

BAB IV

ANALISIS DATA

Dewasa ini persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut keahlian pemasaran yang lebih baik dalam menentukan strategi bisnis. Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang.

Dalam menghadapi persaingan ini perusahaan dituntut harus mampu menyusun strategi yang dapat menciptakan kondisi perusahaan dengan baik dan lancar dalam menentukan strategi bisnisnya. Perubahan-perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar perusahaan yang tidak terkontrol sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga perlu dilaksanakan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam bisnisnya. Berikut adalah analisis data yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi :

4.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Variabel penelitian diperoleh dari data primer dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam dengan pihak manajemen Pandanaran Ceramics. Dari data primer tersebut diperoleh 20 variabel yang terdiri dari 10 indikator variabel internal dan 10 indikator variabel eksternal. Pihak manajemen menyebutkan bahwa indikator-indikator dari variabel tersebut dianggap mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkannya.

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak jajaran manajemen Pandanaran Ceramics dapat dihasilkan identifikasi indikator-indikator variabel eksternal dan variabel internal, seperti yang terlihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

Indikator variabel eksternal & internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Ukuran pasar	Reputasi dan citra perusahaan
Kemampuan pendistribusian barang	Kualitas produk
Pesaing baru	Saluran distribusi
Daya beli konsumen	Kualitas karyawan (SDM)
Perkembangan teknologi	Kapasitas produksi
Kondisi keamanan dan politik negara	Lokasi perusahaan
Fluktuasi nilai tukar rupiah	Riset dan pengembangan
Kenaikan harga BBM	Pangsa pasar
Perubahan selera konsumen	Kebijakan harga
Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	Efektivitas promosi

Sumber: data primer 2006

4.2 Penilaian Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek lingkungan makro yang keberadaannya relatif berpengaruh pada industri pada umumnya dan pada perusahaan pada khususnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Setelah indikator-indikator variabel eksternal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing

indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Tabel 4.2

Perhitungan Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Ukuran pasar	4	4	4	4	4	4
2	Kemampuan pendistribusian barang	5	5	4	5	4	4,6
3	Pesaing baru	3	4	2	2	3	2,8
4	Daya beli konsumen	4	4	5	4	4	4,2
5	Perkembangan teknologi	4	3	2	3	2	2,8
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	3	2	4	4	3	3,2
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	3	2	3,6
8	Kenaikan harga BBM	1	1	2	2	1	1,4
9	Perubahan selera konsumen	5	3	4	4	3	3,8
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	2	4	4	2	2	2,8
Total							

Sumber: data primer 2006

Tabel 4.3

Perhitungan Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Ukuran pasar	9	8	9	7	9	8,4	0,1037
2	Kemampuan pendistribusian barang	8	8	9	9	8	8,4	0,1037
3	Pesaing baru	10	8	5	6	8	7,4	0,0914
4	Daya beli konsumen	10	9	10	9	10	9,6	0,1185
5	Perkembangan teknologi	9	9	8	7	7	8	0,0987
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	10	8	9	8	10	9	0,1111
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	4	4	3,4	0,0420
8	Kenaikan harga BBM	10	9	9	10	10	9,6	0,1185
9	Perubahan selera konsumen	10	10	7	7	10	8,8	0,1086
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	7	10	7	8	10	8,4	0,1037
Total							81	1,00

Sumber Data primer 2006

Keterangan :

A = Director

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Tabel 4.4

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4	0,1037	0,4148
2	4,6	0,1037	0,4770
3	2,8	0,0914	0,2560
4	4,2	0,1185	0,4977
5	2,8	0,0987	0,2763
6	3,2	0,1111	0,3555
7	3,6	0,0420	0,1096
8	1,4	0,1185	0,1659
9	3,8	0,1086	0,4127
10	2,8	0,1037	0,2904
Total		1,00	3,26

Sumber: data primer 2006

- Ukuran pasar

Ukuran pasar merupakan salah satu variabel yang diperhatikan oleh Pandanaran Ceramics. Ukuran pasar ini penting karena digunakan sebagai tolok ukur dalam menentukan target pasar perusahaan. Besarnya pasar akan mempengaruhi strategi bisnis yang akan digunakan.

Pangsa pasar Pandanaran Ceramics sudah bertaraf internasional yaitu meliputi pasar di benua Eropa dan Australia. Untuk penjualan di dalam negeri pasar Pandanaran Ceramics terdapat di kota-kota besar seperti Jakarta, Bali, Bandung, Yogyakarta dan Solo. Ukuran pasar sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,1037.

- Kemampuan pendistribusian barang

Kemampuan pendistribusian barang sangat penting demi kualitas pelayanan yang baik. Ketepatan waktu dalam mendistribusikan barang agar tidak mengalami keterlambatan sampai kepada konsumen diutamakan oleh perusahaan. Hal tersebut dijaga konsumen tidak kecewa. Oleh karena itu perusahaan melakukan peningkatan kemampuan pendistribusian barang melalui kerja sama dengan perusahaan transportasi Kuhne Nagel (KN). Sebelumnya perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan transportasi Msa Cargo akan tetapi perusahaan belum puas dengan kualitas layanannya.

Kemampuan dalam pendistribusian barang selama ini secara garis besar terbilang efisien dan cepat. Kemampuan pendistribusian barang yang dapat diandalkan agar barang sampai ketangan konsumen tepat waktu. Variabel ini penting diperhatikan perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,6 dengan bobot sebesar 0,1037.

- Pesaing baru

Apabila muncul sebuah pesaing baru merupakan suatu ancaman dan dapat mempertajam persaingan dalam bisnis keramik. Pandanaran Ceramics harus selalu memonitor perkembangan dari pesaing yang dapat membahayakan perusahaan. Selama ini pesaing Pandanaran Ceramics adalah pesaing yang telah lama terjun di bisnis ini dan sudah mapan antara lain Sentra Keramik Lombok (Nusa Tenggara Timur) dan di China.

Perusahaan harus dapat memanfaatkan kesempatan dan jeli dalam mencari celah meraih pasar. Untuk itu Pandanaran Ceramics perlu melakukan perbaikan kualitas produk dan juga melakukan differensiasi yang bertujuan untuk menciptakan produk yang bervariasi, unik dan berharga bagi pembeli lebih dari sekedar harga produk itu sendiri, sehingga dapat menarik minat konsumen. Adanya pesaing baru dapat mengancam perusahaan, variabel ini penting diperhatikan oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,0914.

- Daya beli konsumen

Daya beli konsumen merupakan hal yang penting diperhatikan agar pangsa pasar Pandanaran Ceramics nanti sesuai dengan segmen yang dibidik. Pangsa pasar yang dipilih adalah kelas menengah keatas yang memiliki kondisi finansial dan daya beli yang tinggi. Agar mendapatkan pembeli yang potensial maka produk yang diciptakan harus berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Agar daya beli konsumen tetap tinggi maka Pandanaran Ceramics selalu menjaga kualitas produk dan melakukan order pengiriman tepat waktu. Pandanaran Ceramics juga selalu menawarkan design baru agar konsumen tidak cepat bosan. Daya beli konsumen tergolong bagus, variabel ini sangat penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2 dengan bobot sebesar 0,1185.

- Perkembangan teknologi

Semakin berkembangnya jaman berarti semakin berkembang pula teknologi. Perusahaan apabila dapat memanfaatkan perkembangan teknologi maka akan sangat

berguna untuk meningkatkan efisiensi, kualitas dan produktivitas yang optimal. Selama ini teknologi yang dapat digunakan seperti alat cetak, alat pengering, alat bakar, laboratorium bahan, komputer dan telepon. Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung antara lain menekan biaya produksi, efisien waktu dan juga mengurangi SDM.

Perusahaan sebaiknya menggunakan teknologi internet yang belum digunakan secara maksimal. Teknologi ini berguna untuk sarana promosi dan penjualan yang dapat diakses keseluruh dunia. Selain menghemat waktu dan biaya promosi, konsumen juga dapat melihat dan memesan produk secara langsung tanpa harus datang keperusahaan. Tentu saja untuk menggunakan teknologi ini perusahaan memerlukan pengetahuan dan berinvestasi untuk jangka panjang.

Perkembangan teknologi belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan dan penting untuk selalu diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,0987.

- Kondisi keamanan dan politik negara

Kondisi keamanan dan politik di Indonesia yang tidak stabil dapat mempengaruhi pasar Pandanaran Ceramics secara internasional. Pengaruh yang secara nyata terlihat adalah terhadap daya beli konsumen dan juga kenaikan harga bahan bakar. Daya beli konsumen menurun karena pembeli tidak mau datang ke Indonesia.

Kondisi keamanan dan politik Negara yang fluktuatif sangat mempengaruhi penjualan produk keramik, variabel ini sangat penting diperhatikan perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,1111.

- Fluktuasi nilai tukar rupiah

Berubah-ubahnya fluktuasi nilai tukar rupiah tidak mempengaruhi harga dan juga penjualan produk keramik. Bahkan berpengaruh positif apabila rupiah melemah maka permintaan dari pasar luar negeri bertambah yang menyebabkan penjualan produk keramik meningkat. Jadi fluktuasi nilai tukar rupiah hanya mempunyai pengaruh yang kecil.

Fluktuasi nilai tukar rupiah tidak berpengaruh banyak terhadap penjualan, variabel ini tidak penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,6 dengan bobot sebesar 0,0420.

- Kenaikan harga BBM

Harga BBM yang mengalami peningkatan setiap tahunnya sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Apabila harga BBM mengalami kenaikan lagi maka akan sulit bersaing dengan produsen keramik dari luar negeri, karena pesaing dapat membuat produk yang sama tetapi dengan harga yang lebih murah. Kenaikan harga BBM akan mempengaruhi biaya produksi, distribusi dan harga jual keramik.

Kenaikan harga BBM akan sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan, variabel ini sangat penting diperhatikan bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 1,4 dengan bobot sebesar 0,1185.

- Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen dapat dimanfaatkan perusahaan, dimana seiring perkembangan jaman selera konsumen semakin bervariasi dan kebutuhan akan benda-benda seni semakin meningkat. Namun apabila perusahaan tidak belajar dan selalu menyesuaikan dengan perkembangan trend dan selera konsumen maka konsumen dapat berpaling kepada pesaing.

Konsumen Pandanaran Ceramics umumnya selalu tertarik dengan produk inovasi baru. Jadi Pandanaran Ceramics selalu membuat model baru agar konsumen tidak cepat bosan. Bahkan kebanyakan konsumen dapat memesan bentuk keramik sesuai yang diinginkannya.

Perubahan selera konsumen penting diperhatikan oleh perusahaan agar konsumen tidak cepat bosan. Perubahan selera konsumen sangat penting diperhatikan oleh perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8 dengan bobot sebesar 0,1086.

- Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

Pasar bisnis keramik sewaktu-waktu dapat berubah yang dapat mengakibatkan berubahnya peta persaingan diantara industri keramik. Bagi perusahaan yang dapat memanfaatkan peluang bisnis maka dapat menguasai persaingan, sedangkan yang

tidak kreatif dapat tertinggal dari para pesaingnya. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu harus dimanfaatkan perusahaan. Selama ini Pandanaran Ceramics menyiasatinya dengan membuat model baru yang belum ada dipasaran dan tidak meniru dari produk pesaing sehingga produk berada dipasaran masih segar.

Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan padahal ini merupakan variabel yang sangat penting, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,1037.

4.3 Penilaian Variabel Internal

Variabel internal adalah beberapa variabel mikro perusahaan yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal (kekuatan bisnis) perusahaan. Setelah indikator indikator variabel internal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap kekuatan bisnis perusahaan. Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Tabel 4.5

Perhitungan Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	4	5	4	4	4	4,2
2	Kualitas produk	4	4	4	4	4	4
3	Saluran distribusi	5	4	3	4	3	3,8
4	Kualitas karyawan (SDM)	4	5	4	3	4	4
5	Kapasitas produksi	3	4	3	4	4	3,6
6	Lokasi perusahaan	2	2	2	3	2	2,2
7	Riset dan pengembangan	4	3	4	5	4	4
8	Pangsa pasar	3	4	4	4	3	3,6
9	Kebijakan harga	5	4	4	4	5	4,4
10	Efektivitas promosi	3	3	4	4	2	3,2
Total							

Sumber: data primer 2006

Tabel 4.6

Perhitungan Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Reputasi dan citra perusahaan	8	9	10	9	8	8,8	0,1021
2	Kualitas produk	10	9	10	9	10	9,6	0,1114
3	Saluran distribusi	10	7	7	8	9	8,2	0,0951
4	Kualitas karyawan (SDM)	9	8	9	7	10	8,6	0,0997
5	Kapasitas produksi	9	8	10	7	10	8,8	0,1021
6	Lokasi perusahaan	10	8	9	9	8	8,8	0,1021
7	Riset dan pengembangan	7	7	8	8	6	7,2	0,0835
8	Pangsa pasar	9	10	9	8	10	9,2	0,1067
9	Kebijakan harga	10	10	8	8	8	8,8	0,1021
10	Efektivitas promosi	8	8	8	8	9	8,2	0,0951
Total							86,2	1,00

Sumber: data primer 2006

Keterangan :

A = Directur

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Tabel 4.7

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4,2	0,1021	0,4288
2	4	0,1114	0,4456
3	3,8	0,0951	0,3613
4	4	0,0997	0,3988
5	3,6	0,1021	0,3676
6	2,2	0,1021	0,2246
7	4	0,0835	0,3340
8	3,6	0,1067	0,3841
9	4,4	0,1021	0,4492
10	3,2	0,0951	0,3043
Total		1,00	3,70

Sumber: data primer 2006

- Reputasi dan citra perusahaan

Pandanaran Ceramics selalu menanamkan kualitas, harga maupun layanan yang diberikan adalah hal utama agar reputasi dan citra perusahaan menjadi bagus. Kualitas produk keramik dari Pandanaran Ceramics mempunyai kualitas yang lebih tinggi dari produk pesaing dalam negeri, tetapi untuk persaingan pasar luar negeri perlu ditingkatkan lagi. Harga yang ditawarkan kepada konsumen sesuai dengan harga pasar. Layanan kepada konsumen termasuk baik dan perlu dipertahankan.

Ketiga hal tersebut menuntut tingkat pekerjaan yang profesional yang dapat dipenuhi Pandanaran Ceramics. Image yang tertanam selama ini sudah bagus dan harus dipertahankan. Reputasi dan citra perusahaan yang bagus dimata konsumen akan berpengaruh positif kepada perusahaan, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Kualitas produk

Kualitas produk merupakan salah satu kekuatan dari Pandanaran Ceramics. Sesuai dengan motto yang ditanamkan “special ceramics good arts”. Pandanaran Ceramics hanya memproduksi keramik-keramik special dengan rasa seni yang tinggi. Motto tersebut disesuaikan dengan target pasar yang yang dituju yaitu kelas menengah keatas.

Jika dibandingkan dengan produk pesaing dalam negeri maka produk Pandanaran Ceramics memiliki kualitas yang lebih tinggi, akan tetapi untuk bersaing dengan produsen luar negeri perusahaan mengakui lebih sulit. Hal tersebut disebabkan oleh peralatan yang kalah canggih juga susahny mencari bahan dasar untuk membuat keramik yang berkualitas. Apabila dipaksakan untuk bersaing dengan produsen luar negeri maka hal ini mempengaruhi waktu pembuatan yang lebih lama sehingga membuat harga jual lebih tinggi.

Kualitas produk yang baik adalah hal yang utama, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,1114.

- Saluran distribusi

Saluran distribusi memiliki peran yang sangat penting untuk penjualan secara langsung (direct sales) dan penjualan tidak langsung (indirect sales) yang dilakukan perusahaan. Penjualan langsung yaitu langsung kekonsumen sedangkan penjualan secara tidak langsung yaitu melalui pemborong. Saluran distribusi yang baik mempermudah pemasaran dan tidak akan menyulitkan konsumen untuk memperoleh produk yang ditawarkan. Oleh karena itu perusahaan membuka cabang di beberapa kota besar di Indonesia yang berupa show room. Show room ini berguna sebagai ruang pameran dan juga kantor pemasaran sehingga konsumen dapat melihat dan membeli / memesan produk keramik secara langsung.

Saluran distribusi yang baik akan mempengaruhi strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8 dengan bobot sebesar 0,0951.

- Kualitas karyawan (SDM)

Karyawan yang berkualitas sangat penting dalam menunjang pengelolaan usaha yang dijalankan. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang mempunyai skill yang tinggi baik dari segi kreativitas maupun sebagai rekanan dalam bekerja. Didalam perekrutan karyawan baru dilakukan dengan melakukan training sambil kerja. Karyawan perusahaan kebanyakan berasal dari desa Pagerjuran yang merupakan pusat industri rumah tangga keramik. Sehingga jika dilakukan perekrutan karyawan baru, sudah banyak yang mengetahui seluk beluk pembuatan keramik.

Pandanaran Ceramics memiliki karyawan sebanyak 110 orang dengan rincian 14 orang karyawan tetap, 96 orang karyawan tidak tetap. Dari 110 orang karyawan Pandanran Ceramics hanya memiliki 10 orang karyawan profesional dan berpengalaman. Kualitas karyawan yang baik akan mempengaruhi produk yang dihasilkan, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,0997.

- Kapasitas produksi

Kapasitas produksi diberikan respon yang penting oleh perusahaan, terutama dalam kerangka strategis untuk menguasai pasar dan masuk lebih jauh kedalam pasar internasional. Ada beberapa pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi yaitu : kebutuhan keramik yang masih sangat terbuka dan peluang ekspor yang masih banyak.

Pandanaran Ceramics mempunyai kapasitas produksi sebesar 2000 pcs perbulan. Jumlah ini terbilang kurang untuk memenuhi pasar keramik di Indonesia maupun internasional. Apabila Pandanaran Ceramics mendapat pesanan yang melebihi kapasitas produksi maka akan disebar kesupplier-supplier yang ada disekitarnya (industri rumah tangga di desa Pagerjuran). Kendala dari kurangnya kapasitas produksi adalah jumlah peralatan yang selama ini digunakan kurang memadai dan sulitnya mencari bahan baku keramik yang berkualitas.

Kapasitas produksi yang baik dapat memenuhi permintaan pasar, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Lokasi perusahaan

Lokasi sangat penting sebagai sarana pemasaran produk. Lokasi perusahaan Pandanaran Ceramics terletak pada dusun Ngaren, desa Paseban, kecamatan Bayat, kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Lokasi dari Pandanaran Ceramics berada didesa yang jauh dari kota, manajemen menilai lokasi perusahaan yang sekarang masih kurang strategis karena pasar Pandanran Ceramics berada di kota-kota besar. Lokasi ini juga mempengaruhi jumlah penjualan, untuk menyiasatinya Pandanaran ceramics membuka show room di beberapa kota besar. Direktur Pandanaran Ceramics mempunyai pendapat bahwa lokasi sebaiknya berada pada jalur Jogja-Solo agar truk container mudah masuk dan juga konsumen lebih mudah mengenali.

Lokasi perusahaan merupakan variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,2 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan berguna untuk menciptakan produk baru yang akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Pandanaran Ceramics selalu melakukan riset dan pengembangan terhadap produk keramik, misalnya ; mengkombinasikannya dengan rotan, tamarind ataupun melalui cat airbrush. Sedangkan untuk pemasaran produknya yang terbaru menggunakan brosur / leaf flat ataupun catalog. Dengan

adanya riset dan pengembangan ini berarti ada penambahan biaya, kualitas dan variasi produk yang cukup banyak bermanfaat bagi perusahaan.

Riset dan pengembangan berguna untuk membuat desain produk baru, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,0835.

- Pangsa pasar

Pangsa pasar harus disesuaikan dengan produk yang ditawarkan. Segmen pasar yang ingin dibidik oleh Pandanaran Ceramics adalah kelas menengah keatas dengan memanfaatkan peluang dan mencari celah pasar. Segmen ini sangat memperhatikan faktor kualitas dan layanan. Apabila kualitas dari produk terjamin, layanan jasa dan harga yang memuaskan maka dapat menciptakan konsumen yang loyal.

Pangsa pasar perusahaan sudah merambah ke benua Eropa dan Australia. Pangsa pasar penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6 dengan bobot sebesar 0,1067.

- Kebijakan harga

Harga menjadi perhatian yang serius oleh konsumen, karena bila harga yang diberikan tidak kompetitif maka akan memberikan peluang bagi pesaing. Harga merupakan salah satu item persaingan yang mudah dilacak oleh pesaing. Oleh karena itu Pandanaran Ceramics memberikan harga yang kompetitif. Kebijakan harga yang

diberikan perusahaan selama ini dapat dibicarakan bersama apabila konsumen memesan minimal 1 container 40”.

Kebijakan harga yang diberikan disesuaikan dengan daya beli pasar, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,4 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Efektivitas promosi

Pentingnya promosi yang dilakukan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang produk yang ditawarkan kepada konsumen. Melalui kegiatan promosi ini pula konsumen bisa mengetahui karakteristik produk yang ditawarkan apakah sesuai dengan standar keinginan mereka.

Promosi yang dilakukan selama ini terbilang kurang efektif. Dulu pernah melakukan promosi pada majalah Yogya Ad yang berbahasa inggris akan tetapi tingkat penjualan tidak mengalami peningkatan yang signifikan maka hal itu tidak dilakukan lagi. Jadi diperlukan media promosi yang lebih baik misalnya promosi melalui public relation (sponsor), promosi penjualan (diskon, produk sampel). Personal selling (persentase penjualan, pameran dagang), dan iklan (brosur, booklet).

Promosi yang dilakukan perusahaan kurang maksimal, padahal variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,0951.

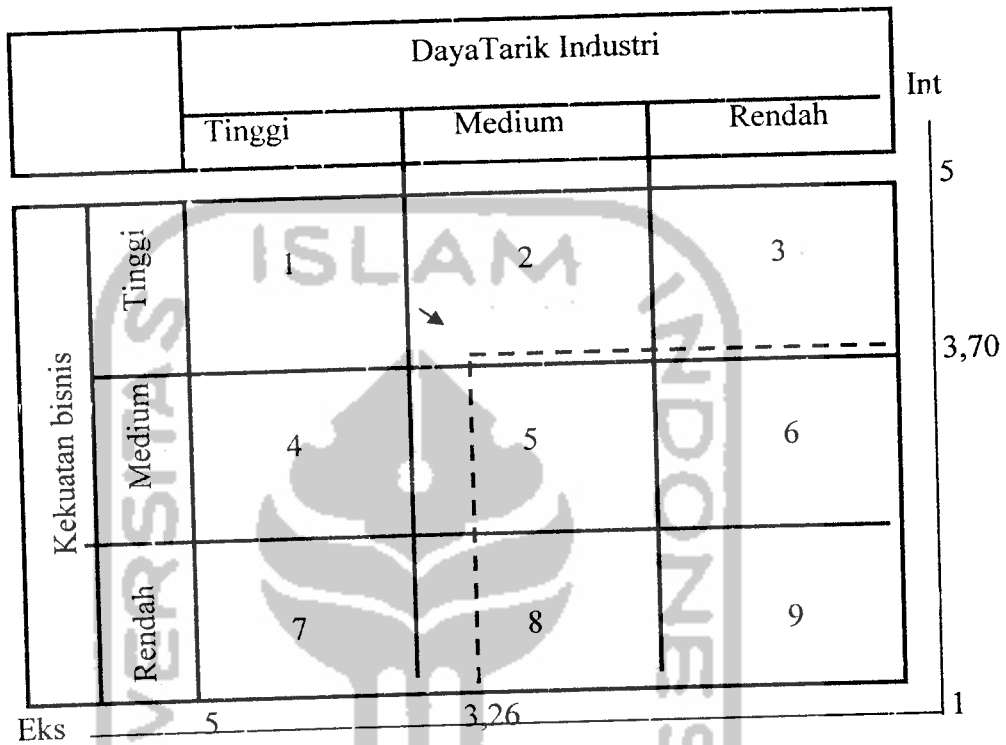
4.4 Penentuan Posisi Bisnis

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri. Dari data kuantitatif dapat diketahui nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,26 dan variabel internal sebesar 3,70.

Gambar 4.1

Posisi Bisnis Perusahaan Pandanaran Ceramics



Keterangan :

- 1 = sel investasi dan tumbuh
- 2 = sel pertumbuhan selektif
- 3 = sel selektif
- 4 = sel pertumbuhan selektif
- 5 = sel selektif
- 6 = sel panen/divestasi
- 7 = sel selektif
- 8 = sel panen/divestasi
- 9 = sel panen/divestasi
- = letak posisi bisnis perusahaan

4.5 Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

Gambar 4.2

Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Pertumbuhan Selektif

Perusahaan harus selektif/bérhati-hati dalam menentukan strategi pertumbuhan yang tepat. Strategi yang baik adalah sesuai dengan peluang dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan. Pandanaran Ceramics memiliki kekuatan yang tinggi dan daya tarik industri yang cukup. Ada beberapa strategi pertumbuhan yang dapat dipakai oleh perusahaan, antara lain :

1. Strategi pertumbuhan intensif (strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk),
2. Strategi pertumbuhan terpadu (strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang, strategi integrasi horizontal), dan
3. Strategi pertumbuhan diversifikasi (strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi horizontal, strategi diversifikasi konglomerat)

Perusahaan sebaiknya menggunakan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk adalah bahwa manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut :

Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) ciri dan atribut produk. Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain:

1. Adaptasi
2. Modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk)
3. Menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih)
4. Mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis)
5. Mengganti (bahan, proses, kekuatan)
6. Mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen)
7. Membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim)
8. Kombinasi

Kedua, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Belakangan ini, teknik tersebut amat populer diterapkan, sekalipun teknik ini dapat memberikan kerancuan akan reputasi dan citra perusahaan. kemungkinan resiko tersebut lebih banyak dijumpai pada perusahaan yang sebelumnya hanya dikenal sebagai perusahaan yang menghasilkan barang yang berkualitas tinggi. Bias jadi terkesan ada penurunan kualitas, yang pada ujungnya dapat mengurangi kebanggaan konsumen dalam

memakai barang. Efek ini lebih terasa pada perusahaan yang memiliki segemen pasar yang berpendapatan amat tinggi dan gaya hidup yang khas. Bagi mereka, keunggulan dan keunikan barang menjadi determinan pertama keputusan pembelian. Tidak begitu terasa pada perusahaan yang sebelumnya hanya menghasilkan barang berkualitas rendah. Bias jadi malah menguntungkan, karena bias menimbulkan kesan baru tentang perbaikan mutu produk.

Ketiga, perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (proliferasi produk). Strategi ini cenderung tepat diterapkan pada produk yang dituntut untuk terus menerus mengikuti perkembangan selera konsumen, khususnya yang berkaitan dengan perkembangan mode. Target pasar yang dituju memiliki tingkat perubahan selera yang relatif cepat, dalam waktu yang relative pendek. Perusahaan yang terlebih dulu mampu mengikuti perubahan tersebut memiliki peluang untuk memperoleh margin laba yang tinggi yang biasanya terjadi pada saat awal perubahan diperkenalkan.

Terakhir, perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk. Pilihan yang terakhir ini semakin sering dilakukan, sekalipun sampai kini masih memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Nampaknya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa konsumen berharap akan adanya inovasi produk secara periodik. Setidaknya ada perubahan yang substansial. Jika pilihan ini berhasil dilakukan, perusahaan memiliki kemungkinan menikmati laba yang besar pada saat produk baru tersebut diterima masyarakat,

khususnya pada tahap pertumbuhan. Apalagi jika juga membawa efek samping kadaluarsaan produk pesaing.

Ada beberapa pertimbangan/alasan dalam menentukan pilihan dari strategi pengembangan produk yang akan dijelaskan dibawah ini. Perusahaan perlu memperhatikan variabel- variabel perusahaan yang memiliki keunggulan/kekuatan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan perusahaan.

Variabel- variabel tersebut antara lain : variabel kebijakan harga, reputasi dan citra perusahaan, kualitas produk, kualitas karyawan (SDM), riset dan pengembangan, daya beli konsumen, kemampuan pendistribusian barang, dan perubahan selera konsumen.

- a. Kebijakan harga yang kompetitif, tetap bersaing dengan produk sejenis yang dihasilkan perusahaan lain merupakan keunggulan yang dimiliki Pandanaran Ceramics.
- b. Perusahaan mempunyai reputasi dan citra yang baik dimata para konsumennya, dengn memberikan pelayanan yang istimewa kepada konsumennya, hal ini merupakan keunggulan tersendiri.
- c. Perusahaan hanya menciptakan produk-produk dengan kualitas tinggi. Pandanaran keramik hanya memproduksi keramik-keramik yang spesial dengan rasa kualitas yang tinggi.
- d. Karyawan (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai skill yang tinggi baik dari segi kreativitas maupun segi rekanan bekerja.

- e. Pandanaran Ceramics sering mengeluarkan produk-produk baru yang belum ada dipasaran. Ini berarti mempunyai keunggulan dalam bidang riset dan perkembangan.
- f. Segmen dari Pandanaran Ceramics adalah kelas menengah keatas. Segmen ini mempunyai kondisi finansial dan daya beli yang tinggi.
- g. Demi kualitas layanan yang baik maka perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan transportasi Kuhne Nagel. Perusahaan transportasi ini sudah terbukti dalam kemampuannya untuk mendistribusikan produk yang lebih efisien, cepat dan juga untuk menjangkau pangsa pasar perusahaan baik di dalam maupun di luar negeri.
- h. Konsumen Pandanaran Ceramics umumnya mempunyai selera yang sewaktu-waktu dapat berubah. Ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produk-produk baru yang memiliki keunikan atau daya tarik tersendiri.

