

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA  
PT. PELANGI MATAREX KUMALA DI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**DISUSUN OLEH :**

**SITI CHALIMAH**

**99311062**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2003**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA  
PT. PELANGI MATAREX KUMALA DI 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

**DISUSUN OLEH :**

**SITI CHALIMAH**

**99311062**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2003**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

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

Jogjakarta, Juni 2003

Penulis,

Siti Chalimah

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT. PELANGI MATAREX KUMALA DI  
YOGYAKARTA

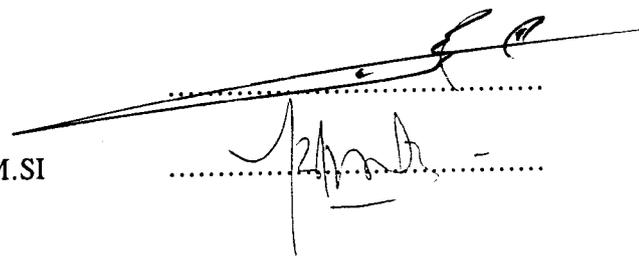
Disusun Oleh: SITI CHALIMAH  
Nomor Mahasiswa: 99311062

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
pada tanggal 15 Juli 2003

Penguji/Pembimbing Skripsi: DRS. H. ALBARI, M.SI

Penguji

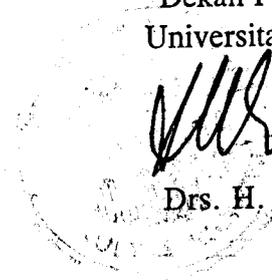
DRA. Hj. BUDI ASTUTI, M.SI



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Drs. H. Suwarsono, MA



HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

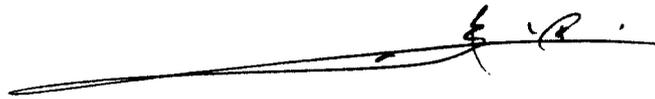
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA  
PT. PELANGI MATAREX KUMALA DI YOGYAKARTA

Nama : Siti Chalimah  
Nomor Mahasiswa : 99311062  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Juni 2003

*aman  
diap*

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,



Drs. H. Albari, M.Si.

## MOTTO

Ambillah keuntungan lima hal sebelum datangnya lima hal, yaitu  
hidupmu sebelum matimu, sehatmu sebelum sakitmu, longgarmu  
sebelum sibukmu, masa mudamu sebelum tuamu dan kekayaanmu  
sebelum kekafiranmu  
(HR. Hakim dan Baihaqie)

Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu  
dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan  
Allah maha mengetahui apa yang kamu lakukan  
(QS. Mujadallah : 11)

Musuh yang paling berbahaya di atas dunia adalah takut dan bimbang,  
tetapi teman yang paling setia hanyalah keberanian dan keyakinan  
teguh  
(Andrew Jackson)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan skripsi ini untuk orang-orang tercinta :*

*Bapak dan Ibu serta adikku yang kukasih*

*Someone Special*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Beribu syukur kepada Allah SWT, yang telah memberi kemudahan dan ilham serta shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, karena hanya dengan pertolongan Allah SWT Skripsi dengan judul **“STRATEGI PEMASARAN YANG DILAKUKAN PT. PELANGI MATAREX KUMALA DALAM MEMPERTAHANKAN DAN MENINGKATKAN PANGSA PASAR EKSPOR”** dapat diselesaikan. Skripsi merupakan rangkaian dari salah satu persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana Program Strata Satu (S1) bidang Manajemen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

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

1. Kedua orang tua dan segenap keluargaku yang tak henti-hentinya memberikan dorongan baik moral maupun material.
2. Bapak Drs. Soewarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

3. Dosen Pembimbing, Bapak Drs H. Albari M.SI. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi.
4. Ibu Eliastuti Sumakris selaku pimpinan PT. Pelangi Matarex Kumala yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan kepada staf yang telah membantu.
5. Mas Rijal atas perhatiannya.
6. Teman-teman kostku Lika, Lingga, Diana, Ana, Nisa, Mbak Yanti, Mbak Yeyen, dan lainnya yang selalu menemaniku.
7. Teman-teman *Kelas A*: Indah, Yuni, Hani, Lina, Dina, dan yang lainnya.
8. Mas Wawan dan Mbak Maya.

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

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Jogjakarta, Juni 2003

Penulis

Siti Chalimah

## DAFTAR ISI

	<b>HALAMAN</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	I
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	ii
<b>BERITA ACARA SKRIPSI</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Perumusan Masalah.....	5
1.3.Batasan Masalah.....	5
1.4.Tujuan Penelitian.....	7
1.5.Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	8
2.1. Pengertian Pemasaran.....	8
2.2. Konsep Pemasaran.....	10
2.3. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	11

2.4.	Pengertian Strategi .....	14
2.5.	Strategi Pemasaran .....	14
2.6.	Keputusan Untuk Menjajaki Pasar Ekspor .....	17
2.7.	Jenis–Jenis Pendekatan Analisis .....	22
2.7.1.	Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) .....	22
2.7.2.	Matrik Daya Tarik Industri .....	25
2.8.	Pemilihan Matrik Beserta Alasannya .....	32
<b>BAB III.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>33</b>
3.1.	Desain Penelitian.....	33
3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	33
3.3.1.	Populasi.....	33
3.3.2.	Sampel.....	33
3.3.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	34
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5.	Bentuk Data.....	35
3.5.1.	Data Umum.....	35
3.5.2.	Data Khusus.....	35
3.6.	Metode Analisa Data.....	37
3.6.1.	Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal.....	38
3.6.2.	Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal....	39
3.6.3.	Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal..	40

3.6.4. Penentuan Posisi Bisnis.....	41
3.6.5 Perumusan Strategi.....	42
<b>BAB IV. DATA DAN GAMBARAN PERUSAHAAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	44
4.2. Lokasi Perusahaan.....	47
4.3. Struktur Organisasi.....	48
4.3.1. Peraturan Hari Kerja karyawan.....	55
4.3.2. Upah Kerja Karyawan .....	56
4.4. Kinerja Karyawan .....	56
4.5. Service / Pelayanan .....	57
4.6. Proses Produksi .....	57
4.7. Jenis-Jenis Produk.....	62
4.8. Harga .....	63
4.9. Saluran Distribusi .....	64
4.10. Promosi .....	65
4.11. Pemasaran .....	66
4.12. Daya Beli Konsumen.....	66
4.13. Perubahan Teknologi.....	67
4.14. Pertumbuhan Pasar.....	67
4.15. Perubahan Selera Konsumen.....	68
4.16. Persaingan Dengan Perusahaan Lain yang Sejenis.....	68

4.17. Persaingan harga.....	68
4.18. Regulasi Pemerintah.....	69
4.19. Depresiasi Mata uang.....	69
<b>BAB V. ANALISIS DATA.....</b>	<b>70</b>
5.1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan ....	70
5.2. Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal.....	71
5.2.1. Variabel Internal yang Merupakan Kekuatan Bisnis Perusahaan.....	72
5.2.2. Variabel Internal yang Merupakan Kelemahan Perusahaan	75
5.2.3. Variabel Eksternal yang Merupakan Peluang Usaha Bagi Perusahaan.....	76
5.2.4. Variabel Eksternal yang Merupakan Ancaman Bagi Perusahaan.....	79
5.3. Penilaian Kualitatif Pentingnya Variabel Internal dan Eksternal.....	79
5.3.1. Pentingnya Variabel Internal Terhadap Perusahaan.....	80
5.3.2. Pentingnya Variabel Eksternal Terhadap Perusahaan....	85
5.4. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal Pada PT. Pelangi Matarex Kumala .....	88
5.4.1. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal.....	91
5.4.2. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel internal.....	94

5.4.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal.....	96
5.4.4. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel Eksternal.....	99
5.5. Penentuan Posisi Bisnis.....	102
5.6. Perumusan Strategi .....	104
5.6.1. Strategi pertumbuhan.....	106
5.6.2. Strategi Dominasi.....	107
5.6.3. Strategi Investasi Maksimal.....	108
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>109</b>
6.1. Kesimpulan .....	109
6.2. Saran .....	110

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan dunia usaha semakin meningkat seiring dengan perkembangan perekonomian di negara kita. Dengan majunya dunia usaha tersebut mengakibatkan persaingan yang tajam diantara para pengusaha terutama dengan perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis dalam hal merebut dan menguasai daerah pemasaran, oleh karena itu perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia harus benar-benar mampu menunjukkan kualitas produknya. Hal tersebut dibutuhkan karena persaingan pasar saat ini sangatlah ketat, sehingga suatu perusahaan harus mampu mengembangkan suatu strategi yang dapat membuat perusahaannya tetap hidup dan berkembang, dengan demikian perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien disamping itu juga harus dapat menentukan kebijaksanaan dan strategi pemasaran yang efektif agar target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terpenuhi. *“Strategi itu sendiri adalah “alat” manajemen untuk menarik kustomer, mencari posisi pasar tertentu, mengarahkan operasi, bersaing dengan sukses, mencapai tujuan organisasi”*(Agus Sabardi. *manajemen Stratejik*). Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Dalam pemasaran produk dari suatu perusahaan, strategi pemasaran merupakan

salah satu hal penting yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Strategi pemasaran itu sendiri merupakan alat fundamental yang di rencanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang di gunakan untuk melayani pasar sasaran. *“Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasaran. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran”*(Kotler.*Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*). Untuk menciptakan strategi pemasaran yang efektif dan efisien bukanlah hal yang mudah karena perusahaan di tuntut untuk peka menghadapi situasi dan kondisi pasar yang selalu berubah. Dengan demikian perusahaan harus bisa berinovasi dan membuat strategi–strategi baru untuk kelangsungan usahanya, yaitu dengan menindaklanjuti perubahan selera pembeli, menindaklanjuti kondisi pasar baru, membuat strategi pemasaran untuk pertumbuhan bisnis jangka panjang, berusaha untuk bisa mencapai target kinerja, dan bisa menyaingi dan melawan pesaing–pesaingnya.

Banyaknya peristiwa yang menimpa dunia, telah membuat krisis ekonomi pada seluruh dunia, tak terkecuali terjadi pada Negara Indonesia. Peristiwa tersebut berdampak buruk terhadap perekonomian Indonesia. Hal ini terjadi karena adanya krisis kepercayaan masyarakat luar negeri terhadap

Indonesia. Peristiwa yang terjadi di dunia belakangan ini adalah adanya serangan AS-Irak yang telah membuat usaha ekspor di Indonesia semakin menurun, yaitu penurunan permintaan akan barang ekspor. Hal ini juga membawa dampak pada masyarakat luar negeri terutama di Eropa, yaitu mereka lebih memilih barang domestik yang harganya lebih murah daripada barang impor. Keadaan tersebut mendorong para pengusaha Indonesia untuk menciptakan produk-produk inovatif sesuai tuntutan masyarakat.

Dalam melakukan ekspor, perusahaan membutuhkan persiapan yang memadai karena tanpa keberanian dan kemampuan mengambil keputusan, betapapun tingginya daya saing komoditas yang di hasilkan perusahaan dan betapapun banyaknya kemudahan fasilitas yang diberikan pemerintah, dapat dipastikan perusahaan ekspor di Indonesia tidak akan pernah menjadi seorang eksportir yang baik.

Perusahaan Pelangi Matarex Kumala merupakan salah satu perusahaan ekspor yang bergerak di bidang furniture yang berada di Yogyakarta. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Lingkar Selatan No. 133A, Wojo, Yogyakarta. Bagi sebagian orang, produk furniture bukan sekedar perlengkapan rumah tangga atau kantor tetapi juga penghias ruangan. Karena itu dalam pemilihan produk ini yang dipertimbangkan tidak hanya kualitas, harga dan fungsinya tetapi juga desainnya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus meningkat menyebabkan perubahan-perubahan dan peningkatan di berbagai sektor. Para pelaku bisnis atau perusahaan harus selalu siap untuk menghadapi semua hal yang dapat mengancam kelangsungan hidupnya. Manajemen perusahaan harus mampu

menyusun strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan untuk mempertahankan membutuhkan suatu strategi dari masing-masing perusahaan yang satu sama lain berbeda.

Alasan perusahaan ekspor dalam memasuki pasar ekspor adalah selain karena peminat barang lokal sedikit, tapi juga untuk meningkatkan penghasilan pribadi dan untuk meningkatkan pendapatan devisa negara. Semenjak terjadinya krisis ekonomi sekitar tahun 1997, dan peristiwa dunia yang terjadi belakangan ini perusahaan ekspor semakin dituntut untuk dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang-peluang yang dimilikinya sebab krisis yang dihadapi oleh perusahaan membuat ancaman dan kelemahan perusahaan semakin terasa karena perusahaan menghadapi kendala yang cukup serius dalam mencapai kenaikan target pasarnya.

Menyadari bahwa para pesaing baru yang muncul di pasar dan peristiwa-peristiwa yang terjadi saat ini, membuat perusahaan untuk melakukan perubahan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai, agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja ekspornya sekaligus mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar.

Untuk dapat mencapai tujuannya, manajemen perusahaan perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya, yang merupakan faktor eksternal di samping faktor internal perusahaan yang tidak kalah penting. Dari faktor eksternal akan timbul peluang dan ancaman, sedangkan dari faktor internal akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang semuanya itu akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran, perencanaan strategi, dan manajemen yang tepat.

Dari uraian tersebut diatas, maka penulis melakukan penelitian skripsi ini dengan menggunakan metode analisis MDTI (Matrik Daya Tarik

Industri), karena disini setiap segmen diperlakukan sebagai sebuah unit bisnis dan dapat menunjukkan posisi unit usaha pada saat sekarang dan juga memprakirakan posisi unit usaha pada masa yang akan datang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI ini juga dapat menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau berdasarkan produk yang dihasilkan.

Berangkat dari latar belakang yang telah dikemukakan di atas, Maka penulis tertarik untuk meneliti strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Pelangi Matarex Kumala. Adapun judul lengkapnya adalah **“Strategi Pemasaran yang Dilakukan PT Pelangi Matarex Kumala Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar Ekspor”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian keadaan yang terjadi pada perusahaan pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan :

1. Bagaimana posisi bisnis PT Pelangi Matarex Kumala pada saat sekarang
2. Bagaimana strategi yang diterapkan PT Pelangi Matarex Kumala menghadapi persaingan di bidang usaha furniture

## **1.3. Batasan Masalah**

1. Penelitian pada perusahaan Pelangi Matarex Kumala ini hanya berkisar pada strategi serta program pemasaran seperti apa yang telah, sedang dan yang akan ditempuh oleh perusahaan tersebut untuk menjadikan produk

tersebut memiliki daya saing dengan produk yang lain yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan lain.

2. Atribut yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:

a. Harga

Harga adalah sejumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk atau jasa, jumlah nilai yang dipertukarkan konsumen untuk memanfaatkan, memiliki atau menggunakan produk atau jasa (Kotler dan Gary Armstrong, 1996; hal G9).

b. Keunggulan yang ditawarkan

Keunggulan meliputi seluruh manfaat lebih yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa dibandingkan dengan produk atau jasa lain yang sejenis dan menjadi saingannya.

c. Mutu

Mutu adalah kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya, termasuk keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan, dipergunakan dan diperbaiki, serta atribut yang bernilai lain (Opcit ; hal G9).

d. Promosi yang dilakukan

Promosi dapat diartikan sebagai satu arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.

(Basu Swasta DH dan Irawan, 1983; hal 349).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menetapkan posisi bisnis PT Pelangi Matarex Kumala pada saat yang akan datang
2. Menetapkan strategi yang diterapkan PT Pelangi Matarex Kumala untuk menghadapi persaingan di bidang usaha furniture

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini baik dari perusahaan, penulis, maupun pihak-pihak lain adalah, sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian dan penulisan skripsi ini, diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi pemasaran yang tepat.

2. Bagi penulis

Dengan pembuatan skripsi ini diharapkan dapat lebih mengerti dan memahami secara langsung keterkaitan antara teori-teori yang telah diterima selama mengikuti perkuliahan dengan nyata.

3. Bagi pihak lain

Dengan adanya penelitian dan penulisan skripsi ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi pemasaran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Pemasaran**

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

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

Pengertian pemasaran dapat digunakan untuk menerangkan secara jelas arti pentingnya pemasaran. Menurut William J. Stanton (1986 : 5), pemasaran adalah suatu sistem total di kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pengertian dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan, serta menentukan arah promosi dan distribusi produk perusahaan.

Menurut Kotler (1997 : 13), manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyektif organisasi.

Manajemen pemasaran sebagai suatu proses manajemen yang meliputi analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pemasaran, ditujukan untuk menimbulkan pertukaran yang diinginkan. Kegiatan ini termasuk barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis, sosial dan kebudayaan.

Mengenai arti pentingnya pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler (1984:5), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran didasarkan atas konsep-konsep kebutuhan, keinginan, produk, nilai dan kepuasan serta pertukaran dimana produk merupakan segala sesuatu yang dapat di berikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan.

Kebutuhan adalah suatu pernyataan dari rasa kehilangan. Manusia mempunyai kebutuhan yang kompleks, sedangkan keinginan adalah bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual.

## **2.2. Konsep Pemasaran**

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

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.

Menurut Basu Swasta (1985 : 10), konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

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.

Tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan

beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian utang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan (Fandy Tjiptono, 1995; hal 6).

Untuk melaksanakan konsep pemasaran sebagai langkah awal manajemen perusahaan harus menetapkan sistem informasi untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menciptakan produk-produk yang memuaskan. Langkah selanjutnya adalah menentukan kelompok konsumen yang akan di jadikan sasaran perusahaan melalui strategi pemasaran sebagai sasaran pencapaian tujuan dalam mencapai konsumen yang diinginkan.

### **2.3. Pengertian Manajemen Strategi**

Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah suatu rencana pelaksanaan dalam suatu perusahaan, walaupun rencana itu tidak keseluruhan di dalam manajemen yang akan dilakukan pada saat ini dan pada saat yang akan datang. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.

Menurut Karl Van Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Jadi strategi berbicara tentang peran apa yang harus kita kerjakan. Berbeda dengan apa yang dinamakan taktik, sebab taktik memutuskan tentang bagaimana kita mengerjakan sesuatu. Sedang menurut Peter Drucker, strategi adalah mengerjakan yang benar (doing the right thing), sedang taktik mengerjakan sesuatu dengan benar (doing the thing right).

Tujuan pokok perusahaan menurut Suwarsono antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volumen penjualan, dan mempertahankan kelangsungan perusahaan. Strategi memiliki beberapa sifat antara lain adalah menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan.

Maka strategi tidak akan berkembang tanpa kerja sama antara bagian-bagian organisasi secara menyeluruh, disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Manajemen strategi merupakan usaha manajerial yang menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Strategi yang dibangun oleh manajemen strategi dapat dikatakan sebagai suatu seni dari pembuatan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

2.1.1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu:

- a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses di mana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa mendatang dari pelaksanaan dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

2.1.2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek

pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut:

- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
- b. Proses pembuatan penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.
- c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.
- d. Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

#### **2.4. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Lawrence & Glueck (1996:12), Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Chandler dalam buku F. Rangkuti (1998:3), mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

#### **2.5. Strategi Pemasaran**

Suatu strategi pemasaran bukanlah merupakan sejumlah tindakan khusus, tetapi lebih merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha-

usaha pemasaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan. Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu yaitu 4P dari marketing mix (produk, price, place, dan promotion) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen.

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

Pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi yang akan datang mencakup hubungan dimasa akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang di perlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Tujuan dari perencanaan strategi pemasaran antara lain:

1. Memberikan pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. Dapat dijadikan suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. Dengan perumusan segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang di hasilkan dapat tercapai.

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

1. Faktor Lingkungan

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

2. Faktor Pasar

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

### 3. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan setiap perusahaan perlu memahami para pesaingnya, posisi produk atau pasar pesaing tersebut, strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

### 4. Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya, dibandingkan dengan para pesaingnya penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan pelanggan yang dimiliki.

### 5. Perilaku Konsumen

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

### 6. Analisis Ekonomi

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

## **2.6. Keputusan Untuk Menjajaki Pasar Ekspor**

Sebuah perusahaan yang memberikan komitmen pada pertumbuhan mempunyai empat alternatif dasar perluasan. (Keegan, 1997:169):

Integrasi vertikal, meliputi pergerakan dari barang jadi ke bahan baku atau sebaliknya.

Perluasan horisontal dari lini produk, ini termasuk pergerakan membentuk konfigurasi dan adaptasi dalam produk yang merupakan variasi dari lini dasar perusahaan.

Diversifikasi produk, ini termasuk pergerakan ke dalam bidang teknologi produk yang sama sekali baru lewat akuisisi.

Diversifikasi geografis atau memasarkan produk yang sudah ada ke pasar yang secara geografik baru, bila pergerakan ke pasar luar negeri melibatkan penggunaan barang yang dibuat di pasar domestik maka alternatif perluasan keempat adalah pemasaran ekspor atau penjualan ekspor tergantung pada tingkat keterlibatan di pasar luar negeri.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam memilih pasar ekspor:

a. Menciptakan profil produk-pasar

Langkah pertama dalam memilih pasar ekspor adalah menetapkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi penjualan dan kemampuan menghasilkan laba dari produk yang dipertanyakan. Bila sebuah perusahaan memulai untuk pertama kalinya dalam mengekspor, profil produk-pasar harus berdasarkan pada pengalamannya di pasar dalam negeri.

b. Pemilihan pasar

Setelah sebuah perusahaan menciptakan profil produk-pasar, langkah berikutnya dalam memilih pasar ekspor menilai pasar yang mungkin.

Terdapat enam kriteria yang harus dinilai yaitu potensi pasar, pertimbangan akses pasar untuk pengimpor, biaya pengiriman, menilai tingkat dan mutu persaingan di pasar potensial, kecocokan produk, servis.

c. Mengunjungi pasar potensial

Setelah usaha riset menetapkan pasar potensial, tidak ada yang lebih penting daripada kunjungan pribadi untuk menyerap sendiri suasana pasar dan mulai mengembangkan program pemasaran ekspor yang sebenarnya. Kunjungan ke pasar menghasilkan beberapa hal yaitu kunjungan itu seharusnya membenarkan atau menyangkal asumsi mengenai potensi pasar, mengumpulkan data tambahan yang diperlukan untuk mencapai keputusan akhir diteruskan atau dihentikan program pemasaran ekspor, mengembangkan rencana pemasaran dalam kerja sama dengan agen atau distributor lokal. Dengan menghadiri pameran, wakil perusahaan dapat lebih banyak belajar mengenai teknologi, penetapan harga dan sejauh mana penetrasi pasar para pesaing.

d. Mengembangkan pasar ekspor

Setelah pasar ekspor dipilih, program ekspor harus dikembangkan. Daftar periksa terbaik untuk memastikan program lengkap adalah empat P : produk (product, P1), harga (price, P2), tempat (place, P3) dan promosi (promotion, P4). Ketika mengembangkan program ekspor, isu untuk masing-masing dari keempat P adalah untuk

memperluas, mengadaptasi, atau menciptakan. Misalnya, produk diekspor seperti apa adanya (diperluas) atau harus diadaptasikan agar sesuai dengan pasar ekspor tertentu.

Setelah perusahaan memutuskan untuk mencapai suatu negara tertentu, ia harus menentukan cara masuk yang terbaik. Pilihan luasnya adalah: (Kotler, 1997:31)

1. Ekspor tidak langsung

Perusahaan umumnya mulai dengan ekspor tidak langsung, yaitu mereka bekerja lewat perantara independen untuk mengekspor produk mereka. Ekspor tidak langsung memiliki dua keuntungan, yaitu melibatkan sedikit investasi karena perusahaan tidak perlu membentuk departemen ekspor, tenaga penjualan di luar negeri atau sejumlah hubungan luar negeri dan melibatkan sedikit resiko karena perantara pemasaran internasional membawa ketrampilan dan pelayanan dalam hubungan itu, penjual biasanya membuat lebih sedikit kesalahan.

2. Ekspor langsung

Pada akhirnya perusahaan mungkin memutuskan untuk menangani sendiri ekspornya. Investasi dan resikonya lebih besar, tetapi potensi pengembaliannya juga lebih besar karena tidak membayar perantara.

3. Lisensi

Lisensi merupakan cara yang mudah bagi produsen untuk terlibat dalam pemasaran internasional. Pemberi lisensi (Licensor) memberi ijin pada perusahaan asing untuk menggunakan proses manufaktur, merk dagang,

paten, rahasia dagang, atau hal berharga lain untuk mendapatkan bayaran (Fee) atau royalti. Jadi pemberi lisensi beruntung masuk ke pasar luar negeri dengan sedikit resiko, pemegang lisensi (Licensee) beruntung memperoleh keahlian produksi atau produk terkenal tanpa harus memulai dari awal.

#### 4. Usaha patungan (*Joint Venture*)

Investor luar negeri dapat bergabung dengan investor lokal untuk membentuk suatu usaha patungan (*joint venture*) yang di dalamnya mereka berbagi kepemilikan dan kendali.

#### 5. Investasi langsung

Bentuk terakhir dari keterlibatan luar negeri adalah kepemilikan langsung atas fasilitas perakitan atau manufaktur berbasis luar negeri. Perusahaan asing dapat membeli sebagian atau seluruh kepemilikan perusahaan lokal atau membangun fasilitasnya sendiri. Kelemahannya adalah perusahaan membuka investasinya yang besar terhadap resiko seperti mata uang yang tertahan atau didevaluasi, pasar yang memburuk atau penyitaan.

Bentuk hambatan perdagangan internasional dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu : (Husein Umar, 1999 : 244)

##### 1. Hambatan tarif

Tarif merupakan pajak yang dikenakan pada barang yang dikirim secara internasional dan ini dapat berupa tarif ekspor atau tarif impor yang besarnya dapat ditetapkan dengan cara menghitung persentase dari nilai barang atau dengan cara menghitung pajak berdasarkan tiap unit barang.

## 2. Hambatan nontarif

Dapat dikelompokkan menjadi dua macam. Pertama, hambatan yang berpengaruh langsung terhadap harga, seperti subsidi, bea cukai dan manipulasi nilai tukar mata uang asing. Kedua, usaha-usaha pengendalian kuantitas barang, seperti kuota dan embargo.

## 2.7. Jenis-jenis Pendekatan Analisis

### 2.7.1. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar ( MPPP ) diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika pada akhir dasawarsa 1960 an. Oleh karena itu MPPP juga sering disebut sebagai matriks BCG.

Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman bisnis usaha (bisnis portofolio) yang dimiliki. Dengan kata lain, BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategik (strategic business unit) . Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategik (U2S).

Dalam operasionalisasinya, BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar

(market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relative market share) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Jadi dalam BCG baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing-masing hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Empat sel yang ada dalam BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi dua bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Akibatnya masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah, dan sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan tinggi. Demikian pula dengan sumbu horisontal. Sebagian sumbu horisontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar relatif.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk atas perpotongan antara sebagian sumbu horisontal berskala rendah dan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Unit usaha yang terletak pada sel ini memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (\*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horisontal yang berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut juga telah memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi.

Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk dari perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horisontal berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Unit usaha ini telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau malahan telah menurun.

Sel keempat yang terletak disudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horisontal yang berskala rendah. Unit usaha yang terletak dalam sel ini ditafsirkan sebagai unit

usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas negatif.

Gambar 2.1  
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)

Tinggi	* * *	? ? ?
Rendah	Rp Rp Rp	X X X

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

### 2.7.2. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri disusun dengan cara memperhatikan banyak indikator dari variasi eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator variabel internal (lingkungan perusahaan). Masing-masing variabel tersebut tidak mungkin hanya dimiliki oleh satu indikator seperti yang selama ini dilakukan oleh matriks lainnya. Dalam MDTI, jika suatu perusahaan meskipun volume penjualannya lebih kecil tidak berarti menutup kemungkinan memiliki keunggulan dibandingkan pesaing yang lebih besar volume penjualannya dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu perusahaan dapat lebih memperhatikan variasi tertentu untuk

mengembangkan keunggulan bersaingnya. Analisis MDTI ini digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan, dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis atau berdasarkan produk yang dihasilkan.

Matriks ini terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu horisontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di dalam lingkungan bisnis perusahaan.

#### 2.7.2.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Tapi karena luasnya cakupan variabel eksternal dan internal serta beragamnya indikator yang digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali kesulitan dalam mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman perusahaan. Manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang merupakan penentu keberhasilan perusahaan.

Hasil dari identifikasi yang telah dilakukan merupakan indikator yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan, yang untuk selanjutnya akan dinilai seberapa besar pengaruhnya terhadap perusahaan.

#### 2.7.2.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

#### 2.7.2.3. Penilaian Kuantitatif Variabel eksternal dan Internal

Pendekatan kuantitatif yang digunakan ialah dengan menentukan bobot pada masing-masing variabel sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing variabel setelah dilakukan evaluasi. Sedangkan pendekatan kuantitatif yang lain yaitu dilakukan dengan cara menilai masing-masing indikator dengan memberi nilai dari 1 sampai 5 yang merupakan gambaran tentang peluang dari bisnis yang dijalankan.

Dari masing-masing indikator tersebut diurutkan (rating) mulai indikator yang dianggap sebagai ancaman bisnis sampai indikator yang dianggap sebagai peluang bisnis, yang jumlah bobotnya adalah satu atau 100%. Skala penilaian yang lazim digunakan adalah menggunakan urutan skala lima, yaitu:

Nilai 1 = Sangat Tidak Baik

Nilai 2 = Tidak Baik

Nilai 3 = Netral

Nilai 4 = Baik

Nilai 5 = Sangat Baik

Setelah diberikan bobot dan nilai, maka akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan hasil perkalian dari dua bilangan tersebut. Jumlah total dari nilai tertimbang maksimal adalah lima yang menunjukkan adanya peluang yang sangat terbuka lebar tanpa adanya ancaman bisnis sedikitpun. Nilai terendah adalah nol yang artinya bisnis tersebut terdapat banyak ancaman bisnis dan tanpa sedikitpun mempunyai peluang bisnis.

#### 2.7.2.4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai tertimbang itu akan terlihat posisi bisnis dari perusahaan pada masa yang akan datang. Masing-masing yang terdapat dalam MDTI mengandung prioritas investasi yang berbeda-beda yang akan dipilih. Adapun berbagai pilihan investasi secara sederhana dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1.  
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Sedang	I	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan ke dua memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga 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.

#### 2.7.2.5. Perumusan Strategi

MDTI memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, maka mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama memiliki banyak pilihan strategis sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang progresif. Tidak demikian dengan unit usaha yang berada pada sel yang 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 prioritas keempat memiliki kecenderungan yang sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi dan divestasi manajemen cenderung memilih pada keputusan untuk keluar dari pasar.

Di samping itu masing-masing sel tersebut juga mengandung implikasi strategi yang berbeda pula, keputusan alokasi sumber dana dan sumber daya didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha. Adapun implikasi strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.

MDTI tidak hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan. Melihat posisi usaha perusahaan pada saat ini, perusahaan dapat menentukan rancangan strategis atau menciptakan strategi baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar besar. Dengan demikian perusahaan dapat

mempertahankan atau mengembangkan keunggulan bersaing atau bahkan menarik diri dari pasar yang persaingannya sangat kompetitif.

Gambar 2.2  
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP

YKPN, Yogyakarta

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan tujuan untuk menetapkan posisi bisnis serta strategi perusahaan PT Pelangi Matarex Kumala untuk mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan produk dalam pasar ekspor.

Penelitian ini dideskripsikan dengan berpedoman pada butir-butir pertanyaan dalam wawancara dan pengisian kuesioner di lapangan. Setelah data dikumpulkan kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang terpisah-pisahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

#### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Pelangi Matarex Kumala.

##### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menetapkan yang ditunjuk sebagai responden adalah:

1. Manajer
2. Ass. Manajer
3. Kepala bagian Pabrik

4. Kepala bagian control
5. Kepala bagian administrasi personalia
6. Kepala bagian ekspor

### **3.3. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pelangi Matarex Kumala Yogyakarta yang beralamat di Jalan Lingkar Selatan RT. 11 RW. 14 Wojo Bangunharjo Sewon Bantul Yogyakarta. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada pertengahan bulan April sampai dengan pertengahan bulan Juli 2003.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Metode pengumpulan data primer ini antara lain dengan:

1. Metode Observasi

Yaitu pencarian data dengan melalui pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung ke lokasi penelitian, yaitu PT Pelangi Matarex Kumala untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang persoalan-persoalan ekspor perusahaan dan pangsa pasarnya.

2. Metode Wawancara

Metode wawancara ini dibagi menjadi dua, yaitu wawancara yang daftar pertanyaannya berdasar pada angket atau kuisisioner yang sudah dibuat dan ditujukan kepada orang-orang yang terlibat langsung dengan PT Pelangi Matarex Kumala (pimpinan). Metode yang kedua adalah wawancara

terbuka, yaitu melakukan tanya jawab langsung untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk menganalisis masalah yang ada, dalam hal ini ditujukan kepada pimpinan PT Pelangi Matarex Kumala.

### 3. Metode Angket

Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk angket untuk kemudian diisi oleh responden dengan sasaran orang-orang yang terlibat langsung dan memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang penting dalam PT Pelangi Matarex Kumala. Metode Angket ini berbentuk tabel. Tabel ini untuk mengetahui nilai dan bobot pada masing-masing indikator variabel.

Adapun bentuk dan isi angket dapat dilihat di lampiran.

## 3.5. Bentuk Data

### 3.5.1. Data Umum

Dalam data ini yang diperlukan adalah:

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
- b. Deskripsi perusahaan.
- c. Struktur organisasi.
- d. Lokasi perusahaan.

### 3.5.2. Data khusus

Definisi operasional:

- a. Variabel internal (kekuatan dan kelemahan), meliputi:
  - 1) Pangsa pasar
  - 2) Variasi produk

- 3) Efektifitas produksi
- 4) Struktur organisasi
- 5) Harga produk
- 6) Kualitas produk
- 7) Citra produk
- 8) Promosi
- 9) Mesin dan peralatan
- 10) Lokasi perusahaan
- 11) Kinerja karyawan
- 12) Saluran distribusi
- 13) Service/pelayanan

b. Variabel eksternal (peluang dan ancaman), meliputi:

- 1) Daya beli konsumen
- 2) Perubahan teknologi
- 3) Pertumbuhan pasar
- 4) Perubahan selera konsumen
- 5) Struktur persaingan
- 6) Pesaing baru yang masuk
- 7) Persaingan harga
- 8) Regulasi pemerintah
- 9) Depresiasi mata uang

### 3.6. Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengevaluasi strategi pemasaran PT. Pelangi Matarex Kumala dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri).

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horisontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Dan

masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Perkiraan unit usaha strategis di masa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang yang diperlukan prediksi.

Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Perumusan strategis

### **3.6.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal**

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering

dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 3.1  
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar	Daya beli konsumen
Variasi produk	Perubahan teknologi
Efektifitas produksi	Pertumbuhan pasar
Struktur organisasi	Perubahan selera konsumen
Harga produk	Struktur persaingan
Kualitas produk	Pesaing baru yang masuk
Citra produk	Persaingan harga
Promosi	Regulasi pemerintah
Mesin dan peralatan	Depresiasi mataa uang
Lokasi perusahaan	
Kinerja karyawan	
Saluran distribusi	
Service / pelayanan	

Sumber: Data Khusus

### 3.6.2. Penilaian kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada

indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan pendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang telah diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

### **3.6.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal**

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak baik), 2 (tidak baik), 3 (netral), 4 (baik), dan 5 (sangat baik). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai

tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

#### 3.6.4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada saat sekarang.

Gambar 3.1

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

### 3.6.5. Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

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.

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 U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI ini selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 3.2  
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP

YKPN, Yogyakarta

## **BAB IV**

### **DATA DAN GAMBARAN PERUSAHAAN**

#### **4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Sebagai kota pelajar dan pariwisata, Yogyakarta merupakan kota yang banyak dikenal orang. Hal ini dikarenakan banyaknya orang yang telah berkunjung ke kota ini. Saat ini Yogyakarta mulai dikembangkan sebagai kawasan industri. Dengan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada, Yogyakarta diupayakan sebagai kota industri baik yang berskala besar maupun kecil. Semakin lama semakin banyak industri yang bermunculan di kota. Dengan dikenalnya Yogyakarta sebagai kota wisata maka akan semakin mendorong berkembangnya industri-industri terutama yang bergerak dalam bidang kerajinan.

Di Yogyakarta telah banyak bermunculan industri yang bergerak di bidang kerajinan batik, kerajinan kulit, dan kerajinan mebel. Industri tersebut menjalankan usahanya dengan ciri khasnya masing-masing. Keadaan ini menunjukkan bahwa Yogyakarta sangat prospektif bagi tumbuh suburnya industri dan menarik pengusaha atau investor untuk menanamkan modalnya di Yogyakarta. Selain penduduknya yang padat dan lalu lintas orang yang datang dan pergi di kota Yogyakarta merupakan pasar yang potensial bagi produk yang dihasilkan suatu perusahaan. Selain itu infrastruktur yang disediakan Yogyakarta untuk sarana wisata secara tidak

langsung juga membantu sarana kegiatan perusahaan seperti komunikasi dan transportasi.

Dengan melihat potensi yang dimiliki disertai pertimbangan-pertimbangan yang matang maka didirikannya PT. Pelangi Matarex Kumala pada tahun 1991 yang tercatat sebagai pelopor industri mebel dengan lokasi kantor dan lokasi pabrik yang terpisah. Bagian kantor terletak di Jalan Imogiri km. 5 Wojo, Bangunharjo, Sewon, Bantul. Sedangkan pabrik terletak di desa Kweni, Panggunharjo, Sewon, Bantul. Ketepatan pemilihan tempat dan kejelian dalam melihat peluang pasar serta pemasaran yang baik membuat perusahaan mencapai tingkat pertumbuhan yang diharapkan. Perkembangan ini memacu perusahaan untuk menaikkan omset usaha. Satu tahun kemudian yaitu pada bulan Januari, perusahaan mendaftarkan diri menjadi usaha yang berbadan hukum dalam bentuk Perserian Terbatas (PT).

PT. Pelangi Matarex Kumala didirikan di Yogyakarta berdasarkan Akte Pendirian No. 114 tertanggal 18 Januari 1992 oleh Notaris Laksmi Moerti Adhiarto, S.H. Akte tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman tertanggal 11 Juni 1993 dengan Surat Keputusan Nomor 02-4563.HT.01 01 TH 93 dan telah terdaftar pada Kepaniteraan Pengadilan Negeri Yogyakarta dengan Nomor 1/1//94/PT tanggal 5 Januari 1994.

Selain Akte Pendirian tadi PT. Pelangi Matarex Kumala di dalam melaksanakan kegiatan usahanya juga didasarkan pada ijin-ijin yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang antara lain :

1. Surat ijin Tetap Usaha (HO) Nomor 503/3329/HOT/1997 tertanggal 18 Nopember 1997.
2. Surat ijin Usaha Perdagangan (SIUP) Nomor 13/12-01-PB/IV/1997 tertanggal 15 April 1997 yang dikeluarkan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan DIY atas nama Menteri Perdagangan.
3. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) Nomor 12011300085 tanggal 4 Juli 1997 yang dikeluarkan oleh Kepala Kantor Departemen Perindustrian dan perdagangan Kabupaten Bantul.
4. Ijin Tetap Usaha Industri Nomor 04/012/IZ/1A-V//I/1995 yang dikeluarkan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Perindustrian Propinsi DIY atas nama Menteri Perindustrian.
5. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.544.276.7-541 yang dikeluarkan oleh Kepala kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta.

Status PT. Pelangi Matarex Kumala adalah perusahaan swasta dengan komisaris Bapak Sarjono dan direktur Ibu Elastuti Sumaskris. Pada awal berdirinya, perusahaan ini hanya mempekerjakan 20 orang karyawan saja yang berada di sekitar perusahaan ini. Prosedur ekspor yang digunakan perusahaan ini adalah sistem kargo karena keterbatasan sumber daya manusia dan asas kemudahan. Peningkatan omset penjualan yang diraih perusahaan setiap tahun semakin meningkat.

#### 4.2. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi PT. Pelangi Matarex Kumala dikatakan tepat karena lokasi perusahaan berada di jalan lingkar selatan Yogyakarta yang dapat dengan mudah diketahui tempatnya dan dijangkau. Lokasi tersebut dapat berpengaruh pada komunikasi perusahaan terhadap pihak-pihak di luar perusahaan seperti relasi-relasi perusahaan.

Alasan pemilihan lokasi tersebut adalah didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut:

1. Letaknya strategis

Lokasi perusahaan yang berada di dekat jalan raya dapat memudahkan perusahaan dalam bidang pemasaran dan dapat dijadikan alternatif promosi sehingga mebel dari perusahaan Pelangi Matarex Kumala lebih mudah dikenali orang.

2. Dekat dengan sumber bahan baku

Setiap perusahaan dalam kegiatan produksinya akan senantiasa memerlukan bahan baku untuk proses produksinya. Kebutuhan bahan baku ini bukan merupakan kebutuhan yang dirasakan pada waktu-waktu tertentu saja melainkan akan menjadi kebutuhan rutin yang harus tersedia dan harus dipenuhi. Untuk alasan ini, lokasi perusahaan Pelangi Matarex Kumala termasuk berkedudukan di daerah yang strategis dimana bahan baku dapat diperoleh dan didistribusikan dengan lebih mudah dari pihak-pihak yang biasa mensuplai bahan baku, berupa kayu amplas, paku dll.

### 3. Transportasi yang lancar

Karena letak perusahaan ini dekat dengan jalan raya, maka dalam hal ini transportasi terutama untuk pengangkutan bahan baku dan barang jadi perusahaan tidak mengalami kesulitan. Di samping itu bagi konsumen baru yang belum pernah mengunjungi perusahaan tidak akan mengalami kesulitan.

### 4. Faktor pemasaran

Letak perusahaan yang dekat dengan jalan raya yang membantu proses pemasaran memperlancar sarana transportasi sehingga produk akan cepat sampai ke konsumen.

## **4.3. Struktur Organisasi**

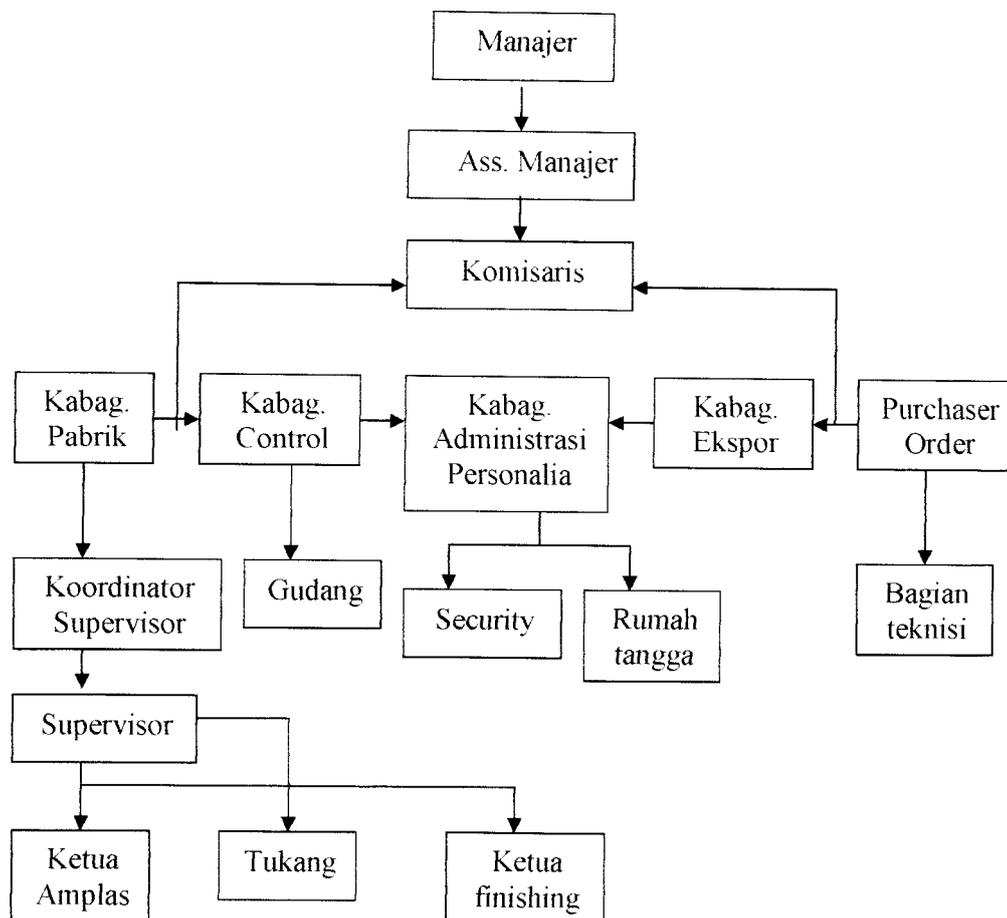
Suatu perusahaan membutuhkan adanya struktur organisasi supaya tugas dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam suatu perusahaan menjadi jelas dan tegas. Struktur organisasi yang jelas dan tegas bertujuan untuk mendukung kelancaran kegiatan perusahaan agar dapat terkoordinasi dengan baik sehingga bisa menciptakan hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan pimpinannya dan akhirnya apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

PT. Pelangi Matarex Kumala sebagai suatu unit organisasi mempunyai tipe struktur organisasi berbentuk garis atau lini yaitu saluran perintah dan tanggung jawab mengalir dari atasan ke bawahan secara garis lurus. Alasan perusahaan menggunakan bentuk garis atau lini adalah:

1. Kesatuan komando lebih terjamin karena perusahaan dipimpin oleh satu orang.
2. Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan tepat.
3. Mengutamakan wewenang yang utuh, artinya bahwa masing-masing karyawan hanya bertanggung jawab kepada seorang pimpinan.

Struktur organisasi pada PT. Pelangi Matarex Kumala dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi PT. Pelangi Matarex Kumala



Sumber: Data Umum

Uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Manajer

- a. Bertanggung jawab atas jalannya perusahaan.
- b. Menentukan dan mengendalikan aktifitas perusahaan sehari-hari.
- c. Mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada di bawahnya.
- d. Meminta pertanggung jawaban kepada kepala bagian.
- e. Menentukan kebijakan dan sasaran mutu perusahaan.
- f. Bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan kontrak dengan pelanggan.
- g. Bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan pembelian bahan baku.

2. Asisten Manajer

- a. Bertanggung jawab terhadap produksi barang.
- b. Membawahi bagian purchaser order, stock control, quality control, dan mengawasi bagian-bagian tersebut serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerja bawahan.
- c. Mengawasi sistem kerja dan berhak membuat perubahan sistem kerja yang telah dimusyawarahkan dengan pimpinan demi kelancaran produksi.
- d. Berhak memberikan keputusan dan intruksi yang dianggap perlu terhadap karyawan.

- e. Mengawasi dan berhak memberikan intruksi cara kerja dan sistem kerja untuk para pekerja produksi di pabrik dan bertanggung jawab terhadap hasil-hasil produksi dan pengiriman barang.
3. Komisaris
- a. Memonitor profit dan loss perusahaan.
  - b. Mengontrol operasional perusahaan.
  - c. Bertanggung jawab atas kelancaran aktivitas manajemen perusahaan.
4. Kepala Bagian Pabrik
- a. Bertanggung jawab terhadap kelancaran proses produksi.
  - b. Menjaga efisiensi dan efektifitas produksi sehingga perusahaan bisa mencapai target yang telah ditetapkan.
  - c. Bertanggung jawab terhadap pengendalian produk yang tidak sesuai.
5. Stock Control
- a. Menerima barang RAW yang telah siap dicek untuk kemudian dibuatkan tanda terima yang akan diserahkan ke bagian invoice dan lalu meng-code barang-barang tersebut.
  - b. Mentransfer barang-barang RAW dan menerima transfer barang-barang dari pabrik.
  - c. Bertanggung jawab terhadap pembukuan peredaran stock di office actory-container dan kemudian melaporkannya kepada atasan tiap akhir bulan.

- d. Bertanggung jawab terhadap penataan barang-barang di gudang office dan penyusunan barang di container.

6. Kepala Bagian Administrasi dan Personalia

- a. Bertanggung jawab terhadap absensi karyawan (surat ijin, surat sakit, surat meninggalkan pekerjaan, dan surat cuti), berhak mengambil atau memberikan keputusan untuk meng-acc surat-surat tersebut serta kemudian melaporkan kepada pimpinan tentang keputusan yang diambil baik dalam bentuk lisan maupun tulisan.
- b. Membuat data karyawan dan meyimpan file-file karyawan dan bersedia memberikan data tersebut kepada pimpinan apabila sewaktu-waktu diperlukan.
- c. Membuat, menyiapkan, dan membayar gaji karyawan harian tetap.
- d. Bertanggung jawab terhadap masalah ketenaga kerjaan yang meliputi menyiapkan laporan-laporan dan berhubungan dengan instansi terkait (Depnaker).
- e. Bertanggung jawab terhadap masalah asuransi tenaga kerja yang meliputi: menyiapkan dan membayarkan jamsostek, pengurusan masalah-masalah yang berhubungan dengan PT. ASTEK.
- f. Bertanggung jawab terhadap administrasi, surat meyurat, laporan-laporan pajak perusahaan, dan memberikan semua file-file kepada pimpinan apabila sewaktu-waktu dibutuhkan.

## 7. Bagian Ekspor

- a. Bertanggung jawab terhadap jalannya container dari pemesan, pengajuan sampai dengan pengurusan persiapan ekspor barang dan dokumen-dokumen pendukung.
- b. Booking container ke EMKI dari shipping yang ditunjuk oleh buyers.
- c. Membuat pengajuan stuffing ke SPMK office.
- d. Mencatat barang-barang yang masuk ke container atau yang dikirim.
- e. Mencocokkan barang-barang yang masuk ke container dengan bagian stock.
- f. Membuat invoice dan packing list.
- g. Menyiapkan dokumen-dokumen untuk persiapan ekspor barang ke bank.
- h. Membuat surat pengantar ke EMKI.
- i. Mengurus dokumen pendukung container yang sudah berangkat.
- j. Membuat certificate origin ke Deperidag.
- k. Membuat packing declaration sesudah billing keluar.
- l. Mengirim semua dokumen pelengkap ke buyers sesudah semua dokumen siap.
- m. Berhubungan dengan shipping company (EMKI).
- n. Menyiapkan file-file atau dokumen-dokumen ekspor.

## 8. Purchase Orders

- a. Bertanggung jawab terhadap persediaan barang-barang stock RAW (persediaan barang mentah) dan stock bahan penolong serta stationaries.
- b. Mengorder barang-barang RAW dan stock bahan penolong/stationaries yang diminta buyers atau stocknya sudah mulai menipis.
- c. Menerima order permintaan barang-barang atau bahan-bahan penolong yang dibutuhkan pabrik dan kemudian segera mengirimkannya demi kelancaran produksi di pabrik.

## 9. Bagian Teknisi

Memperbaiki mesin yang rusak.

## 10. Bagian Quality Control

- a. Bertanggung jawab atas penerimaan barang dari pemasok dengan memperhatikan mutu, kualitas, dan kuantitas barang.
- b. Bertanggung jawab atas standart/status inspeksi baik bahan baku maupun barang jadi.
- c. Bertanggung jawab terhadap pengendalian alat ukur.
- d. Bertanggung jawab kepada kepala produksi.

## 11. Bagian Gudang

- a. Mencatat dan mengawasi keluar masuknya bahan baku dan bahan penolong.

- b. Mempersiapkan bahan baku dan bahan pembantu untuk proses produksi.
- c. Menjaga kualitas bahan baku dan bahan pembantu selama berada di gudang.
- d. Bertanggung jawab kepada bagian produksi.

#### 12. Koordinator Supervisor

- a. Mengawasi proses produksi.
- b. Mengontrol jalannya proses produksi.

#### 13. Security

Menjaga keamanan di lingkungan perusahaan.

#### 14. Rumah tangga

- a. Menyediakan makanan dan minuman.
- b. Membersihkan kantor.
- c. Mengontrol kerusakan di dalam kantor.

#### 15. Ketua Amplas

- a. Sebagai pengawas dalam proses pengamplasan.
- b. Mengontrol barang yang sudah diampelas.

#### 16. Ketua Finishing

Sebagai pengawas dalam proses finishing.

### **4.3.1. Peraturan hari kerja karyawan perusahaan**

Perusahaan menetapkan 5 hari kerja dalam 1 minggu, yaitu dari hari Senin dan sampai hari Jum'at. Hari liburnya adalah Sabtu, Minggu dan hari besar. Jam kerja dalam sehari diatur sebagai berikut:

Hari: Senin s/d Jum`at jam	: 07.30 s/d 16.30
Istirahat jam	: 12.00 s/d 13.00
Istirahat hari Jum`at jam	: 11.00 s/d 13.00

#### **4.3.2. Upah Kerja Karyawan**

Pemberian upah karyawan dilakukan setiap minggu untuk karyawan tetap dan karyawan musiman, untuk karyawan bagian kantor dilakukan setiap bulan. Pemberian upah tersebut didasarkan pada kedudukan masing-masing karyawan. Perusahaan juga memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi di bidangnya masing-masing. Khususnya dalam pengembangan produk karena perusahaan furniture seperti Pelangi Matarex Kumala sangat membutuhkan pengembangan produk untuk mengikuti perkembangan jaman agar konsumen akan selalu tertarik dengan produk-produk yang dihasilkan.

#### **4.4. Kinerja Karyawan**

Kegiatan produksi suatu perusahaan akan berjalan lancar apabila kebutuhan kerjanya memadai. Penempatannya pun harus sesuai dengan kemampuannya, sebagai setiap tenaga kerja dapat menjalankan tugasnya dengan baik untuk kemajuan perusahaan.

Saat ini PT. Pelangi Matarex Kumala memiliki 135 orang tenaga kerja yang terdiri dari 15 orang sebagai karyawan kantor dan 120 orang, sebagai karyawan pabrik. PT. Pelangi Matarex Kumala telah memiliki sumber daya manusia yang mendukung perkembangan usahanya dengan

kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki dalam bidang kerjanya masing-masing yang tentu saja akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas baik.

#### **4.5. Service / Pelayanan**

PT. Pelangi Matarex Kumala selalu berusaha mengutamakan untuk memuaskan konsumen tidak hanya dengan memproduksi barang yang bagus dan sesuai dengan selera konsumen tapi juga pelayanan atau servicenya. Hal ini mencakup memberikan pelayanan terhadap karyawan sendiri, ketepatan waktu dalam pengiriman barang, maupun terhadap kepuasan konsumen.

Adapun jaminan sosial yang diberikan perusahaan PT. Pelangi Matarex Kumala adalah sebagai berikut:

1. Jamsostek yang terdiri dari:
  - a. Jaminan kecelakaan kerja
  - b. Jaminan kematian
  - c. Jaminan pemeliharaan kesehatan
  - d. Jaminan pemeliharaan kesehatan
2. Tunjangan hari raya

#### **4.6. Proses Produksi**

Kegiatan produksi meliputi penggunaan bahan baku dan proses produksi yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk tertentu. Sedangkan produk yang dihasilkan oleh Pelangi Matarex Kumala adalah

produk mebel (pemolesan mebel dari kayu). Dalam melaksanakan proses produksi di bagian finishing, bahan-bahan yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Bahan Baku

Yang dimaksud bahan baku di sini adalah bahan yang paling dominan dalam sebuah produk yang memproduksi barang-barang mebel. Bahan baku yang digunakan adalah:

- a. Kayu mahoni
- b. Kayu jati

#### 2. Bahan penolong

Bahan pembantu adalah bahan yang bukan dominan namun keberadaannya sangat menunjang dalam produksi.

##### a. Bahan pembantu tersebut antara lain:

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| - amplas 150 narton | - amplas 9000 norton |
| - amplas 120        | - amplas 180 SA      |
| - amplas 180        | - amplas 280 SA      |
| - amplas 360        | - amplas 320 SA      |

##### b. Bagian assembling

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| - lakban     | - baut knock down sp |
| - amplas     | - mur knock down     |
| - lem faccal | - ring knock down    |

##### c. Bagian finishing

- |                        |              |
|------------------------|--------------|
| - kain perca dari kaos | - thinner MD |
|------------------------|--------------|

- pewarna: - warna jati            - melamin shanding
- warna mahoni    - kipas
- melamin lack clear

d. Bagian packing

- Flas ban/lak bening            - tarikan laci besar
- kaca bevel                        - tarikan laci kecil
- foam sheed

e. Bagian jok

- lem aibon                          - paku jok 5/8
- paku jok  $\frac{3}{4}$                         - kain bludru
- paku jok 10 cm                  - busa

3. Mesin dan peralatan

Ada beberapa macam alat dan mesin yang digunakan dalam produksi barang mebel. Mesin dan alat tersebut adalah sebagai berikut:

a. Ben-saw (gergaji kecil)

Digunakan untuk membelah dan membentuk papan yang lekuk.

b. Tekneser I (serut I)

Digunakan untuk menghaluskan bekas gergajian dan untuk mengetahui kebaikan kayu.

c. Takneser II (serut II)

Digunakan untuk menggabungkan dan meratakan kayu.

d. Radial (mesin pemotong) atau mesin serkel

Digunakan untuk memotong kayu sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

- e. Bed sender (Mesin amplas)

Digunakan untuk menghaluskan permukaan kayu.

- f. Klater (mesin pelubang)

Digunakan untuk merubah bentuk papan atau melubangi papan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan dengan menggunakan mall (model).

- g. Hexso Besar (gergaji pita besar)

Digunakan untuk membentuk model sesuai dengan mall yang ada.

- h. Hexso kecil

Fungsinya sama dengan hexso besar.

- i. Kompresor

Digunakan untuk meyemprot cat.

- j. Obeng, bermacam-macam kunci shock, kuas, dan sebagainya.

Dalam proses produksi melalui beberapa tahapan, di mana tiap-tiap tahap mengalami perlakuan yang berbeda. Berikut adalah proses produksi pembuatan metal yang digunakan PT. Pelangi Matarex Kumala. Terdapat pada Gambar 4.2.

Keterangan :

1. PPC/order

Adalah proses pemesanan serta klasifikasi produk sesuai dengan keinginan pemesanan.

## 2. Assembling

Adalah proses perakitan komponen menjadi produk setengah jadi seperti contoh atau master yang ada, dilakukan dengan cara tenaga kerja mengambil komponen yang di gudang kemudian dirakit komponen tersebut.

## 3. Sending I

Proses pengamplasan tahap pertama setelah komponen-komponen tersebut dirakit.

## 4. Pewarna (staning)

Proses pewarnaan atas hasil rakitan yang terbentuk.

## 5. Sending seller

Pengamplasan yang pertama dengan menggunakan amplas nomor 360 dan penyemprotan yang pertama setelah diadakan pengeringan.

## 6. Sending II

Pengamplasan kembali dengan menggunakan amplas nomor 400.

## 7. Top coat

Penyemprotan kembali dan kemudian diadakan pengeringan.

## 8. Revisi

Pengecekan dan pengulungan proses terhadap suatu produk yang dirasa kurang (cacat).

## 9. Penyempurnaan

Pemberian assesories dan malam atas produk tadi agar tidak terjadi pelapukan.

#### 10. Packing

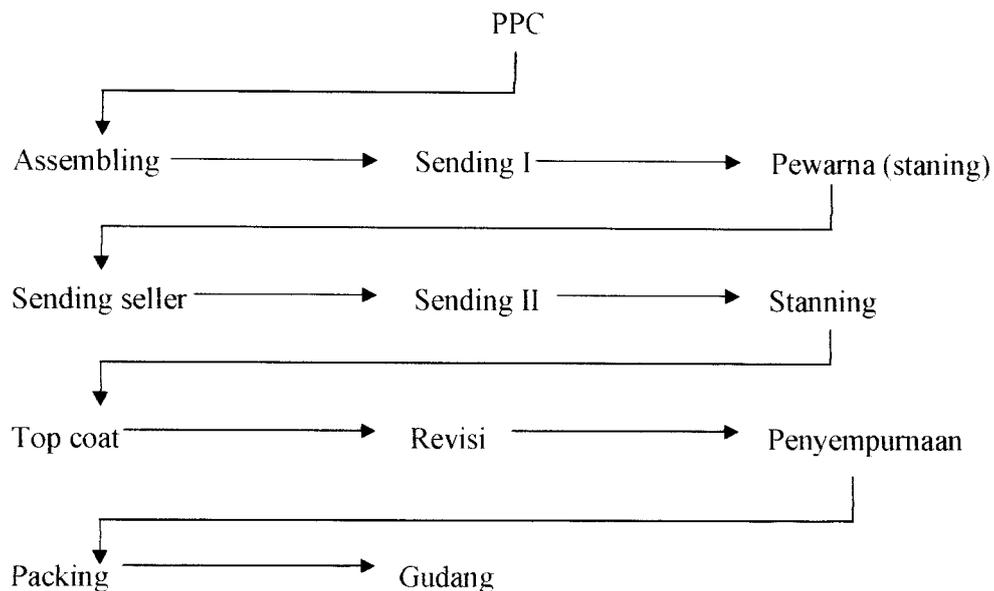
Proses memasukan barang jadi pada kemasan yang sudah disiapkan berikut dengan pemberian label pada produk tersebut.

#### 11. Pengudangan

Barang yang sudah dikemas kemudian dimasukkan ke dalam gudang.

Gambar 4.2

#### Proses Produksi



Sumber: Data Khusus

#### 4.7. Jenis-Jenis Produk

Produk yang dihasilkan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala merupakan produk yang berupa mebel (pemolesan mebel dari kayu).

Adapun jenis-jenis barang yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Meja, meliputi meja makan, meja tamu, meja kantor, meja tembok
2. Kursi, meliputi kursi tamu, kursi teras, kursi makan, dan berbagai macam bentuk sofa
3. Lemari, meliputi lemari pakaian, lemari hiasan, lemari buku
4. Rak
5. Tempat tidur
6. Kaca rias/toilet

Tabel 4.1  
Hasil Produksi PT. Pelangi Matarex Kumala  
5 Tahun Terakhir (dalam unit)

No.	Hasil produksi	Tahun				
		1997	1998	1999	2000	2001
1.	Display (almari)	108	211	501	389	411
2.	Biffet TV	203	302	413	370	530
3.	Bookcase (rak buku)	116	254	575	405	425
4.	Chest of draw CD (tempat CD)	107	174	416	331	217
5.	Garden Bench (kursi kebun)	92	86	118	191	201
6.	Bench seat (kursi santai)	101	105	207	199	180
7.	Chair real back (kursi meja makan)	80	97	143	123	117
8.	Referectory table (kursi tamu)	110	116	198	183	218
9.	Bed hed (deepan tempat tidur)	37	61	88	112	97
10.	Mirror	86	96	178	212	308
11.	Magazine rack (rak majalah)	111	187	211	129	179
12.	Tall chest 6 DW	113	176	216	191	205
13.	Candle stick (tempat lilin)	197	205	398	517	768

Sumber: Data Khusus

#### 4.8. Harga

Harga bagi produksi merupakan penentu bagi permintaan produk mebel. Besar kecilnya permintaan produk perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan dalam menetapkan harga jualnya.

Penetapan harganya berdasarkan pada banyaknya bahan baku yang digunakan dan tingkat kesulitan pembuatannya. Produk yang diproduksi oleh Perusahaan Pelangi Matarex Kumala terdiri dari berbagai macam jenis ukuran serta desain sehingga harga yang ditetapkan berbeda-beda. Proses penetapan harga yang ditetapkan yaitu, dengan tawar menawar, maka harga pertama yang ditawarkan adalah harga tertinggi dengan laba yang optimal. Dalam kesepakatan tersebut maka harapan perusahaan tetap pada laba yang optimal.

#### **4.9. Saluran distribusi**

Setiap perusahaan yang menyalurkan suatu produk selalu berkeinginan agar produknya dapat mencapai pasar tujuan dengan cepat, mudah serta lancar. Dalam memasarkan produknya ke luar negeri Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan dari luar negeri karena menurut pihak perusahaan jika pembeli dari luar negeri membeli langsung dari perusahaan tanpa melalui perantara menurut mereka lebih terjamin.

Pelaksanaan penjualan dengan cara pesanan ini bisa dikategorikan sebagai penjualan yang tidak tetap karena perusahaan hanya menunggu pesanan pembuatan produk mebel dengan desain dan model yang telah ditentukan oleh pemesan itu sendiri. Untuk pendistribusian barang agar sampai ke negara tujuan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan jasa pengiriman barang melalui jasa agen pengiriman yang menyediakan

*container*. Dengan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan ini ditujukan untuk menjaga terjadinya penumpukan bahan baku dan penghematan biaya. Perusahaan memberikan jaminan apabila barang setelah serah terima mengalami kerusakan / cacat sepenuhnya akan diganti oleh pihak perusahaan karena perusahaan menyadari pemesan selalu menuntut kualitas layanan yang tinggi.

Tata Cara Pengiriman Ekspor PT. Pelangi Matarex Kumala:

1. Kirim (Fax) Shipping Instruction (S.I) ke EMKL (Ekspedisi Kapal Laut) dan ke shipping (pelayaran) untuk pemesan truk (EMKL) dan container (shipping).
2. Pihak shipping akan fax-an DO (Delivery Order) ke EMKL untuk pengambilan container di pelayaran, kemudian di bawa ke Pelangi untuk kegiatan stuffing furniture (barang) dimasukkan ke container.

#### **4.10. Promosi**

Program promosi yang dilakukan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sebagai upaya untuk menarik pelanggan-pelanggan baru maupun untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada pada saat ini adalah dengan cara melakukan kegiatan promosi penjualan dengan mengikuti pameran yang bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk perusahaan. Perusahaan telah beberapa kali mengikuti pameran-pameran mebel yang bertaraf nasional dan Internasional bahkan telah sempat mengikuti beberapa pameran mebel yang diadakan di luar negeri.

Pembeli dari luar negeri apabila memesan suatu produk ke perusahaan selalu mengirimkan bentuk gambar dan desain yang diinginkan yang sedang laku di pasaran luar negeri serta jumlah pesanan yang diinginkan. Untuk meningkatkan jumlah penjualan, perusahaan selalu menampilkan produk-produknya dengan bahan bervariasi baik pada bahan, desain dan warna finishingnya.

#### **4.11. Pemasaran**

Suatu perusahaan dikatakan berhasil apabila mampu memproduksi barang sesuai dengan rencana dan dapat mengalirkan atau menjual kepada konsumen. Pemasaran yang lancar akan memompa cost in flow bagi perusahaan, sehingga sisa hasil usaha dapat ditingkatkan.

Daerah pemasaran produk pada PT. Pelangi Matarex Kumala ini dikhususkan pada pasaran luar negeri. Dan negara yang menjadi sasaran dari produk mebel ini adalah:

- Australia
- Belanda
- New Zeland
- Spanyol
- Canada

#### **4.12. Daya Beli Konsumen**

Daya beli konsumen konsumen perusahaan Pelangi Matarex Kumala selalu stabil bahkan cenderung naik. Hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan selalu bagus dan dari bahan pilihan dan juga

selalu mengikuti perkembangan trend-trend furniture saat ini, sehingga barang yang dihasilkan tidak mati dipasaran atau ketinggalan jaman. Adapun peningkatan daya beli dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

## Recapitulation Container

Tahun	Jumlah barang	Total Pendapatan
2001	4.538	2.186.809.035.10
2002	7.530	3.764.644.896.30

Sumber: Data Khusus

#### 4.13. Perubahan Teknologi

Perubahan dalam bidang teknologi yang terjadi akhir-akhir ini sangatlah pesat terutama dalam bidang furniture. Hal ini menyangkut dengan teknologi dalam mesin dan peralatan untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Namun karena keterbatasan modal yang dimiliki oleh perusahaan, PT. Pelangi Matarex Kumala tidak bisa memaksakan diri untuk selalu mengikuti perubahan teknologi tersebut.

#### 4.14. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar terutama furniture akhir-akhir ini mengalami peningkatan, mengingat produk furniture merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang, dan untuk saat ini perusahaan lebih mengutamakan di

Australia, karena di Australia PT. Pelangi Matarex Kumala sudah mempunyai market sendiri.

#### **4.15. Perubahan Selera Konsumen**

Perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang sangatlah penting terhadap majunya usaha furniture. hal tersebut dikarenakan selera konsumen yang terkadang berubah dan tidak tetap. PT. Pelangi Matarex Kumala selama ini selalu mengikuti trend furniture yang sedang diminati oleh konsumen dengan membuat produk-produk yang selalu inovatif dan sedang diminati oleh konsumen.

#### **4.16. Persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis**

Hal ini merupakan tantangan yang berat bagi PT. Pelangi Matarex Kumala dengan munculnya usaha-usaha lain yang sejenis. Hal tersebut akan mendorong PT. Pelangi Matarex Kumala untuk terus dapat mempertahankan kualitas produknya agar terus dapat eksis di tengah-tengah perusahaan-perusahaan lain yang sejenis.

#### **4.17. Persaingan harga**

Persaingan harga yang ada pada saat ini sangatlah ketat, dimana para produsen furniture saling bersaing menurunkan harga untuk menarik konsumen, PT. Pelangi Matarex Kumala sendiri dalam memberikan harga

di atas rata-rata, hal ini dikarenakan kualitas yang dihasilkan mengacu pada kualitas produk yang di ekspor.

#### **4.18. Regulasi pemerintah**

Regulasi pemerintah sangat berpengaruh terhadap penjualan produk ekspor. Karena pemerintah telah mempermudah ijin dan pajak ekspor, sehingga hal ini menjadi suatu peluang yang baik dan menguntungkan bagi Perusahaan Pelangi Matarex Kumala.

#### **4.19. Depresiasi mata uang**

Penurunan nilai mata uang rupiah terhadap dollar AS yang terjadi pada beberapa tahun belakangan ini sangatlah berpengaruh terhadap perusahaan. Hal ini mengakibatkan harga bahan baku melambung tinggi yang menyebabkan perusahaan biasanya mengalami kerugian, namun bagi perusahaan eksportir seperti PT Pelangi Matarex Kumala hal tersebut justru malah menambah keuntungan karena untuk barang-barang yang diekspor perusahaan menggunakan standar harga dengan mata uang dollar AS sehingga ketika ditukar dengan mata uang rupiah maka nilainya akan semakin berlipat.

## **BAB V**

### **ANALISA DATA**

Pada analisa ini akan diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan masalah penelitian. Analisa data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun teratur dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini, masalah yang akan dibahas adalah mengenai prediksi posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Pelangi Matarex Kumala dalam menghadapi persaingan di bidang furnitire yang semakin kompetitif dengan menggunakan MDTI.

#### **5.1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal perusahaan**

Indentifikasi variabel eksternal dan internal merupakan langkah pertama dari penyusunan MDTI yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan yang ada di perusahaan. Dalam identifikasi variabel ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan metode interview dan wawancara terhadap responden. Dalam penelitian tersebut dapat ditentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan variabel-variabel tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.1.

Tabel 5.1  
Indikator Variabel Eksternal dan Internal  
PT. Pelangi Matarex Kumala

Variabel Internal	Variabel Eksternal
1. Pangsa pasar	1. Daya beli konsumen
2. Variasi produk	2. Perubahan teknologi
3. Efektifitas produksi	3. Pertumbuhan pasar
4. Struktur organisasi	4. Perubahan selera konsumen
5. Harga produk	5. Struktur persaingan
6. Kualitas produk	6. Pesaing baru yang masuk
7. Citra produk	7. Persaingan harga
8. Promosi	8. Regulasi pemerintah
9. Mesin dan Peralatan	9. Depresiasi mata uang
10. Lokasi perusahaan	
11. Kinerja karyawan	
12. Saluran distribusi	
13. Service/pelayanan	

Sumber: Data Khusus

## 5.2. Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap Daya Tarik Industri. Dalam hal ini akan diketahui indikator variabel eksternal dan internal yang

merupakan sebagai ancaman, peluang, kekuatan, serta kelemahan perusahaan.

### **5.2.1. Variabel Internal yang merupakan kekuatan bisnis perusahaan**

#### **a. Pangsa Pasar**

Kekuatan perusahaan yang paling utama di ukur dengan pangsa pasar yang berhasil dikuasai. Pangsa pasar yang di miliki perusahaan sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan, karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memiliki pangsa pasar yang cukup luas dan sebagian besar telah menembus pasar ekspor ke beberapa negara Asia dan juga negara-negara di Eropa.

#### **b. Variasi Produk**

Produk meubel yang dihasilkan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan produk yang sangat variatif dan menampilkan desain dan bentuk yang kreatif sehingga menarik perhatian konsumen. Hal ini dapat terlihat dari produk yang mempunyai kombinasi dari bentuk serta penggunaan bahan-bahan yang tepat dan berkualitas. Dengan demikian menjadikan produk ini mempunyai nilai tersendiri dan berbeda dengan produk yang dihasilkan perusahaan furniture lainnya. Sehingga produk yang dihasilkan akan menarik perhatian konsumen khususnya konsumen yang akan memesan meubel. Dengan adanya variasi produk yang ada, hal ini tentunya akan memberikan kemudahan bagi konsumen untuk memilih sesuai dengan yang diinginkan.

c. Kualitas Produk

Kualitas merupakan hal yang paling utama yang ingin ditonjolkan oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen.

d. Citra Produk

Citra produk yang dimiliki oleh PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik di mata konsumennya hal ini terlihat dari konsumen yang memesan meubel adalah sebagian mereka yang sudah pernah memesan meubel pada PT. Pelangi Matarex Kumala atau paling tidak mereka pernah melihat dan mendengar tentang PT. Pelangi Matarex Kumala.

e. Promosi

Promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan juga merupakan salah satu variabel yang menjadi kekuatan perusahaan. Selain dengan mengikuti berbagai macam pameran furniture baik yang bertaraf nasional maupun internasional perusahaan juga memasang iklan melalui internet dan Yellow Pages.

f. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi PT. Pelangi Matarex Kumala dikatakan tepat karena lokasi perusahaan berada di jalan lingkar selatan Yogyakarta yang dapat dengan mudah diketahui tempatnya dan dijangkau. Lokasi tersebut dapat berpengaruh pada komunikasi perusahaan terhadap pihak-pihak di luar perusahaan seperti relasi-relasi perusahaan.

g. Service / pelayanan

Pelayanan yang dilakukan selama ini oleh perusahaan sudah cukup baik, hal ini mencakup pelayanan terhadap karyawan sendiri, ketepatan waktu pengiriman maupun terhadap kepuasan konsumen.

h. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah baik. PT. Pelangi Matarex Kumala telah memiliki sumber daya manusia yang mendukung perkembangan usahanya dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki dalam bidang kerjanya masing-masing yang tentu saja akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas.

i. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sudah baik sehingga masing-masing divisi dapat melakukan pekerjaannya dan terdapat penanggung jawaban dengan baik sesuai dengan divisi pekerjaannya, sehingga dengan struktur organisasi yang sudah bagus, maka akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan berkualitas baik.

j. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan sudah cukup baik hal ini terlihat dari barang-barang yang selalu sampai di tujuan pemesan / konsumen dengan baik. Hal ini dikarenakan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan dari luar negeri karena menurut pihak perusahaan jika pembeli dari luar negeri membeli langsung dari perusahaan tanpa melalui perantara akan lebih terjamin. Untuk pendistribusian barang Perusahaan Pelangi Matarex Kumala menggunakan jasa pengiriman barang melalui jasa agen

pengiriman yang menyediakan container. Dengan sistem penjualan langsung berdasarkan pesanan ini ditujukan untuk menjaga terjadinya penumpukan bahan baku dan penghematan biaya.

k. Efektifitas Produksi

Efektifitas produksi dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus. Karena dengan adanya bahan baku yang selalu tersedia, maka proses produksinya pun lancar. Serta dengan adanya kinerja karyawan yang baik dalam bekerja yang selalu berusaha menghasilkan produk yang bermutu, dan para karyawan yang selalu berusaha untuk memenuhi pesanan dengan tepat waktu, walaupun tidak semua proses produksi yang diselesaikan tepat pada waktunya. Namun hal tersebut tidak mengurangi nilai keefektifitasan produksi tersebut.

### **5.2.2. Variabel Internal yang merupakan kelemahan perusahaan**

a. Harga Produk

Harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan memang harga yang tinggi yaitu berada di atas harga-harga dari perusahaan furniture lain. Hal ini terkadang menjadikan konsumen bimbang dalam penentuan keputusan beli. Namun menurut perusahaan harga yang tinggi tersebut dikarenakan kualitas yang dimiliki perusahaan juga diatas dari perusahaan lain.

b. Mesin dan Peralatan

Mesin beserta peralatan yang dimiliki perusahaan sebagian memang masih terbilang kuno dan beberapa belum dimiliki perusahaan karena keterbatasan modal. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia saat ini

mempunyai dampak dalam berbagai segi kehidupan, begitu pula terhadap mesin dan peralatan yang harganya menjadi berlipat ganda. Dampak lain dengan adanya krisis moneter menyulitkan perusahaan untuk menemukan mesin dan peralatan-peralatan yang diperlukan perusahaan dengan kualitas yang baik. Hal tersebut menyebabkan beberapa aktifitas produksi terkadang tidak dapat dilakukan di dalam lingkungan perusahaan sehingga terkadang membuat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya lebih lama dari yang telah ditetapkan.

### **5.2.3. Variabel Eksternal yang merupakan peluang usaha bagi perusahaan**

#### **a. Daya beli konsumen**

Daya beli konsumen terhadap produk meubel sangatlah tinggi. Karena produk meubel merupakan produk yang selalu dibutuhkan, hal ini sesuai dengan prinsip perusahaan dimana masih ada orang yang membangun rumah atau tempat tinggal pasti masih membutuhkan perabotan furniture. Hal ini dapat menjadi suatu peluang usaha yang baik bagi industri furniture, dan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan salah satu perusahaan yang mampu menyedot konsumen yang cukup banyak. Hal ini dapat dibuktikan dengan peningkatan penjualan dan pendapatan perusahaan pada tahun 2001 dan 2002, yaitu sebesar 72%.

#### **b. Perubahan selera konsumen**

Perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang sangatlah penting terhadap majunya usaha furniture. Hal tersebut dikarenakan selera

konsumen yang terkadang berubah dan tidak tetap. PT. Pelangi Matarex Kumala selama ini selalu mengikuti trend furniture yang sedang diminati oleh konsumen dengan membuat produk-produk yang selalu inovatif dan diminati oleh konsumen.

c. Pertumbuhan pasar

Kebijakan yang ditempuh PT. Pelangi Matarex Kumala untuk meningkatkan volume penjualannya adalah dengan meningkatkan perluasan pangsa pasar di pasar yang selalu bertambah besar mengingat produk furniture merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang. Pertumbuhan pasar yang besar akan berdampak positif bagi PT. Pelangi Matarex Kumala yang sudah memiliki nama dan citra yang baik, karena akan membuka peluang bisnis yang cukup menjanjikan.

d. Struktur persaingan

Struktur persaingan produk furniture di Yogyakarta sangat kompetitif. Dikatakan sangat kompetitif karena banyak perusahaan-perusahaan yang sama bergerak pada produk furniture. Namun PT. Pelangi Matarex Kumala dapat mengatasi masalah tersebut karena selama ini prestasi dan kinerja perusahaan sudah cukup baik sehingga membuat perusahaan banyak dikenal oleh konsumen sebagai salah satu perusahaan furniture yang berkualitas, dan juga setiap perusahaan mempunyai ciri khasnya masing-masing dan mempunyai pelanggan yang sudah tetap.

e. Pesaing baru yang masuk

Usaha bisnis Furniture sangatlah menjanjikan keuntungan yang diperolehnya hal ini menyebabkan banyak pesaing–pesaing baru yang muncul. Untuk mengantisipasi ancaman dari pesaing baru tersebut, perusahaan harus meningkatkan keunggulan-keunggulannya dibandingkan dengan pesaingnya baik menyangkut kualitas maupun harga produk. Karena jika keunggulan sudah dimiliki, maka perusahaan kemungkinan akan dapat mengubah ancaman menjadi peluang pasar yang cukup prospektif dan juga dengan semakin banyak pesaing yang muncul maka akan semakin mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas serta kinerja perusahaan.

f. Regulasi pemerintah

Peraturan pemerintah yang ada saat ini sangatlah menguntungkan bagi perusahaan terutama bagi perusahaan eksportir, karena pemerintah telah mempermudah ijin dan pajak ekspor sehingga hal ini menjadi suatu peluang yang baik bagi PT. Pelangi Matarex Kumala.

g. Depresiasi mata uang

Penurunan nilai mata uang rupiah terhadap dollar AS yang terjadi pada beberapa tahun belakangan ini sangatlah berpengaruh terhadap perusahaan. Hal ini mengakibatkan harga bahan baku melambung tinggi yang menyebabkan perusahaan biasanya mengalami kerugian, namun bagi perusahaan eksportir seperti PT. Pelangi Matarex Kumala hal tersebut justru malah menambah keuntungan karena untuk barang–barang yang

diekspor perusahaan menggunakan standar harga dengan mata uang dollar AS sehingga ketika ditukar dengan mata uang rupiah maka nilainya akan semakin berlipat.

#### **5.2.4. Variabel Eksternal yang merupakan ancaman bagi perusahaan**

a. Perubahan teknologi

Perubahan dalam bidang teknologi yang terjadi akhir-akhir ini sangatlah pesat terutama dalam bidang furniture. Hal ini menyangkut dengan teknologi dalam mesin dan peralatan untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Namun karena keterbatasan modal yang dimiliki oleh perusahaan, PT. Pelangi Matarex Kumala tidak bisa memaksakan diri untuk selalu mengikuti perubahan teknologi tersebut.

b. Persaingan harga

Persaingan harga yang ada pada saat ini sangatlah ketat, dimana para produsen furniture saling bersaing menurunkan harga untuk menarik konsumen, PT. Pelangi Matarex Kumala sendiri dalam memberikan harga sangatlah tinggi hal ini dikarenakan kualitas yang dihasilkan mengacu pada kualitas produk yang diekspor.

#### **5.3. Penilaian Kualitatif Pentingnya Variabel-Variabel Internal dan Eksternal**

Setelah ancaman, peluang, kekuatan, serta kelemahan perusahaan diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian kualitatif

terhadap pentingnya variabel-variabel internal dan eksternal. Dalam hal ini akan diketahui seberapa penting variabel-variabel tersebut terhadap perkembangan perusahaan.

### **5.3.1. Pentingnya Variabel Internal Terhadap Perusahaan**

#### **a. Pangsa Pasar**

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan adalah sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan. Karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Sehingga pangsa pasar dalam suatu perusahaan eksportir terutama Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting untuk kemajuan perusahaan.

#### **b. Variasi produk**

Variasi produk yang dimiliki Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bervariasi dan berkualitas dan juga berbeda dengan produk yang dihasilkan perusahaan yang lainnya. Karena variasi produk ini sangat mempengaruhi minat konsumen untuk membeli suatu produk. Sehingga variasi produk ini sangat penting dan berpengaruh terhadap penjualan produk.

#### **c. Efektifitas produksi**

Dalam suatu perusahaan efektifitas produksi itu penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, karena keefektifitasan produksi ini menyangkut kepuasan para konsumennya. Apabila efektifitas produksi dalam suatu perusahaan tidak baik, misalnya pengiriman pesanan telat, kinerja karyawan yang tidak bagus, bahan baku yang tidak lancar, hal-hal tersebut akan membuat proses produksi yang dihasilkan tidak lancar atau

tidak baik, dan juga akan membuat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan akan menurun. Jadi efektifitas produksi ini berpengaruh dan penting terhadap perusahaan.

d. Struktur organisasi

Fungsi dari struktur organisasi adalah supaya tugas dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam suatu perusahaan menjadi jelas dan tegas. Struktur organisasi yang jelas dan tegas dapat mendukung kelancaran kegiatan perusahaan. Dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala struktur organisasinya sudah tersusun dengan baik, dan para karyawannya pun dapat bekerjasama dengan baik, sehingga PT. Pelangi Matarex Kumala dapat menghasilkan produk yang baik dan keuntungan yang diharapkan. Namun apabila struktur organisasi sudah tersusun dengan baik, tapi para karyawan tidak bisa bekerja sama dengan baik, maka perusahaan tersebut akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Sehingga struktur organisasi tidak begitu berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan apabila ada kerjasama yang baik antar karyawan.

e. Harga produk

Harga produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memang tinggi. Hal tersebut dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan memang berkualitas dan diminati oleh para pelanggannya. Namun dengan harga yang tinggi tersebut akan membuat Perusahaan Pelangi Matarex Kumala kalah saing dengan perusahaan lainnya. Sehingga harga produk dalam

perusahaan tersebut sangat penting dan berpengaruh, terutama dalam menghadapi para pesaingnya.

f. Kualitas produk

Kualitas produk dalam perusahaan furniture sangat penting, karena apabila kualitas perusahaan tersebut tidak bagus, maka produk tersebut tidak akan diminati oleh para konsumen. Sehingga kualitas merupakan hal yang paling utama yang ingin ditonjolkan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala.

g. Citra produk

Citra produk dalam suatu perusahaan terutama perusahaan furniture sangat penting. Karena baik dan buruknya suatu perusahaan itu tergantung pada citra produk perusahaan tersebut. Dengan memiliki citra yang baik, maka pelanggannya pun akan semakin bertambah, dan dari lingkungan perusahaan lainnya, perusahaan tersebut akan mempunyai nama yang baik. Sehingga citra produk itu sangat berpengaruh terhadap nilai jual produk dan berpengaruh juga terhadap lingkungan bisnisnya.

h. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala sudah begitu gencar, yaitu dengan terus melakukan atau mengikuti pameran-pameran nasional maupun internasional dan memasang iklan. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap penjualan produk itu sendiri. Sehingga promosi sangat penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut.

i. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang dimiliki Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus walaupun tidak mengikuti perkembangan teknologi, karena keterbatasan biaya. Namun mesin dan peralatan yang dimiliki perusahaan saat ini masih dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas. Sehingga mesin dan peralatan yang modern dan canggih tidak begitu penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.

j. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan sudah strategis, yaitu terletak di pinggir jalan besar dan dekat dengan sumber bahan baku. Menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala yang bergerak dibidang furniture lokasi perusahaan merupakan hal yang penting, apabila menyangkut biaya penghematan biaya ongkos kirim bahan bakunya. Namun lokasi perusahaan tidak begitu penting apabila produk tersebut sudah terkenal dan citra yang dimiliki perusahaan sudah baik di mata konsumen. Sehingga lokasi perusahaan tidak begitu berpengaruh dalam kemajuan suatu perusahaan eksportir.

k. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan furniture sangat sangat penting, karena hasil dari suatu produk sangat tergantung dari kinerja para karyawan. Kinerja karyawan yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala sudah bagus, yaitu para karyawan yang dimiliki perusahaan bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan demikian mereka dapat bekerja dengan baik sesuai dengan profesinya, sehingga dapat

menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif, serta dapat mendapatkan laba yang diharapkan. Sehingga kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi kelangsungan suatu perusahaan.

l. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang lancar akan mempengaruhi citra dari perusahaan. Karena dengan saluran distribusi yang lancar, maka pengiriman pun akan sampai tepat waktu dengan demikian harus ada kerjasama yang baik antara perusahaan dan agen pengiriman barang. Sehingga saluran distribusi berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan tersebut.

m. Service / pelayanan

Service yang diberikan Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sudah bagus, yaitu tidak hanya memberikan pelayanan yang baik terhadap para pelanggan saja, namun terhadap para karyawan juga diberikan pelayanan yang baik. Karena menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala service / pelayanan merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Dengan pelayanan yang baik maka akan menambah pelanggan, misalnya dengan mengirimkan pesanan tepat pada waktunya. Dengan demikian citra yang dimiliki perusahaan tersebut akan baik dimata para pelanggannya. Sehingga service / pelayanan sangat penting dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

### 5.3.2. Pentingnya Variabel Eksternal Terhadap Perusahaan

#### a. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kreatifitas perusahaan. Karena dengan daya beli yang bagus berarti produk tersebut disukai dan diminati oleh para konsumennya, dan para pekerja pun akan semakin kreatif dalam memproduksi barang. Sehingga daya beli konsumen yang tinggi sangat berpengaruh dan penting bagi perusahaan.

#### b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang sangat pesat pada akhir-akhir ini tidak mempengaruhi PT. Pelangi Matarex Kumala, terutama untuk mesin dan peralatan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada sekarang ini sudah cukup baik untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan bermutu bagus. Dan peminat barang seni yang bernuansa natural masih banyak diminati bahkan peminatnya semakin banyak. Dengan demikian perubahan teknologi tidak begitu berpengaruh terhadap perusahaan furniture.

#### c. Pertumbuhan pasar

Bagi perusahaan furniture, produk furniture sangat dibutuhkan bagi setiap orang. Sehingga pertumbuhan pasar tidak begitu berpengaruh terhadap perusahaan, karena pertumbuhan pasar furniture ini akan selalu stabil.

#### d. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen saat ini sangat bervariasi. Oleh karena itu perusahaan harus bisa mengikuti perubahan selera konsumen tersebut

dengan lebih memperhatikan kualitas dan variasi pada produknya. Hal tersebut dilakukan supaya produk yang dihasilkan selalu diminati konsumen, tidak ketinggalan jaman dan tidak kalah saing dengan para pesaingnya. Sehingga perubahan selera konsumen sangat penting untuk diperhatikan dan diikuti perkembangan perubahan selera konsumennya, karena dengan demikian perusahaan dapat membuat produk sesuai yang diinginkan konsumen.

e. Struktur persaingan

Struktur persaingan produk furniture di Yogyakarta sangat kompetitif. Dengan demikian struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Karena apabila hal tersebut tidak dapat diantisipasi, maka Perusahaan Pelangi Matarex Kumala akan kalah saing dengan perusahaan lainnya. Sehingga struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

f. Pesaing baru yang masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi Perusahaan Pelangi Matarex Kumala. Dengan demikian perusahaan harus bisa mengantisipasi ancaman tersebut dengan meningkatkan keunggulan-keunggulannya dibandingkan dengan pesaingnya baik menyangkut kualitas maupun harga produk. Sehingga pesaing baru yang masuk sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.

g. Persaingan harga

Persaingan harga menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Karena Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memberikan harga yang tinggi pada produknya, hal ini disesuaikan dengan kualitas produk tersebut. Sehingga persaingan harga dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh, apabila menyangkut dalam kualitas produk yang dihasilkan.

h. Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan, terutama untuk perusahaan eksportir. Karena regulasi pemerintah yang menentukan kelancaran produk ekspor sampai keluar negeri, dan sampai saat ini peraturan pemerintah telah memberikan kemudahan bagi para eksportir, terutama dalam hal perpajakan dan perijinan untuk melakukan ekspor. Sehingga regulasi pemerintah sangat penting dan berpengaruh untuk kemajuan perusahaan eksportir.

i. Depresiasi mata uang

Penurunan nilai mata uang rupiah terhadap dollar AS sangat berpengaruh terhadap harga bahan baku yang semakin melambung tinggi, hal ini bisa mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Namun bagi perusahaan eksportir hal tersebut malah menambah keuntungan, karena harga yang digunakan menggunakan standar mata uang dollar AS. Sehingga depresiasi mata uang sangat berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan.

#### **5.4. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal Pada PT.**

##### **Pelangi Matarex Kumala**

Setelah dilakukan penilaian kualitatif dan pentingnya terhadap indikator variabel eksternal dan internal dan sudah diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap Daya Tarik Industri. Nilai ditentukan oleh pihak manajer dengan melihat situasi yang dihadapi. Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Bobot ditentukan oleh peneliti yang dikuatkan dengan pendapat dari perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen, dan bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator.

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala lima yaitu:

1. Sangat Tidak Baik
2. Tidak Baik
3. Netral
4. Baik
5. Sangat baik

Setelah melakukan penilaian secara kualitatif terhadap variabel internal dan eksternal, penulis melakukan penilaian kuantitatif dengan menggunakan nilai skala lima dan penentuan bobot, yaitu seluruh

indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen pada masing-masing variabel. Adapun penilaian penulis terhadap variabel internal dan variabel eksternal terdapat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2

## Penilaian Kuantitatif Penulis Terhadap Variabel Internal

Variabel	Nilai	Bobot
1. Pangsa pasar	4	0.10
2. Variasi produk	4	0.10
3. Efektifitas produk	4	0.05
4. Struktur organisasi	4	0.05
5. Harga produk	3	0.05
6. Kualitas produk	5	0.20
7. Citra produk	5	0.10
8. Promosi	4	0.10
9. Mesin dan peralatan	3	0.05
10. Lokasi perusahaan	4	0.05
11. Kinerja karyawan	4	0.05
12. Saluran distribusi	4	0.05
13. Service / pelayanan	5	0.05
		1.00

Sumber : Data Khusus pada lampiran 2

Tabel 5.3

## Penilaian Kuantitatif Penulis Terhadap Variabel Eksternal

Variabel	Nilai	Bobot
1. Daya beli konsumen	5	0.20
2. Perubahan teknologi	3	0.05
3. Pertumbuhan pasar	4	0.10
4. Perubahan selera konsumen	3	0.10
5. Struktur persaingan	4	0.10
6. Pesaing baru yang masuk	4	0.10
7. Persaingan harga	3	0.05
8. Regulasi pemerintah	5	0.10
9. Depresiasi mata uang	5	0.20
		1.00

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

Setelah penulis melakukan penilaian kuantitatif terhadap variabel internal dan eksternal. Penulis mengajukan kepada perusahaan. Dan perusahaan menyetujui penilaian terhadap masing-masing variabel tersebut, yaitu dengan melakukan penilaian terhadap angket yang diajukan kepada responden. Penilaian tersebut ada persamaan dan perbedaan antara penilaian yang dilakukan penulis dan responden. Adapun hasil penilaian dan perhitungan pada masing-masing indikator variabel tersebut dapat dilihat pada lampiran 2.

Dibawah ini adalah penjelasan dari penilaian kuantitatif pada nilai dan pentingnya variabel internal dan eksternal.

#### **5.4.1. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal**

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar yang berhasil dicapai PT. Pelangi Matarex Kumala sudah cukup baik di kalangan konsumen meubel. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan PT. Pelangi Matarex Kumala mendapatkan order yang cukup banyak dan pangsa pasar yang dimilikinya pun cukup luas. Sehingga perusahaan memberikan nilai 4.0.

b. Variasi Produk

Produk meubel yang dihasilkan PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan produk yang sangat variatif dan menampilkan desain dan bentuk yang kreatif sehingga menarik perhatian konsumen. Sehingga nilai yang diberikan adalah 4.5.

c. Efektifitas produksi

Efektifitas produksi dalam PT. Pelangi Matarex Kumala sudah cukup bagus. Hal ini terlihat pada pemberian nilai perusahaan, yaitu 3.5.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan di PT. Pelangi Matarex Kumala cukup baik dimana pada masing-masing divisi terdapat penanggung jawab serta pelaksanaanya terstruktur dengan baik. Sehingga perusahaan memberikan nilai 4.2.

e. Harga Produk

Dalam hal harga produk, PT. Pelangi Matarex Kumala mengakui bahwa harga yang ditawarkan relatif tinggi, hal ini dikarenakan PT. Pelangi

Matarex Kumala ingin memberikan suatu produk yang benar-benar memiliki kualitas dan bermutu tinggi karena standar yang dipakai mengacu pada standar produk yang diekspor. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 2.3.

f. Kualitas Produk

Kualitas produk pada PT. Pelangi Matarex Kumala sudah bagus. Hal ini dapat terlihat pada penggunaan bahan baku yang berkualitas dan diminati para konsumennya. Dalam hal ini, perusahaan memberikan nilai 4.7.

g. Citra Produk

PT. Pelangi Matarex Kumala memiliki citra yang baik di mata konsumennya, karena produk yang dihasilkan selalu sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga nilai yang diberikan perusahaan untuk citra produk ini adalah 4.3.

h. Promosi

Promosi yang dilakukan PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik, yaitu dengan cara mengikuti berbagai macam pameran baik yang bertaraf nasional maupun internasional dan juga melalui iklan. Sehingga nilai yang diberikan oleh perusahaan sebesar 4.0.

i. Mesin dan Peralatan

Salah satu kendala yang dihadapi PT. Pelangi Matarex Kumala adalah mesin dan peralatan, dimana tidak semua aktifitas produksi bisa dilakukan di dalam lingkungan perusahaan, tapi harus dilakukan di luar perusahaan yaitu dengan melakukan kerja sama dengan para pengrajin yang memiliki

kemampuan membuat barang–barang meubel yang sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen. Sehingga perusahaan memberikan nilai 2.7.

j. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Pelangi Matarex Kumala strategis, dimana berada di pinggir jalan raya yang sangat terjangkau oleh kendaraan umum, di kawasan bisnis, berhalaman cukup luas, serta mudah ditemukan. Hal tersebut sangat berdampak positif baik untuk pemasaran maupun untuk memperluas pangsa pasar. Karena itulah perusahaan memberikan nilai yang cukup tinggi yaitu sebesar 4.2.

k. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan PT. Pelangi Matarex Kumala sudah baik. Hal ini dapat terlihat pada nilai yang diberikan perusahaan, yaitu 3.7.

l. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala cukup baik karena selama ini semua order atau pesanan dapat sampai kepada para konsumen atau pemesan dengan baik. Sehingga perusahaan memberikan nilai 3.5.

m Service / pelayanan

Pelayanan yang diberikan PT. Pelangi Matarex Kumala sangat baik, baik dalam hal pelayanan oleh karyawan, ketepatan waktu, maupun dalam pelayanan administrasi. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 4.3.

#### 5.4.2. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel Internal

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar menurut PT. Pelangi Matarex Kumala sangat penting terutama bagi perusahaan eksportir, karena dari pangsa pasar inilah dapat diketahui posisi perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

b. Variasi produk

Variasi produk ini sangat penting, karena variasi produk sangat mempengaruhi minat konsumen untuk membeli suatu produk. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

c. Efektifitas produksi

Efektifitas produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting, karena efektifitas produksi ini menyangkut kepuasan para konsumennya. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.058.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi dalam PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh apabila antar karyawan dapat bekerjasama dengan baik, sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

e. Harga produk

Harga produk dalam perusahaan memang sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, terutama dengan para pesaingnya. Sehingga dalam harga produk perusahaan memberikan bobot 0.058.

f. Kualitas produk

Kualitas produk merupakan hal yang paling penting dan paling utama yang ditonjolkan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala. Sehingga dalam hal ini perusahaan memberikan bobot 0.1.

g. Citra produk

Citra produk dalam Perusahaan Pelangi Matarex Kumala sangat penting. Karena dengan memiliki citra produk yang baik, maka pelanggannya pun akan semakin banyak. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.083.

h. Promosi

Promosi dalam suatu perusahaan itu sangat penting dan berpengaruh terhadap penjualan produk. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.075.

i. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang canggih dan modern menurut Perusahaan Pelangi Matarex Kumala tidak begitu penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada sekarang ini sudah cukup bagus dan dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

j. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan tidak begitu berpengaruh dan penting terhadap perusahaan yang bergerak dibidang eksportir. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

k. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan furniture sangat penting, karena hasil dari suatu produk sangat tergantung dari kinerja para karyawannya. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

l. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang lancar akan mempengaruhi citra perusahaan, sehingga saluran distribusi berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.067.

m. Service / pelayanan

Menurut PT. Pelangi Matarex Kumala service / pelayanan merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Karena dengan pelayanan yang baik akan menambah pelanggan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.058.

Adapun rincian dari nilai dan bobot variabel internal terdapat pada nilai tertimbang (Tabel 5.4).

### **5.4.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal**

a. Daya Beli Konsumen

PT. Pelangi Matarex Kumala merupakan salah satu perusahaan yang mampu menyedot konsumen cukup banyak. Hal ini merupakan peluang yang cukup menjanjikan khususnya dibidang usaha furniture. Sehingga perusahaan dalam hal ini memberikan nilai 4.5.

b. Perubahan Teknologi

Teknologi di bidang furniture selalu berkembang dan berusaha untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Namun karena keterbatasan modal yang dimiliki, PT. Palangi Matarex Kumala tidak bisa memaksakan diri untuk selalu mengikuti perubahan teknologi terutama dalam penggunaan mesin dan peralatan. Dengan demikian perusahaan memberikan nilai 2.5.

c. Pertumbuhan Pasar

Produk furniture merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang. Pertumbuhan pasar yang besar akan berdampak positif bagi PT. Pelangi Matarex Kumala yang sudah memiliki nama dan citra yang baik. Sehingga dalam hal ini perusahaan memberikan nilai 4.0.

d. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen akan sangat terpengaruh pada trend yang ada. Dan karena kreatifitas dan variasi produk yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala maka tuntutan perubahan selera konsumen yang selalu berubah bisa diatasi. Karena itulah perusahaan memberikan nilai 4.0.

e. Struktur Persaingan

Bagi PT. Pelangi Matarex Kumala, persaingan adalah masalah yang bisa diatasi dengan baik. Karena selama ini prestasi dan kinerja PT. Pelangi Matarex Kumala telah membuat perusahaan banyak dikenal oleh konsumen sebagai salah satu perusahaan furniture yang berkualitas.

dengan kata lain citra yang dimiliki PT. Pelangi Matarex Kumala baik. Sehingga dalam hal persaingan, perusahaan memberikan nilai 4.3.

f. Pesaing baru yang masuk

Semakin banyaknya pesaing atau industri furniture baru yang masuk, PT. Pelangi Matarex Kumala tetap bisa mengatasi persaingan ini dengan baik. Apalagi pasar semakin tumbuh berkembang dan pangsa pasar PT. Pelangi Matarex Kumala sendiri cukup luas. Oleh karena itu, perusahaan memberikan nilai 4.0.

g. Persaingan Harga

Dalam hal persaingan harga, PT. Pelangi Matarex Kumala kurang berani bersaing. Terutama dengan perusahaan furniture baru yang mungkin saja memberikan harga yang lebih rendah. Sehingga perusahaan memberikan nilai 2.5.

h. Regulasi Pemerintah

Adanya kemudahan ijin dan pajak ekspor yang dikeluarkan pemerintah telah menjadikan suatu peluang yang baik bagi perusahaan eksportir terutama Perusahaan Pelangi Matarex Kumala. Dengan demikian perusahaan memberikan nilai 4.7.

i. Depresiasi Mata Uang

Perusahaan Pelangi Matarex Kumala merupakan perusahaan eksportir, sehingga terkadang perusahaan diuntungkan dengan adanya depresiasi mata uang rupiah terhadap dollar AS, hal ini dikarenakan harga untuk barang yang di ekspor menggunakan kurs dollar sehingga penurunan mata

uang rupiah malah menambah keuntungan bagi pihak perusahaan. Dalam hal ini perusahaan memberikan nilai sebesar 4.7.

#### **5.4.4. Penilaian Kuantitatif Pentingnya Variabel Eksternal**

a. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen sangat berpengaruh terhadap penjualan produk dan juga berpengaruh terhadap kreatifitas para pekerja. Dengan daya beli konsumen yang tinggi, maka kreatifitas para pekerja pun akan semakin tinggi. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.2.

b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi pada PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh, terutama untuk mesin dan peralatan. Karena dengan mesin dan peralatan yang ada, dapat menghasilkan barang yang berkualitas. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.1.

c. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar bagi perusahaan furniture tidak begitu berpengaruh. Hal ini dikarenakan produk furniture selalu dibutuhkan semua orang. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.1.

d. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen sangat penting untuk diperhatikan dan diikuti perkembangan perubahannya. Karena dengan demikian perusahaan dapat membuat produk sesuai yang diminati konsumen. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.125.

e. Struktur Persaingan

Struktur persaingan produk furniture sangat kompetitif. Dengan demikian struktur persaingan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.075.

f. Pesaing baru yang masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi perusahaan. Dengan demikian pesaing baru yang masuk sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.067.

g. Persaingan harga

Persaingan harga menurut PT. Pelangi Matarex Kumala tidak begitu berpengaruh apabila menyangkut dalam kualitas produk yang dihasilkan. Harga produk Perusahaan Pelangi Matarex Kumala memang tinggi, namun hal tersebut disesuaikan dengan kualitas yang dihasilkan perusahaan. Sehingga perusahaan memberikan bobot 0.083.

h. Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah sangat penting untuk kemajuan perusahaan eksportir. Karena yang memberikan izin dan kelancaran dalam melakukan ekspor adalah pemerintah. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.1.

i. Depresiasi mata uang

Depresiasi mata uang sangat berpengaruh terhadap penjualan produk perusahaan. Bagi perusahaan eksportir seperti PT. Pelangi Matarex Kumala, hal tersebut malah menambah keuntungan untuk penjualan

produk. Karena harga yang digunakan menggunakan standar mata uang dollar AS. Dengan demikian perusahaan memberikan bobot 0.2.

Dibawah ini adalah rincian dari nilai dan bobot variabel internal pada nilai tertimbang (Tabel 5.4) dan rincian dari nilai dan bobot variabel eksternal terdapat pada nilai tertimbang (Tabel 5.5).

Tabel 5.4.  
Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrik)

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa pasar	0.075	4.0	0.304
2. Variasi produk	0.1	4.5	0.45
3. Efektifitas produksi	0.058	3.5	0.203
4. Struktur organisasi	0.075	4.2	0.319
5. Harga produk	0.058	2.3	0.133
6. Kualitas produk	0.1	4.7	0.47
7. Citra produk	0.083	4.3	0.357
8. Promosi	0.075	4.0	0.3
9. Mesin dan peralatan	0.067	2.7	0.181
10. Lokasi perusahaan	0.1	4.2	0.42
11. Kinerja karyawan	0.067	3.7	0.248
12. Saluran distribusi	0.067	3.5	0.234
13. Service/pelayanan	0.058	4.3	0.249
	1.00		3.87

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

Tabel 5.5  
Evaluasi Faktor Eksternal (IFE Matrik)

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen	0.2	4.5	0.9
2. Perubahan teknologi	0.1	2.5	0.25
3. Pertumbuhan pasar	0.1	4.0	0.4
4. Perubahan selera konsumen	0.125	4.0	0.5
5. Struktur persaingan	0.075	4.3	0.322
6. Pesaing baru yang baru masuk	0.067	4.0	0.268
7. Persaingan harga	0.083	2.5	0.207
8. Regulasi pemerintah	0.1	4.7	0.47
9. Depresiasi mata uang	0.2	4.7	0.94
	1.00		4.26

Sumber: Data Khusus pada lampiran 2

### 5.5. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah keseluruhan nilai dari variabel eksternal dan internal ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sel yang tepat. Posisi bisnis ada tiga ruas untuk internal dan tiga ruas untuk

eksternal. Adapun pembagian dalam menentukan posisi bisnis menggunakan strategi:

$$\frac{\text{Strateginya: } 5 - 1}{3} = 1.33$$

Sumber: Husein Umar, *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999

Gambar 5.1  
Posisi Bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala

		Daya Tarik Industri			
		Tinggi	Sedang	Rendah	
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b>Investasi dan tumbuh</b>	Pertumbuhan selektif	Selektif	5.0
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi	3.67
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi	2.33
		5.0	3.67	2.33	1.0

Sumber: Data Khusus

Gambar 5.1 adalah posisi bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala yang berada pada sel investasi dan tumbuh. Gambar tersebut berdasarkan pada hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal perusahaan, dan ditentukan berdasarkan strategi tersebut dengan demikian penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 4.26 untuk total keseluruhan faktor eksternal, sedangkan untuk total keseluruhan faktor internal pada titik 3.87.

## 5.6. Perumusan Strategi

Setelah prediksi posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan serta langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh pihak PT. Pelangi Matarex Kumala.

Perusahaan Pelangi Matarex Kumala berada pada investasi dan tumbuh yang berarti berada pada posisi strategi yang baik. Salah satu strategi umum yang jelas adalah konsentrasi terus pada bidang furniture yang sudah ada sampai sekarang atau perusahaan dapat membuat kebijakan diversifikasi konsentrasik, dengan strategi ini perusahaan dapat menambah produk yang baru yang masih saling berhubungan untuk pasar yang sama sehingga dapat terus mempertahankan serta mengembangkan pangsa pasar yang sudah ada.

Selain itu dengan analisis MDTI dapat ditemukan posisi bisnis perusahaan, sehingga didapatkan posisi bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala dengan posisi persaingan atau kekuatan bisnis yang kuat, yang diperoleh dari total jumlah dari variabel internal yaitu 3.87, sedangkan perusahaan memiliki daya tarik industri yang juga besar, diperoleh dari jumlah total variabel eksternal yaitu 4.26. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik dilihat dari kekuatan bisnis yang ada memiliki nilai diatas 3.67, dan perusahaan memiliki daya tarik industri

yang juga besar, bahwa perusahaan dapat menarik konsumen dan pangsa pasar yang tersedia, kemudian perusahaan harus dapat mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat menandinginya. Setelah mengetahui posisi perusahaan, kita dapat melihat pada implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama, dengan demikian kita akan mengetahui bagaimana kira-kira strategi yang baik untuk dilakukan dalam posisi bisnis sekarang ini.

Berdasarkan dari berbagai data yang telah diperoleh di atas maka dapat ditentukan letak PT. Pelangi Matarex Kumala dalam Matrik Daya Tarik Industri berada pada posisi Kekuatan Bisnis yang tinggi dan dalam Daya Tarik Industri yang besar (Tabel 5.6).

Tabel 5.6  
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b><i>Pertumbuhan</i></b> <b><i>Dominasi</i></b> <b><i>Investasi maksimal</i></b>	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Data Khusus

Klasifikasi implikasi strateginya adalah sebagai berikut:

Posisi ini menunjukkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Didalamnya terdapat implikasi strategis berupa:

### **5.6.1. Strategi Pertumbuhan**

#### **5.6.1.1. Strategi pertumbuhan konsentrasi**

Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua sumber daya yang sejenis, strategi ini terdiri dari atas 2 cara, yaitu:

a. Horizontal

Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar di perluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi lebih besar. Dari sisi eksternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

b. Vertikal

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok / distributor. Dengan kata lain terdapat satu / lebih bisnis yang selama ini di sediakan oleh perusahaan.

#### **5.6.1.2. Strategi pertumbuhan diversifikasi**

Strategi ini menuntut perusahaan tumbuh dengan cara menambahkan produk / divisi yang berbeda dari yang telah ada.

- a. Terpusat, dengan melakukan penambahan produk yang sudah ada, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada.
- b. Konglomerasi, dengan melakukan penambahan produk yang tidak ada hubungannya dengan lini produk yang telah dimiliki sebelumnya.

### **5.6.2. Strategi Dominasi**

Strategi dominasi pada dasarnya hanya berusaha mempertahankan pangsa pasar dan menekan harga pasar sebagai akibat meningkatnya jumlah barang yang ditawarkan, sehingga harga pasar tersebut lebih rendah dibanding dengan biaya rata-rata perusahaan baru.

Untuk dapat mempertahankan posisi, perusahaan dominan dapat memilih strategi penurunan harga pasar dengan cara memperluas pangsa pasar yang dikuasai. Jika pasar tidak cukup besar dan tidak sedang berada dalam tahap pertumbuhan, strategi ini lebih menjanjikan keberhasilan untuk mengeluarkan perusahaan pesaing dari pasar.

Taktik pemasaran juga dapat dilakukan oleh perusahaan dominan, yaitu dengan terus melakukan pengembangan produk yang hanya berkaitan dengan pengembangan atribut produk pinggiran yang menunjukkan hasil yang memuaskan. Akibatnya perusahaan pesaing dengan sendirinya akan terus menerus mengikuti. Jika ini yang terjadi maka ongkos produksi yang ditanggung oleh perusahaan pesaing akan meningkat.

Disamping itu, perusahaan dominan juga dapat melakukan promosi besar-besaran sehingga mengakibatkan peningkatan loyalitas

konsumen. Taktik ini akan berhasil dengan baik jika perusahaan dominan mampu mengembangkan citra bahwa produk yang ditawarkan termasuk kategori unik atau paling tidak diyakini oleh konsumen sebagai barang yang memiliki keistimewaan sekalipun tidak harus dikategorikan sebagai barang eksklusif.

### **5.6.3. Strategi Investasi Maksimal**

Investasi maksimal merupakan strategi yang paling tepat untuk dilakukan melalui penambahan fasilitas perusahaan, yaitu penambahan mesin dan peralatan yang lebih baik dan lebih modern. Karena hal ini nantinya secara langsung akan meningkatkan mutu dan kualitas dari produk tersebut dan memberikan nilai lebih kepada konsumen. Untuk sumber daya manusia dapat dilakukan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja mereka menjadi tenaga yang profesional. Karena dengan sumber daya manusia yang baik maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini akan dibagi dalam dua bagian utama, yaitu kesimpulan dari hasil analisis yang telah dijabarkan pada bab IV, serta bagian kedua yaitu saran yang berkenaan dengan strategi pemasaran dari PT. Pelangi Matarex Kumala.

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data perusahaan PT. Pelangi Matarex Kumala, maka diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Dari hasil observasi yang telah dilakukan serta hasil interview dengan pihak PT. Pelangi Matarex Kumala, dapat dihasilkan indikator-indikator variabel eksternal dan internal. Dan dari variabel internal ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan dari variabel eksternal dapat dipisahkan antara peluang dan ancaman.

Adapun kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu pangsa pasar, variasi produk, struktur organisasi, kualitas produk, citra produk, promosi, lokasi perusahaan, kinerja karyawan, saluran distribusi, service / pelayanan, efektifitas produksi. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Pelangi Matarex Kumala adalah harga produk, mesin dan peralatan.

Peluang yang dimiliki oleh PT. Pelangi Matarex Kumala yaitu daya beli konsumen, perubahan selera konsumen, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, pesaing baru yang baru masuk, regulasi pemerintah, depresiasi mata uang. Ancaman yang dimiliki perusahaan ini adalah perubahan teknologi, persaingan harga.

- b. Posisi bisnis PT. Pelangi Matarex Kumala jika dilihat dari indikator variabel eksternal berada pada posisi tinggi dan bila dilihat dari indikator variabel internal juga berada pada posisi tinggi, sehingga dalam matrik daya tarik industri berada pada posisi investasi dan tumbuh yang berarti bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumennya / pangsa pasarnya, dan harus terus mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat mampu bersaing.
- c. Strategi bersaing yang dijalankan PT. Pelangi Matarex Kumala ialah dengan pertumbuhan yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi dan strategi pertumbuhan diversifikasi. Kemudian strategi berikutnya ialah dominasi yaitu perusahaan harus dapat menekan harga pasar untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Sedangkan strategi yang terakhir yang dilakukan perusahaan ialah investasi maksimal yaitu dengan penambahan fasilitas perusahaan, yaitu penambahan mesin dan peralatan yang lebih baik.

## 6.2. Saran

Dari hasil evaluasi yang telah dilaksanakan, maka strategi yang tepat untuk dilakukan oleh PT. Pelangi Matarex Kumala adalah:

- a. Mengembangkan strategi pertumbuhan diversifikasi konsentrik (terpusat) dengan melakukan penambahan produk / divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada.
- b. Mengembangkan strategi dominasi investasi maksimal yaitu dengan menurunkan harga pasar dengan cara memperluas pangsa pasar yang dikuasai. Dan mengembangkan citra bahwa produk yang ditawarkan termasuk kategori unik atau paling tidak diyakini oleh konsumen sebagai barang yang memiliki keistimewaan. Dan juga melakukan penambahan mesin dan peralatan yang lebih baik dan modern.
- c. Melakukan strategi pengembangan pasar  
Bertujuan untuk memperkenalkan produk yang ada ke daerah baru, yang nantinya dapat mendukung usaha PT. Pelangi Matarex Kumala untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendirikan cabang-cabang baru dan mengikuti berbagai macam pameran furniture baik yang bertaraf nasional maupun internasional.
- d. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang telah dimiliki selama ini selain itu perusahaan hendaknya memperbaiki berbagai kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan.

- e. Perusahaan harus dapat menangkap dan melihat peluang usaha yang ada sebagai salah satu potensi yang mesti digunakan dan dimasuki oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya. Perusahaan hendaklah selalu waspada terhadap segala bentuk ancaman yang timbul dan yang akan merugikan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk mengatasi segala ancaman tersebut dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta DH. dan TH. Handoko, *Manajemen Pemasaran: Analisis Perilaku Konsumen*, Edisi I, Liberty, Yogyakarta, 1982.
- , *Manajemen Pemasaran*, Edisi I, Liberty, Yogyakarta, 1987.
- Husein Umar, *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999
- K. Emi Trimiati, S.Pd, MM, *Konsultasi Manajemen*, Harian WAWASAN, 21 Maret 2002
- Michael E. Porter, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Miles, Mathew B dan Huberman, Michael A, *Analisis Data Kualitatif* (Diterjemahkan oleh Tjejep Rohendi Rohidi), Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta, 1992.
- Philip Kotler, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi II, Intermedia, Jakarta, 1984.
- , *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta, 1999.
- Philip Kotler Dan Gary Armstrong, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta, 1997.
- Sri Wahyuni Agustinus, *Manajemen Strategik, Pengantar Proes Berfikir*, Binatupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Suharsimin Arikunto, *Manajemen Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1995.
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1998.
- Suwarsono, *Manajemen Strategi, Konsep, Alat, dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

# LAMPIRAN I

## KUESIONER

Untuk melengkapi tujuan penelitian tentang analisa strategi bersaing yang dilakukan PT. Pelangi Matarex Kumala di Yogyakarta dalam usahanya memasuki pasar ekspor, kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini dengan benar dan sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Nama Responden :

Usia :

Jabatan :

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk tujuan ilmiah dimana kuisisioner ini kami gunakan sebagai data penyusunan skripsi.

Akhir kata atas segala bantuan, kerjasama, dan kesediaan bapak/ibu/saudara kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Siti Chalimah

## **Petunjuk Pengisian Kuisioner**

### **A. Tabel 1 dan 2**

Menunjukkan PT Pelangi Matarex Kumala mampu melakukan atau menghadapi indikator pangsa pasar, variasi produk, daya beli konsumen, dan sebagainya. Kalau sangat mampu atau berpeluang maka silangilah B atau SB, dan kalau tidak mampu melakukan atau menghadapi indikator tersebut, maka silang STB atau TB.

Contoh: Mesin atau peralatan

PT Pelangi Matarex Kumala mampu membeli atau menggunakan mesin atau peralatan yang ada dipasaran atau yang canggih, maka dikatakan PT Pelangi Matarex Kumala sangat mampu maka silanglah B atau SB. Tapi jika perusahaan tidak mampu menggunakan mesin atau peralatan yang ada dipasaran, maka silanglah STB atau TB.

Contoh: Efektifitas Produksi

Perusahaan dalam memproduksi suatu barang waktu yang diperlukan sesuai dengan kinerja dan tepat waktu sesuai pesanan maka perusahaan dikatakan sangat mampu maka silanglah B atau SB. Namun apabila waktu yang diperlukan melebihi waktu yang telah ditetapkan, maka dikatakan kurang mampu dan silanglah STB atau TB.

### **B. Tabel 3 dan 4**

Menunjukkan indikator yang disebutkan itu berpengaruh bagi kelangsungan PT Pelangi Matarex Kumala.

Contoh: Promosi

Promosi yang sudah dilakukan berhasil menarik sedikit konsumen . Setelah dilakukan promosi yang lebih gencar lagi, hasilnya tetap sama. Maka dikatakan pengaruhnya Netral (N). Kalau meningkat maka dikatakan sangat berpengaruh (P atau SP)

Contoh: Variasi produk

Produk furniture sangatlah variatif. Karena ada berbagai model di pasaran. Jika variasi produk itu berpengaruh bagi perusahaan dan mau tidak mau PT Pelangi

Matarex Kumala harus melakukan inovasi agar bisa membuat produk yang variatif juga, maka dikatakan besar pengaruhnya (P atau SP).

Contoh: Depresiasi mata uang

Turunnya mata uang Rupiah terhadap Dolar membuat harga bahan baku menjadi naik dan diikuti dengan keuntungan yang meningkat hal ini dikarenakan produk furniture yang di ekspor menggunakan standar mata uang dollar. Kalau hal itu berpengaruh besar maka pilih P atau SP. Tapi jika hal itu sama saja atau kurang berpengaruh, pilih N atau TP atau bahkan STP.

### Daftar Pertanyaan

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

#### A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

Keterangan.

STB : Sangat Tidak baik

TB : Tidak Baik

N : Netral

B : Baik

SB : Sangat Baik

Tabel 1.

Variabel internal (kekuatan dan kelemahan)  
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
1. Pangsa pasar					
2. Variasi produk					
3. Efektifitas produksi					
4. Struktur organisasi					
5. Harga produk					
6. Kualitas produk					
7. Citra produk					
8. Promosi					
9. Mesin dan peralatan					
10. Lokasi perusahaan					
11. Kinerja karyawan					
12. Saluran distribusi					
13. Service/pelayanan					

Tabel 2.  
 Variabel eksternal (peluang dan ancaman)  
 Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
1. Daya beli konsumen					
2. Perubahan teknologi					
3. Pertumbuhan pasar					
4. Perubahan selera konsumen					
5. Struktur persaingan					
6. Pesaing baru yang masuk					
7. Persaingan harga					
8. Regulasi pemerintah					
9. Depresiasi mata uang					

## B. Untuk mengidentifikasi bobot indikator variabel

Keterangan.

STP : Sangat Tidak Berperan

TP : Tidak Berperan

N : Netral

P : Berperan

SP : Sangat Berperan

Tabel 3.

### Variabel Internal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STP	TP	N	P	SP
1. Pangsa pasar					
2. Variasi produk					
3. Efektifitas produksi					
4. Struktur organisasi					
5. Harga produk					
6. Kualitas produk					
7. Citra produk					
8. Promosi					
9. Mesin dan peralatan					
10. Lokasi perusahaan					
11. Kinerja karyawan					
12. Saluran distribusi					
13. Service/pelayanan					

Tabel 4.  
 Variabel Eksternal  
 Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STP	TP	N	P	SP
1. Daya beli konsumen					
2. Perubahan teknologi					
3. Pertumbuhan pasar					
4. Perubahan selera konsumen					
5. Struktur persaingan					
6. Pesaing baru yang masuk					
7. Persaingan harga					
8. Regulasi pemerintah					
10. Depresiasi mata uang					

## LAMPIRAN II

**Perhitungan Nilai Indikator Variabel Internal  
PT. Pelangi Matarex Kumala**

Untuk Mengetahui Nilai suatu variable diambil dari rata- rata (mean) :

$$\text{Mean} = \frac{\text{jumlah rating variabel tertentu}}{\text{jumlah responden}}$$

No	Indikator Variabel Internal	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden						Jumlah	Mean
			1	2	3	4	5	6		
1.	Pangsa pasar	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
2.	Variasi produk	4	5	5	4	4	4	5	27	4.5
3.	Efektifitas produksi	4	4	3	3	4	3	4	21	3.5
4.	Struktur organisasi	4	4	5	4	4	4	4	25	4.2
5.	Harga produk	3	2	2	3	3	2	2	14	2.3
6.	Kualitas produk	5	5	5	5	5	4	4	28	4.7
7.	Citra produk	5	5	5	4	4	4	4	26	4.3
8.	Promosi	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
9.	Mesin dan peralatan	3	3	3	3	3	2	2	16	2.7
10.	Lokasi perusahaan	4	5	5	4	4	4	3	25	4.2
11.	Kinerja karyawan	4	4	4	4	4	3	3	22	3.7
12.	Saluran distribusi	4	4	4	3	3	3	4	21	3.5
13.	Service / pelayanan	5	5	5	4	4	4	4	26	4.3

Kriteria penilaian :

5 : Sangat Baik

4 : Baik

3 : Netral

2 : Tidak Baik

1 : Sangat Tidak Baik

**Perhitungan Nilai Variabel Eksternal**

**PT. Pelangi Matarex Kumala**

No	Indikator Variabel Internal	Usulan Penulis	Tanggapan Responden						Jumlah	Mean
			1	2	3	4	5	6		
1.	Daya beli konsumen	5	5	5	5	4	4	4	27	4.5
2.	Perubahan teknologi	3	2	2	2	3	3	3	15	2.5
3.	Pertumbuhan pasar	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
4.	Perubahan selera konsumen	3	4	4	4	4	4	4	24	4.0
5.	Struktur persaingan	4	5	5	4	4	4	4	26	4.3
6.	Pesaing baru yang masuk	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
7.	Persaingan harga	3	2	2	2	3	3	3	15	2.5
8.	Regulasi pemerintah	5	5	5	5	5	4	4	27	4.7
9.	Depresiasi mata uang	5	5	5	5	5	4	4	28	4.7

Kriteria penilaian :

5 : Sangat Baik

4 : Baik

3 : Netral

2 : Tidak Baik

1 : Sangat Tidak Baik

## Perhitungan Bobot Indikator Variabel Internal

### PT. Pelangi Matarex Kumala

Penilaian yang digunakan adalah pembobotan, yaitu seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen pada masing-masing variabel.

Untuk mengetahui bobot suatu variabel digunakan rumus :

$$\text{Mean} = \frac{\text{jumlah bobot variabel tertentu}}{\text{jumlah responden}}$$

No	Indikator Variabel Internal	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden						Jumlah	Mean
			1	2	3	4	5	6		
1.	Pangsa pasar	0.10	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.05	0.45	0.075
2.	Variasi produk	0.10	0.05	0.05	0.05	0.20	0.05	0.20	0.6	0.1
3.	Efektifitas produksi	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.35	0.058
4.	Struktur organisasi	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.20	0.05	0.45	0.075
5.	Harga produk	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.35	0.058
6.	Kualitas produk	0.20	0.20	0.10	0.05	0.10	0.05	0.10	0.6	0.1
7.	Citra produk	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.05	0.10	0.5	0.083
8.	Promosi	0.10	0.05	0.05	0.10	0.10	0.05	0.10	0.45	0.075

9.	Mesin dan peralatan	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.4	0.067
10.	Lokasi perusahaan	0.05	0.05	0.20	0.20	0.05	0.05	0.05	0.6	0.1
11.	Kinerja karyawan	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.4	0.067
12.	Saluran distribusi	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.10	0.05	0.4	0.067
13.	Service / pelayanan	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.05	0.05	0.35	0.058
<b>Total</b>									<b>5.9</b>	<b>1.00</b>

**Perhitungan Bobot Variabel Eksternal**

**PT. Pelangi Matarex Kumala**

No	Indikator Variabel Internal	Asumsi Penulis	Tanggapan Responden						Jumlah	Mean
			1	2	3	4	5	6		
1.	Daya beli konsumen	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	1.2	0.2
2.	Perubahan Teknologi	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.6	0.1
3.	Pertumbuhan pasar	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.6	0.1
4.	Perubahan selera konsumen	0.10	0.10	0.20	0.10	0.05	0.10	0.20	0.75	0.125
5.	Struktur persaingan	0.10	0.10	0.05	0.05	0.10	0.05	0.10	0.45	0.075
6.	Pesaing baru yang masuk	0.10	0.10	0.05	0.05	0.05	0.10	0.05	0.4	0.067
7.	Persaingan harga	0.05	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.05	0.5	0.083
8.	Regulasi pemerintah	0.10	0.05	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.6	0.1
9.	Depresiasi mata uang	0.20	0.20	0.10	0.20	0.20	0.20	0.10	1.2	0.2
<b>Total</b>									<b>6.3</b>	<b>1.00</b>

## LAMPIRAN III



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

### SURAT KETERANGAN

Nomor: 60/PDI/10/Bag.Um/IV/2003

Bismillahirrahmanirrahim

Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Siti Chalimah  
Tempat/tgl.lahir : Tuban, 25 Februari 1981  
Alamat : Jl. Perumnas I Seturan Asri 9/10 Yogyakarta  
No.Mahasiswa : 99311062  
N I R M : -  
Jurusan : Manajemen  
Status : Terakreditasi "A"

Adalah benar-benar mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang tercatat terakhir pada :

Tahun Akademi : 2002/2003  
Semester : Genap

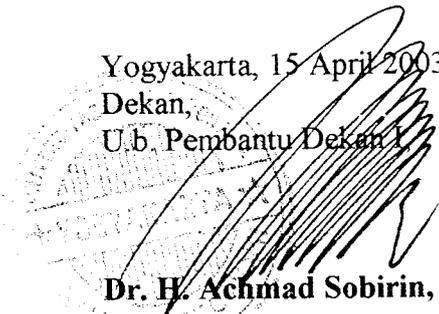
Surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan sebagai pengantar lampiran syarat *mencari data pada PT. Pelangi Matarex Kumala Yogyakarta, dalam rangka penyusunan skripsi.*

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Alhamdulillahilabbil'alamin

Yogyakarta, 15 April 2003

Dekan,  
U.b. Pembantu Dekan I,

  
Dr. H. Achmad Sobirin, MBA, Ak

## LAMPIRAN IV



MANUFACTURER AND EXPORTER OF QUALITY HAND MADE FURNITURE

Ring Road Selatan No. 133 A  
Wojo RT.04 RW.11 Bangunharjo, Sewon, Bantul  
YOGYAKARTA - INDONESIA

Phone / Fax : 62 - 274 - 448373  
E-mail : pmatarek@indosat.net.id

---

---

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ELIASTUTI SUMAKRIS

Jabatan : Pimpinan PT. Pelangi Matarex Kumala

Menerangkan bahwa :

Nama : SITI CHALIMAH

NIM : 99 311 062

Telah mengadakan penelitian di PT. Pelangi Matarex Kumala dengan judul "STRATEGI PEMASARAN YANG DILAKUKAN PT PELANGI MATAREX KUMALA DALAM MEMPERTAHANKAN DAN MENINGKATKAN PANGSA PASAR EKSPOR". Untuk melengkapi tugas dan persyaratan guna menyelesaikan program studi pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta jurusan Manajemen jenjang Strata Satu.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 6 Juni 2003

Pimpinan PT. Pelangi Matarex Kumala

ELIASTUTI SUMAKRIS