

ANALISA STRATEGI PEMASARAN EKSPOR CV AMARTHA INDOTAMA DALAM MEMASUKI PASAR GLOBAL

Fitriyani

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Retno Widowati PA

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Sutrisno Wibowo

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

In this thesis, the authors examined about the export marketing strategy analysis CV Amartha Indotama in entering global markets. The purpose of this research is to study the export marketing strategies that have been implemented, identify external factors and internal factors within the company, as well as formulate export marketing alternative strategy for the company in the future. The object of this research is an export company CV Amartha Indotama, while the subject of research is the entire staff of employees of the company, amounting to 12 people. Data were collected using method are observation, interviews, and questionnaires. Technical analysis of the data in this study using SWOT analysis, IFAS, EFAS, and internal-external matrix. Based on Internal External matrix, a position the company is in cell I is growth which concentrates on vertical integration, and alternative strategies that can be given is backward integration (take over the function of the supplier), and forward integration (taking over the function distributor).

Keywords : *Export Marketing Strategy, Segmentation, Positioning, Targeting, Marketing Mix, SWOT, Internal External Matrix.*

LATAR BELAKANG MASALAH

Perusahaan yang melakukan usaha internasional dimungkinkan menemukan peluang baru yang dapat memberikan sesuatu yang lebih baik dari pasar domestik. Walaupun harus menghadapi banyak tantangan dan hambatan untuk masuk ke pasar global. Ada berbagai strategi pemasaran yang biasa dilakukan oleh perusahaan yang akan memasuki pasar global, diantaranya ekspor, lisensi, *joint venture* (usaha patungan), dan investasi langsung. Perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia, awal memperluas pasar luar negeri yaitu melalui kegiatan ekspor. Komoditas berdaya saing tinggi yaitu produk-produk yang berbahan asli Indonesia dan mempunyai keunggulan tersendiri (*absolute advantage*) atau keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dan memiliki peluang di pasar ekspor. Misalnya bahan-bahan seperti karet alam, kayu hutan tropis, agrobisnis,

kerajinan dan lainnya, Semua memiliki daya saing yang cukup tinggi di pasar ekspor. Oleh sebab itu, CV Amartha Indotama hadir karena melihat peluang tersebut.

CV Amartha Indotama merupakan perusahaan manufaktur untuk kerajinan batu, kayu, dan semen yang dibagi menjadi tiga produksi yaitu patung budha, *furniture* dan terazzo. Pemasarannya melalui ekspor non migas dan telah menembus beberapa Negara di benua Eropa, Amerika, Australia dan Asia. CV Amartha Indotama didirikan pada tahun 2005 dan baru diresmikan pada tanggal 13 Mei 2006 yang berlokasi di Watugedug, RT 01 Guwosari, Pajangan, Bantul, Yogyakarta. Berdasarkan data omset penjualan perusahaan yang terlapor ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Bantul dari tahun 2010 hingga 2013, CV Amartha Indotama mengalami pertumbuhan pesat yang terjadi pada tahun 2011 yaitu 416% dan pada tahun 2013 sebesar 684% dari tahun sebelumnya, sedangkan ditahun 2012 pertumbuhan hanya naik sebesar 8%. Pertumbuhan ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan semakin baik dari tahun ke tahun.

Era global yang ditandai dengan semakin tajam dan kompleksnya persaingan serta tingkat akselerasi yang tinggi, menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan sehingga perlu diantisipasi. Begitu pula dengan kelemahan yang ada diinternal perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan strategi yang sesuai agar dapat bertahan dalam memasuki pasar global.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Pemasaran

Menurut Kotler & Armstrong (2008) strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan. Perusahaan memutuskan pelanggan mana yang akan dilayaninya (*segmentasi* dan penetapan target) dan bagaimana perusahaan melayaninya (*diferensiasi* dan *positioning*).

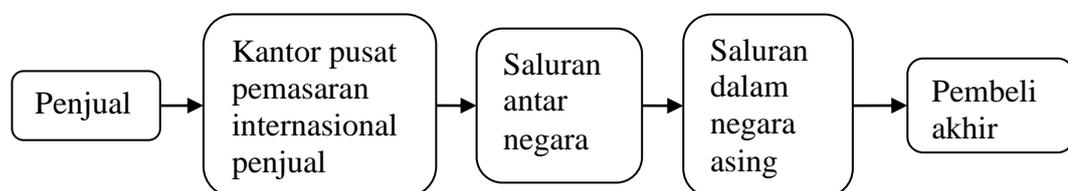
1. *Segmenting, Targeting, Positioning*

- a) Menurut Kotler & Keller (2009) tingkat segmentasi pasar ada dua jenis yaitu pemasaran massal dan pemasaran mikro. Pemasaran mikro memiliki empat tingkat yaitu pemasaran segmen, pemasaran ceruk (*niche*), pemasaran lokal, dan pemasaran individu.
- b) Perusahaan dapat mengikuti salah satu diantara lima strategi peliputan pasar, yaitu (Kotler & Armstrong, 2008) : konsentrasi pasar tunggal, spesialisasi produk, spesialisasi pasar, spesialisasi selektif, dan peliputan keseluruhan.

- c) Menurut Kotler & Armstrong (2008) ada beberapa pilihan strategi dalam merancang posisi produk, antara lain: posisi berdasarkan pada manfaat produk, posisi berdasarkan penggunaan produk, posisi berdasarkan atribut produk, posisi berdasarkan pemakaian produk, dan posisi yang membedakan langsung dengan pesaing.

2. Bauran Pemasaran

- a) Menurut Kotler & Keller (2009) ada beberapa macam strategi produk dan komunikasi internasional: perluasan langsung, penyesuaian produk, penciptaan produk (penciptaan mundur dan penciptaan kedepan), penyesuaian komunikasi, dan penyesuaian ganda.
- b) Perusahaan mempunyai tiga pilihan untuk menetapkan harga di berbagai negara : menetapkan harga seragam dimana saja, menetapkan harga berbasis pasar di setiap negara, menetapkan harga berbasis biaya di setiap negara.
- c) Ada beberapa cara yang bisa ditempuh untuk melakukan penyebaran terhadap informasi ini antara lain (Kotler & Armstrong, 2008) : periklanan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan publisitas.
- d) Perusahaan yang ingin memasarkan produknya ke luar negeri harus mempunyai pandangan secara menyeluruh mengenai masalah pendistribusian produk kepada konsumen akhir. Berikut ini disajikan konsep saluran menyeluruh untuk pemasaran internasional :



Gambar 1 Konsep Saluran Secara Menyeluruh Untuk Pemasaran Internasional
 Sumber : Kotler & Keller (2009)

B. Analisis Lingkungan Bisnis

Menurut Hunger & Wheelen (2003) faktor-faktor strategis internal tersebut adalah :

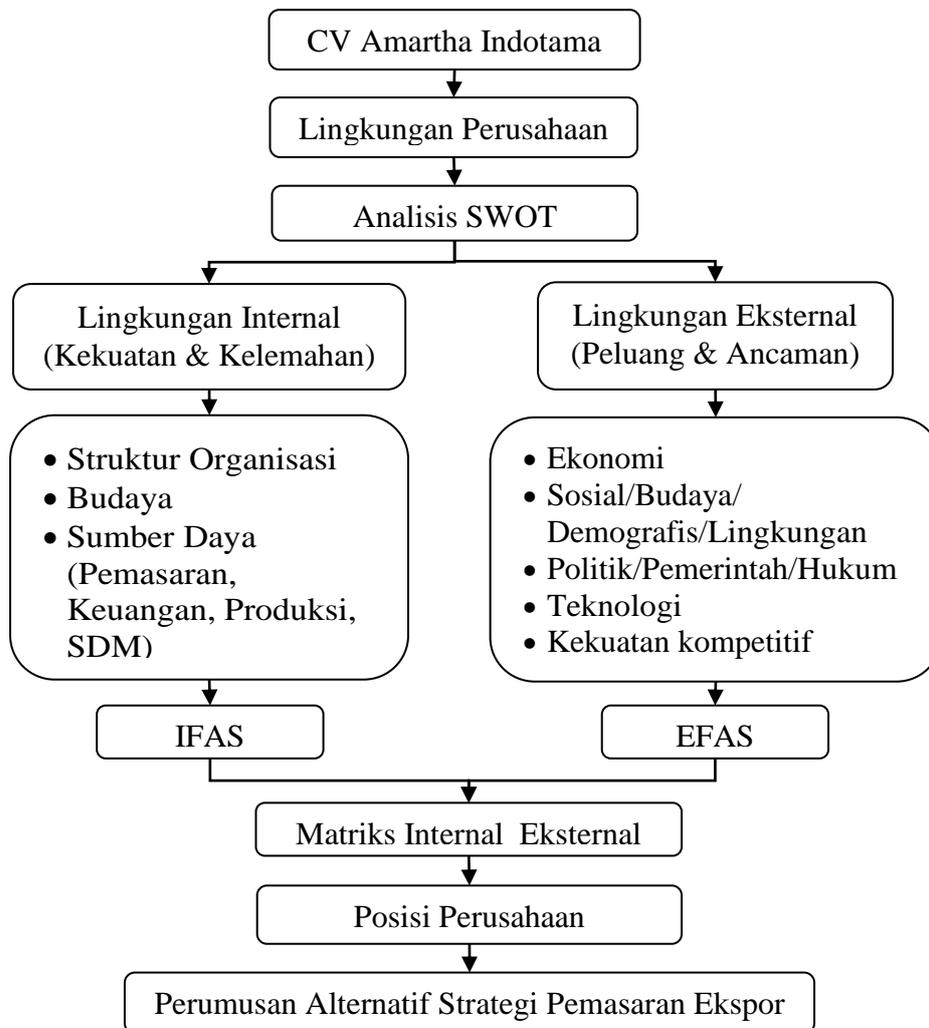
Struktur organisasi.

1. Budaya organisasi, yaitu kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
2. Sumber daya, yaitu aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset tersebut meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial,

seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional, termasuk konsep dan prosedur teknis yang biasa dipakai di perusahaan.

Faktor–faktor yang termasuk didalam David, 2009):

1. Kekuatan ekonomi, memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari berbagai strategi. Sebagai contoh ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia.
2. Kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan. Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki dampak yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba disemua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.
3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hokum. Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat mempresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.
4. Kekuatan teknologi. Perubahan dan penemuan teknologi yang *revolusioner* memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Kekuatan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangbiakan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini digunakan.
5. Analisis kompetitif : Model lima kekuatan Porter. Model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relatif mudah, baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar.



Gambar 2 Kerangka Berpikir
Sumber : Peneliti

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dan studi kasus. Dilakukan observasi pada bulan September dan Oktober 2014. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan wawancara kepada Sekretaris, Kasir, *Export Manager*, *Production Planning and Inventory Control*, Pihak PT Roma Export. Serta memberikan kuesioner kepada 12 staf antara lain Sekretaris, Kasir, *Export Manager*, *Export Assistant*, PPIC, Admin Gudang, *Purchasing*, *Leader Terazzo*, *Leader Budha*, *Leader Furniture*, *Leader Pekerjaan Umum*, Rumah Tangga. Selain itu penulis juga melakukan *library research*, yaitu penelitian kepustakaan dimana peneliti mempelajari catatan-catatan, dokumen, arsip, laporan tahunan, data ekspor, literatur-literatur, buku-buku, serta sumber bacaan lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Data yang

diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Data tersebut akan diolah menggunakan matrik internal dan eksternal untuk menyusun alternatif strategi.

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2014), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk memutuskan strategi perusahaan. Dasar dari analisis ini ialah logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Dengan mengevaluasi keempat faktor tersebut secara sistematis, suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi-strategi terbaik untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi, analisis SWOT digunakan untuk membantu organisasi menentukan strategi-strategi terbaik dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Analisis Matriks Internal Eksternal

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Model kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu matriks Internal Eksternal, dimana untuk mengetahui posisi perusahaan dan perumuskan alternatif strategi pemasaran ekspor CV Amarta Indotama. Parameter yang digunakan dalam matriks Internal Eksternal meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

HASIL PENELITIAN

Analisis Strategi CV Amarta Indotama

Dalam memasarkan produknya ke negara-negara tujuan ekspor, pemasaran yang dilakukan CV Amarta Indotama adalah melakukan pemasaran mikro yaitu pemasaran individu. Dimana pelanggan mulai mengambil inisiatif yang lebih individual dalam menentukan apa yang dibeli dan bagaimana caranya. pelanggan dapat merancang desain, tampilan, serta ukuran produk sesuai dengan keinginan mereka. Termasuk *packing* produk dan kapal yang akan digunakan untuk mengirimkan produk tersebut. Berdasarkan segmentasi yang telah dilakukan, target pasar yang akan diambil oleh CV Amarta Indotama adalah konsentrasi pasar tunggal. Dimana sebuah perusahaan

dapat memusatkan kegiatannya dalam satu bagian dari pada pasar dan biasanya perusahaan yang lebih kecil melakukan pilihan ini. CV Amartha Indotama berkonsentrasi menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda seperti ukuran, kualitas, model dan warna mengikuti selera pelanggan. Dalam menentukan pasar agar lebih dikenalin di pasar internasional, CV Amartha Indotama mengandalkan *differensiasi product*, yaitu disamping mengandalkan kualitas produk yang telah sesuai dengan standar internasional, juga mengutamakan segi keindahan dan keunikan dari produk yang ditawarkan sebagai atribut produk yang selalu dijaga dan menjadi ciri khas pembeda dengan produk-produk yang lain yang ada di pasaran. Agar konsumen meyakini bahwa produk yang digunakan adalah produk yang memiliki superioritas dan eksklusif lebih baik dari produk lain.

Produk yang diekspor perusahaan yaitu patung budha, patung moderen terazzo, serta *furniture* seperti meja, kursi, dan lain sebagainya. Sedangkan strategi produk yang telah dijalankan CV Amartha Indotama adalah penyesuaian produk (*product adaptation*), dimana perusahaan mengubah produk untuk memenuhi kondisi atau preferensi lokal seperti membuat berbagai versi eceran dari produknya yaitu dengan mengikuti keinginan pelanggan. CV Amartha Indotama menghasilkan produk-produk seni yang berkualitas, dan produk seni memiliki nilai yang tinggi atas keindahannya. Strategi harga yang dijalankan CV Amartha Indotama yaitu menetapkan harga seragam dimana saja. Perusahaan tidak melakukan diskriminasi harga untuk *pembeli* tertentu. Potongan harga bisa diperoleh jika *pembeli* melakukan pemesanan minimal 20 buah per item produk. Perusahaan membuat daftar harga yang akan dikirimkan kepada *pembeli* dan apabila ada perubahan harga akan diberitahu melalui email.

Sejak awal pendirian perusahaan yaitu pada tahun 2005, bentuk saluran distribusi yang dilakukan perusahaan melalui saluran distribusi tidak langsung. Pihak ketiga yang membantu perusahaan dalam menjual produknya melalui PT Roma Export yang akan menjual kembali produk perusahaan kepada konsumen akhir yang ada di luar negeri. Tahun 2006, saat pemilik mulai meresmikan perusahaan menjadi PT Amartha Roma, untuk distribusi tidak langsung selain melalui PT Roma Export, perusahaan juga mulai mengembangkan pemasarannya melalui agen-agen yang ada di Indonesia. Hingga saat ini CV Amartha Indotama belum mempunyai perwakilan di luar negeri sehingga upaya yang dilakukan untuk pemasaran ekspor produknya masih terbatas dengan menghubungi agen-agen di Indonesia dan melalui PT Roma Export. Selain melalui saluran distribusi tidak langsung, ditahun 2006 perusahaan juga mulai melakukan distribusi langsung pada *pembeli*. Dimana *pembeli* tersebut sudah pernah menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan melalui perantara PT Roma Export dan agen-agen di Indonesia. *Pembeli* tetap yaitu yang merasa puas dengan kualitas produk, pelayanan yang diberikan, serta etika bisnis yang selalu dijaga

perusahaan, dan tidak jarang *pembeli* lama merekomendasikan produk perusahaan ke *pembeli* yang lain.

CV Amartha Indotama melakukan komunikasi pemasaran dengan cara :

- a. Mengikuti pameran internasional di Jakarta yaitu pada tahun 2010 dan 2013
- b. penjualan pribadi melalui telepon
- c. Mengikuti pertemuan agen-agen di seluruh Indonesia
- d. Memperlihatkan dan mengirimkan sampel produk ke *pembeli* tertentu untuk terlebih dahulu memberitahunya.
- e. Perusahaan juga memiliki website dengan alamat www.amarthaindotama.com sebagai media informasi bagi calon pembeli yang ingin melihat produk-produk yang telah dihasilkan perusahaan.

ANALISIS SWOT, IFAS, EFAS

Setelah indikator-indikator SWOT ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan bobot, rating, dan *score*. Berdasarkan data yang diperoleh dengan bantuan manajemen CV Amartha Indotama terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, maka tahap selanjutnya setelah identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dilakukan penentuan nilai penting, pemberian bobot, rating dan total skor dalam matriks IFAS dan EFAS.

Tabel 1 Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

No	Faktor-Faktor Strategi Internal	Nilai Penting	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BxR)
	Kekuatan :				
1	Kemampuan pihak manajemen dan pengalaman dalam melaksanakan kegiatan ekspor.	4,58	0,04	4,17	0,18
2	Perusahaan memiliki manajemen yang solid dalam menjalankan bisnisnya.	4,67	0,04	3,67	0,16
3	Budaya perusahaan yang menempatkan pelanggan	4,58	0,04	3,67	0,16

	sebagai raja.				
4	Pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan.	4,42	0,04	4,08	0,17
5	Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan mengantisipasi perubahan selera konsumen.	4,17	0,04	3,42	0,13
6	Perusahaan memiliki harga produk yang sangat kompetitif dengan para pesaing.	4,00	0,04	2,92	0,11
7	Kualitas produk yang dihasilkan dan penentuan harga yang ditetapkan sesuai standar kualitas produk yang dihasilkan.	4,58	0,04	3,25	0,14
8	Saluran distribusi perusahaan bekerja efektif.	4,25	0,04	3,92	0,16
9	Perusahaan mempunyai jangkauan pemasaran yang cukup luas.	3,92	0,04	3,33	0,12
10	Perusahaan memiliki pengalaman memproduksi kerajinan batu, terazzo dan kayu sejak tahun 2005.	3,83	0,04	3,67	0,13

Lanjutan Tabel 1

11	Perusahaan memiliki banyak <i>supplier</i> bahan baku, sehingga produksi tidak berhenti.	4,58	0,04	4,17	0,18
12	Keterampilan serta kemampuan para karyawan dan adanya kerjasama yang baik dalam melakukan proses produksi.	4,58	0,04	4,25	0,18
13	Perusahaan memiliki tenaga kerja yang selalu tersedia diberbagai situasi (order).	4,50	0,04	4,25	0,18
14	Produk yang dihasilkan perusahaan telah memenuhi standar kualitas internasional.	3,67	0,03	3,25	0,11
15	Fasilitas-fasilitas perusahaan mendukung untuk	3,42	0,03	3,17	0,10

	melakukan diversifikasi produk.				
16	Untuk meningkatkan kinerja bagi para pegawai, perusahaan memberikan <i>training</i> tentang proses produksi.	3,58	0,03	2,58	0,09
17	Penerapan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) sudah optimal	3,67	0,03	2,83	0,10
	KELEMAHAN :				
18	Tingkat disiplin pegawai dalam bekerja masih belum maksimal.	4,17	0,04	1,92	0,08
19	Belum adanya penerapan mekanisme evaluasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.	3,67	0,03	2,92	0,10
20	Kurangnya tenaga pemasar sehingga beban kerja berlebih.	3,08	0,03	3,25	0,09
21	Belum maksimal penggunaan jaringan <i>online</i> dalam pemasaran produk sehingga intensitas promosi masih kurang.	2,75	0,03	3,92	0,10
22	Pencitraan merek yang belum sempurna.	2,50	0,02	3,58	0,08
23	Adanya keterbatasan penyebaran produk karena kendala sarana dan prasarana serta kurangnya struktur modal.	3,83	0,04	3,00	0,11
24	Pencatatan keuangan belum dilakukan secara benar berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK).	3,25	0,03	3,83	0,12
25	Belum adanya perencanaan anggaran/alokasi dana disetiap awal periode sehingga kinerja keuangan tidak dapat diukur.	4,08	0,04	2,75	0,11

26	Kurangnya tenaga keuangan sehingga beban kerja berlebih.	4,25	0,04	2,58	0,10
27	Pengambilan keputusan di perusahaan belum didukung dengan sistem informasi berbasis data yang lengkap.	3,08	0,03	3,42	0,10
Total		105,67	1,00	91,75	3,41

Sumber : Hasil Olahan Data (2014)

Tabel 2 *Extenal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)*

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Nilai Penting	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BxR)
PELUANG :					
28	Dengan adanya pasar bebas memberikan kesempatan bagi perusahaan asing untuk bisa masuk ke pasar global.	4,08	0,05	3,25	0,18
29	Upaya membuka jaringan pemasaran secara global merupakan peluang yang baik untuk berkompetisi dengan perusahaan berskala internasional.	3,75	0,05	3,17	0,16
30	Kondisi ekonomi negara tujuan membuka peluang ekspor untuk produk-produk seni.	3,83	0,05	2,83	0,14
31	Banyaknya sarana jasa pengangkutan yang sangat menunjang untuk kegiatan ekspor.	4,33	0,06	3,33	0,19
32	Komunikasi dan negosiasi dengan mengikuti budaya setempat menjadi cara yang paling efektif bagi perusahaan untuk mendapatkan konsumen luar negeri.	3,92	0,05	3,75	0,20
33	Kondisi politik dalam negeri tidak mempengaruhi	3,58	0,05	2,75	0,13

	kegiatan ekspor perusahaan dalam memasuki pasar global.				
34	Kebijakan pemerintah dalam negeri memberikan kemudahan proses ekspor.	4,33	0,06	3,42	0,20
35	Mudahnya perijinan untuk melakukan aktivitas dan proses ekspor.	4,50	0,06	3,58	0,22
36	Produk yang dihasilkan perusahaan mengikuti keinginan konsumen sehingga tidak memiliki barang pengganti.	3,42	0,05	3,08	0,14
37	Hubungan kerjasama yang baik atas dasar saling menjaga kepercayaan membuat perusahaan memiliki banyak <i>supplier</i> .	4,50	0,06	3,83	0,23
38	Kesetiaan konsumen luar negeri merupakan nilai plus yang dimiliki perusahaan.	4,67	0,06	4,00	0,25
	ANCAMAN :				
39	Fluktuasi nilai tukar mata uang.	2,58	0,03	3,67	0,13
40	Perubahan regulasi atau kebijakan perdagangan negara importir (pembatasan impor, tarif, dan lain lain).	4,00	0,05	2,67	0,14
41	Perubahan lingkungan alam (iklim, cuaca, dan lain lain) yang berpengaruh terhadap tingkat produksi perusahaan.	4,25	0,06	1,83	0,10
42	Pegawai di perusahaan belum optimal menggunakan teknologi informasi sebagai pendukung untuk bekerja.	3,58	0,05	2,58	0,12
43	Kecepatan perkembangan dalam penerapan teknologi pada perusahaan pesaing merupakan ancaman serius bagi pelaksanaan strategi ekspor perusahaan.	3,00	0,04	3,00	0,12

Lanjutan Tabel 2					
44	Persaingan semakin ketat yang terjadi antara para eksportir di pasar internasional.	3,50	0,05	3,08	0,14
45	Adanya ekspansi perluasan usaha dari perusahaan pesaing merupakan ancaman bagi perusahaan.	2,67	0,04	3,42	0,12
46	Kurangnya pengetahuan atas tindakan para pesaing di pasar internasional.	3,08	0,04	3,42	0,14
47	Perubahan harga dipasaran sangat berfluktuasi.	3,42	0,05	2,83	0,13
Total		75,00	1,00	63,50	3,18

Sumber : Hasil Olahan Data (2014)

PERUMUSAN STRATEGI

Gabungan kondisi internal dan eksternal ini selanjutnya masukan dalam matriks Internal Eksternal, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan. Berdasarkan posisi ini kita dapat menentukan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tahun depan. Penentuan posisi perusahaan didasarkan analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan model matriks Internal Eksternal (Wheelen dalam Rangkuti, 2014).

KEKUATAN INTERNAL BISNIS				
DAYA TARIK INDUSTRI		Tinggi (3-4)	Rata-rata (2-3)	Lemah (1-2)
	Tinggi (3-4)	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>
	Sedang (2-3)	4 <i>STABILITY</i>	5 <i>GROWTH</i>	6 <i>RETRENCHMENT</i>

		Hati-hati	Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILYTI</i> Tak ada perubahan profit strategi	<i>Capyive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah (1-2)	7 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 3 Matriks Internal Eksternal

Sumber : Rangkuti (2014)

Berdasarkan matriks Internal Eksternal, dengan nilai total IFAS = 3,41 dan EFAS = 3,18 tampak bahwa posisi perusahaan berada di sel 1 yaitu *growth* (pertumbuhan). Strategi yang sesuai bagi CV Amartha Indotama berdasarkan posisi perusahaan saat ini yaitu strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal.

IMPLIKASI PERUSAHAAN

Implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh CV Amartha Indotama sebagai alternatif strategi pemasaran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal yaitu mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh *supplier* (*backward integration/integrasi kebelakang*) dan mengambil alih fungsi distributor (*forward integration/integrasi kedepan*). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam berdaya tarik tinggi. Untuk menjaga dan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi kebelakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimalkan biaya akuisisi sumber daya dan operasi yang tidak efisien. Sedangkan melalui integrasi kedepan, perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk. Efeknya perusahaan menambah kompetensinya memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang lebih besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil matriks Internal Eksternal (IE) dapat diketahui bahwa saat ini CV Amartha Indotama berada diposisi *growth* (pertumbuhan) artinya perusahaan konsentrasi melalui integrasi vertikal.
2. Berdasarkan konsentrasi integrasi vertikal, alternatif strategi yang sebaiknya dijalankan, yaitu : (1) *backward integration* / mengambil alih fungsi *supplier*, dan (2) *forward integration* / mengambil alih fungsi distributor.

Saran

Ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan :

1. Bagi penelitian selanjutnya :
 - a. Hendaknya menambah matriks yang lain dalam menentukan alternatif strategi agar analisis lebih lengkap dan akurat, yaitu matriks SWOT, matriks BLC, matriks SPACE, dan matriks *Grand Strategy*.
 - b. Hendaknya menambahkan informasi dari pihak *pembeli*/pelanggan berkaitan dengan strategi bauran pemasaran (produk, harga, distribusi, promosi) yang telah dijalankan perusahaan.
 - c. Hendaknya mencari objek penelitian yang memiliki data lengkap agar hasil pembahasan lebih akurat.
 - d. Hendaknya menambah informasi tentang perkembangan ekspor di Indonesia agar pembahasan lebih lengkap.
2. Bagi perusahaan
 - a. Melakukan penyesuaian kondisi internal usaha terlebih dahulu. Penyesuaian tersebut yaitu melakukan pembenahan manajemen, memberikan pelatihan keuangan pada kasir, serta merekrut tenaga pemasar yang handal dan mengetahui pasar ekspor dengan baik.
 - b. Sebaiknya melakukan analisis internal dan eksternal secara berkala untuk menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi dalam industri kerajinan.
 - c. Untuk bisa menjalankan strategi integrasi vertikal, sebaiknya perusahaan mencari penambahan modal dan menghubungi agen-agen kayu, agar dapat mengambil alih fungsi

pemasok. Dengan begitu akan mengurangi keterlambatan pengiriman bahan baku, serta kualitas bahan baku bisa dikontrol dengan baik.

- d. Untuk mengambil alih fungsi distributor, perusahaan bisa memaksimalkan website dan sosial media (teknologi informasi) yang semakin canggih agar pemasaran semakin luas, dan tingkat ketergantungan pada agen-agen semakin berkurang. Salah satu caranya dengan menggunakan *letter of credit* (L/C) untuk proses pembayaran ekspor agar dapat mengurangi resiko serta mengalihkan resiko pembayaran pada pihak bank. Dengan begitu perusahaan bisa mengambil alih fungsi distributor, dengan menyalurkan produk secara langsung pada konsumen akhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Irna Asih (2005), “*Strategi Pemasaran Ekspor Penyamakan Kulit PT Bintang Alam Semesta Yogyakarta*”, Tesis, Program Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Amir (2003), “*Ekspor Impor : Teori dan Penerapannya*”, Edisi Seri Bisnis Internasional Nomor 18, Cetakan kedelapan, Penerbit : PPM, Jakarta.
- Chandra, G., Tjiptono, F., dan Chandra, F (2004), “*Pemasaran Global : Internasionalisasi dan Internetisasi*”, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- David, Fred R (2009), “*Manajemen Strategis : Konsep*”, Edisi keduabelas, Cetakan kelima, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Firayanti, Yuni (2008), “*Strategi Ekspor PT Aquarium Shrimp Pontianak Dalam Memasuki Pasar Global*”, Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Tidak dipublikasikan.
- Hartini, Ui Teguh Puji (2001), “*Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Ekspor Pada Perusahaan Perkebunan Teh PT TAMBI Wonosobo-Jawa Tengah*”, Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- <http://amrthaindotama.com> (diakses pada tanggal 27 Januari 2014, 22:01)
- <http://djpen.kemendag.go.id> (diakses pada tanggal 12 Februari 2014, 15:09)
- <http://eprints.undip.ac.id/9333/1/2000MM587.pdf> (diakses pada tanggal 22 Januari 2014, 16:20)
- <http://dosen.narotama.ac.id/wp-content/uploads/2012/03/Analisis-strategi-pemasaran-usaha-jasa-pembuatan-dan-perbaikan-furniture-UD.-Suryani-furniture-Bogor-Jawa-Barat.pdf> (diakses pada tanggal 18 Maret 2014, 13:37)
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L (2003), “*Manajemen Strategis*”, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedua, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kaddas, Fatmawati (2004), “*Strategi Pemasaran Ekspor Udang Lobster CV Duta Bahari Denpasar*”, Tesis, Program Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Keegan, Warren J (2011), “*Manajemen Pemasaran Global*”, Edisi Indonesia, Penerbit : Perpustakaan Nasional, Jakarta

- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2009a), "*Manajemen Pemasaran*", Edisi 13, Cetakan kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2009b), "*Manajemen Pemasaran*", Edisi 13, Cetakan kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip and Garry Armstrong (2008a), "*Prinsip-Prinsip Pemasaran*", Edisi 12, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip and Garry Armstrong (2008b), "*Prinsip-Prinsip Pemasaran*", Edisi 12, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip (2005), "*Manajemen Pemasaran*", Jilid 1, Edisi bahasa Indonesia, Cetakan kesebelas, Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Malik, Jamaludin (2008), "*Strategi Pemasaran Ekspor Hasil Olahan Perikanan PT Global Tropical Seafood Karawang*", Tesis, Program Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Napitupulu, Adolf Bastian (2011), "*Strategi Pemasaran Kain Ulos Pada CV UPA SIANIPAR Untuk Dapat Dijadikan Sebagai Komoditi Ekspor*", Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.
- Pancawati, M., Tjahjono, H.K. dan Puji, M.K. (2010). Peta Strategi Pengembangan TVRI Stasiun DIY Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 1(2):219-249
- Rangkuti, Freddy (2014), "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*", Cetakan sembilan belas, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tandjung, Marolop (2011), "*Aspek dan Prosedur Ekspor-Import*", Edisi 1, Cetakan 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Tjiptono, F (2008), "*Strategi Pemasaran*", Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wahyuni, Tri (2003), "*Strategi Pemasaran Produk Jati Olahan Untuk Ekspor Di KJUB Puspetasari Klaten*", Tesis, Program Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gajah Mada, Tidak dipublikasikan.