

658.4012  
SAN  
a.s.c. /

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PT. WARINGIN JATI DI SEMARANG  
DALAM PASAR KOMPETITIF**

*LAPORAN INTERNSHIP*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

Nama : Eko Santoso, SH  
Nim : C4A 097 058

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

## PENGESAHAN

Laporan Internship Berjudul :

**"ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. WARINGIN JATI  
DI SEMARANG DALAM PASAR KOMPETITIF"**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : EKO SANTOSO, SH

Nomor Induk Mahasiswa : C4A 097 058

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal Agustus 2000 dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing

Penguji



Drs. Eddy Yusuf AG. MSc  
NIP. 131 407 966



Drs. Sutopo. MS  
NIP. 131 474 236

Semarang, Agustus 2000

Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo  
NIP. 130 324 151

## ABSTRACT

Internship report titled “ **Marketing Strategy Analisis of PT. Waringin Jati Semarang in competitive Market**” is aimed to find out the dominant factors affecting company’s performance and to evaluate either internal or external factors at company environment used by PT. Waringin Jati toward its competitor especially CV.S Agung at Semarang in marketing mixture including product, price, promotion and place (4p). One way to find out the company position toward its close competitor is by using SWOT evaluation manely strength, weakness, opportunities and threat.

According to SWOT analysis, internal variable indicator which is the strength of PT. Waringin Jati toward competitor CV. S Agung are consumer loyalty, managerial capability and experience, investment at market growth, good relationship with human resources while the weaknesses are the facility to get raw material, promotion cost, the capability to produce qualified product. consumer behavior understanding, research and marketing development, and distribution chanel. The opportunity includes entrance to new market, government regulation, demografi structure change, strong brand image and product variance development. The threats are the emerge of new competitor, new technology inovation, the change of consumer taste, the change of government politic and price competition.

Through SWOT analysys of PT. Waringin Jati at speculation effort, market expansion can be considered so that there are strategy implication

applied by PT. Waringin Jati in competition, the aspect such as the increasing target market, promotion, distribution channel and quality (product excellence) should be considered

To face its competitor ( CV. S Agung ), PT. Waringin Jati hasn't done differentiation strategy optimally as market segment still focus on government, the apprehensive about giving low price and the weak implication of product positioning.

From the conclusion above, we suggest PT. Waringin Jati to expand market segment, improve promotion and human resource add facility, maintain competitive but better qualified product than the competitor, hold market research and observation routinely ( per semester ) to measure, evaluate and figure out customer demand.

## ABSTRAK

Laporan Internship dengan judul “ Analisis Strategi Pemasaran P.T. Waringin Jati di Semarang Dalam Pasar Kompetitif”, bertujuan ingin mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan melakukan evaluasi pada faktor internal maupun eksternal dalam lingkungan perusahaan serta strategi yang digunakan oleh P.T. Waringin Jati terhadap pesaingnya khususnya C.V. S Agung di Semarang, dalam bauran pemasaran meliputi produk, harga, promosi, dan tempat (4p). Salah satu cara untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing dekatnya dengan menggunakan evaluasi SWOT yaitu mengetahui kekuatan (strength), kelemahan (Weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threat).

Berdasarkan analisis SWOT indikator variabel internal yang merupakan kekuatan perusahaan P.T. Waringin Jati terhadap pesaingnya C.V. S Agung adalah loyalitas konsumen, kemampuan manajerial dan pengalaman , investasi dalam pertumbuhan pasar, hubungan yang baik dengan SDM sedangkan yang menjadi kelemahan adalah kemudahan dalam memperoleh bahan baku ,biaya promosi, kemampuan menghasilkan produksi yang berkualitas, pemahaman perilaku konsumen, riset dan pengembangan pemasaran , saluran distribusi. Indikator variabel eksternal yang menjadi peluang terhadap pesaingnya adalah memasuki pasar baru, peraturan pemerintah, perubahan struktur demografi, citra merk yang kuat dan pengembangan variasi produk .selanjutnya sebagai ancaman perusahaan meliputi masuknya pesaing baru, inovasi teknologi baru, perubahan selera konsumen, perubahan politik pemerintah dan persaingan

harga. Dengan pengkajian analisis SWOT P.T. Waringin Jati pada usaha spekulasi maka dapat dipertimbangkan perluasan pasar , sehingga ada implikasi strategi yang dapat diterapkan pemasaran P.T. Waringin Jati dalam bersaing perlu dipertimbangkan beberapa aspek antara lain aspek menambah pasar sasaran, aspek promosi, aspek saluran distribusi da aspek kualitas (kehandalan produk). Dalam menghadapi pesaingnya (C.V. S Agung ), P.T. Waringin Jati strategi deferensiasi yang dilakukan belum optimal, segmentasi pasar masih berfokus pada pemerintah , harga yang diberikan belum berani memberikan harga yang lebih rendah, implementasi positioning produk masih lemah.

Dari beberapa kesimpulan tersebut di atas , saran yang kami berikan kepada P.T. Waringin Jati antara lain perluasan segmen pasar, peningkatan promosi, peningkatan SDM, penambahan fasilitas, mempertahankan harga yang kompetitif tetapi kualitas lebih baik dari pesaingnya, mengadakan riset pasar dan penelitian secara rutin (persemester) untuk menilai, mengukur dan menafsirkan keinginan pelanggan.

## DAFTAR ISI

|  | Halaman  |
|--|----------|
| Halaman Judul .....                              | i        |
| Halaman Pengesahan.....                          | ii       |
| Ringkasan / Abstraksi.....                       | iii      |
| Kata Pengantar.....                              | vii      |
| Daftar Isi.....                                  | x        |
| Daftar Tabel.....                                | xii      |
| Daftar Gambar.....                               | xiii     |
| Daftar Lampiran.....                             | xiv      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                    | <b>1</b> |
| 1.1. Latar Belakang Masalah.....                 | 1        |
| 1.2. Perumusan Masalah.....                      | 8        |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan.....                    | 8        |
| 1.4. Metode Penelitian.....                      | 9        |
| 1.5. Sistematika Penulisan.....                  | 12       |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>                     |          |
| 2.1. Perumusan Masalah .....                     | 14       |
| 2.2. Konsep Pemasaran .....                      | 15       |
| 2.3. Manajemen Strategi.....                     | 15       |
| 2.4. Segmentasi, Targetting dan Positioning..... | 16       |
| 2.5. Marketing Mix.....                          | 17       |

|  |      |
|--|------|
| BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....         | 31   |
| 3.1. Sejarah Perusahaan .....                  | 31   |
| 3.2. Produk yang dihasilkan.....               | 32   |
| 3.3. Lokasi Perusahaan.....                    | 32   |
| 3.4. Struktur Organisasi .....                 | 33   |
| 3.5. Tugas Masing-masing Fungsi Yang Ada ..... | 34   |
| 3.6. Bidang Usaha .....                        | 42   |
| 3.7. Misi Perusahaan .....                     | 43   |
| 3.8. Sistem Imbalan .....                      | 44   |
| BAB IV ANALISIS DATA .....                     | 48   |
| 4.1. Analisis Fenomena Pemasaran .....         | 48   |
| 4.2. Analisis SWOT .....                       | 57   |
| 4.3. Implikasi Strategi Pemasaran .....        | 73   |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....               | 77   |
| 5.1. Kesimpulan .....                          | 77   |
| 5.2. Saran.....                                | 78   |
| DAFTAR PUSTAKA.....                            | 81   |
| LAMPIRAN.....                                  | xiii |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1.1. Volumen Penjualan PT. Waringin Jati .....   | 5       |
| 1.2. Data Penjualan CV. S. Agung.....  | 6       |
| 2.1. Matriks S.A.P .....   | 28      |
| 2.2. Matriks posisi SWOT Perusahaan .....  | 29      |
| 3.3. Komposisi karyawan berdasarkan pendidikan.....  | 47      |
| 4.1. Penjualan berdasarkan Segmentasi .....  | 49      |
| 4.2. Perbandingan penjualan berdasar Segmentasi pemasaran Swasta<br>PT. Waringin Jati dengan CV. S. Agung..... | 49      |
| 4.3. Volume penjualan tiap-tiap merk PT. Waringin Jati .....   | 51      |
| 4.6. Daftar harga produk PT. Waringin Jati .....   | 54      |
| 4.7. Nama Pesaing PT. Waringin Jati.....   | 56      |
| 4.8. Nilai tertimbang variabel internal PT. Waringin Jati.....   | 59      |
| 4.9. Nilai tertimbang variabel eksternal (peluang) PT. Waringin Jati.....                                      | 65      |
| 4.10. Nilai tertimbang variabel eksternal (ancaman) PT. Waringin Jati.....                                     | 68      |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar  | Halaman |
|---|---------|
| 1.3. Analisis SWOT .....                                      | 11      |
| 2.1. Analisis dan Diagnosis.....                              | 22      |
| 2.2. Fenomena Pemasaran.....                                  | 23      |
| 2.4. Matriks ETOP.....  | 28      |
| 3.1 Struktur Organisasi PT. Waringin Jati .....               | 34      |
| 4.4. Brand Life Cycle PT. Waringin Jati.....                  | 52      |
| 4.5. Sale Life Cycle PT. Waringin Jati dan CV. S. Agung ..... | 53      |
| 4.6. Matriks ETOP Pemasaran PT. Waringin Jati .....           | 71      |
| 4.7. Matriks posisi SWOT Pemasaran PT. Waringin Jati .....    | 72      |

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah.

Dunia usaha kini makin merasakan bahwa lingkungan usaha yang dihadapi terus berubah dengan cepat sesuai dengan perkembangan ekonomi dan pembangunan yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Hal tersebut terasa sekali manfaatnya bagi seluruh rakyat Indonesia, terutama bagi Penduduk yang berada di kota besar. Kondisi tersebut akan memberikan dampak terhadap kebutuhan akan barang cetakan yang merupakan sarana informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat dewasa ini.

Salah satu perusahaan percetakan adalah PT. Waringin Jati dikota Semarang yang, merupakan Perusahaan percetakan milik swasta berserta KORPRI Jawa Tengah yang memiliki sejumlah saham pada Perusahaan tersebut. Dalam menjalankan usahanya perusahaan PT. Waringin Jati juga kena dampak adanya resesi ekonomi yang sangat terasa sekali dalam Tahun 1997. Pengaruh nilai Dolar yang semakin menguat terhadap Rupiah menambah perekonomian Indonesia semakin terpuruk yang berakibat banyak usaha dunia usaha yang bangkrut. Namun demikian perusahaan PT. Waringin Jati masih tetap berjalan walaupun dengan susah payah. Hal ini tidak lepas dari strategi manajemen dalam menjalankan usahanya dalam pengembangan pangsa pasarnya.

Pengembangan pangsa pasar perusahaan dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal yang bersumber dalam perusahaan dan faktor lingkungan eksternal yang bersumber dari luar perusahaan. Pengalaman perusahaan besar maupun kecil memperlihatkan bahwa penilaian intern yang mendalam sangat penting dalam mengembangkan strategi yang berhasil.

Untuk memaksimalkan peluang-peluang menguntungkan yang ada dalam lingkungan perusahaan harus mendasarkan strategi pada pertimbangan yang cermat mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perusahaan.

Menurut Philip Kotler (tahun 1996) dalam bukunya Manajemen Pemasaran bahwa pemasaran adalah merupakan campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran. Terdapat lusinan elemen yang merupakan unsur-unsur bauran pemasaran. Menurut E Jerome Mc Carthy dalam bukunya Basic Marketing, mempopulerkan sebuah klasifikasi yang terdiri dari empat faktor variabel, yaitu produk, harga, tempat dan promosi.

Dilihat dari bauran pemasaran intern perusahaan PT. Waringin Jati yang meliputi :

a. Produk

Produk yang dihasilkan oleh PT. Waringin Jati meliputi produk barang cetakan berupa :

- Blanko-blanko formulir, leaflet, Majalah Krida ( media KORPRI Jawa Tengah ), tabloid, buku-buku, karcis-karcis dan blanko continuous form.
- Dokumen sekuriti yang berupa blanko, blanko kartu penduduk, blanko kutipan akta dan buku-buku register catatan sipil.

Dari produk yang dihasilkan kebanyakan dokumen-dokumen sekuriti yang merupakan pesanan dari Pemerintah Daerah di Jawa Tengah, sedang produk cetakan lainnya sedikit sehingga dapat berpengaruh akan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Apalagi menghadapi era globalisasi dimana persaingan perdagangan khususnya percetakan akan semakin ketat. Sehingga apabila pihak manajemen tidak mengubah strategi akan tertinggal dengan perusahaan percetakan yang lain.

#### b. Harga Barang

Dari segi penetapan harga tidak menentu karena tergantung juga harga bahan baku yang saat ini sering mengalami perubahan khususnya bahan kertas yang dipakai untuk percetakan. Karena disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada, sehingga konsumen atau pelanggan merasa dirugikan. Akibatnya kalau tidak mau bersaing akan ditinggalkan oleh konsumen/pelanggannya. Konsumen akan beralih ke percetakan lain yang lebih murah. Kecuali harga jenis produk tertentu yang telah ada ketentuan dari Depdagri khususnya dokumen security harganya sudah ditentukan.

c. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Waringin Jati lewat personal selling lewat telephon dan surat penawaran, sedang promosi lewat periklanan, publisitas dan promosi penjualan, kurang dilakukan.

d. Tempat

Saluran pemasaran/agen untuk produk-produk barang cetakan PT. Waringin Jati disamping pusatnya di Semarang juga mempunyai cabang-cabang di daerah lain. Semula PT. Waringin Jati mempunyai 5 kantor cabang, yaitu cabang Ungaran, Magelang, Pekalongan, Banjarnegara dan Gombong.

Namun setelah adanya resesi ekonomi tinggal 2 cabang masih berjalan yaitu :

- Cabang Ungaran di Jl. Dliwang Baru Nomor 8 Ungaran dan
- Cabang Magelang di Jl. Cempaka Nomor 15 Mertoyudan Magelang

Dari bauran pemasaran tersebut ternyata perusahaan ada peningkatan penjualan kalau dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 1.1. Volume penjualan PT. Waringin Jati selama 4 tahun  
(mulai tahun 1995 s/d Tahun 1998) sebagai berikut :

| No. | Tahun | Jumlah Penjualan<br>( dalam Rupiah ) |
|-----|-------|--------------------------------------|
| 1.  | 1995  | 1.587.968.150                        |
| 2.  | 1996  | 1.185.090.700                        |
| 3.  | 1997  | 1.220.567.320                        |
| 4.  | 1998  | 1.674.330.840                        |

Sumber Data : PT. Waringin Jati.

Namun kalau dilihat dari jenis produk percetakan yang dipasarkan ternyata kenaikan volume penjualan tersebut disebabkan harga perjenis barang cetakan yang naik. Faktor lainnya yang mempengaruhi perusahaan adalah faktor ekstern yaitu faktor-faktor lain diluar perusahaan antara lain pesaing. Pesaing perusahaan PT. Waringin Jati cukup banyak yang bergerak dibidang percetakan, salah satu diantaranya adalah perusahaan percetakan S Agung yang berkedudukan di Semarang tepatnya di Jalan Sriwijaya Nomor 65 Semarang. CV. S Agung didirikan pada awal tahun 1969 oleh Bapak H. Moelanto semula dikediamannya Jalan Wonodri Sendang III Nomor 13 Semarang. Kemudian untuk pengembangan perusahaan mulai Tahun 1974 pindah di Jalan Sriwijaya sampai sekarang. Sebagai direktur perusahaan CV. S Agung Bapak H. Moelanto cukup sukses karena dari semula perusahaan kecil berkembang menjadi besar karena keuletannya.

Dilihat dari bauran pemasaran perusahaan percetakan CV. S Agung dibidang penjualan selama 4 tahun (Tahun 1995 s/d 1998) ada kenaikan dan penurunan penjualan. Apalagi dengan adanya resesi ekonomi pada Tahun 1997.

Tabel 1.2. Data penjualan CV. S Agung Tahun 1995 s/d 1998 :

| No. | Tahun | Jumlah Penjualan<br>( dalam Rupiah ) |
|-----|-------|--------------------------------------|
| 1.  | 1995  | 1.145.620.150                        |
| 2.  | 1996  | 1.365.053.130                        |
| 3.  | 1997  | 930.782.040                          |
| 4.  | 1998  | 1.073.626.140                        |

Sumber Data : CV. S Agung

Bauran pemasaran CV. S Agung dalam menjalankan usahanya antara lain :

a. Dibidang produk

Produk yang dihasilkan adalah berupa barang-barang cetakan pesanan dari para konsumen berupa kartu/formulir/blanko, surat-surat undangan, brosur/leaflet dan cetakan lainnya. Dalam menjalankan pesanan konsumen CV. S Agung menggunakan mesin cetak yang tidak tergolong baru berjumlah 5 buah mesin off set ( merk Solna, Hedelberg, Gestetner 311 ), sehingga apabila ada permintaan jumlah yang cukup besar maka sebagian akan diorderkan kepada percetakan lain demikian pula dalam permintaan cetak warna karena CV. S Agung tidak memiliki mesin cetak warna.

#### b. Harga Barang

Disesuaikan dengan kondisi dipasaran sesuai kemampuan keuangan yang terjangkau oleh konsumen mengenai harga barang CV. S Agung berani bersaing dengan percetakan lain sepanjang dalam perhitungan harga masih untung walaupun sedikit disesuaikan dengan kemampuan konsumen.

Dasar perhitungannya meliputi jumlah kertas, ukuran kertas, tinta, film, plat, jilid dan ongkos kirim. Sebagai pelanggan tetap adalah BPD Jawa Tengah dan Kantor BKKBN. Disamping itu CV. S Agung juga memberikan potongan discount sekitar 20 – 30 % kepada konsumen.

#### c. Promosi

Anggaran untuk promosi secara khusus tidak ada tetapi dibebankan biaya keperluan kantor dengan mencetak kalender sebagai perkenalan kepada para konsumen dan pelanggan serta melalui telepon, disamping menyumbang blok note pada saat ada seminar-seminar. Biaya promosi yang disediakan setiap tahun sebesar Rp 2.000.000,00 per tahun.

#### d. Tempat

Untuk memperlancar distribusi usahanya CV. S Agung tidak mempunyai cabang dikota lain, sehingga hanya terpaku pemasarannya di Kota Semarang melayani kantor-kantor pemerintah/swasta maupun perorangan. Melihat perusahaan pesaingnya itu, maka untuk perkembangan perusahaan PT. Waringin Jati untuk jangka pendek dan jangka panjang seharusnya PT. Waringin Jati harus merubah strategi

pemasarannya, tidak hanya mengandalkan pada Instansi Pemerintah tapi juga produk-produk lainnya yang dikehendaki oleh konsumen.

Sehubungan dengan hal tersebut maka penulis akan membahas suatu topik dengan judul “Analisis Strategi pemasaran PT. Waringin Jati di Semarang dalam Pasar Kompetitif”.

## 1.2. Perumusan Masalah.

Dengan melihat latar belakang yang ada dan melihat terjadinya perubahan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam mengembangkan pangsa pasarnya yang sebelumnya cukup baik akan menjadi berkurang. Apabila perusahaan tidak menyadari terhadap adanya perubahan yang terjadi, maka proses yang selama ini dikuasai oleh perusahaan kemungkinan akan sedikit berkurang, atau bahkan dapat dikuasai oleh pesaingnya. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran PT. Waringin Jati dengan terjadinya perubahan lingkungan, akan membantu perusahaan dalam memutuskan membenahi strategi pemasaran yang telah ada untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

## 1.3. Tujuan dan Kegunaan.

a. Tujuan penelitian dalam penulisan tersebut adalah :

1. Melakukan evaluasi pada faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat di lingkungan perusahaan.
2. Strategi pemasaran PT. Waringin Jati.

b. Kegunaan penelitian adalah membantu manajemen perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan melihat sisi-sisi yang selama ini kurang diperhatikan dan strategi yang akan digunakan dalam pemasaran oleh perusahaan.

#### 1.4. Metode Penelitian.

Dalam mengadakan penelitian diadakan survey pendahuluan, baik survey lapangan maupun survey kepustakaan. Untuk mendapatkan data dari perusahaan dengan cara mengadakan interview. Untuk landasan teori studi perpustakaan dan bahan-bahan kuliah Marketing (pemasaran).

Dalam melakukan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

##### 1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*).

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari literature-literature dari perpustakaan yang ada maupun pendapat dari para ahli yang berhubungan dengan masalah dalam pembahasan penelitian ini

##### 2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Suatu metode pengumpulan data dengan cara penelitian langsung di lapangan pada obyek yang diteliti untuk menghimpun data-data yang diperlukan :

- Wawancara (*Interview*), yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak dalam perusahaan yang ada

hubungannya dengan masalah yang dihadapi untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

- Pengamatan (*Observasi*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada PT. Waringin Jati dan CV. S Agung yang menjadi obyek penelitian.

Setelah melalui tahap pengumpulan data, kemudian data-data tersebut diolah untuk lebih memudahkan proses penyusunan bahasan selanjutnya.

#### 1.4.1. Sumber Data

Adapun sumber data-data yang diperlukan adalah data internal perusahaan, yaitu data-data tentang gambaran umum perusahaan, meliputi :

- Sejarah perkembangan perusahaan
- Misi dan filosofi perusahaan
- Lokasi perusahaan
- Struktur organisasi
- Pemasaran
- Keuangan

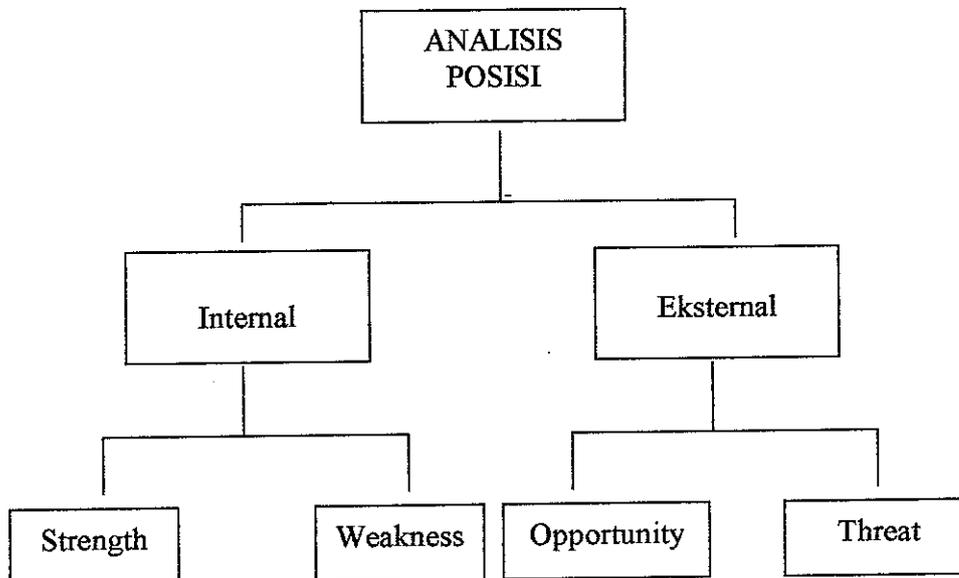
#### 1.4.2. Teknik Analisis

Alat analisis posisi yang dikenal adalah alat analisis SWOT. Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa dalam perusahaan terdapat 2 (dua) titik pandang yang selalu menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu bidang yang pada

dasarnya berada dalam kendali manajemen dan oleh karena itu harus selalu disiasati, serta bidang-bidang yang pada dasarnya ada diluar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen.

Sesungguhnya analisis SWOT dilakukan atas dasar skema sebagai berikut :

Gambar 1.3. Analisis SWOT :



Sumber : Pearce Robinson "*Strategic Management*",1997

*Strength* dan *Weakness* adalah faktor-faktor/elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya terdapat dalam kendali manajemen (*Internal dan Controllable*). Dimana yang pertama adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan impact yang positif bagi organisasi, sedangkan yang kedua adalah faktor-faktor yang sepenuhnya terdapat dalam kendali organisasi tetapi tidak berhasil dikendalikan/dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi organisasi.

*Opportunity* adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi organisasi bila organisasi mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasinya.

*Threat* adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen tetapi apabila muncul maka mempunyai potensi mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Dalam proses diagnosa sebab haruslah ditemukan dalam daerah Weakness dan bukan didalam Threat. Sementara terapi manajemen harus berpangkal pada Strength dan bukan Opportunity. Karena itu dapat ditambahkan bahwa Threat akan memperparah Weakness, sementara Opportunity akan mempermudah/meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki.

#### 1.5. Sistematika Penulisan.

Dalam penulisan karya ini, penulis membagi menjadi 5 (lima) bab, masing-masing bab mempunyai Sub Bab yang merupakan penjabaran dari bab yang bersangkutan dan akan menjadi kesatuan, yaitu :

Bab I Pendahuluan, dalam bab ini penulis memaparkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan teori yang mengupas tentang : Pemasaran, konsep pemasaran, manajemen strategi, Segmenting, Targetting, Positioning, marketing mix, strategi pemasaran, pengertian perencanaan strategis, Analisis swot.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan, terdiri sejarah singkat perusahaan, Struktur organisasi, Bidang Usaha, Daerah pemasaran, misi perusahaan, pemasaran.

Bab IV Analisis Data yang meliputi fenomena pemasaran, Analisis swot.

Bab V Kesimpulan dan saran yang merupakan bab penutup, penulis menarik kesimpulan terhadap teori dan praktek yang ada dalam perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan para pengusaha dalam usahanya , untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka dibidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lain. Pemasaran adalah suatu system keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (*William J Stanton, 1978*)

Pemasaran didefinisikan sebagai proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai ( *Philip Kotler 1996* ). Pemasaran adalah penggabungan dari beberapa kegiatan yang dirancang untuk melayani dan memuaskan kebutuhan konsumen sambil mencapai tujuan organisasi. Pemasaran berlangsung jauh sebelum dan sesudah peristiwa penjualan.

Menurut Mc Carty (1975), pemasaran menyangkut perencanaan secara efisien menggunakan barang-barang sumber dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga tujuan dari kedua belah pihak dapat tercapai.

Sedangkan, menurut Marwan Asri (1991) Pemasaran adalah usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana strategi yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan konsumen, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba.

## **2.2. Konsep Pemasaran**

Suatu perusahaan mengarahkan semua usaha untuk memuaskan konsumen dengan mendapatkan suatu keuntungan. Falsafah dari konsep pemasaran ialah dengan tujuan mengambil keuntungan dan kebutuhan konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kegiatan ini meliputi semua bagian yang ada seperti kegiatan personalia, produksi, keuangan, riset dan fungsinya.

Definisi *Konsep Pemasaran* adalah: falsafah bisnis yang menyatakan bahwa kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan (Basu Swastha, 1984).

## **2.3. Manajemen Strategi**

Menurut *Glueck dan Jauch (1995)*, Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi yang efektif untuk membantu dalam pencapaian sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi, ialah suatu cara dengan jalan manakah para perencana strategi menentukan suatu sasaran dan mengambil keputusan.

**Tahapan Manajemen Strategi adalah**

- Unsur-unsur manajemen strategi
- Analisis dan diagnosis
- Pemilihan
- Pelaksanaan

- Menguraikan alokasi sumber daya evaluasi.

Dalam setiap manajemen strategi, memusatkan pada dua (2) unsur, yaitu: misi dan tujuan serta penyusunan strategi. Analisis diagnosis menentukan masalah serta peluang lingkungan dan kekuatan serta kelemahan intern. Hal ini meliputi pengenalan masalah dan peluang dan menilai informasi yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dan pemikiran yang logis dalam menilai informasi. Pemilihan dalam arti bahwa pendorong penyelesaian alternatif terhadap masalah, menilai penyelesaiannya serta memilih yang terbaik. Membuat pelaksanaan atau implementasi strategi itu agar dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan membangun struktur untuk mendukung strategi tersebut serta mengembangkan rencana dan kebijaksanaan yang tepat. Sarana utama untuk membuat alokasi sumber adalah proses penganggaran. Serangkaian negosiasi di tingkat organisasi akan menghasilkan suatu keputusan akhir mengenai penganggaran operasional. Anggaran modal, anggaran keuangan serta ikhtisar anggaran yang disiapkan ditingkat perusahaan, dibentuk agar memberikan kekuatan pada sasaran dan strategi yang diinginkan. Evaluasi, dalam arti melalui umpan balik menetapkan apakah strategi ini berjalan baik dan mengambil langkah-langkah agar strategi itu dapat berjalan semestinya.

#### **2.4. Segmenting, Targeting dan Positioning (STP)**

Sehubungan dengan keadaan serta kondisi pasar yang sangat luas, serta adanya orientasi yang bermacam-macam dalam setiap pasar, maka suatu perusahaan harus dapat mengidentifikasi segmen pasar mana yang paling menarik serta perusahaan dapat memenuhi secara efektif dan efisien mungkin. Berkaitan dengan hal tersebut, maka Kotler mengatakan bahwa jantung dari strategi pemasaran modern adalah **Segmenting, Targeting dan Positioning (STP)**. Di dalam menentukan Segmenting, Targeting dan Positioning, langkah-langkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut :

A. Segmenting pasar, untuk kegiatan ini terdiri dari:

- mengidentifikasi segmen variable,
- mensegmenkan pasar tersebut,
- mengembangkan profil dari hasil segmentasi

B. Penentuan pasar sasaran , pada kegiatan ini meliputi:

- mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar,
- memilih salah satu atau lebih dari segmen pasar tersebut

C. Positioning produk, meliputi kegiatan antara lain:

- mengidentifikasi konsep positioning yang mungkin untuk setiap pasar sasaran,
- memilih, mengembangkan serta mengkomunikasikan konsep positioning yang tetap dipilih.

## **2.5. Marketing Mix**

Marketing Mix adalah kombinasi dari 4 (empat) variable atau kegiatan inti dari sistam pemasaran perusahaan, yaitu: Produk, Harga, saluran Distribusi dan kegiatan Promosi.(W.J. Stanton,1991)

a) Produk:

Pengelompokan Produk mencakup perencanaan dan pengembangan barang-barang dan jasa-jasa yang dipasarkan untuk perusahaan. Dibutuhkan kebijaksanaan taktis untuk mengubah produk yang ada, menambah produk baru dan mengambil tindakan lain yang dapat mempengaruhi kebijaksanaan penentuan produk. Keputusan kebijaksanaan taktis juga dibutuhkan untuk pengepakan serta berbagai produk lainnya.

b) Harga

Manajemen harus menentukan patokan harga yang benar untuk produknya. Sehingga harus memutuskan kebijaksanaan taktis yang berkaitan dengan masalah potongan harga, ongkos kirim dan factor-faktor lain yang berkaitan dengan masalah harga.

c) Distribusi:

Tugas manajemen adalah memilih dan mengelola saluran perdagangan melalui mana produk akan sampai pada waktu yang tepat. Serta mengembangkan system saluran untuk penanganan dan transportasi produk secara fisik melalui saluran tersebut.

d) Promosi:

Manajemen perlu menginformasikan dan mempengaruhi pasar berkaitan dengan produk perusahaan, periklanan, personal selling, promosi penjualan, serta publisitas merupakan kegiatan promosi yang utama.

Keempat elemen dalam marketing mix tersebut saling berhubungan, sehingga keputusan dalam salah satu bagian akan mempengaruhi kegiatan bagian yang lain.

## 2.6. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah suatu analisa yang ditujukan untuk mengetahui kondisi internal suatu perusahaan ditujukan oleh ( kata strength dan weakness) dan kondisi eskternal perusahaan (*ditujukan oleh kata Opportunity dan Threat*).

*Arthur Thompson & A.J Strikland* berpendapat:

*“SWOT is an acronym for a firm’s internal strength and weakness and it’s external opportunities and threats. A SWOT analisis consist of a candid compilation and appraisal of a firm’s strength, weakness, opportunities and treats”.*

*Pearce & Robinson*, menyatakan bahwa:

*“SWOT analisys is a systematical identification of these factors (internal and external) and of these strategy that resrepresents the best match between them”.*

*Jadi hasil akhir dari analisa SWOT menunjukkan suatu kumpulan daftar mengenai kekuatan , kelemahan , peluang dan ancaman suatu perusahaan.*

Analisa SWOT ini berdasarkan asumsi bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang mamaksimalkan kekuatan dan peluang ( strength and opportunity) yang dimiliki oleh perusahaan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman (weakness and threats) yang dihadapi oleh perusahaan.

Sedangkan dari kata SWOT sendiri, dapat didefinisikan menjadi:

A. Strength (kekuatan)

Strength suatu perusahaan biasanya bergantung pada sumber daya dan kemampuan (resources and skill) dan kelebihan-kelebihan lain yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

B. Weakness (kelemahan )

Kelemahaan adalah apabila suatu perusahaan mempunyai batasan-batasan (Limitation) atau ketidak efisienan dalam resources, skill dan capabilities yang mempengaruhi perusahaan.

C. Opportunities (kesempatan)

Adanya kesempatan-kesempatan dalam lingkungan eksternal perusahaan merupakan suatu situasi yang menguntungkan perusahaan.

D. Threat (ancaman)

Banyaknya ancaman yang ada di lingkungan perusahaan merupakan suatu situasi yang tidak diinginkan oleh perusahaan manapun.

Atribut kekuatan (strength ) berguna untuk melindungi bisnis dari kekuatan kompetitif dan memperkenalkannya membangun penghalang mobilitas. Sedang atribut kelemahan (weakness) merupakan atribut yang membuat bisnis terbuka terhadap kekuatan kompetitif dalam industri. Sedangkan kesempatan (opportunities), merupakan situasi yang dapat dimanfaatkan bisnis untuk melindungi dan

memperbaiki kedudukan kompetitif dalam suatu industri. Ancaman (threat) adalah situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitif dalam industrinya.

Analisis SWOT merupakan suatu cara untuk mengetahui dimana posisi perusahaan terhadap pesaing dekatnya dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Dari hasil analisa SWOT tersebut, dapat diketahui strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan dalam mengimbangi strategi yang diterapkan oleh pesaingnya. Perusahaan yang menerapkan satu strategi yang berhubungan dengan kekuatan perusahaan yang dimilikinya mungkin akan dapat menciptakan suatu strategi yang sukses, demikian pula sebaliknya.

Pada dasarnya analisa SWOT dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

#### **2.6.1. Analisa lingkungan eksternal**

Hasil akhir dari analisa lingkungan eksternal adalah mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Alasan mengapa suatu perusahaan harus menganalisa lingkungan eksternalnya adalah karena suatu lingkungan akan berubah secara sangat cepat. Oleh karena itu dengan melakukan analisa serta diagnosa lingkungan eksternal akan dapat memberikan kesempatan yang luas kepada para perumus strategi untuk mengantisipasi ancaman yang ada. Yang perlu diperhatikan dalam menganalisa dan mendiagnosa lingkungan eksternal perusahaan adalah : faktor ekonomi, faktor pemerintah dan hukum, faktor pasar/pesaing, faktor supplier dan teknologi serta faktor geografis dan sosio-kultural.

#### **2.6.2. Analisa Lingkungan Internal**

Hasil Analisa lingkungan internal, akan menunjukkan hasil untuk kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan di dalam analisa

lingkungan internal hal-hal yang perlu diteliti meliputi fungsi dalam perusahaan yaitu manajemen, produksi, dan sumber daya manusia.

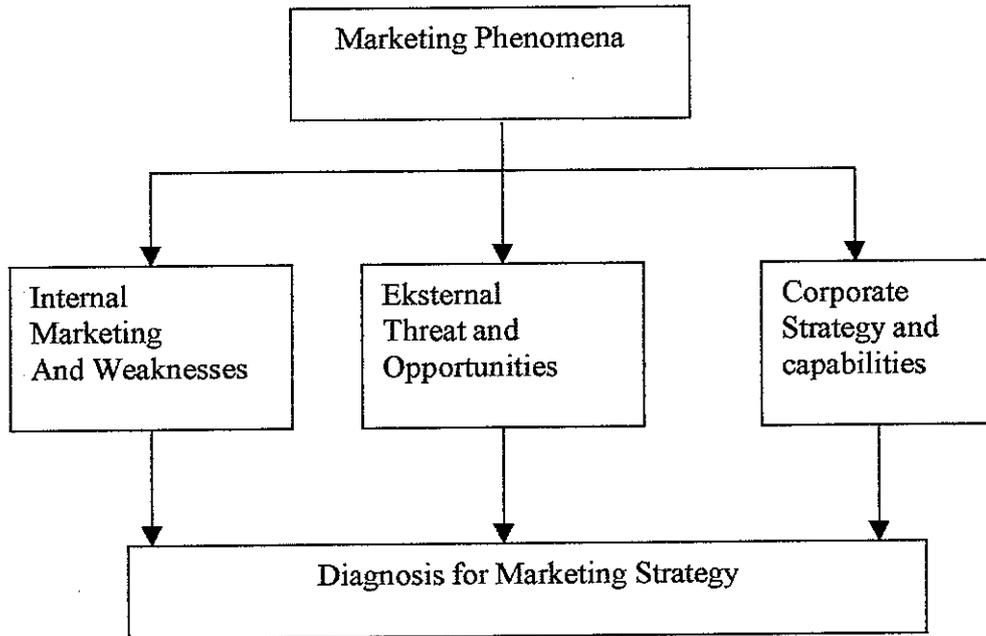
Menurut *Urban, Glen L dan Star, Steven H (1991)*, strategi pemasaran memerlukan suatu perumusan yang utama tentang pasar, dimana perusahaan akan bersaing dan menyatakan bagaimana kegunaan dan nilai akan dapat diciptakan untuk konsumen melewati suatu penawaran produk dan pelayanan. Mengenal dan memenuhi kebutuhan konsumen lebih baik dari yang dilakukan oleh para pesaing adalah inti dari pemasaran yang sukses, maka untuk itulah diperlukan suatu formulasi strategi pemasaran.

Urutan pertama dalam membuat suatu strategi adalah untuk mengantarkan diagnosa secara komprehensif dari suatu fenomena pemasaran. Pen-dignosa-an akan dilaksanakan dengan pengertian yang jelas dari adanya fenomena pemasaran yang mencakup keputusan konsumen, posisi dari siklus hidup (life cycle), segmentasi, positioning, respon pasar dan perilaku kompetitif.

Seluruh fenomena tersebut, merupakan pilar utama dari diagnosa pasar untuk mengerti adanya ukuran maupun pertumbuhan pasar dan lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu, agar strategi pemasaran yang akan dilakukan menunjukkan prestasinya, maka terlebih dahulu menempatkan sasaran yang hendak dicapai pada waktu dan tempat yang tepat serta strategi pemasaran yang sesuai untuk produk perusahaan.

Sejak mengetahui perilaku pasar selanjutnya dapat menentukan analisa SWOT dikaitkan dengan fenomena yang sesuai diagnosa dengan kapabilitas korporet, strategi dan batasan dalam rangka mendapatkan hasil yang terbaik antara strategi pemasaran dengan tujuan utama perusahaan seperti terlihat dalam gambar di bawah ini :

**Gambar 2.1 Analisis dan diagnosis**



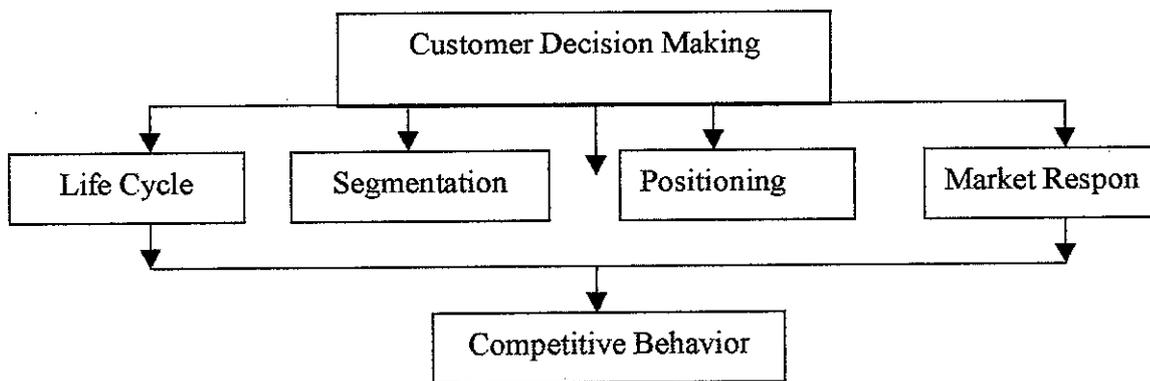
Sumber : Glen L Urban dan Steve H. Star "Advanced Marketing Strategy" P. 169

Ancaman lingkungan terbesar mempunyai implikasi yang penting bagi strategi yang telah dikembangkan. Kesalahan untuk menghindari ancaman atau mengembangkan program-program yang dapat diatasi merupakan sebuah bencana. Cara yang sama , adalah kesempatan lingkungan dapat di eksploitasi dalam ragam waktu yang memungkinkan untuk keunggulan kompetitif dan menemukan pengungkit positif yang maksimum bagi posisi pasar strategis. Diagnosis sintesis tidak cukup tepat untuk menetapkan perbedaan diantara banyak pasar dimana mereka melakukan operasi.

Faktor-faktor strategis, ancaman-ancaman dan kesempatan-kesempatan dapat merubah lebar produk atau sektor pasar. Strategi pemasaran adalah melakukan diagnosa komprehensif atas fenomena marketing seperti : Proses pengambilan keputusan oleh konsumen. Posisi produk dan SBU dalam peta Siklus Hidup, Segmentasi, Positioning, Respon Pasar dan perilaku kompetitif. Untuk melalui proses diagnosa itu, langkah manajemen yang paling umum adalah melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan atas fenomena yang dikaji, serta mengkaji secara benar bagaimana ancaman-ancaman dan peluang eksternal yang ada. Hasil kajian diagnostik yang dilakukan, kemudian dihubungkan secara strategik dengan *Corporate Capabilities, Strategis and Constraints*, sehingga proses perumusan strategi pemasaran menjadi lebih pas untuk menghadapi pasar yang relatif variatif. Dengan demikian kajian diagnostik yang dilakukan ditujukan untuk mendapatkan suatu "effective basis for strategy formulation". Fenomena pemasaran merupakan suatu dasar untuk mengetahui adanya pertumbuhan pasar dan pangsa pasar serta terjadinya persaingan yang terdapat pada pasar. Pemahaman mengenai fenomena pasar dapat dilakukan melalui analisis terhadap Life Cycle, Segmentasi, Positioning dan respon pasar yang kemudian dipakai untuk memahami perilaku persaingan pada pasar produk perusahaan.

Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.2.

**Gambar 2.2. Fenomena pemasaran**



Sumber: Glen L. Urban dan Steve H. Star, "Advanced Marketing Strategy", p.176

1. **Customer Behavior**, memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen adalah merupakan faktor utama dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Subhash C. Jain (1990) bahkan berpendapat bahwa strategi pemasaran perusahaan dikatakan efektif apabila strategi tersebut berusaha memberikan layanan yang lebih baik kepada para konsumen dalam hal memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen dibandingkan dengan apa yang ditawarkan oleh para pesaingnya. (Marketing Planing & Strategi, p.118)
2. **Life Cycle**, adalah suatu produk yang diluncurkan di pasaran serta cenderung untuk mengalami beberapa tahapan, yaitu *Introduction, Maturity, Growth, dan Decline*. Dimana setiap tahapan dipengaruhi oleh adanya kondisi persaingan yang berbeda. Dengan demikian setiap tahap memerlukan strategi pemasaran yang berbeda-beda pula apabila perusahaan tersebut sangat berkepentingan dengan jumlah penjualan dan profit. (Marketing & Planning Strategy, p.284).
3. **Segmentation**, Didalam menentukan keputusan pembelian, setiap konsumen memiliki kriteria yang berbeda-beda dalam menentukan keputusan pembeli, akan tetapi secara agregat konsumen memiliki beberapa kesamaan dalam menentukan keputusan pembelian, pengelompokan konsumen berdasarkan pada beberapa factor yang hampir sama untuk kepentingan perusahaan, hal itu merupakan salah satu strategi yang disebut *segmentasi*.

Menurut Subhash C. Jain (1990), suatu pasar dapat disegmentasikan berdasarkan tingkat pelayanan pada konsumen, lokasi pabrik serta karakteristik dari peralatan yang dipakai untuk memproduksi, jalur distribusi, dan kebijakan keuangan (Marketing Planning & strategy, p.133).

4. **Product Positioning**, istilah posisi disini memiliki arti untuk menempatkan suatu produk pada bagian tertentu dari pasar, dimana produk tersebut akan memperoleh respon yang lebih positif dibandingkan dengan produk pesaingnya. Product Positioning dapat dilakukan dengan menggunakan variable *Marketing Mix*, terutama lewat desain produk dan komunikasi antara produsen dengan konsumen.

**Subhash C. Jain (1990)** mengklasifikasikan enam pendekatan untuk melakukan positioning yaitu berdasarkan:

- atribut,
- harga,
- kualitas,
- penggunaannya,
- pemakai,
- klas produk,
- pesaing.

(Marketing Planning & Strategy, p. 426).

5. **Market Respon**, pemasaran yang professional harus mengetahui respon konsumen di segmen yang telah dipilihnya. Pengetahuan mengenai respon konsumen ini menyangkut perubahan terhadap variable pemasarannya seperti: harga, iklan, usaha penjualan serta distribusi
6. **Analisis respon konsumen**, yang efektif harus mampu mengungkapkan bagaimana keputusan pembelian konsumen dapat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan pada variable-variabel pemasaran yang dapat dikontrol oleh bagian pemasaran dapat lebih meningkatkan penjualannya melalui variable-variabel tersebut.
7. **Competitif Behavior**, dengan mengetahui fenomena yang mendasar behavior dari pasar produk yang ditawarkan, maka kekuatan dan kelemahan (strength and weakness) dari strategi pemasaran yang telah ada dapat diketahui melalui fenomena-fenomena tersebut. Kekuatan yang dimiliki harus tetap dipertahankan atau kalau mungkin ditingkatkan sehingga dapat dipegunakan sebagai *competitive advantage*. Kelemahan yang muncul berdasarkan fenomena tersebut harus dapat diantisipasi.

Ancaman dan kesempatan dari pihak luar harus diperhatikan dan dipelajari agar perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan yang muncul dengan kekuatan yang dimiliki. Sebaliknya perusahaan harus menghindari bentrokan pada daerah yang mengalami kelemahan. Analisis *Competitive Advantage Behavior* dilakukan dengan menganalisis factor-faktor lingkungan yang ada di sekitar perusahaan, kemudian digabungkan dengan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan strategi perusahaan.

Analisis SWOT ( Strength Weaknesses Opportunity Threat ) merefleksikan kondisi internal perusahaan dengan kondisi lingkungan eksternal. Pertama, keuntungan bersaing adalah bersifat relatif terhadap para pesaing. Kedua, pihak yang paling menentukan tingkat keunggulan bersaing tersebut adalah konsumen. Menurut Rangkuti Tahun 1999 ( hal 18 – 19 ) untuk memformulasikan strategi diperlukan analisis situasi terhadap factor-faktor strategi perusahaan yang tujuannya mengoptimalkan kekuatan perusahaan ( meminimalkan kelemahan ) untuk mengelola peluang pasar dan mengurangi dampak ancaman internal.

Faktor kunci sukses ( kekuatan dan kelemahan ), peluang dan ancaman hasil wawancara dengan manager dan kabag PT. Waringin Jati adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kunci Sukses ( *Kekuatan dan Kelemahan* ) :

1. Loyalitas konsumen
2. Kemampuan managerial dari pengalaman
3. Investasi dalam pertumbuhan pasar
4. Hubungan yang baik dengan SDM
5. Kemudahan memperoleh bahan baku
6. Biaya promosi
7. Kemampuan menghasilkan produksi yang berkualitas
8. Pemahaman perilaku konsumen
9. Riset dan pengembangan pemasaran
10. Saluran distribusi

b. Kondisi Lingkungan Eskternal

b.1. Peluang ( *Oppurtunities* ) :

1. Memasuki pasar baru
2. Peraturan Pemerintah
3. Perubahan struktur demografi<sup>28</sup>
4. Citra merk yang kuat
5. Pengembangan / variasi produk

b.2. Ancaman ( Threats ) :

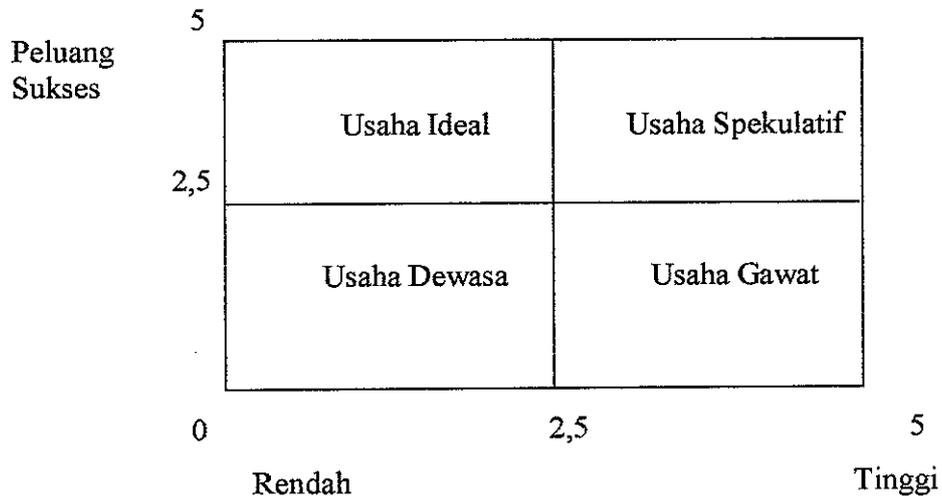
1. Masuknya pesaing baru
2. Inovasi teknologi baru
3. Perubahan selera
4. Perubahan politik pemerintah
5. Persaingan harga

◆ **Matriks ETOP – SAP**

Identifikasi SWOT dilakukan dengan menggunakan matriks Environmental Threat and Opportunity ( ETOP ) dan diagram Strategic Advantage Profile ( SAP ).

Matrik ETOP merupakan perhitungan antara elemen peluang dan ancaman yang digunakan untuk menentukan daur hidup industri. Sumbu horisontal matriks ETOP menggambarkan ancaman. Sedangkan sumbu vertikal mencerminkan tingkat kesuksesan peluang ( lihat gambar 2.4 )

Gambar 2.4. Matriks ETOP



Sumber : Soewarsono "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Sedangkan SAP merupakan perhitungan kekuatan maupun kelemahan elemen internal perusahaan yang diindikasikan melalui faktor kunci sukses (KSF) dalam persaingan, meliputi : posisi dominan, kuat, bertahan dan lemah.

Tabel 2.1 Matrik SAP

| Faktor kunci Sukses | Bobot ( B ) | Nilai ( N ) | Nilai Tertimbang ( B x N ) |
|---------------------|-------------|-------------|----------------------------|
|                     |             |             |                            |
| Total               |             |             |                            |

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Dengan menggunakan tabel SAP, manajemen dapat mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan. Posisi persaingan strategik dibedakan sebagai berikut :

1. Posisi Persaingan unggul

2. Posisi persaingan kuat
3. Posisi persaingan mendukung ( aman )
4. Posisi persaingan bertahan
5. Posisi persaingan lemah
6. Posisi hilang harapan

Tujuan manajemen menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan adalah memilih alternatif strategi yang sesuai untuk memenangkan persaingan. Pendekatan strategik dengan menggabungkan analisis matriks SAP – SWOT memberikan dua pilihan strategi utama, yaitu : investasi dan divestasi.

Tabel 2.2 Matriks Posisi SWOT Perusahaan

| SAP \ ETOP          | Ideal Business | Mature Business | Speculative Business | Troubel Business |
|---------------------|----------------|-----------------|----------------------|------------------|
| Dominant Position   |                |                 |                      |                  |
| Strong Position     |                |                 |                      |                  |
| Favourable Position |                |                 |                      |                  |
| Tenable Position    |                |                 |                      |                  |
| Weak Position       |                |                 |                      |                  |
| Avoid Position      |                |                 |                      |                  |
| Total               |                |                 |                      |                  |

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Dalam menentukan posisi persaingan, digunakan suatu interval ( I ) dengan menggunakan rumus :

$$I = \frac{(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min})}{\text{Jumlah Klasifikasi Posisi}}$$

Dimana,

I : Nilai interval

Nilai maximum dari skala 1 s/d 4 : 4

Nilai minimal dari skala 1 s / d 4 : 1

Jumlah klasifikasi posisi persaingan : 6

Jadi, nilai interval (I) =  $(4 - 1) / 6 = 0,50$ . Kemudian, ditentukan kelompok posisi persaingan sebagai berikut :

| Posisi Persaingan | Nilai       |
|-------------------|-------------|
| Avoid             | 0,50 – 1,45 |
| Weak              | 1,46 – 1,96 |
| Tenable           | 1,97 – 2,47 |
| Favourable        | 2,48 – 2,98 |
| Strong            | 2,99 – 3,49 |
| Dominant          | 3,50 – 4,00 |

Setelah melakukan pengkajian SWOT maka dilanjutkan dengan melakukan penilaian dari masing-masing variabel eksternal dan internal Perusahaan PT. Waringin Jati

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1. Sejarah Perusahaan**

PT. Waringin Jati dalam pendiriannya diawali oleh suatu gagasan pada penyelenggaraan Raker I KORPRI, Jawa Tengah tahun 1974 di kota Solo. Gagasan ini mempunyai maksud untuk lebih dapat menjalin suasana keakraban dan sekaligus untuk menimbulkan kesejahteraan anggota KORPRI. Dari sinilah kesepakatan untuk mengadakan usaha bersama yang pengelolanya terdiri dari anggota KORPRI sendiri. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, pada tanggal 21 Juni 1974 dihadapan notaris Kojoen-Semarang dengan akte no:20, telah didirikan Perseroan dengan nama PT. Waringin Jati, yang memiliki kantor pusat di Semarang. Perseroan ini didirikan dalam jangka waktu 75 tahun, berturut-turut dimulai pada hari pengesahan dari yang berwajib atas anggaran dasar.

Dalam akte pendirian, disebutkan maksud dan tujuan perusahaan, ialah:

1. Mendirikan dan menjalankan perusahaan: percetakan, perindustrian, perencanaan, pelaksana, pemborongan bangunan, perkebunan dan pergudangan. Serta melakukan dan mengerjakan segala sesuatu baik langsung dan tidak berhubungan
2. Perdagangan dalam arti yang seluas-luasnya termasuk perdagangan antar pulau, lokal, ekspor-impor, agen dan distribusi.

Pada awal berdirinya perusahaan ini dimulai dengan memiliki modal dasar sebesar Rp. 1.000.000 yang terdiri dari 100 lembar saham. Perkembangan

perusahaan mengalami peningkatan yang sangat berarti dan atas pertimbangan dari dewan komisaris, perusahaan meluaskan usahanya ke beberapa daerah.

Pada tahun 1983 telah diresmikan cabang-cabang di kota: Ungaran, Magelang, Banjarnegara, Pekalongan dan Gombong. Pembukaan cabang-cabang tersebut dimaksudkan agar lebih dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Namun saat ini dengan adanya krisis ekonomi yang masih ada dan berjalan :

- Cabang Ungaran di Jalan Dliwang Baru No. 8 Ungaran, dan
- Cabang Magelang di Jalan Cempaka No. 15 Mestoyudan Magelang.

PT. Waringin Jati melakukan usahanya pada berbagai keperluan, baik untuk keperluan pemerintah maupun swasta. Untuk mengatur dan mencegah kemungkinan terjadi suatu penumpukan pesanan, maka PT. Waringin Jati menggunakan sistem order. Yaitu, memproduksi melalui pembagian daerah konsumen sesuai dengan kondisi per-cetakan yang dimiliki pada masing-masing kota ataupun Pemerintah Daerah Tingkat II.

### **3.2. Produk yang dihasilkan**

Klasifikasi produk cetakan yang dihasilkan oleh PT. Waingin Jati ialah bermacam-macam produk, yaitu: KTP (Kartu Tanda Penduduk), sertifikat tanah, akte kelahiran, dokumen penting, brosur-brosur, majalah, buku cetakan, rapor, piagam serta produk cetakan untuk keperluan hotel, formulir, blanko dan lain-lain.

### **3.3. Lokasi Perusahaan**

Lokasi Waringin Jati dipengaruhi oleh pembagian wilayah kerja yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah. Dari sudut

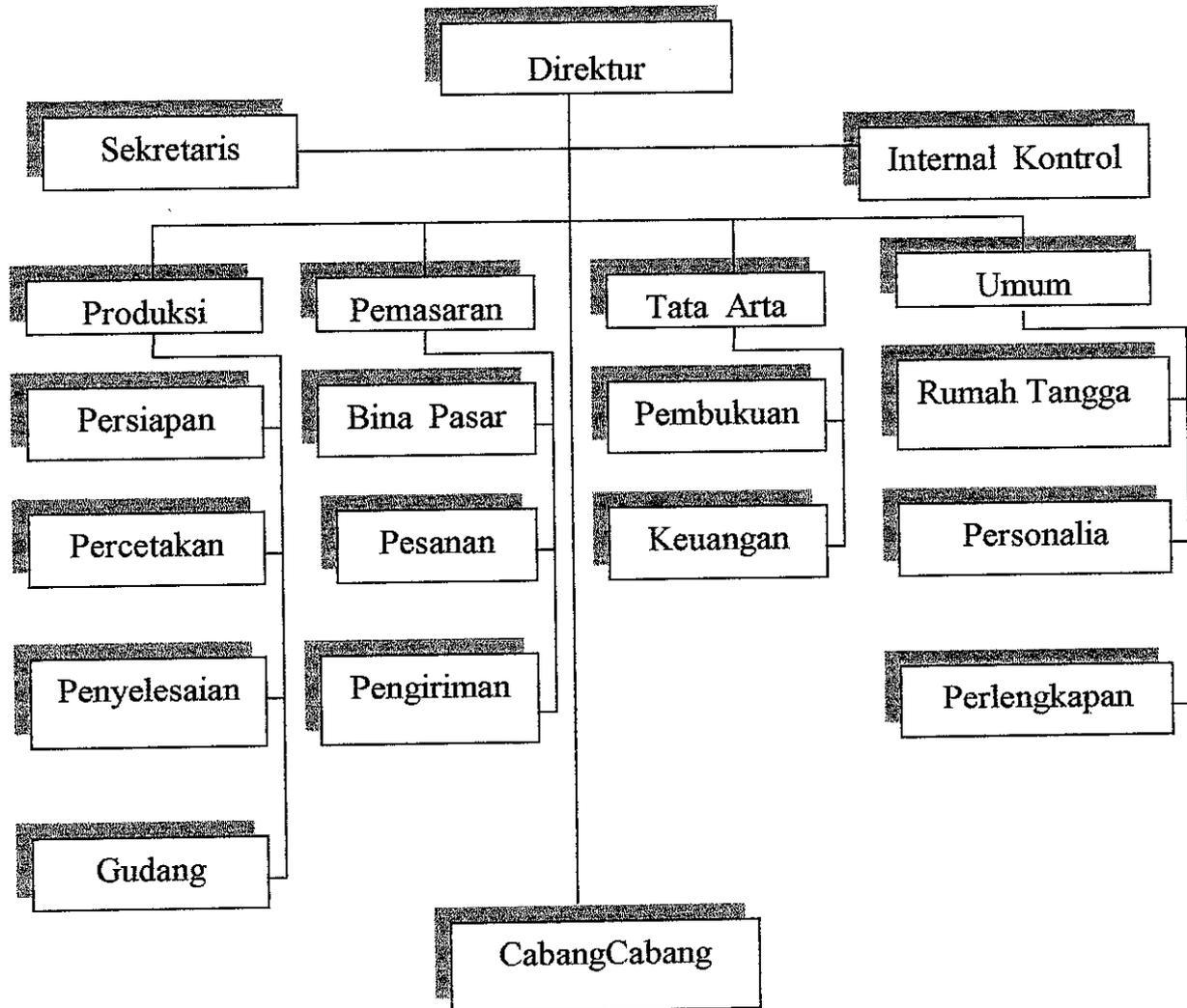
geografisnya, lokasi PT. Waringin Jati berada di pusat kota atau tepatnya di Jln Garuda no 9. Lokasi ini merupakan kawasan perdagangan di Semarang. Hal ini akan lebih mempengaruhi kondisi perusahaan dalam pengembangan selanjutnya.

### **3.4. Struktur Organisasi**

Agar kelancaran pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dengan memperhatikan scope dan prospek pengembangan kegiatan perusahaan, maka disusun suatu struktur organisasi. Struktur organisasi PT. Waringin Jati mempunyai tugas dan pembagian kerja pada masing-masing bagian yang terdapat dalam organisasi.

Gambar struktur PT. Waringin Jati dapat dilihat pada halaman berikut ini.

Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. Waringin Jati, Semarang



[ Sumber data : PT Waringin Jati Semarang ]

### 3.5. Tugas masing masing fungsi yang ada

Dengan melihat dari gambar struktur organisasi pada PT. Waringin Jati akan dibahas tugas-tugas dari masing-masing fungsi yang ada (*job description*), yaitu:

## **DIREKTUR**

Pelaksana dari segala kebijakan dari dewan komisaris dan merupakan pimpinan tertinggi perusahaan. Dalam pelaksanaannya, direktur bertanggung jawab pada dewan komisaris.

## **SEKRETARIS**

1. Menjalankan kepaniteraan dalam sidang Direksi/Rapat Persero
2. membuat surat serta membuat agenda surat keluar dan surat masuk
3. Mengerjakan tugas ke-sekretariatan.
4. Menyelesaikan kebutuhan-kebutuhan Direktur yang belum ditampung di bagian lain.
5. Membantu direktur dalam melakukan komunikasi baik luar maupun dalam perusahaan.
6. Mengumpulkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh Direktur.
7. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur.
8. Sekretaris ditunjuk dan diangkat oleh Direktur.
9. Sekretaris bertanggung jawab kepada Direktur.

## **INTERNAL KONTROL**

1. Melaksanakan pengendalian dibidang:
  - Keuangan,
  - Pemakaian bahan,
  - Disiplin kerja atau absensi,
  - Laporan dari cabang-cabang.

## **KEPALA BAGIAN PRODUKSI**

1. Menyelenggarakan kegiatan dibidang produksi/cetakan.
2. Bertanggung jawab atas kelancaran dan mutu barang hasil-hasil cetakan.
3. Mengawasi dan bertanggung jawab atas ketertiban, keamanan dan keselamatan perusahaan.
4. Menjaga/mengawasi dan memelihara peralatan percetakan agar selalu bersih, baik dan siap pakai.
5. Melimpahkan sebagian tanggung jawab dan wewenangnya kepada bawahannya ( Kepala Seksi Persiapan, Kepala Seksi Percetakan, Kepala Seksi Penyelesaian, Kepala Seksi Gudang ).
6. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi dari Direktur.
7. Kepala Bagian Produksi bertanggung jawab kepada Direktur.

## **KEPALA SEKSI PERSIAPAN**

1. Menyiapkan persiapan untuk mengerjakan percetakan (pekerjaan setting, photo, lay out, plate).
2. Mengawasi dan bertanggung jawab atas kelancaran dan mutu pekerjaan Seksi Persiapan.
3. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pemakaian bahan baku dan bahan pembantu.
4. Menjaga dan memelihara alat-alat percetakan dalam keadaan terawat baik, bersih dan siap pakai.
5. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Produksi.
6. Kepala Seksi Persiapan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Produksi.

### **KEPALA SEKSI PERCETAKAN**

1. Menyelenggarakan pekerjaan percetakan.
2. Mengawasi dan bertanggung jawab atas kelancaran dan mutu pekerjaan percetakan.
3. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pemakaian bahan baku dan bahan pembantu.
4. Menjaga dan memelihara alat-alat percetakan dalam keadaan terawat baik, bersih dan siap pakai.
5. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Produksi.
6. Kepala Seksi Percetakan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Produksi.

### **KEPALA SEKSI PENYELESAIAN**

1. Menyelesaikan pekerjaan penyelesaian ( mengatur, melipat, menjilid, menjahit, memotong dan membungkus.
2. Memelihara dan bertanggung jawab atas kelancaran dan mutu pekerjaan penyelesaian.
3. Memelihara alat-alat Seksi Penyelesaian dalam keadaan terawat baik dan siap pakai.
4. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Produksi.
5. Kepala Seksi Penyelesaian bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Produksi.

### **KEPALA SEKSI GUDANG**

1. Menyelenggarakan administrasi gudang.
2. Menerima permintaan-permintaan terhadap bahan baku dan bahan pembantu.

3. Menerima, menyimpan dan mengeluarkan barang-barang dalam gudang ( bahan baku dan bahan pembantu ).
4. Bertanggung jawab atas ketertiban dan keselamatan barang-barang gudang.
5. Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Produksi.

#### **KEPALA BAGIAN PEMASARAN**

1. Membina *marketing research*.
2. Melakukan bina pasar, menjaga, mengembangkan dan membina langgan-an langgan-an baru maupun lama.
3. Menyelenggarakan tugas penjualan/pemasaran.
4. Membuat perencanaan penjualan.
5. Memberikan saran-saran kepada direktur sebagaimana baiknya, agar pemasaran dapat berjalan dengan lancar, termasuk saran-saran agar mutu barang cetakan dan pelayanan terhadap konsumen dapat memuaskan.
6. Kepala Bagian Pemasaran bertanggung jawab kepada Direktur.

#### **KEPALA SEKSI BINA PASAR**

1. Melakukan *Marketing Research*.
2. Melakukan bina pasar, menjaga, mengembangkan dan membina langgan-an langgan-an yang baru maupun yang lama.
3. Merencanakan tugas-tugas penjualan.
4. Memberikan saran-saran kepada Kepala Bagian Pemasaran sebagaimana baiknya agar pemasaran berjalan lancar, termasuk saran-saran agar barang cetakan dan pelayanan terhadap konsumen dapat memuaskan.

5. Kepala Seksi Bina Pasar bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Pemasaran.

#### **KEPALA SEKSI PESANAN**

1. Menerima pesanan baik langsung maupun tidak langsung dari pemesan.
2. Melakukan administrasi pesanan yang jelas dan tertib.
3. Setiap pesanan, tembusan pesanan diserahkan kepada Kepala Bagian Produksi, Kepala Seksi Pembukuan dan Internal Kontrol.
4. Kepala Seksi Pesanan Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Pemasaran.

#### **KEPALA SEKSI PENGIRIMAN**

1. Mengirimkan barang-barang pesanan kepada konsumen, baik melalui pos maupun angkutan.
2. Melakukan administrasi pengiriman dengan tertib.
3. Kepala Seksi Pengiriman bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Pemasaran.

#### **KEPALA BAGIAN TATA ARTA**

1. Menyusun Rencana Anggaran Perusahaan.
2. Menyelesaikan soal perpajakan dan per-asuransian.
3. Mengatur dan mengawasi lalu lintas keuangan perusahaan.
4. Menyelesaikan urusan hutang piutang.
5. Mengawasi pelaksanaan anggaran perusahaan.
6. Menyusun laporan keuangan perusahaan, baik secara berkala maupun insidental.
7. Menyusun neraca perusahaan.
8. Menyelesaikan soal perpajakan dan per-asuransian.
9. Mengkoordiner/mengawasi kegiatan di bidang pemasaran.

10. Menyediakan data-data untuk penetapan harga penjualan.
11. Melimpahkan sebagian tanggung jawab dan wewenang kepada Kepala Seksi Keuangan dan Seksi Pembukuan.
12. Melaksanakan tugas-tugas lain atas instruksi dari Direktur.
13. Kepala Bagian Tata Arta bertanggung jawab kepada Direktur.

#### **KEPALA SEKSI PEMBUKUAN**

1. Menyelenggarakan administrasi pembukuan, harta kekayaan, penghasilan dan pengeluaran perusahaan.
2. Membukukan dan mengikuti hutang piutang perusahaan, perpajakan dan perasuransian.
3. Melaksanakan administrasi pembelian dan penjualan.
4. Menyusun neraca dan daftar rugi laba perusahaan.
5. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Tata Arta.
6. Kepala Seksi Pembukuan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Arta.

#### **KEPALA SEKSI KEUANGAN/KASIR**

1. Menyelenggarakan administrasi keuangan baik dalam kas maupun bank.
2. Menyelenggarakan lalu lintas keuangan lewat kas maupun bank ( menerima, menyimpan dan mengeluarkan ).
3. Mengeluarkan uang hanya dibenarkan setelah ada persetujuan Direktur.  
Untuk pengeluaran rutin ( membayar telepon, listrik, bensin/oli untuk mesin ) cukup persetujuan dari Kepala Bagian Tata Arta.
4. Menyusun laporan keuangan perusahaan, baik secara berkala maupun insidental.
5. Melakukan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Tata Arta.

6. Kepala Seksi Keuangan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Arta.

#### **KEPALA BAGIAN UMUM**

1. Memelihara dan menyelenggarakan administrasi personalia.
2. Menyusun dan membantu peramalan karyawan.
3. Merencanakan/mengkoordinir seluruh kegiatan yang terdapat pada bidang pendidikan, khususnya untuk memperoleh atau menambah ketrampilan kerja.
4. Menyelenggarakan hubungan masyarakat (*public relation*)
5. Membantu dalam penyelesaian hukum.
6. Menjalankan registrasi dan pengawasan atas inventaris perusahaan.
7. Menyelenggarakan urusan rumah tangga perusahaan.
8. Melimpahkan sebagian tanggung jawab dan wewenang kepada Kepala Bagian Seksi Rumah Tangga, Seksi Personalia dan Seksi Perlengkapan.

#### **KEPALA SEKSI RUMAH TANGGA**

1. Menjalankan kegiatan yang meliputi bidang hukum perburuhan dan organisasi, rumah tangga dan urusan internal.
2. Memberikan saran/pendapat kepada Direktur melalui Kepala Bagian Umum.
3. Membantu menentukan kebijakan mengenai penyempurnaan organisasi dan tata kerja perusahaan.
4. Menyelenggarakan urusan rumah tangga termasuk pemeliharaan gedung, inventaris perusahaan, ketertiban dan keamanan perusahaan serta menyelenggarakan rapat dinas.
5. Menyelenggarakan kesejahteraan karyawan termasuk kegiatan olah raga, rekreasi, kesenian dan lain sebagainya.

6. Kepala Seksi Rumah Tangga bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum.

#### **KEPALA SEKSI PERSONALIA**

1. Menyelenggarakan administrasi dan pembinaan personil.
2. Menyelenggarakan administrasi urusan tabungan pegawai dan jaminan hari tua.
3. Merencanakan dan menyiapkan surat keputusan mengenai administrasi dan pembinaan pegawai.
4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum.
5. Kepala Seksi Personalia bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum.

#### **KEPALA SEKSI PERLENGKAPAN**

1. Menyelenggarakan administrasi pengadaan barang.
2. Merencanakan pengadaan barang kebutuhan perusahaan.
3. Melaksanakan kegiatan pengadaan barang.
4. Dalam melaksanakan pengadaan barang harus dapat persetujuan dari Direktur dan Kepala Bagian Umum.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain atas instruksi Kepala Bagian Umum.
6. Kepala Seksi Perlengkapan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum.

#### **3.6. Bidang Usaha**

Pada awal berdirinya, bidang usaha yang didirikan PT. Waringin Jati meliputi:

##### **a) Percetakan**

Percetakan dalam segala bentuk, baik berupa gambar, buku-buku, majalah, folder, kalender dan lain-lain menurut pesanan yang ada. ,

### b) Perdagangan

Perdagangan antar pulau, ekspor-impor,agen, leveransir dan grosir baik atas tanggungan sendiri maupun tanggungan orang lain secara komisi.

### c) Pemborongan

Pemborongan bangunan gedung, instalansi milik pemerintah daerah serta prasarana jalan.

Dalam perkembangan selanjutnya, bidang usaha yang terus berlanjut dan berkembang, ialah bidang percetakan. produksinya sebagian besar tergantung pesanan dari instansi pemerintah Jawa Tengah. Hal ini untuk memenuhi kebutuhan Pemerintah Daerah terhadap barang-barang cetakan yang meliputi penerbitan blangko surat-surat penting, buku pedoman,naskah-naskah peraturan, majalah, buletin, KTP dan kebutuhan barang cetakan lain-lain. diharapkan akan dapat membantu kelancaran tugas pemerintah.

**Tabel 3.2 Realisasi pendapatan PT. Waringin Jati Tahun 1994 – 1998**

| Tahun | Jumlah ( dalam Rupiah ) |
|-------|-------------------------|
| 1994  | 1.527.668.860,00        |
| 1995  | 1.646.285.444,00        |
| 1996  | 1.237.174.674,00        |
| 1997  | 1.290.303.057,00        |
| 1998  | 1.752.232.733,00        |

Sumber : PT. Waringin Jati, Semarang

### 3.7. Misi Perusahaan

Misi yang menjadi landasan perusahaan, ialah:

1. Menjadikan perusahaan yang unggul dan tangguh dalam bidang percetakan, perdagangan dan penunjangnya.
2. Bekerja keras menciptakan peluang dan pertumbuhan agar menjadi perusahaan yang baik dan mampu bersaing.
3. Mengutamakan mutu dan pelayanan demi kepuasan pelanggan serta menjadi mitra usaha yang dapat diandalkan dan dipercaya.
4. Menjadi lapangan kerja serta tempat untuk mengembangkan diri bagi para karyawan.
5. Menjadi asset nasional serta kebanggaan masyarakat.

Misi yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan tidak akan tercapai jika faktor-faktor utama tidak dikerjakan dengan baik.

Faktor-faktor utama itu adalah:

- \* kepuasan pelanggan
- \* laba dan pertumbuhan
- \* pengembangan sumberdaya manusia
- \* inovasi
- \* tanggung jawab sosial

### **3.8. Sistem Imbalan**

Sistem imbalan yang dilakukan oleh PT. Waringin Jati, adalah:

- **Upah Bulanan**

Upah dapat dipisahkan antara upah pokok dan tunjangan. jenis dan besarnya ditetapkan oleh perusahaan. Pengupahan pekerjaan bulanan diberikan berdasarkan upah bulanan yang dibayar satu kali perbulan. Pengupahan pekerja harian tetap diperhitungkan berdasarkan upah harian, jumlah hari kerja atau volume pekerjaan.

Sementara itu komponen upah yang diberikan perusahaan berdasarkan perjanjian kerja antara perusahaan dengan SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia), adalah sebagai berikut:

- **Pengaturan pembayaran gaji karyawan dan pekerja harian tetap.**
- **Bonus Tahunan**

Bonus tahunan diberikan setiap tahun dalam bentuk Tunjangan Hari Raya (THR) sebesar 1,5 - 2 bulan gaji.

- **Uang Lembur**

Setiap pekerjaan melebihi jam kerja yang ditetapkan perusahaan akan diberi imbalan berupa uang lembur sebesar Rp. 500/jam. Jika di atas 3 jam akan diberikan uang makan.

- **Tunjangan Kesehatan**

Perusahaan memberikan bantuan pengobatan dan perawatan kepada para pekerja bulanan dan pekerja harian tetap beserta keluarganya. Bagi pekerja yang mendapat kecelakaan dalam areal atau lokasi kerja akan mendapat hak pengobatan dari perusahaan. Untuk pekerja bulanan dan pekerja harian tetap yang menderita sakit terus menerus dalam jangka waktu 1,5 tahun akan menerima upah selama sakitnya dari perusahaan dengan ketentuan upah karyawan yang menderita sakit ialah 100% gaji untuk jangka waktu sakitnya selama 6 (enam) bulan.

- **Liburan atau Cuti**

Seluruh karyawan mendapatkan hak untuk melakukan cuti atau liburan. Semua tenaga kerja mendapat cuti tahunan selama 2 (dua) minggu. Selain cuti tahunan, perusahaan juga memberikan cuti-cuti yang lain, seperti cuti hamil, hajatan dan kematian. Khususnya cuti hamil, hanya diberikan kepada tenaga kerja wanita. Tenaga kerja wanita mendapat cuti hamil selama 3 (tiga) bulan. Sedangkan kegiatan

sosial lainnya seperti kelahiran, perkawinan dan khitanan, perusahaan memberikan cuti sebesar 3 sampai 6 hari. Untuk keluarga yang meninggal dunia perusahaan memberi cuti sekitar 3 hari.

- **Asuransi Jiwa dan Tenaga Kerja**

Setiap tenaga kerja tetap dan bulanan, oleh perusahaan diikutsertakan dalam asuransi jiwa dan asuransi tenaga kerja serta asuransi Jamsostek (jaminan Sosial Tenaga Kerja).

- **Pemilikan saham**

Untuk lebih merangsang karyawan dalam bekerja, maka sejak tahun 1992 para karyawan diberikan 10% dari saham perusahaan. Jadi, setiap tahun para karyawan kecuali mendapatkan jasa produksi sebesar 5% dari keuntungan bersih, karyawan juga mendapatkan keuntungan sebagai pemegang saham.

- **Uang Pesangon**

Uang pesangon diberikan kepada karyawan tetap dan karyawan bulanan yang telah memasuki usia pensiun atau keluar sebelum masa pensiun. Besarnya uang pesangon tersebut bervariasi sesuai dengan waktu pengabdian kepada perusahaan. Perusahaan sudah menyiapkan dana pesangon sebesar 10% dari gaji yang diberikan.

- **Vasilitas Perumahan**

Bagi karyawan yang mempunyai loyalitas serta pengabdian yang baik selama 10 tahun ke atas, perusahaan memberikan fasilitas perumahan dalam bentuk rumah di daerah Banyumanik dan Rawasari-Ngaron, Semarang.

- **Pakaian Kerja**

Setiap karyawan tetap dan karyawan bulanan diberi seragam (pakaian kerja) oleh perusahaan sebanyak 2 (dua) stel/tahun.

- **Penghargaan Keteladanan**

Dalam rangka memberikan motivasi kerja, setiap tahun perusahaan memberikan imbalan berupa penghargaan kepada karyawan terbaik dan paling rajin.

- **Rekreasi**

Perusahaan mengadakan rekreasi di dalam wilayah Indonesia minimal 2 (dua) tahun sekali bagi seluruh karyawan.

- **Jumlah Karyawan berdasarkan jenjang pendidikan.**

Jumlah karyawan PT. Waringin Jati ada 48 orang yang terdiri dari pendidikan SD sampai dengan Sarjana ( S.1 ) sebagai berikut :

Tabel 3.3 Komposisi karyawan berdasarkan pendidikan.

| No. | Pendidikan | Karyawan PT. Waringin Jati<br>( Orang ) |
|-----|------------|---|
| 1.  | SD         | 15                                      |
| 2.  | SMP        | 10                                      |
| 3.  | SMTA       | 18                                      |
| 4.  | D-III      | 2                                       |
| 5.  | S.1        | 3                                       |
|     | Jumlah     | 48                                      |

Sumber : PT. Waringin Jati.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan perlu melihat peluang yang ada untuk menaikkan kinerja dan mengidentifikasi ancaman secara dini, agar dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul. Perusahaan juga harus melihat bagaimana faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Kondisi kedua faktor tersebut dipadukan, sehingga diharapkan perusahaan akan dapat meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki guna mengembangkan usahanya.

#### 4.1. Analisis Fenomena Pemasaran.

Fenomena pemasaran yang terdiri dari keputusan konsumen, posisi daur hidup, segmentasi, positioning, respon pasar dan perilaku persaingan.

Jika fenomena pemasaran tersebut dapat diketahui akan dapat menunjukkan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh PT. Waringin Jati terhadap pesaingnya antara lain CV. S. Agung.

##### 4.1.1. Segmentasi.

Produk PT. Waringin Jati pada mulanya hanya ditujukan bagi sigmen Pemerintah, akan tetapi perlahan-lahan kemudian dari sebelumnya pemerintah bergeser kepada swasta (lihat tabel 4.1). Namun kalau dibandingkan dengan pemasaran di sektor swasta nampak perbedaannya ( lihat pada tabel 4.2 ) masih

dibawah CV. S. Agung. Untuk Biro perjalanan, hotel-hotel serta buku-buku cerita dan bulletin merupakan pasar yang sangat potensial untuk dikembangkan bagi produk PT. Waringin Jati.

Tabel 4.1. Penjualan berdasarkan Sigmentasi  
(dalam milyar rupiah)

| Sigmen     | Th. 1995 |       | Th. 1996 |       | Th. 1997 |       | Th. 1998 |       |
|------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|            | Rp.      | %     | Rp.      | %     | Rp.      | %     | Rp.      | %     |
| Pemerintah | 1,585    | 99,62 | 1,169    | 98,65 | 1,215    | 99,59 | 1,651    | 98,63 |
| Swasta     | 0,006    | 0,38  | 0,016    | 1,35  | 0,005    | 0,41  | 0,023    | 1,37  |
| Total      | 1,587    | 100   | 1,185    | 100   | 1,220    | 100   | 1,674    | 100   |

Sumber : Data penjualan PT. Waringin Jati.

Tabel 4.2. Perbandingan penjualan berdasar Segmentasi  
pemasaran swasta PT. Waringin Jati dengan CV. S. Agung  
(dalam milyar rupiah)

| Sigmen               | Th. 1995 |       | Th. 1996 |       | Th. 1997 |       | Th. 1998 |       |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                      | Rp.      | %     | Rp.      | %     | Rp.      | %     | Rp.      | %     |
| PT. Waringin<br>Jati | 0,006    | 0,52  | 0,016    | 1,16  | 0,005    | 0,053 | 0,023    | 2,10  |
| CV. S Agung          | 1,145    | 99,48 | 1,365    | 98,84 | 0,930    | 99,47 | 1,073    | 97,90 |
| Total                | 1,151    | 100   | 1,381    | 100   | 0,935    | 100   | 1,096    | 100   |

#### 4.1.2. Pengambilan Keputusan Pelanggan.

Dalam pengambilan keputusan pembeli, untuk bagian pemasaran perlu kerjanya agar mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu pembelian .

Agar konsumen dapat mengetahui informasi-informasi tersebut dapat dilaksanakan dengan cara :

- Informasi Non personal, contohnya melalui surat penawaran, surat kabar, majalah.
- Informasi personal lewat telepon.

Penyebaran informasi yang selama ini dilakukan oleh PT. Waringin Jati dengan menggunakan surat penawaran kepada konsumen maupun para pelanggannya pada Instansi Pemerintah Daerah.

Hal ini sama apa yang dilakukan oleh pesaingnya percetakan CV. S. Agung kepada para pelanggan.

#### 4.1.3. Sale Life Cycle ( Daur Hidup penjualan )

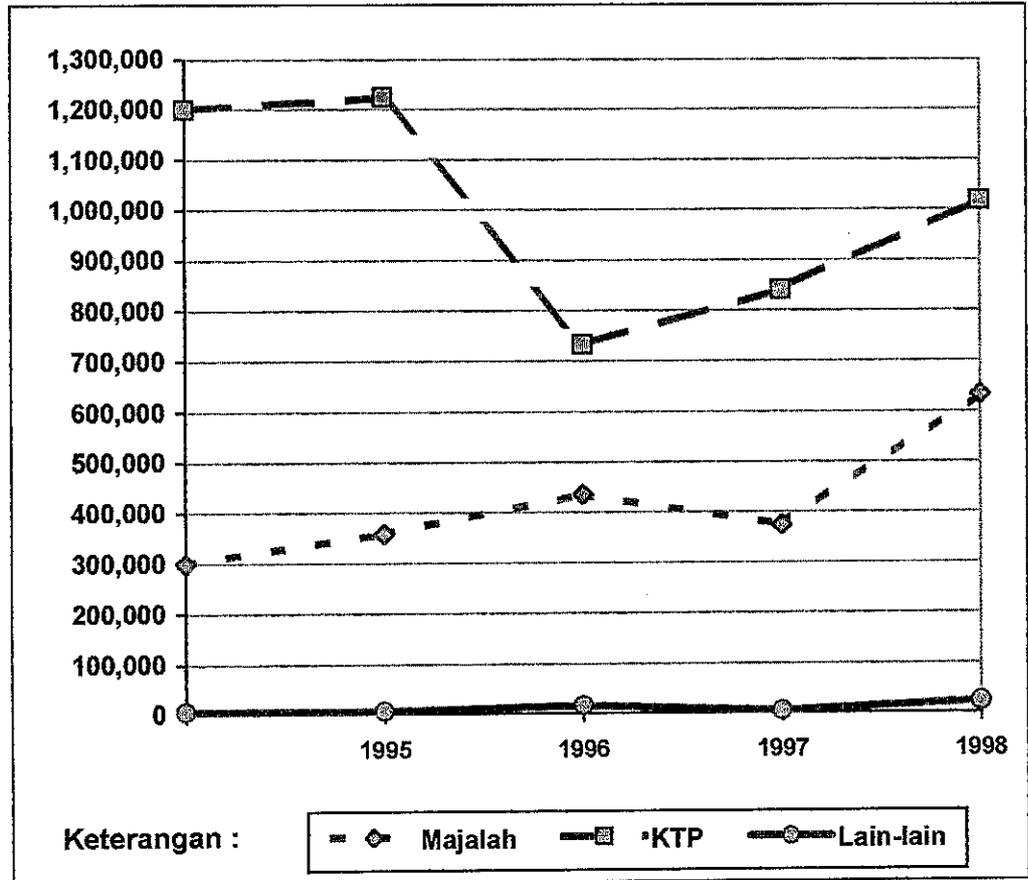
Dari data penjualan PT. Waringin Jati pada periode Tahun 1995 samapai dengan Tahun 1998, maka akan diketahui daur hidup tiap jenis penjualan.

Tabel 4.3 Volume penjualan tiap-tiap merk

| No | Tahun | Majalah Krida  | KTP dan Akta     | Cetakan lain-lain |
|----|-------|----------------|------------------|-------------------|
| 1  | 1995  | 358.400.000,00 | 1.223.280.000,00 | 6.288.150,00      |
| 2  | 1996  | 436.800.000,00 | 731.850.000,00   | 16.440.700,00     |
| 3  | 1997  | 374.400.000,00 | 841.000.000,00   | 5.167.320,00      |
| 4  | 1998  | 633.600.000,00 | 1.017.200.000,00 | 23.530.840,00     |

Sumber PT. Waringin Jati

Gambar 4.4 Brand Life Cycle PT. Waringin Jati



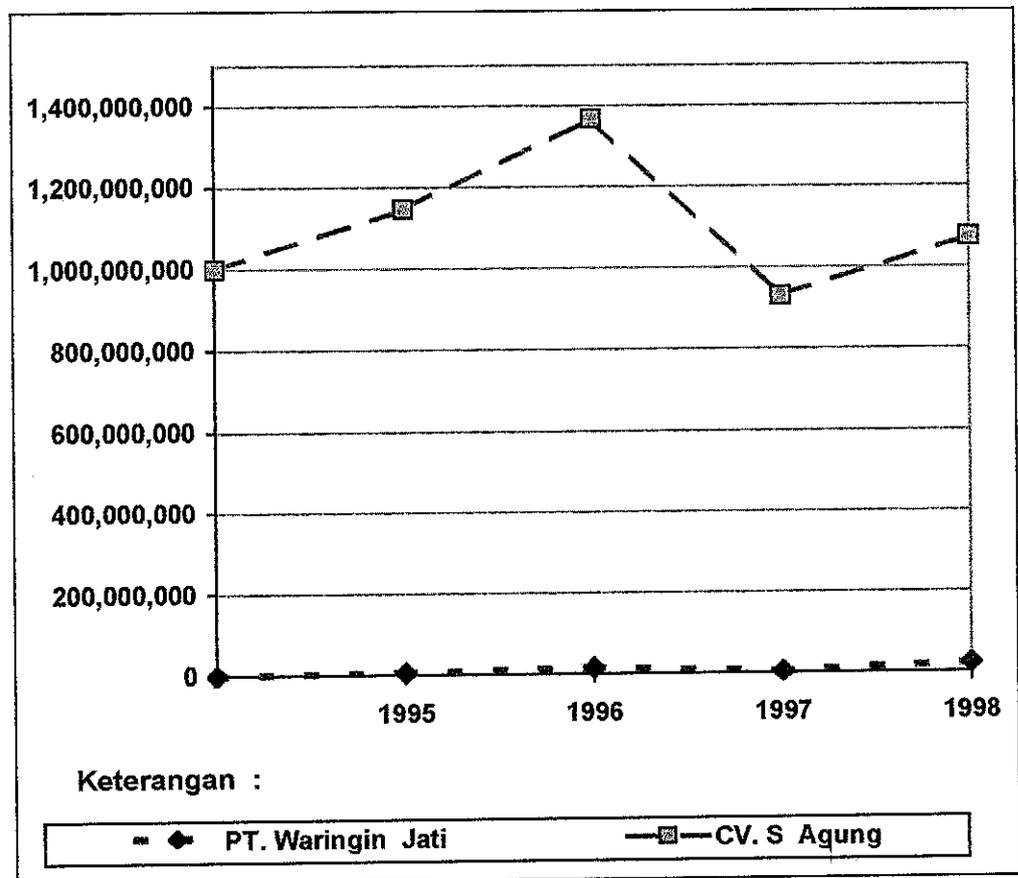
Sumber PT. Waringin Jati.

Pada gambar 4.4 maka dapat dilihat bahwa majalah krida mulai memasuki masa maturity dengan peningkatan yang cukup tajam kenaikannya.

Sedangkan untuk KTP dan akta catatan mengalami tahap pertumbuhan mulai merambat naik lagi menjadi tahap pertumbuhan (Growth) dimana angka penjualannya mengalami peningkatan. Sedang produk percetakan

lainnya pemasaran swasta masih menunjukkan tahap pengenalan  
kenaikannya cenderung landai.

Gambar 4.5 Sale life Cycle PT. Waringin Jati dan  
CV.S.Agung dalam pemasaran swasta



Sumber PT. Waringin Jati dan CV. S. Agung

Pada gambar 4.2 dapat dilihat bahwa pemasaran swasta oleh perusahaan percetakan CV.S Agung produk penjualannya jauh sekali kalau dibandingkan dengan PT. Waringin Jati.

Disini pemasaran CV. S Agung mengalami penurunan dan akan mulai pada tahap pertumbuhan.

Sedangkan pada PT. Waringin Jati sejak awal pertumbuhannya sangat lambat sekali sehingga penjualannya sama dalam tahap pengenalan.

#### 4.1.4. Posisi Produk

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen PT. Waringin Jati, mutu produk perusahaan termasuk golongan menengah, akan tetapi dilihat dari sisi harga tergantung pada nilai, yaitu kualitas yang semakin tinggi akan dibebani harga yang lebih tinggi dan kualitas yang rendah harganya juga rendah.

Tabel 4.6. Daftar harga produk pada PT. Waringin Jati

| No | Nama Barang          | Harga Satuan                   |
|----|----------------------|--------------------------------|
| 1  | Register akta        | Rp 24.000,00                   |
| 2  | Blangko Kutipan Akta | Rp 750,00                      |
| 3  | Blangko KTP          | Rp 200,00                      |
| 4  | Majalah Krida        | Rp 960,00                      |
| 5  | Percetakan lainnya   | sesuai kualitas barang cetakan |

Sumber : PT. Waringin Jati

Untuk produk CV. S Agung berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen, penetapan harga cetakan disesuaikan dengan permintaan konsumen didasarkan kualitas kertas yang digunakan ukuran folio, double folio, kuarto, double kuarto dengan perhitungan harga kertas, ongkos cetak, Film/Setting, harga plat/seng untuk cetakan reproduksi.

#### 4.1.5. Perilaku Persaingan

Persaingan yang terjadi sangat ketat dengan masuknya para pesaing baru pada percetakan industri ini diantaranya CV. S Agung. Mereka dengan gencar menawarkan akan memberikan potongan harga/bonus sehingga terjadi perang harga kepada konsumen. CV. S Agung dapat memberikan potongan harga 20 – 30 % sedang PT. Waringin Jati hanya dapat memberikan discount 5 – 10 %.

Persaingan ini juga terjadi dengan saling memperebutkan tender baik kepada instansi pemerintah maupun swasta.

Dengan pengalamannya yang cukup lama dalam industri percetakan PT. Waringin Jati berusaha untuk tetap mempertahankan pangsa pasarnya. Pesaing-pesaing lain selain CV. S Agung yang hadir dalam industri percetakan antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.7 Nama Pesaing

| No | Nama Pesaing             | Keterangan                 |
|----|--------------------------|----------------------------|
| 1  | Sulitindo – Jakarta      | Pemasarannya sampai Jateng |
| 2  | Mascom Grafic – Semarang | Pesaing berat              |
| 3  | Aneka Ilmu – Semarang    | Pesaing berat              |
| 4  | Percetakan Agung         | Pesaing menengah           |
| 5  | Percetakan Indra Prasta  | Pesaing menengah           |
| 6  | Percetakan Aksara        | Pesaing menengah           |
| 7  | Percetakan Indo Offset   | Pemasarannya se Jateng     |

Sumber : PT. Waringin Jati

#### 4.1.6. Market Respon

Dengan tersebarnya produk-produk PT. Waringin Jati, maka perusahaan tersebut telah dikenal dengan baik oleh para pelanggannya.

Dengan adanya pengembangan produk terhadap permintaan konsumen PT. Waringin Jati selalu mengikuti sehingga produknya diminati dan dikenal khususnya pada Instansi Pemerintah Daerah di Jawa Tengah, disamping perhotelan seperti Hotel Santika Semarang untuk keperluan alat tulis dan perangkat yang berhubungan dengan cetak mencetak diorderkan kepada PT. Waringin Jati.

Disisi lain pesaingnya CV. S Agung banyak konsumen dari swasta seperti sebagai pelanggan tetap adalah BPD Jateng. Untuk Instansi Pemerintah agak berkurang

hanya beberapa instansi saja yang pernah menjadi pelanggannya seperti Dinas P dan K Propinsi Jateng dan BKKBN.

## 4.2. Analisis SWOT

### 4.2.1. Kekuatan dan Kelemahan pada PT. Waringin Jati

Penilaian suatu perusahaan yang meliputi faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dibandingkan dengan pesaingnya ( CV. S. Agung ).

Faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan dari PT. Waringin Jati adalah :

1. Loyalitas konsumen
2. Kemampuan managerial dan pengalaman
3. Investasi dalam pertumbuhan pasar
4. Hubungan yang baik dengan SDM
5. Kemudahan memperoleh bahan baku
6. Biaya promosi
7. Kemampuan menghasilkan produksi yang berkualitas
8. Pemahaman perilaku konsumen
9. Riset dan pengembangan pemasaran
10. Saluran distribusi

Dalam memberikan penilaian dari suatu keunggulan permasalahan tersebut (Faktor Strategi Intern) digunakan profil keunggulan strategi (SAP) setelah dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor tersebut diatas, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8. Nilai tertimbang variabel internal.

| No | Indikator Variabel Internal               | Bobot ( B ) | Nilai ( N ) | Nilai Tertimbang ( B x N ) |
|----|---|-------------|-------------|----------------------------|
| 1  | Loyalitas konsumen                        | 0,15        | 4           | 0,60                       |
| 2  | Kemampuan manajerial dan Pengalaman       | 0,20        | 4           | 0,80                       |
| 3  | Investasi dalam pertumbuhan pasar         | 0,17        | 3           | 0,51                       |
| 4  | Hubungan yang baik dengan SDM             | 0,15        | 4           | 0,60                       |
| 5  | Kemudahan memperoleh bahan Baku           | 0,08        | 3           | 0,24                       |
| 6  | Biaya promosi                             | 0,08        | 2           | 0,16                       |
| 7  | Kemampuan menghasilkan produk Berkualitas | 0,03        | 1           | 0,03                       |
| 8  | Pemahaman perilaku konsumen               | 0,05        | 1           | 0,05                       |
| 9  | Riset dan pengembangan Pemasaran          | 0,07        | 2           | 0,14                       |
| 10 | Saluran distribusi                        | 0,02        | 1           | 0,02                       |
|    | Total                                     | 1,00        |             | 3,15                       |

Sumber : Data primer yang diolah

Dengan melihat dan memperhatikan hasil uraian tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai indikator variabel internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan dari PT. Waringin Jati.

Adapun nilai dibawah 0,5 adalah kelemahan sedang diatas 0,5 adalah kekuatan.

Kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kekuatan ( Strength ).

1. Loyalitas konsumen terhadap perusahaan diberikan bobot 0,15 berarti perusahaan mempunyai pelanggan setia dan hal itu merupakan hal yang sangat baik yang dimiliki perusahaan dengan adanya pelayanan yang baik dari perusahaan, sehingga pelanggan tidak meninggalkannya.

Nilai 4 dan nilai tertimbang yang didapat 0,60 ini merupakan kekuatan bagi perusahaan sehingga untuk mempertahankan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya perlu terus dibina. Pada umumnya para pelanggan PT. Waringin Jati pesanan yang diminta berupa pencetakan dokumen sekuriti dari Kantor Catatan Sipil se Jawa Tengah dan se Jawa Timur, Kabupaten / Kota di Jawa Tengah, BPD Jawa Tengah, PT. Bank Pasar Magelang, PT. BNI Pekalongan, CV. Tinta Mas Jayapura, PDAM Kabupaten Semarang, Dipenda Kabupaten Semarang dan Pekalongan, CV. Karya Karindo Semarang, Rekanan dari Surabaya dan Jakarta.

2. Kemampuan manajerial dan pengalaman diberikan bobot 0,20 karena pengalaman dan kemampuan manajerial merupakan suatu keunggulan perusahaan.

Nilainya diberi 4 dan nilai tertimbang yang didapat 0,80 karena sejak berdirinya perusahaan telah mendapatkan pengalaman dan kemampuan manajerial yang merupakan kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan percetakan lainnya.

3. Investasi dalam pertumbuhan pasar diberikan bobot 0,17 karena mempunyai keunggulan perusahaan dalam investasi pada pertumbuhan pasar, sehingga diberi nilai 3 dengan nilai tertimbang diperoleh 0,51. PT. Waringin Jati telah melakukan investasi yang cukup besar dengan adanya pembukaan beberapa cabang dan pembelian mesin cetak di Ungaran Kabupaten Semarang dan Kabupaten Magelang, Cabang Gombong, Cabangnya Pekalongan jumlah seluruh mesin cetak yang dimiliki PT Waringin Jati termasuk cabangnya ada 15 buah yang meliputi mesin cetak merek Hamada (4 buah), merk Toko (2 buah), merk Sorm (1 buah), merk GTO (1 buah), merk solma (2 buah), merk Bender Planak (1 buah), mesin Continuous Form AKIRA (2 buah), merk Mega (1 buah), merk Binder (1 buah), hal ini merupakan kekuatan yang besar dalam menghadapi pesaingnya.
4. Hubungan yang baik dengan sumber daya manusia, bobotnya 0,15 nilainya 4 (sangat besar) dan nilai tertimbang yang didapat adalah 0,60. Hubungan pihak perusahaan dengan para karyawan terjalin dengan baik karena disamping perusahaan memberikan gaji karyawan, juga memberikan 10 % saham untuk dimiliki para karyawan sehingga lebih merangsang karyawan dalam bekerja dan merasa memiliki perusahaan. Setiap tahun para karyawan kecuali mendapatkan jasa produksi sebesar 5 % dari keuntungan bersih, juga mendapatkan keuntungan sebagai pemegang saham.

b. Kelemahan ( Weakness )

1. Kemudahan memperoleh bahan baku, bobotnya adalah 0,08 dan nilainya diberikan adalah 3 dan nilai tertimbangya 0,24 kerana kemudahan memperoleh bahan baku sama dengan yang diperoleh pesaingnya CV. S Agung karena banyak supplier yang menawarkan produknya sehingga mempunyai persetujuan yang kuat terhadap para supplier, khususnya dalam hal harga, kualitas, service dan pembayarannya.

Para supplier PT. Waringin Jati antara lain BOMA, CV. Kurnia Alam, CV. Tintamas Surabaya, PN. Padalarang; sedang supplier CV. S. Agung antara lain CV. Cahaya Karya, CV. Buana Putra, CV. Bintang Terang, dan CV. Kencana semuanya di Semarang.

2. Biaya promosi yang disediakan oleh PT. Waringin Jati diberikan bobot 0,08 serta nilainya adalah 2 ( kecil ) ini berarti merupakan kelemahan bagi perusahaan. Untuk itu nilai tertimbang yang diberikan adalah 0,16 dengan tidak adanya biaya promosi yang disediakan oleh PT. Waringin Jati maka akan berpengaruh pula terhadap hasil penjualan perusahaan tidak optimal.
3. Kemampuan menghasilkan produksi berkualitas diberikan bobot 0,03 serta nilainya adalah 1 ( sangat kecil ) berarti merupakan kelemahan perusahaan, karena PT. Waringin Jati menghasilkan produk yang kualitasnya sama dengan yang diberikan oleh pesaingnya CV. S Agung.
4. Pemahaman perilaku konsumen diberikan bobot 0,05 serta nilainya adalah 1 (sangat kecil), berarti pemahaman untuk perilaku konsumen pada industri cetak

mencetak merupakan kekurangan PT. Waringin Jati dan nilai tertimbang yang didapat adalah 0,05. Perusahaan tidak mencari informasi semaksimal mungkin mengenai perilaku konsumen yaitu suatu pemahaman mengenai konsumen yang berpusat pada karakteristik ( kultural, sosial, pribadi dan psikologis ) serta tanggapan dalam proses pembelian konsumen terhadap ciri produk atau jasa.

5. Riset dan pengembangan pemasaran diberikan bobot 0,07 serta nilainya adalah 2 (kecil) nilai tertimbangnya 0,14, berarti merupakan kelemahan perusahaan. Kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan untuk mendukung kebijaksanaan produksi dan pemasaran PT. Waringin Jati tidak dilakukan. Hal ini penting karena dengan dilakukannya penelitian dan pengembangan dapat menemukan gagasan baru ( inovasi ) untuk pengembangan perusahaan dibidang teknologi, proses dan peningkatan kualitas produk.
6. Saluran distribusi diberi bobot 0,02 serta nilainya adalah 1 (sangat kecil), berarti bahwa PT. Waringin Jati tidak menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, nilai tertimbang yang diberikan adalah 0,02. Apabila PT. Waringin Jati mempunyai saluran distribusi maka produk perusahaan akan lebih cepat diterima kepada para konsumen lewat pedagang perantara atau pengecer, sehingga kebutuhan layanan konsumen akan lebih tersalur dan mendekatkan kepada konsumen.

#### 4.2.2. Kondisi Lingkungan Eksternal.

Peluang dan ancaman masuk kedalam faktor eksternal perusahaan yang berasal dari luar perusahaan. Para manajer harus dapat mengetahui informasi yang berkaitan dengan masalah ini dan harus terus bekerja untuk dapat mengubah hal-hal yang bersifat ancaman menjadi peluang. Faktor peluang dan ancaman PT. waringin Jati adalah sebagai berikut :

##### a. Peluang ( Oppurtunities ).

1. Memasuki pasar baru
2. Peraturan Pemerintah
3. Perubahan struktur demografi
4. Citra merk yang kuat
5. Pengembangan / variasi produk

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian variabel peluang, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9. Nilai tertimbang Variabel Eksternal ( Peluang ) PT. Waringin Jati.

| No. | Indikator variabel peluang   | Bobot ( B ) | Nilai ( N ) | Nilai Tertimbang(BxN) |
|-----|------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 1.  | Memasuki pasar baru          | 0,22        | 4           | 0,88                  |
| 2.  | Peraturan Pemerintah         | 0,26        | 4           | 1,04                  |
| 3.  | Perubahan struktur demografi | 0,18        | 4           | 0,72                  |
| 4.  | Citra merk yang kuat         | 0,18        | 3           | 0,54                  |
| 5.  | Pengembangan/variiasi produk | 0,16        | 3           | 0,48                  |
|     | Total                        | 1           |             | 3,66                  |

Sumber : Data primer yang diolah

Memperhatikan tabel tersebut diatas ternyata PT. Waringin Jati memiliki peluang / kesempatan yang baik untuk pengembangan perusahaan sebagai berikut :

1. Memasuki pasar baru diberikan bobot 0,22 yang berarti dengan memasuki pasar baru ini mempunyai peluang yang besar bagi perusahaan PT. Waringin Jati dalam mendapatkan pelanggan baru serta nilainya adalah 4 berarti PT. Waringin Jati mempunyai peluang sangat besar dalam meningkatkan pemasarannya dan nilai tertimbang adalah 0,88. Dengan meningkatnya bisnis pada bidang lain seperti industri real estate, perhotelan, pariwisata, perdagangan, maka banyak membutuhkan barang cetakan maupun dokumen lain untuk meningkatkan

promosinya, dan ini merupakan peluang bagi PT. Waringin Jati untuk berkembang dalam pasar baru.

2. Peraturan pemerintah diberi bobot 0,26 dengan nilai 4, yang berarti bahwa dengan adanya peraturan pemerintah akan dapat memberikan peluang yang baik bagi kelangsungan perusahaan untuk meningkatkan pemasarannya. Oleh karena itu nilai tertimbang yang diperoleh adalah 1,04. Sebagai contoh perusahaan PT. Waringin Jati mempunyai peluang sangat besar mendapatkan ijin sebagai pelaksana percetakan register akta, blanko kutipan akta dan blanko KTP dari pemerintah, mengingat bahwa tidak setiap perusahaan percetakan diberikan ijin untuk mencetak yang bersifat security. Sesuai dengan Surat Keputusan Ketua Badan Koordinasi Pemberantasan Uang Palsu Nomor : KEP-47 / BK.171 / XI / 1999 tanggal 2 Nopember 1999, PT Waringin Jati telah mendapatkan ijin operasi pencetakan Dokumen Sekuriti, hal ini merupakan peluang yang sangat besar bagi perusahaan PT. Waringin Jati.
3. Perubahan struktur demografi diberi bobot 0,15 dengan nilai 4, yang berarti bahwa dengan bertambahnya jumlah penduduk di Indonesia Tahun 2000 diperkirakan lebih dari 200 juta jiwa, dan nilai tertimbangnya adalah 0,60. Dengan bertambahnya penduduk dan peluang kerja maka akan menambah aktivitas individu atau organisasi sehingga permintaan akan cetakan yang dibutuhkan semakin besar.
4. Citra merk yang kuat diberi bobot 0,15 dengan nilai 3, yang berarti bahwa citra merk yang sudah dikenal khususnya percetakan KTP, akta dan blanko kutipan khususnya oleh Pemerintah Daerah di Jawa Tengah oleh PT. Waringin Jati peluang-nya besar

nilai tertimbangya adalah 0,45. Dengan citra merk yang kuat dari PT. Waringin Jati diharapkan permintaan cetakan lainnya akan bertambah, sehingga akan menambah volume penjualan.

5. Pengembangan/variiasi produk diberi bobot 0,10 dengan nilai 3, yang berarti bahwa dengan pengembangan/variiasi produk akan memberikan peluang yang besar bagi perusahaan PT. waringin Jati dan nilai tertimbangya adalah 0,30. Tidak hanya pada cetakan yang diberikan berdasarkan ijin dari pemerintah saja seperti percetakan KTP, tapi pengembangan percetakan lainnya antara lain dengan cara penyempurnaan atau modifikasi produk yang sudah ada.

Melihat hasil penelitian untuk variabel peluang, total nilai tertimbang sebesar 3,66 yang menunjukkan bahwa peluang dari PT. Waringin Jati cukup tinggi.

b. Ancaman ( Threats ).

Variabel yang merupakan ancaman PT. Waringin Jati adalah :

1. Masuknya pesaing baru
2. Inovasi teknologi baru
3. Perubahan selera
4. Perubahan Politik Pemerintah
5. Persaingan harga.

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian variabel ancaman maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10. Nilai Tertimbang Variabel Eskternal ( Ancaman ) PT. Waringin Jati.

| No | Indikator Variabel Ancaman   | Bobot ( B ) | Nilai ( N ) | Nilai Tertmbang (BxN) |
|----|------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 1. | Masuknya pesaing baru        | 0,22        | 3           | 0,66                  |
| 2. | Inovasi teknologi baru       | 0,18        | 3           | 0,54                  |
| 3. | Perubahan selera             | 0,19        | 2           | 0,38                  |
| 4. | Perubahan politik pemerintah | 0,21        | 2           | 0,42                  |
| 5. | Persaingan harga             | 0,20        | 3           | 0,60                  |
|    | Total                        | 1,00        |             | 2,60                  |

Sumber: Data primer yang diolah

1. Masuknya pesaing baru dalam perusahaan percetakan diberi bobot 0,22 dengan nilai 3, yang berarti bahwa para pesaing baru merupakan ancaman yang besar bagi PT. Waringin Jati, nilai tertimbangannya adalah 0,66. Menurut pihak manajemen PT. Waringin Jati di Jawa Tengah muncul 2 – 5 perusahaan percetakan baru. Dengan masuknya pesaing-pesaing baru tersebut dirasakan sebagai ancaman yang besar bagi kelangsungan perusahaannya. Pesaing-pesaing PT. Waringin Jati tersebut selain CV. S Agung adalah Percetakan Aksara, Percetakan Indraprasta, Percetakan CV. Agung dan Percetakan Palapa, sehingga PT. Waringin Jati tidak lengah.
2. Inovasi teknologi baru diberikan bobot 0,18 serta nilai 3 dengan nilai tertimbang 0,54. Ini berarti adanya perubahan teknologi yang baru merupakan ancaman yang

besar bagi perusahaan, karena dengan adanya perkembangan komputer, mesin-mesin percetakan yang masih menggunakan manual (tradisional) akan ketinggalan. Mesin-mesin tersebut untuk bagian persiapan seperti setting, lay out dan bagian finishing, teknologinya mengalami perubahan yang sangat cepat, karena menggunakan bantuan komputer yang setiap tahun selalu mengalami perubahan, baik soft warenya maupun hard warenya. Mesin cetak yang dimiliki PT Waringin Jati buatan tahun 1974 dan terbaru mesin buatan tahun 1991.

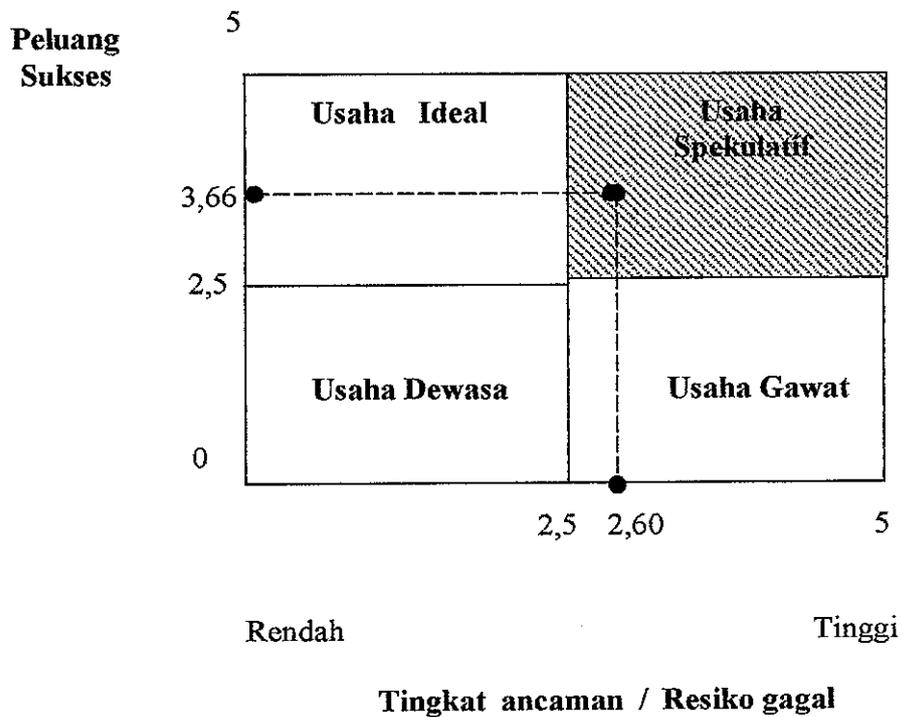
3. Perubahan selera konsumen diberi bobot 0,19 serta nilai 2 dengan nilai tertimbang 0,38 berarti adanya perubahan selera konsumen terhadap pemakaian suatu produk / jasa untuk memperoleh kepuasan atau manfaat atas produk yang dipakai, perusahaan harus memperhatikan, karena konsumen selalu menuntut kualitas yang baik. Maka dengan adanya perubahan selera konsumen merupakan suatu ancaman bagi perusahaan.
4. Perubahan politik pemerintah diberi bobot 0,21 dan nilai 2, sehingga nilai tertimbangnya adalah 0,42. Ini berarti bahwa adanya perubahan politik atau kebijakan pemerintah akan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Saat ini pemerintah sifatnya hanya memfasilitasi dan semuanya nantinya akan diberikan kepada swasta, maka kemungkinan saham yang dimiliki oleh KORPRI yang ada pada PT. Waringin Jati dapat ditarik sewaktu-waktu dan pelaksanaan percetakan KTP dan register akte yang merupakan pesanan dominan ijin operasi percetakan dokumen sekuriti ada kemungkinan tidak dikabulkan oleh Pemerintah.

5. Persaingan harga diberi bobot 0,20 dan nilainya adalah 3 serta nilai tertimbangya adalah 0,60. Ini berarti bahwa persaingan harga merupakan salah satu ancaman perusahaan dan pengaruhnya sangat besar bagi PT. Waringin Jati karena potongan harga yang diberikan lebih rendah dari pesaingnya CV. S Agung dan harga produk yang ditetapkan lebih tinggi dari pesaingnya.

Melihat penilaian variabel ancaman menunjukkan bahwa nilai tertimbang sebesar 2,60 yang berarti ancaman dari pesaing cukup tinggi sehingga perlu disiasati dan dicermati oleh perusahaan.

Setelah dilakukan penilaian berdasarkan pembobotan baik pada variabel peluang maupun pada variabel ancaman, maka dibuat matrik ETOP, hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.6 Matrik ETOP Pemasaran PT. Jati Semarang



#### 4.2.3 Matrik SWOT

Hasil posisi perusahaan diproses dari variabel internal yang diidentifikasi dengan SAP dan variabel eksternal dengan menggunakan ETOP, maka dapat dibuat matriks posisi SWOT yaitu penggabungan dari kedua matriks tersebut.

Dimana posisi SAP berada pada posisi Strong Position (persaingan kuat) dengan nilai tertimbang adalah 3,15 serta posisi ETOP pada usaha spekulatif dengan nilai peluang 3,66 dan nilai ancaman 2,60 maka posisi SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 4.7 Matrik posisi SWOT pemasaran PT. Waringin Jati Semarang

| SAP \ ETOP          | Ideal Business | Mature Business | Speculative Business | Trouble Business |
|---------------------|----------------|-----------------|----------------------|------------------|
| Dominan Position    |                |                 | Investasi            |                  |
| Strong Position     |                |                 |                      |                  |
| Favourable Position |                |                 |                      |                  |
| Tenable Position    |                |                 |                      |                  |
| Weak Position       |                |                 |                      |                  |
| Avaoid Position     |                |                 |                      |                  |

Dari gambar diatas didapat sel pertumbuhan / investasi, yang artinya unit usaha yang terletak pada sel ini sesungguhnya memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar. Pada pasar yang tumbuh, penambahan pangsa pasar lebih mudah dicapai dibanding pada pasar yang tidak berkembang. Setidaknya tidak memerlukan biaya pemasaran yang intensif. Volume penjualan juga cenderung berbanding lurus dengan laba. Akan tetapi, unit usaha tersebut belum mampu mengeksploitasi peluang bisnis tersebut, sehingga pangsa pasar relatif yang dapat dikuasai masih relatif kecil. Oleh karena itu biasanya unit usaha ini belum mampu menghasilkan laba dan aliran kas masuk yang besar, unit usaha ini masih banyak memerlukan tambahan dana yang jauh lebih besar dibanding aliran kas masuk yang

dapat dihasilkan, jika diputuskan untuk terus mencoba memperbesar pangsa pasar yang sekarang dimiliki.

Akibatnya unit tersebut memiliki defisit aliran kas yang besar akan tetapi hendaknya tidak dilupakan bahwa unit tersebut juga memiliki peluang tumbuh dan berkembang sebagai unit usaha yang berhasil.

Unit usaha tersebut memiliki potensi berkembang sepanjang tersedia aliran kas keluar yang cukup. (Suwarsono, Manajemen Strategi, 1996, hal 113).

#### 4.3. Implikasi Strategi Pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis posisi dan berdasarkan data yang ada terlihat bahwa PT. Waringin Jati pada analisis ETOP berada pada Usaha Spekulasi dengan nilai peluang 3,66 dan nilai ancaman 2,60 sedangkan pada matrik SAP berada pada posisi strength (kuat) dengan total nilai tertimbang 3,15.

Dengan melakukan pengkajian melalui analisis posisi SWOT melalui penggabungan kedua matriks tersebut diatas yaitu matriks SAP dan ETOP maka didapat sel investasi / pertumbuhan.

Sesuai dengan hasil pada dua analisis diatas yang telah dilakukan, maka dapat dipertimbangkan STRATEGI PERTUMBUHAN PERLUASAN PASAR dan beberapa implikasi strategi yang dapat diterapkan pada pemasaran PT. Waringin Jati dalam rangka bersaing untuk meningkatkan penjualan yaitu sebagai berikut :

a. Aspek menambah pasar sasaran.

Perusahaan dapat memperluas wilayah pemasaran secara bertahap sejak dari pasar lokal dan sampai regional. Perusahaan dapat juga mencoba menarik segmen pasar baru dengan cara mengembangkan produk yang diharapkan memiliki daya tarik untuk kelompok konsumen tersebut, disamping melakukan modifikasi bauran pemasaran yang lain.

PT. Waringi Jati seharusnya mengembangkan tidak hanya menawarkan produk dokumen sekuriti berdasarkan pesanan dari pemerintah daerah saja tetapi menawarkan produk lain sesuai dengan keinginan konsumen dari jenis barang yang sekarang telah diproduksi.

b. Aspek promosi

Strategi promosi ini harus benar-benar diperhatikan karena dengan memperbaiki (menambah) intensitas promosi maka produk PT. Waringi Jati akan dikenal oleh masyarakat dan pada akhirnya akan membeli produknya. Untuk mengkomunikasikan produk ini perlu disusun suatu strategi dengan melakukan bauran promosi (Promotion-Mix) yang terdiri atas 4 ( empat ) komponen utama yaitu periklanan (advertising), promosi penjualan (sales-promotion), hubungan masyarakat (public relations publicity) dan penjualan perorangan (personal selling).

Oleh karena itu perusahaan PT. Waringin Jati harus menyediakan anggaran untuk kegiatan promosi. Selama ini promosi yang dilakukan oleh pihak manajemen terlalu kecil hanya sebatas pada pencetakan tanggalan, buku kerja yang diberikan kepada

para pelanggannya. Kalau perlu bisa menjadi sponsor dalam beberapa kegiatan misalnya simposium, seminar, lokakarya yang dilakukan oleh lembaga pemerintah, swasta, maupun LSM, sehingga produknya akan dikenal oleh masyarakat.

Hal ini penting dilakukan karena yang diketahui masyarakat selama ini PT. Waringin Jati hanya memenuhi kebutuhan percetakan dari Pemerintah Daerah saja, atau kalaupun itu swasta dari pesanan Pemerintah Daerah.

c. Aspek saluran distribusi

Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia bagi penggunaan atau konsumsi oleh konsumen.

Selama ini PT. Waringin Jati tidak menggunakan perantara pemasaran jadi langsung dari perusahaan ke konsumen. Sebaiknya PT. Waringin Jati menggunakan jasa perantara untuk memasarkan produknya, karena disamping produk itu dikenal oleh masyarakat lewat perantara juga mempercepat layanan yang diberikan.

d. Aspek kualitas (kehandalan produk).

PT. Waringin Jati harus melakukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Ia juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam hal :

- keberhasilan perbaikan mutu produk pencetakan melalui beberapa tehnik antara lain adaptasi, modifikasi (warna, bentuk), menambah (kuat, tebal, nilai tambah), mengurangi, mengganti (bahan, proses, kekuatan), mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen) dan kombinasi.
  - menambah fasilitas mesin cetak yang sudah ada dengan investasi baru misalnya membeli mesin cetak warna selama ini masih diorderkan ke perusahaan lain.
  - inovasi produk yang menyangkut karakter ( ciri ) kualitas pencetakan
- e. Aspek kepuasan pelanggan.

Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk pencetakan yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dari pada para pesaingnya. Produk dengan mutu jelek, harga yang mahal, penyerahan produk yang lambat bisa membuat pelanggan tidak puas, walaupun dengan tingkat yang berbeda.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN.

#### 5.1. KESIMPULAN.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijabarkan dalam BAB IV (Empat) dengan menggunakan SWOT analisis maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran yang digunakan oleh PT. Waringin Jati menerapkan strategi diferensiasi yang kelihatannya belum optimal dibandingkan dengan pesaingnya dari CV. S Agung. Sehingga untuk meningkatkan usahanya perlu diperhatikan faktor-faktor penting yaitu faktor promosi, faktor sumber daya manusia, faktor teknologi dan faktor riset pemasaran.
2. Segmentasi pemasaran masih terfokus pada pemerintah, sedang sektor swasta masih kurang dibandingkan dengan pesaingnya CV. S Agung yang mengutamakan sektor swasta.
3. Product life cycle dalam konsep ini produk PT. Waringin Jati peningkatannya lamban khususnya untuk cetakan lainnya, sehingga posisi produknya pada tahap pertumbuhan (growth), sedang pesaingnya CV. S Agung berada pada posisi kedewasaan (maturity) yang ditandai dengan meningkatnya penjualan (titik tertinggi) merupakan tahap terlama.
4. Respon pasar, disini industri percetakan ternyata sangat responsif terhadap perubahan harga dan kualitas. PT. Waringin Jati belum berani memberikan

harga yang lebih rendah dari pesaingnya CV. S Agung, terbukti dari potongan harga yang diberikan kepada konsumennya lebih kecil dibandingkan dengan CV. S Agung. Dalam hal kualitas hanya dapat memberikan sama dengan pesaingnya, hal ini merupakan kelemahan dari perusahaan.

5. Implementasi positioning PT. Waringin Jati sangat lemah, terbukti promosi yang dilakukan kecil termasuk untuk customer behavior, karena tidak pernah melakukan riset pasar.

## 5.2. SARAN.

Dari tinjauan analisis, pembahasan dan kesimpulan maka dapat dikemukakan saran kepada PT. Waringin Jati Semarang sebagai berikut :

1. Perluasan segmen pasar.

Implementasi pemasaran Marketing Mix supaya dapat dilaksanakan dengan baik oleh pemasaran PT. Waringin Jati disamping tetap berkonsentrasi pada segmen pemerintah supaya memperluas pada segmen swasta dan selanjutnya PT. Waringin Jati sebaiknya meningkatkan dan memperluas kegiatannya pada wilayah diluar Jawa Tengah, misalnya kota-kota di Wilayah Indonesia Bagian Barat dan Bagian Timur.

2. Promosi.

Promosi harus tetap dilakukan tidak hanya lewat surat penawaran dan pertelephon saja seperti yang selama ini dilakukan kepada para pelanggan,

tetapi mempromosikan melalui iklan surat kabar, majalah, radio, papan iklan atau bilboards serta memberikan diskon harga kepada konsumen. Untuk itu perlu dianggarkan biaya promosi yang memadai

3. Meningkatkan sumber daya manusia dengan cara mengirimkan pegawai perusahaan PT. Waringin Jati yang potensial untuk mengikuti pelatihan / kursus ketrampilan dibidang teknis pencetakan, manajemen, diperusahaan pencetakan yang lebih besar dan maju teknologinya.

4. Kelengkapan fasilitas.

Disini sangat terbatas fasilitas khususnya dalam cetak warna masih sangat tergantung dengan perusahaan lain, untuk itu perlu dipikirkan pembelian mesin cetak warna sehingga dapat mencetak sendiri.

5. Merket Respon.

Dengan melihat variabel pemasaran seperti harga yang bersaing, kualitas produk, maka sebaiknya bagian pemasaran selalu mengontrol terhadap perubahan yang ada pada variabel pemasaran ( market response ), karena dengan mengetahui variabel pemasaran akan dapat meningkatkan penjualan.

Sebaiknya PT. Waringin Jati mempertahankan harga yang kompetitif tetapi memberikan kualitas yang lebih baik dari para pesaingnya, misalnya harga murah akan tetapi kualitasnya meningkat, disamping itu melakukan riset dan pengembangan pasar.

6. Mengadakan penelitian secara rutin ( per semester ) untuk menilai, mengukur dan menafsirkan keinginan pelanggan sehingga kebijakan manajemen yang diambil sesuai dengan keinginan pelanggan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basu DH Swasta dan Irawan, 1998, *Manajemen Pemasaran Modern*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Freddy Rangkuti, 1999, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Husein Umar, 1997, *Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jain Subhas C, 1993, *Marketing Planning and strategy*, South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio
- Michael E Porter, (*Competitive Strategy*), 1997, Edisi terjemahan, Alih bahasa Ir. Agus Maulana MSM, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta,
- Pearce Robinson, (*Strategic Management*), 1997, Edisi terjemahan, Alih bahasa Ir. Agus Maulana MSM, penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Philip Kotler, 1996, *Marketing Management, Sixth Edition : Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International, Inc.
- Supriyono, 1998, *Manajemen strategi dan Kebijaksanaan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Soewarsono, 1996, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Urban, LG dan Star H Steven, 1991, *Advanced Marketing Strategi, Phenomena, Analysis, and Decision*, Prentice – Hall, New Jersey International, Inc.
- William J. Stanton, 1978, *Fundamentals of Marketing*, Edisi Kelima, Kogakusha, MC Graw – Hall Book Company, Tokyo.