan dan menciptakan lingkungan permukiman yang sehat, aman dan tertib.

- a. Menanggapi keluhan penghuni rumah Perum Perumnas terhadap keberatan-keberatan yang disampaikan baik secara teknis maupun non teknis.
- b. Memberikan bimbingan pengembangan rumah sesuai pedoman teknis yang telah ditentukan dan penjelasan proses perizinannya.
- c. Melaksanakan pemeliharaan lingkungan permukiman Perum Perumnas (sebelum diserahkan ke Pemda) agar tetap terjaga kebersihan, keasrian dan ketertibannya.

- d. Memberikan pelayanan informasi atau petunjuk cara bersikap dan bertingkah laku yang baik sebagai penghuni permukiman Perum Perumnas dan membantu terbentuknya organisasi kemasyarakatan (RT, RW, Koperasi) dalam rangka pembinaan penghuni dan lingkungan.

3.1.7 Proses KPR

Cara mendapatkan rumah di Perum Perumnas dengan fasilitas KPR

- a. Calon pelanggan datang ke Perumnas dengan membayar tanda jadi untuk pembelian rumah
- b. Calon pelanggan menandatangani Perjanjian Pembelian Rumah (PPR) didepan notaries yang telah ditunjuk oleh Perum Perumnas
- c. Pelanggan harus mengisi Form BKP I (Bukti Kelengkapan Permohonan)
- d. Pelanggan harus bersedia untuk di wawancara oleh Perum Perumnas sebagai bukti proses pembelian rumah.
- e. Pihak Perum Perumnas mengadakan Rapat Komisi Kredit (RAKOMDIT) sebelum menyetujui kepada pihak pelanggan
- f. Terbit SP 3-K dari Bank Kredit kepada Calon Pelanggan
- g. Terjadinya penanda tangan akad kredit dan akte jual beli antara Calon Pelanggan dan pihak Perum Perumnas didepan notaries
- h. Calon pelanggan dipersilahkan untuk menempati rumah yang telah disediakan oleh Perum Perumnas.
- i. Setelah pelanggan membayar lunas rumah yang akan dibelinya maka pelanggan diharapkan untuk mengambil sertifikat HGB/HM.

3.2 METODE PENELITIAN

1. Variabel Penelitian

a. Variabel Internal

Adalah variabel atau keadaan yang terdapat didalam perusahaan dan bisa dikendalikan perubahannya oleh perusahaan. Variabel internal yang akan diteliti meliputi :

Tabel 3.1
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai
Lokasi	0.04	2
Citra Produk	0.2	4
Variasi Produk	0.11	3
Pangsa Pasar	0.1	4
Promosi	0.12	3
Penetapan Harga	0.06	3
Kualitas Produk	0.19	4
Pelayanan Konsumen	0.12	4
Bahan Baku	0.06	3
Total	1.00	30

b. Variabel Eksternal

Adalah Variabel atau keadaan yang terdapat diluar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan perubahannya oleh perusahaan. Variabel eksternal meliputi :

Tabel 3.2
Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai
Fasilitas Umum	0.3	4
Daya beli konsumen	0.18	3
Minat konsumen	0.11	3
Perubahan selera konsumen	0.08	3
Pertumbuhan pasar	0.04	2
Besarnya pasar	0.1	4
Hambatan memasuki pasar	0.05	3
Pesaing	0.15	3
Total	1.00	25

3.3 Populasi

Adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu dengan kualitas tertentu yang akan diamati. Dalam penelitian ini populasinya adalah jajaran manajemen meliputi direktur utama, direktur, general manager dan staff berjumlah 5 responden.

- Obyek : di PERUM PERUMNAS Regional V Cabang Yogyakarta
- Subyek : Pihak Manajemen

1. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dikumpulkan dengan menggunakan metode :

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian dengan melalui:

- Daftar Pertanyaan (kuesioner) yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada pihak PERUM PERUMNAS

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Diperoleh dengan cara membaca, mencatat dan mempelajari dokumen serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

2. Data yang dibutuhkan

Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah :

- a. Gambaran umum tentang perusahaan beserta produksi yang dihasilkan
- b. Strategi menghadapi persaingan perusahaan yang dilakukan PERUM PERUMNAS selama ini.

3. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan. Selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerja satu sama lainnya. Adapun alat analisisnya yang digunakan adalah :

- a. Matriks Daya Tarik Industri

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada analisis data ini penulis ingin membahas dan menguraikan tentang usaha-usaha dan langkah-langkah yang ada pada permasalahan penelitian ini. Analisis data dimaksudkan untuk lebih memudahkan dalam membaca data karena data akan tersusun dengan rapi dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini diharapkan Perum Perumnas mampu dalam menyusun dan menentukan strategi bisnis mana yang paling tepat untuk dapat diterapkan pada Perusahaannya, dengan tujuan agar dapat menciptakan kondisi perusahaan dengan baik dan lancar. Selanjutnya akan dibahas dalam tahap-tahap analisis data yang akan ditunjukkan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan agar evaluasi lebih terarah.

4.1 Identifikasi dan Penilaian Variabel Internal Perusahaan

Variabel internal merupakan aspek dari dalam perusahaan yang saling berpengaruh antara satu dengan lainnya dalam proses pemasarannya. Dengan demikian perusahaan dapat melakukan tindakan apabila terdapat kesalahan. Sehingga dalam penelitian variabel internal ini dapat diketahui seberapa besar perusahaan menerapkan strategi pemasarannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan juga akan diberikan penilaian dan menentukan ratingnya sesuai dengan skala:

1 = Sangat Tidak Baik (STB)

2 = Tidak Baik (TB)

- 3 = Netral (N)
4 = Baik (B)
5 = Sangat Baik (SB)

Tabel 4.1

Penilaian responden terhadap bobot Variable Internal

Variabel Internal	Rata-rata bobot
Lokasi Perusahaan	0.04
Citra Produk	0.2
Variasi Produk	0.11
Promosi	0.1
Kualitas Produk	0.12
Pangsa Pasar	0.06
Kebijakan Harga	0.19
Pelayanan Terhadap Konsumen	0.12
Bahan Baku	0.06
Total	1.00

- Harga belum termasuk kelebihan luas tanah @ Rp 60.000,00 / m²
- Harga belum termasuk biaya proses Rp 210.000,00
- Harga belum termasuk BPHTB

h. Pelayanan Terhadap Konsumen

Bobot : 0.12

Pelayanan terhadap konsumen mendapatkan nilai baik (4) dari manajemen Perum Perumnas yang datang harus dilayani dengan baik dan sopan yang akan menambah citra produk yang dihasilkan oleh perusahaan, selain itu konsumen akan senang mendapatkan pelayanan yang memuaskan ditambah harga produk yang murah sehingga mereka akan kembali untuk melakukan pembelian ulang.

i. Bahan Baku

Bobot : 0.06

Spesifikasi Bangunan Perum Perumnas Bumi Guwosari yang terletak di Bantul adalah sebagai berikut:

- Pondasi : Batu kali / setempat
- Dinding : Batu merah plester cat
- Lantai : keramik

➤ Kayu : Klas 3 awet

➤ Plafon : Eternit

➤ Atap : Genteng plentong

➤ Closed : Jongkok porselin

Pintu : Panil dan double; Triplek

4.3 Identifikasi dan Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan

Variabel Eksternal merupakan aspek yang berasal dari luar perusahaan yang memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehingga dapat diketahui seberapa besar perusahaan menerapkan strategi pemasarannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setelah diketahui kemudian akan diberikan penilaian oleh pihak manajemen dengan total bobot 1,00 atau 100% di analisis ratingnya sesuai dengan skala :

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

Tabel 4.4

Penilaian responden terhadap bobot variable eksternal

Variabel Eksternal	Rata-rata bobot
Fasilitas Umum	0.3
Daya beli konsumen	0.18
Minat konsumen	0.11
Perubahan selera konsumen	0.08
Pertumbuhan pasar	0.04
Besarnya pasar	0.1
Hambatan memasuki pasar	0.05
Pesaing	0.15
Total	1.00

Tabel 4.5

Penilaian Responden terhadap variable eksternal

Variabel Eksternal	Rata-rata nilai	Keterangan
Fasilitas Umum	4	Baik
Daya beli konsumen	3	Netral
Minat konsumen	3	Netral
Perubahan selera konsumen	3	Netral
Pertumbuhan pasar	2	Tidak Baik
Besarnya pasar	4	Baik
Hambatan memasuki pasar	3	Netral
Pesaing	3	Baik
Total	25	

Tabel 4.6

Evaluasi Faktor Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot	Rata-rata nilai	Nilai Tertimbang
Fasilitas Umum	0.3	4	1.2
Daya beli konsumen	0.18	3	0.54
Minat konsumen	0.11	3	0.33
Perubahan selera konsumen	0.08	3	0.24
Pertumbuhan pasar	0.04	2	0.08
Besarnya pasar	0.1	4	0.4
Hambatan memasuki pasar	0.05	3	0.15
Pesaing	0.15	3	0.45
Total	1.00	25	3.39

4.4 Hasil Penelitian dari Variabel Eksternal

Dari hasil yang telah ada mengenai variable eksternal yang dimiliki oleh Perum perumnas, diperoleh total bobot dari penilaian responden diperoleh (1305) dengan total bobot adalah 1,00 atau 100%. Penjelasan variable eksternal adalah sebagai berikut :

a. Fasilitas Umum

Bobot = 0,3

Perum Perumnas telah membangun fasilitas umum di atas tanah yang telah dibeli oleh pemerintah untuk dimanfaatkan dan digunakan untuk pembangunan fasilitas seperti tempat ibadah, sarana pendidikan, ruko atau pasar, sarana transportasi, tempat olahraga, pengadaan saluran PLN dan air bersih.

kesempatan bagi golongan lain untuk dapat membeli dan menggunakan rumah tersebut sebagai rumah tinggal.

b. **Spesialisasi**

Selain strategi yang diterapkan oleh Perumnas yaitu tumbuh berdasar pasar, maka terdapat strategi lain yang digunakan adalah Spesialisasi. Maksudnya dengan adanya tujuan Pemerintah mendirikan perusahaan ini untuk memenuhi dan menyediakan lingkungan perumahan yang layak huni dan terjangkau khususnya golongan menengah kebawah serta sebagai bentuk wujud sosial kepada masyarakat.

c. **Investasi selektif**

Pihak pengembang perumahan bertindak secara selektif dalam hal investasi, karena perusahaan melihat situasi dan kondisi yang ada pada permintaan rumah Perum perumnas sangat kurang. Walaupun begitu tidak jarang juga perusahaan mengalami kerugian dalam pengembangan pembangunan rumah sederhana layak huni dan terjangkau.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian skripsi yang penulis lakukan, maka dapat diambil kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penulisan skripsi ini yaitu dengan mengetahui strategi yang mana yang lebih tepat yang dapat diterapkan bagi Perum perumnas dengan menggunakan analisis Matriks Daya Tarik Industri dengan data yang telah diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan, yaitu :

1. Penerapan bauran strategi pemasaran PERUM PERUMNAS dengan menggunakan strategi tumbuh berdasarkan pangsa pasar, spesialisasi dan investasi selektif.
2. Berdasar dari hasil analisis MDTI maka posisi bisnis perusahaan berada pada sel selektif yaitu medium atau sedang, dengan nilai tertimbang variabel internal sebesar 3.57 dan variabel eksternal sebesar 3.39. Posisi tersebut menyarankan perusahaan untuk tumbuh agresif pada pasar yang selektif. Ini berarti demand jauh lebih besar daripada supply atau ada kapan saja produk ditawarkan.

5.2 SARAN

Marketing mix digunakan secara terintegrasi. Maksudnya, komunikasi dijalankan dengan dukungan alat pemasaran lain seperti produk, harga, distribusi/lokasi dll. Semua komunikasi tersebut dimaksudkan untuk marketing

mix yang mendukung pertumbuhan agresif terletak pada citra produk, pelayanan terhadap konsumen, fasilitas umum, besarnya pasar, dan harga. Produknya yaitu rumah dengan tipe-tipe tertentu yang ada dalam bentuk unit. Tempat yang berlokasi di Bantul atau di pinggiran-pinggiran kota. Promosi menggunakan iklan berkala di media-media cetak maupun pameran di instansi-instansi lembaga pemerintah dan brosur. Serta Harga yang relatif murah dan sebagai bentuk wujud kepedulian sosial pada masyarakat dan lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta, Dh, Drs. Irawan, MBA. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta, 1985.
- Basu Swasta, DH, Drs. Irawan, MBA. *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi ke 2, Liberty, Yogyakarta, 1997.
- Basu Swasta, DH, T. Hani Handoko. *Manajemen Pemasaran Modern : Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Kesatu, Liberty, Yogyakarta, 1982.
- Gerry G.R., L.W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen*, PT. Bina Aksara, Jakarta, 1990.
- Hertanto, P.P. (2000). *Aktivitas Komunikasi pemasaran Djogjagong Craft and More (Studi deskriptif mengenai aktivitas komunikasi pemasaran djogjagong craft and more dalam menjaring rekan usaha)*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Yogyakarta : FISIP UMY.
- Oka A. Yoeti, Drs, H. *Strategi Pemasaran Hotel*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999.
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kelima, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1989.
- Philip Kotler, (terjemahan). *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Lembaga penerbit UI, Jakarta, 1993.
- Rhomita, F. (2002). *Pengaruh Atribut Produk Terhadap Kepuasan Konsumen dan Pembelian Real Estate Taman Cemara*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Yogyakarta ; Fakultas Ekonomi UII.
-
- Ratna, E.T. (2003). *Analisis Strategi Bisnis PT. Trikarsa Nusantara Dalam Menghadapi Persaingan Pasar (Studi Kasus pada Proyek perumahan Griya Mahkota tahap II Yogyakarta)*. Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan). Yogyakarta:Fakultas Ekonomi UII.
- Suwarsono, M. *Manajemen Strategik : Alat Analisis Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

LAMPIRAN



PERUM PERUMNAS
(NATIONAL URBAN DEVELOPMENT CORPORATION)
REGIONAL V
CABANG YOGYAKARTA

SURAT KETERANGAN

Nomor : Reg. V/Cab. Yk/966/04/06.

Yang bertanda tangan di bawah ini :

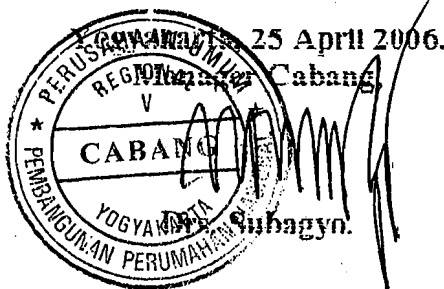
Nama : Drs. Subagyo.
NPP : 8255111
Pangkat : Pembina/5
Jabatan : Manager Perum Perumnas Cabang Yogyakarta.

dengan ini menerangkan bahwa :

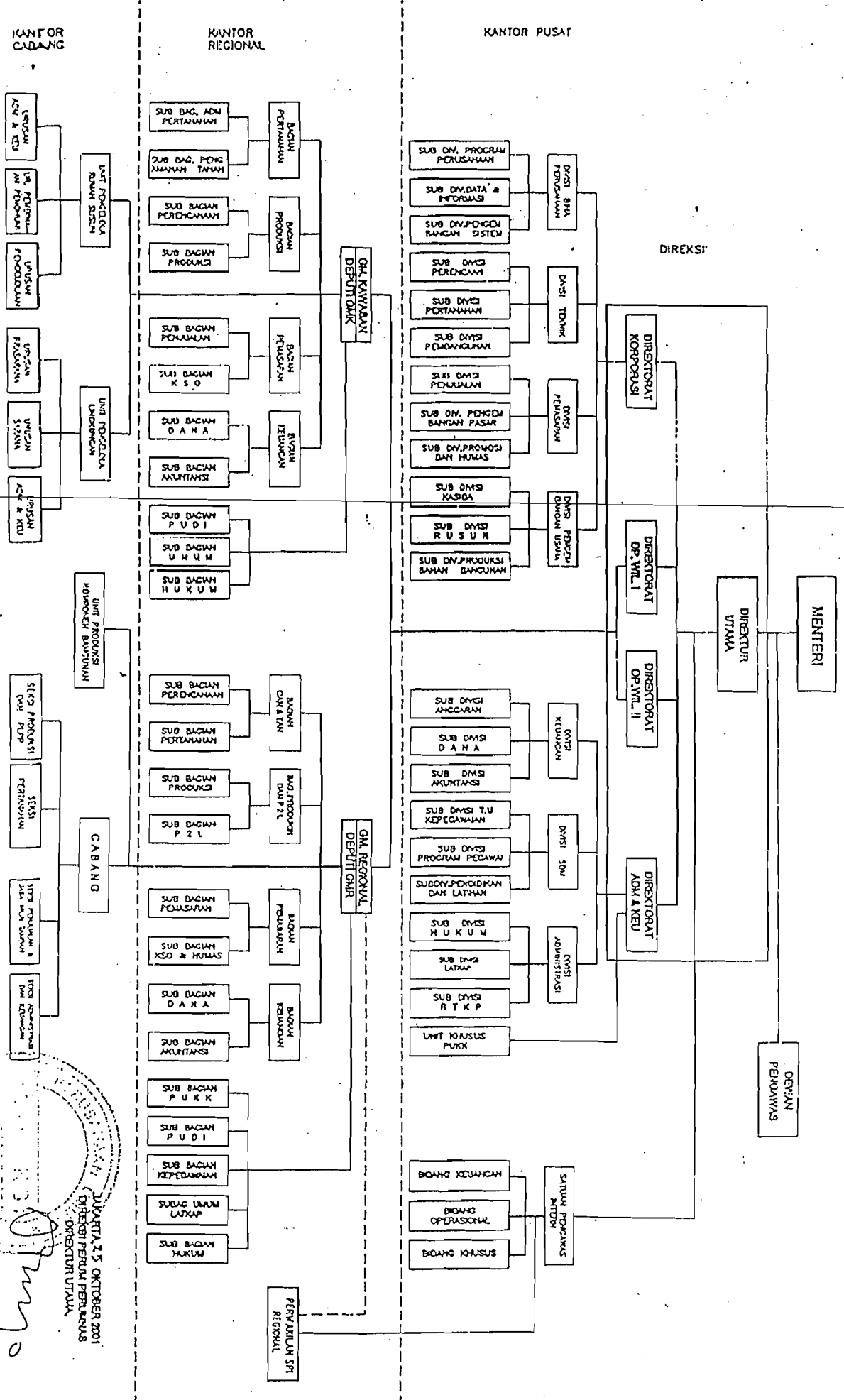
Nama : Sri Ratmi Handayani.
NIM : 01 311 333
Fakultas : Ekonomi manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Adalah benar telah mengadakan riset di kantor kami sampai dengan 18 april 2006.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana perlunya.



BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PERUM PERUMNAS



Makuta, 25 Oktober 2001
 Direktur Perum Perumnas
 Direktur Utama

IR. BOBERTO MARINADODO

Kepada Yth :

Bpk/Ibu/Sdra/i Staff PERUM PERUMNAS Regional V

Di tempat

Dengan Hormat,

Dengan ini saya ingin memperkenalkan diri :

Nama : Sri Ratmi Handayani

No. Mahasiswa : 01 311 333

Lembaga : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Sehubungan dengan penelitian saya mengenai "Penerapan Strategi Manajemen Dilihat Dari Pemasarannya Pada Perum Perumnas Regional V Yogyakarta". Maka saya mohon bantuan dan kesediaan Bpk/Ibu/Sdra/i, untuk memberikan tanggapan dan jawaban dari kuisisioner ini.

Hasil dari pengisian kuisisioner ini hanya semata-mata bertujuan untuk keilmuan saja dimana kuisisioner ini saya gunakan sebagai data untuk menyusun skripsi.

Akhir kata atas segala bantuan, kerjasama, dan kesediaan Bpk/Ibu/Sdra/i, saya mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 12 Februari 2006

Hormat Saya

(Sri Ratmi Handayani)

DAFTAR PERTANYAAN
MATRIKS DAYA TARIK INDUSTRI
PERUM PERUMNAS REGIONAL V
YOGYAKARTA

A. Pendapat Manajemen Mengenai Evaluasi Faktor Internal

Dalam pertanyaan ini berilah tanda silang (X) dan angka pada kotak jawaban yang telah di sediakan sesuai dengan pendapat anda. Dalam setiap pertanyaan pada kuisisioner ini anda harus memberikan 2 (dua) jawaban, yaitu :

1. Menentukan bobot pertanyaan tersebut antara 0 - 1.00 dimana semakin besar bobot yang anda berikan semakin penting dan sebaliknya.

Variabel Internal	Bobot
Lokasi	
Citra produk	
Variasi produk	
Promosi	
Kualitas produk	
Pangsa pasar	
Penetapan harga	
Pelayanan terhadap konsumen	
Bahan baku	
Jumlah Bobot	1.00

2. Menentukan satu dari 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu :

STB = Sangat Tidak baik (1)

TB = Tidak Baik (2)

N = Netral/sama (3)

B = Baik (4)

SB = Sangat Baik (5)

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
Lokasi					
Citra produk					
Variasi Produk					
Promosi					
Kualitas produk					
Pangsa pasar					
Penetapan harga					
Pelayanan terhadap konsumen					
Bahan baku					

Penilaian Responden terhadap Variabel Eksternal

No Responden	Variabel Eksternal								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	80	40	30	10	10	20	20	40	
2	70	50	40	20	10	30	10	40	
3	80	40	20	10	10	20	20	40	
4	80	50	20	50	10	25	10	30	
5	80	50	30	20	10	30	10	40	
Total	390	230	140	110	50	125	70	190	1305
Bobot	0.3	0.18	0.11	0.08	0.04	0.1	0.05	0.15	1

Penilaian Responden terhadap Variabel Eksternal

No Responden	Variabel Eksternal							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	2	2	3	2	3	2	2
3	4	3	4	2	2	4	3	4
4	3	3	3	3	2	4	3	4
5	5	2	2	2	2	3	2	2
Jumlah	20	14	15	14	12	18	14	16
Rata-rata	4	3	3	3	2	4	3	3