

**STRATEGI PEMASARAN UBIN HOMOGEN  
(Studi Kasus PT X)**

**OLEH:**

Chandra Wijaya Untung  
39020012

TERM PAPER

Diajukan Kepada Sidang Program Studi Magister Teknik Industri  
Program Pascasarjana sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh gelar Magister Teknik



Program Studi Magister Teknik Industri  
Program Pascasarjana  
Universitas Pelita Harapan  
2005

## KATA PENGANTAR

Terpujilah Nama Tuhan! Atas segala kebesaran dan kemurahan Tuhan saja akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini. Karya tulis yang berjudul **"Strategi Pemasaran Ubin Homogen (Studi Kasus PT X)"** ditulis dengan harapan dapat memberikan masukan bagi industri keramik lantai yang terdapat di Indonesia.

Karya tulis ini saya persembahkan kepada dengan segenap cinta kasih kepada: Agustina, istri tercinta yang dengan segenap hati memahami kesulitan suaminya, William dan Timothy, buah hati kami berdua. Keluarga Buntaran, yang mendukung dengan cinta kasih studi lanjut saya. Keluarga Wijaya Untung, yang memberikan semangat dan doa.

Juga saya mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan sesama mahasiswa di UPH, yang turut memberikan semangat untuk lulus, dan pihak-pihak lain yang ikut terlibat secara tidak langsung. Kiranya Tuhan memberkati.

Pepatah mengatakan "tak ada gading yang tak retak", begitu pula karya tulis ini tak luput dari kekeliruan dan kesalahan, untuk itu kiranya pembaca dapat memberikan koreksi atau masukan kepada saya.

Jakarta, 4 Desember 2004

## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya mahasiswa Program Pascasarjana, Universitas Pelita Harapan,

Nama Mahasiswa : Chandra Wijaya Untung

Nomor Induk Mahasiswa : 39020012

Program Studi : Magister Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa karya tugas akhir yang saya buat dengan judul

### **Strategi Pemasaran Ubin Homogen (Studi Kasus PT X)**

Adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar magister di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini batal.

Jakarta, 4 Desember 2004

Yang membuat pernyataan,



Chandra Wijaya Untung

## LEMBAR PENGESAHAN

Telah diuji dan dinyatakan lulus oleh panitia pada tanggal 6 Januari 2005.

Panitia Penguji:

Ketua Penguji



(Prof. Dr. Muljono)

Anggota



(Dr. Ir. Budiarto Soebroto)

Anggota



(Dr. Sunaryo)

Ketua Program Studi Magister Teknik Industri



(Prof. Dr. Muljono)



**LEMBAR PERSETUJUAN  
SIDANG TUGAS AKHIR (TERM PAPER)**

Nama Mahasiswa : Chandra Wijaya Untung  
Nomor Induk Mahasiswa : 39020012  
Program Studi : Magister Teknik Industri  
Judul Tugas Akhir :

**STRATEGI PEMASARAN UBIN HOMOGEN  
(Studi Kasus PT X)**

Menyetujui untuk sidang Tugas Akhir (Term Paper)  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Teknik Industri

Tanggal Disetujui: 4 Desember 2004

Pembimbing,

  
Dr. Ir. Budiarto Soebroto

Program Studi Magister Teknik Industri  
Program Pascasarjana Universitas Pelita Harapan  
2005

## ABSTRAK

Meningkatnya pembangunan sektor properti di Indonesia serta terbukanya peluang ekspor produk ubin homogen, mengakibatkan persaingan di antara sesama produsen keramik menjadi semakin ketat. Hal ini mendorong PT X, sebagai salah satu produsen ubin homogen dengan merek dagang ESS dan INS untuk mengevaluasi apakah strategi pemasaran yang selama ini dijalankan masih sesuai.

Dalam penulisan karya tulis ilmiah ini akan dilakukan kajian dan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang ada, identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran serta perumusan usulan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi pasar saat ini. Adapun metoda analisis yang digunakan untuk memecahkan masalah tersebut adalah Analisis SWOT, Analisis STP dan Analisis Bauran Pemasaran.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan sebaiknya memfokuskan produk ESS untuk pasar ekspor dengan tetap mempertahankan kualitasnya yang tinggi dan memperluas jaringan distribusinya. Sedangkan untuk produk INS, perusahaan dapat lebih mengarahkan pemasarannya pada pasar domestik, dengan mempertahankan harganya yang kompetitif.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	1
1.3. Tujuan Penulisan.....	2
1.4. Batasan dan Asumsi.....	2
1.5. Sistematika Penulisan.....	3
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	5
2.1. Konsep B2B Marketing.....	5
2.2. Segmentasi Pasar.....	6
2.2.1 Segmentasi Pasar Bisnis.....	7
2.2.2 Strategi Segmentasi Pasar Bisnis.....	8
2.2.3 Evaluasi Segmen Pasar Potensial.....	10
2.3. Strategi Penentuan Posisi Produk.....	11
2.3.1. Pemetaan Persepsi.....	12
2.3.2. Pendekatan untuk Penentuan Posisi Produk.....	15
2.4 Bauran Pemasaran.....	16
2.5 Analisis SWOT.....	18
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	21
BAB 4 PENGUMPULAN DATA.....	24
4.1 Sejarah Perusahaan.....	24
4.2 Visi dan Misi perusahaan.....	27
4.3 Struktur Organisasi.....	27
4.4 Bahan Baku.....	29
4.5 Produk.....	30

4.6	Proses Produksi.....	30
4.6.1	Proses <i>Body Preparation</i> .....	31
4.6.2	Proses Press.....	34
4.6.3	Proses Pembakaran.....	35
4.6.4	Proses Poles.....	36
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		37
5.1	Analisis SWOT .....	37
5.2	Analisis STP ( <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i> ).....	47
5.2.1	Segmentasi Pasar .....	47
5.2.2	Penentuan Pasar Sasaran (Target Market).....	48
5.2.3	Penentuan Posisi Produk.....	50
5.3	Analisis Bauran Pemasaran ( <i>Marketing Mix</i> ).....	51
5.3.1	Kebijakan Produk.....	51
5.3.2	Kebijakan Harga.....	55
5.3.3	Kebijakan Distribusi.....	55
5.3.4	Kebijakan Promosi.....	56
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....		58
6.1	Kesimpulan .....	58
6.2	Saran .....	61
DAFTAR PUSTAKA.....		62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Segmentasi Pasar menghubungkan Kebutuhan Pasar dengan Kegiatan Pemasaran Perusahaan .....	7
Gambar 2.2 Tiga Alternatif Strategi Segmentasi Pasar.....	9
Gambar 2.3 Unsur-unsur Struktur Industri.....	12
Gambar 2.4 Proses Pemetaan Persepsi Menggunakan Dua Atribut Potensial...	14
Gambar 2.5 Matriks SWOT.....	20
Gambar 3.1 Bagan Metodologi Penelitian.....	23
Gambar 5.1 Matriks SWOT PT. X.....	45
Gambar 5.2 Pemetaan Persepsi Konsumen terhadap Produk ESS dan INS Dibandingkan Produk Pesaing.....	50



## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Spesifikasi ESS berdasarkan kriteria ISO 13006-Annex B 1a-1996

Standard..... 52

Tabel 5.2 Spesifikasi INS (diuji oleh PSB Singapura)..... 54





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Ubin homogen (*homogeneous tile*) merupakan salah satu jenis keramik yang mempunyai peranan penting dalam sektor properti, baik pembangunan perumahan, perkantoran maupun pusat perbelanjaan. Melihat kecenderungan konsumsi keramik per tahun yang meningkat maka produsen keramik juga berusaha untuk meningkatkan kapasitas produksinya.

Di tengah banyaknya perusahaan keramik yang bersaing di pasar lokal, hadir pula produk-produk keramik impor dari negara Cina, Malaysia dan beberapa negara Eropa. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan antara produsen keramik di Indonesia menjadi lebih tinggi.

PT. X sebagai salah satu perusahaan penghasil *homogeneous tile* (ubin homogen) harus mempunyai strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar agar dapat mempertahankan pangsa pasar di tengah persaingan yang semakin ketat.

### 1.2 Perumusan Masalah

Dengan meningkatnya persaingan di antara produsen ubin homogen dan adanya peluang pasar ekspor yang cukup besar, maka PT X perlu melakukan evaluasi terhadap beberapa pokok masalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi pemasaran yang diterapkan masih relevan dengan perubahan kondisi lingkungan pasar yang baru?
2. Apakah perubahan-perubahan yang terjadi di pasar berpengaruh terhadap strategi pemasaran yang dijalankan?
3. Strategi pemasaran seperti apa yang akan diusulkan agar PT X bisa unggul dalam bersaing serta meningkatkan pangsa pasar yang ada?

### **1.3 Tujuan Penulisan**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan karya tulis ini adalah:

1. Melakukan kajian dan evaluasi atas strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan.
2. Melakukan identifikasi dan analisis pengaruh perubahan yang terjadi di pasar terhadap strategi pemasaran yang dijalankan.
3. Merumuskan usulan strategi pemasaran yang sesuai untuk kondisi pasar saat ini.

### **1.4 Batasan dan Asumsi**

Analisis yang dilakukan dalam perumusan strategi pemasaran bagi PT X dibatasi pada:

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi perusahaan.

2. Analisis STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) untuk menentukan segmen market , pasar sasaran PT X serta penentuan posisi produk PT. X di antara para pesaingnya.
3. Analisis Bauran Pemasaran untuk menentukan kebijakan produk, harga, distribusi dan promosi yang sesuai bagi PT. X.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan karya tulis ilmiah ini adalah sebagai berikut:

#### **Bab 1. Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penulisan, batasan dan asumsi serta sistematika penulisan.

#### **Bab 2. Landasan Teori**

Berisi teori dan konsep-konsep dasar yang digunakan sebagai pendekatan dan berkaitan dengan materi serta permasalahan yang dibahas.

#### **Bab 3. Metodologi Penelitian**

Berisi pendekatan pemecahan masalah yang dituangkan dalam bagan alir pemecahan masalah berikut langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap analisis.

#### **Bab 4. Pengumpulan Data**

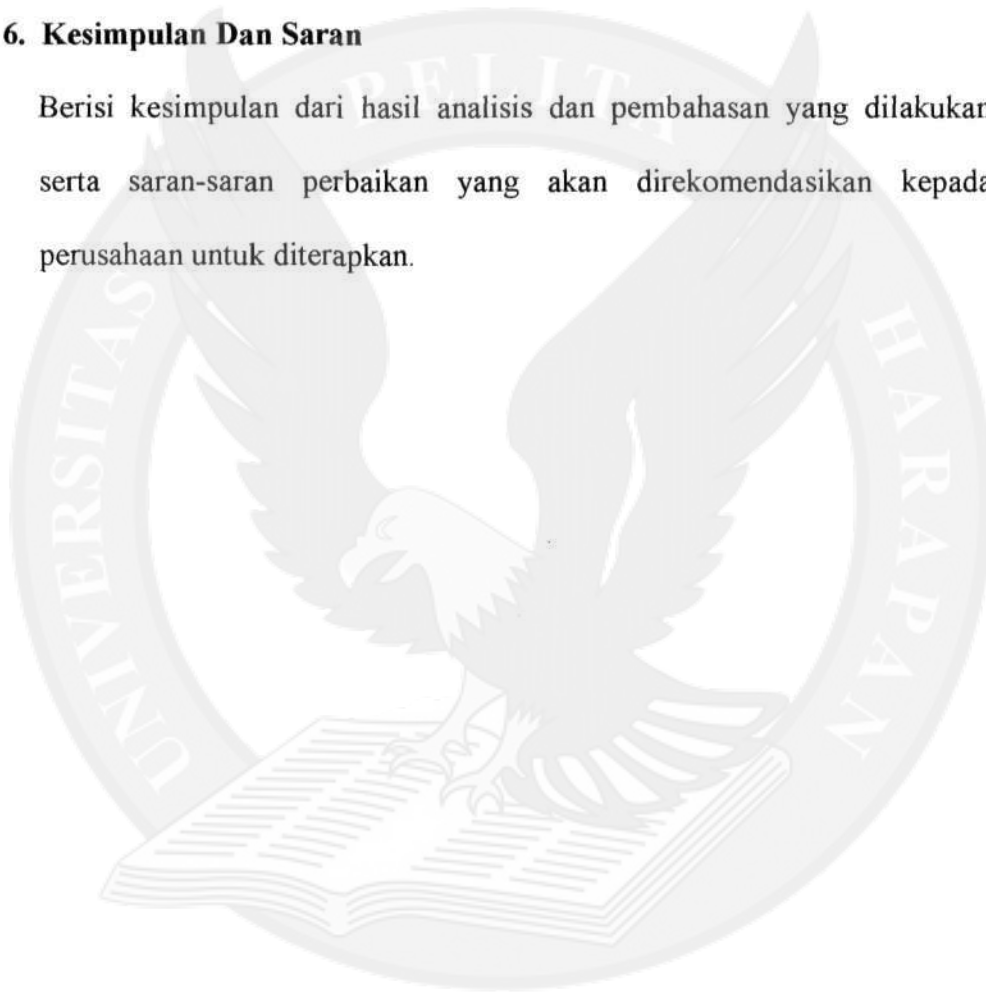
Berisi gambaran perusahaan yang menjadi obyek dalam penulisan karya tulis ini, di antaranya adalah: sejarah singkat perusahaan, produk yang dihasilkan, proses produksi.

## **Bab 5. Analisis Dan Pembahasan**

Pada bab ini dibahas secara rinci analisis atas strategi pemasaran yang telah diterapkan saat ini. Analisis yang dilakukan meliputi Analisis SWOT, Analisis STP dan Analisis Bauran Pemasaran. Berdasarkan analisis tersebut disusun suatu strategi pemasaran yang baru untuk meningkatkan keunggulan dalam persaingan.

## **Bab 6. Kesimpulan Dan Saran**

Berisi kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan serta saran-saran perbaikan yang akan direkomendasikan kepada perusahaan untuk diterapkan.





## BAB 2

### LANDASAN TEORI

Landasan teori yang digunakan dalam penulisan karya tulis ilmiah ini meliputi: Konsep *B2B Marketing*, Segmentasi Pasar, Strategi Penentuan Posisi Produk, Bauran Pemasaran serta Analisis SWOT.

#### 2.1 Konsep *B2B marketing*

*Business to Business Marketing (B2B Marketing)* atau sering disebut juga *Business Marketing* menjadi penting untuk dipelajari, karena pasarnya besar dan terus berkembang. *Business marketing* mencakup semua aktivitas yang memfasilitasi terjadinya pertukaran produk dan konsumen dalam pasar bisnis. Pasar bisnis ini meliputi semua organisasi yang membeli barang dan jasa untuk digunakan dalam proses produksinya sehingga menghasilkan barang dan jasa lain untuk dijual atau disewakan kepada pihak lain (Bingham, Gomes, Knowles, 2005).

Setiap perusahaan yang menjual produk/jasa kepada perusahaan lain harus benar-benar mengerti kebutuhan, proses pembelian serta perilaku pembelian dari perusahaan yang menjadi konsumennya. Selain itu dengan berkembang pesatnya teknologi serta adanya perdagangan bebas memicu perusahaan untuk terus mengembangkan strategi pemasaran bisnis yang inovatif.

## 2.2 Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar adalah pengembangan dan target dari program pemasaran yang diarahkan kepada kelompok-kelompok tertentu dalam suatu populasi yang secara potensial dapat dilayani oleh suatu organisasi . Segmen pasar dapat dibedakan berdasarkan demografinya, perilaku konsumen/pembelinya dan/atau proses pengambilan keputusan dalam pembelian.

Secara umum, segmen pasar harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu (Bingham, Gomes, Knowles, 2005):

1. Segmen yang diidentifikasi harus dapat diukur.
2. Segmen pasar harus dapat dibedakan, yaitu homogen di dalam segmen serta heterogen antara satu segmen dengan segmen yang lain. Hal ini berarti anggota-anggota dalam satu segmen harus merespon dengan cara yang sama terhadap suatu bauran pemasaran, sedangkan anggota-anggota yang berasal dari segmen yang berbeda harus merespon secara berbeda pula terhadap bauran pemasaran yang berbeda .
3. Segmen yang dituju harus substansial atau cukup besar dan menguntungkan.
4. Segmen yang dituju harus dapat diambil tindakan. Hal ini berarti segmen harus responsif terhadap perkembangan dari bauran-bauran pemasaran yang unik.
5. Segmen pasar harus dapat diakses. Perusahaan harus dapat menjangkau segmen pasar melalui sarana komunikasi pemasaran serta dapat melayani kebutuhan mereka.

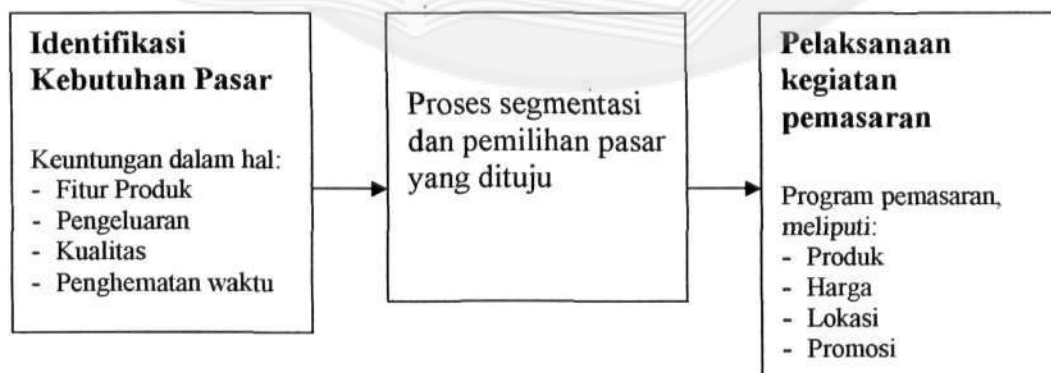


### 2.2.1 Segmentasi Pasar Bisnis

Segmentasi pasar bisnis sangat penting untuk dilakukan, karena dapat membantu perusahaan dalam hal:

1. Analisis pasar. Perusahaan dapat memahami pasar dengan lebih baik, termasuk bagaimana dan mengapa konsumen membeli produknya.
2. Pemilihan pasar. Perusahaan dapat melakukan pemilihan pasar yang dituju secara rasional yaitu yang paling sesuai dengan kapabilitas perusahaan.
3. Manajemen Pemasaran. Perusahaan dapat mengembangkan strategi, kebijakan dan program-program pemasaran yang sesuai untuk masing-masing segmen pasar.

Perusahaan B2B sangat bervariasi dalam hal kebutuhan, besarnya perusahaan, kegiatan ekonomi, struktur pengadaan serta lokasinya. Dewasa ini makin banyak perusahaan yang menyadari bahwa segmentasi pasar yang dilakukan secara terencana merupakan suatu strategi yang efisien dan produktif untuk memposisikan diri dalam pasar yang baru atau mempertahankan posisi di pasar yang lama. Proses segmentasi pasar dan kaitannya terhadap program marketing dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Segmentasi Pasar Menghubungkan Kebutuhan Pasar dengan Kegiatan Pemasaran Perusahaan (Bingham, Gomes, Knowles, 2005)

Beberapa variabel yang dapat digunakan untuk segmentasi pasar bisnis adalah:

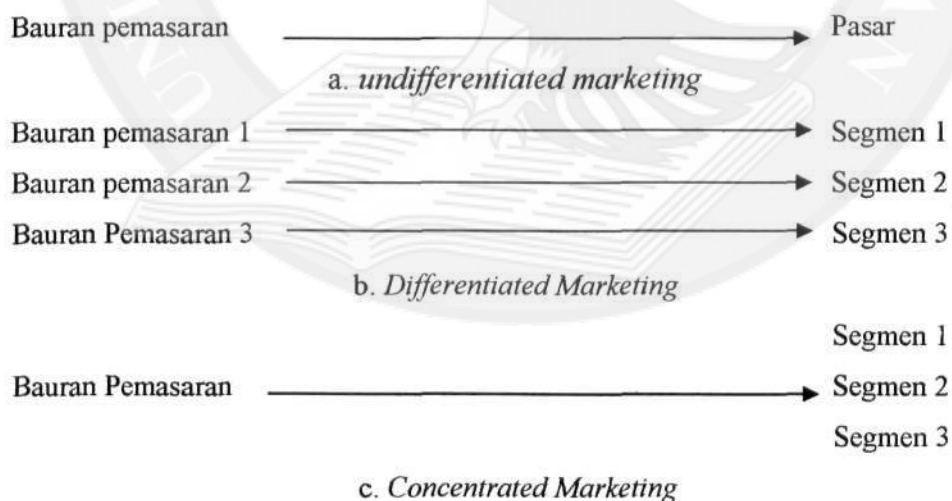
1. Jenis aktivitas ekonomi, seperti pertanian, pertambangan, konstruksi, manufaktur, transportasi dan lain-lain.
2. Ukuran organisasi. Variabel yang biasa digunakan adalah: volum penjualan total per tahun, jumlah karyawan, dan lain-lain.
3. Lokasi geografis, mencakup variabel: wilayah global, negara, propinsi, kabupaten, kota, iklim, kepadatan penduduk, dan lain-lain.
4. Penggunaan produk, meliputi bagaimana produk digunakan serta frekuensi penggunaan produk tersebut.
5. Struktur Fungsi Pengadaan dari organisasi pembeli. Variabel yang dapat digunakan: sentralisasi, desentralisasi.

### **2.2.2 Strategi Segmentasi Pasar Bisnis**

Ada tiga alternatif strategi pemilihan pasar (dapat dilihat pada gambar 2.2), yaitu:

1. *Undifferentiated Marketing Strategy*. Strategi ini menggunakan konsep agregasi pasar, dimana pasar secara keseluruhan dianggap merupakan satu segmen pasar homogen. Pihak manajemen menciptakan satu bauran pemasaran untuk melayani konsumen-konsumen yang potensial dalam pasar ini. Pendekatan ini memiliki fokus pada kebutuhan para pembeli secara umum, bukan pada bagaimana masing-masing kebutuhan pembeli itu berbeda. Strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan yang memiliki produk relatif homogen, dimana penggunaan produk tidak begitu bervariasi terhadap jenis usaha konsumennya.

2. *Differentiated Marketing Strategy*. Strategi ini berusaha untuk membedakan suatu produk dari produk-produk saingan yang ditawarkan pada pasar agregat yang sama. Dengan melakukan diferensiasi produk, perusahaan dapat mengidentifikasi beberapa target pasar yang potensial. Strategi ini dapat digunakan bila setiap segmen pasar itu berbeda dan permintaan terhadap satu produk sangat sedikit dipengaruhi oleh permintaan produk yang lain serta bila pasar yang potensial untuk tiap segmen cukup besar untuk mendatangkan keuntungan yang memuaskan.
3. *Concentrated Marketing Strategy*. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, memfokuskan seluruh kegiatan pemasarannya hanya pada satu atau beberapa segmen saja. Melalui pasar yang terkonsentrasi ini, perusahaan dapat memperoleh kedudukan pasar yang kuat dalam suatu segmen, karena perusahaan lebih mengenal kebutuhan segmennya.



Gambar 2.2 Tiga Alternatif Strategi Segmentasi Pasar (Bingham, Gomes, Knowles, 2005)



### 2.2.3 Evaluasi Segmen Pasar Potensial

Segmentasi pasar menunjukkan peluang pasar potensial bagi perusahaan. Sebelum pasar sasaran ditentukan, perusahaan harus memutuskan segmen pasar mana yang akan mendatangkan keuntungan paling besar. Oleh karena itu, sangatlah dibutuhkan untuk dilakukan evaluasi segmen pasar potensial.

Salah satu cara untuk evaluasi segmen pasar adalah dengan Analisis Keuntungan Pasar. Michael Porter telah mengidentifikasi adanya lima faktor pendorong yang menentukan menarik/tidaknya pasar dalam jangka panjang (dapat dilihat pada gambar 2.3). Kelima faktor tersebut adalah pesaing, pendatang baru, produk pengganti, pembeli dan supplier. Kekuatan kolektif dari lima faktor pendorong persaingan ini menentukan kemampuan perusahaan untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang lebih besar daripada biaya modal.

Pesaing adalah perusahaan sejenis yang berusaha untuk mencari peluang untuk merebut pangsa pasar yang sudah ada. Unsur-unsur yang menjadi penentu adanya persaingan adalah: perkembangan industri, diferensiasi produk, biaya peralihan, kompleksitas informasi, faktor penghalang untuk keluar (*exit barriers*).

Pendatang baru adalah perusahaan baru yang mencoba ikut bersaing. Ancaman yang timbul dari pendatang baru ini akan sangat dipengaruhi oleh kuat/lemahnya penghalang untuk masuk (*entry barrier*) dalam sektor industri tertentu. Yang dapat menjadi *entry barrier* adalah: skala ekonomis, diferensiasi produk yang

sukar ditiru, biaya peralihan yang tinggi, kebutuhan modal yang besar, akses ke jalur distribusi, akses ke masukan yang penting, kebijakan pemerintah.

Produk pengganti/substitusi adalah produk yang memiliki kesamaan fungsi dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Unsur-unsur yang dapat menimbulkan ancaman dari produk pengganti adalah: harga produk yang lebih murah, biaya peralihan serta kecenderungan pembeli untuk memilih produk substitusi.

Pembeli memiliki kekuatan menawar, yang ditentukan oleh: volum pembelian, biaya peralihan pembeli terhadap biaya peralihan produsen, kemampuan untuk melakukan *backward integration*, adanya produk substitusi, sensitivitas harga.

Pemasok juga memiliki kekuatan menawar terhadap perusahaan, yang ditentukan oleh adanya diferensiasi input, biaya peralihan pemasok, adanya input pengganti, konsentrasi pemasok, pentingnya volum penjualan bagi pemasok, ancaman terjadinya *forward integration*.

### **2.3 Strategi Penentuan Posisi Produk**

Setelah pasar potensial diidentifikasi, dianalisis dan disegmentasi, perusahaan harus menentukan posisi produknya di mata calon konsumennya. Penentuan posisi produk adalah suatu cara bagaimana produk ditentukan atribut-atribut pentingnya oleh konsumen atau posisi produk di mata konsumennya relatif terhadap produk saingan.



Gambar 2.3 Unsur-Unsur Struktur Industri (Bingham, Gomes, Knowles, 2005)

Penentuan posisi produk juga merupakan tindakan untuk menekankan satu atau lebih aspek dari produk sehingga segmen sasaran mempunyai persepsi yang khusus terhadap produk tersebut.

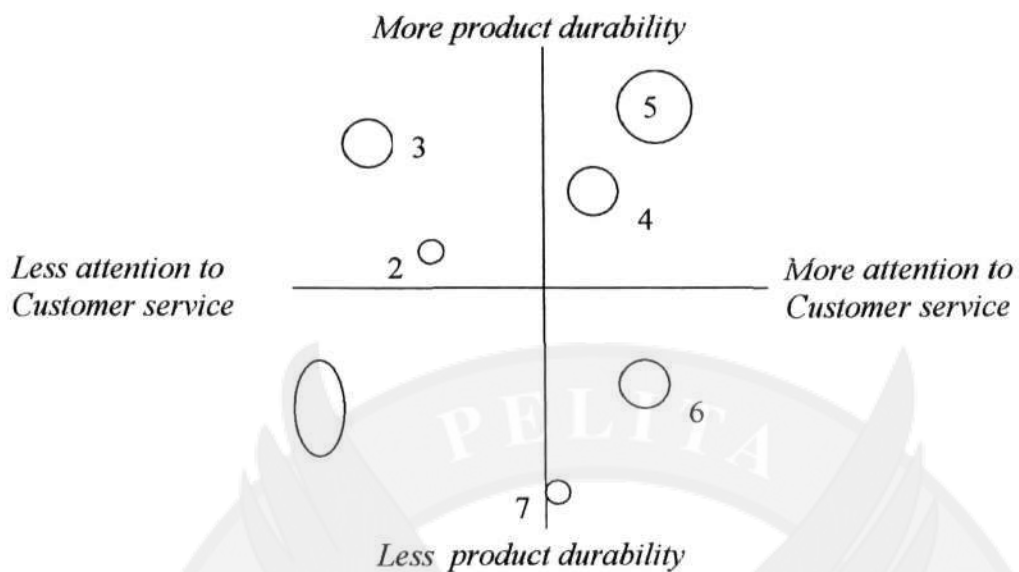
### 2.3.1 Pemetaan Persepsi

Pemetaan persepsi adalah suatu teknik untuk menganalisis posisi produk, relatif terhadap kekuatan dan kelemahan produk tersebut dibandingkan dengan produk saingan. Pemetaan produk dapat dilakukan dengan menggunakan alat statistik yaitu skala multi dimensi (*Multidimensional Scaling=MDS*).

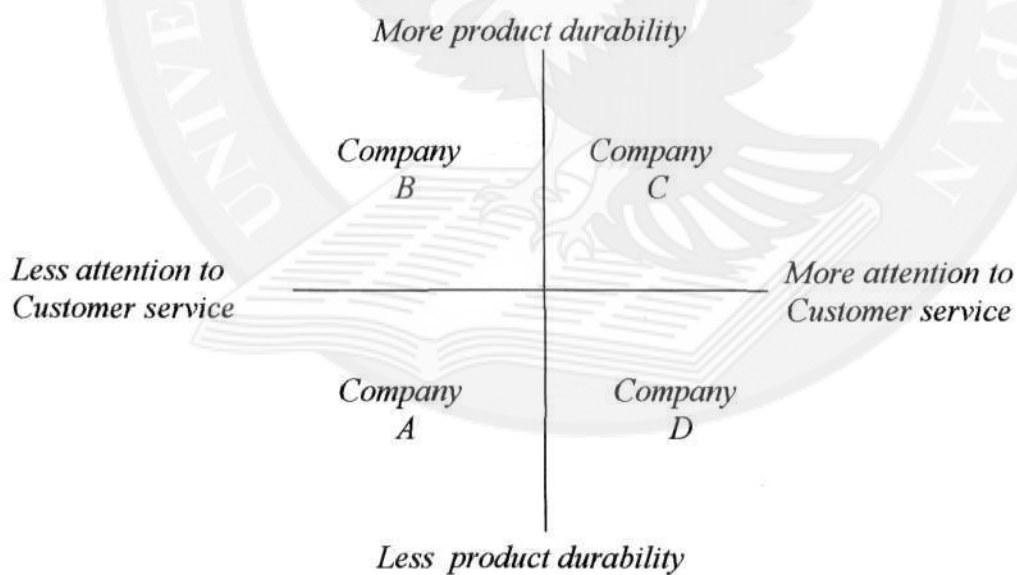


Proses pemetaan dengan MDS meliputi langkah-langkah berikut (dapat dilihat pada gambar 2.4):

1. Mengidentifikasi tingkat kepentingan atribut dari produk oleh berbagai segmen pasar potensial. Misalkan untuk pemasok mesin foto kopi, diidentifikasi ada 2 atribut yang penting yaitu durabilitas produk dan pelayanan terhadap konsumen. Perusahaan dapat menanyakan kepada sejumlah tertentu orang yang mewakili tiap segmen pasar potensial untuk menentukan tingkat kepentingan atribut pelayanan terhadap konsumen, dan kemudian secara terpisah menanyakan tingkat kepentingan atribut durabilitas produk. Data yang dihasilkan dapat diplot pada grafik 2 dimensi seperti pada gambar 2.4 A. Perbedaan besar lingkaran pada gambar menunjukkan perbedaan ukuran segmen pasar. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa segmen pasar akan lebih menguntungkan daripada segmen yang lain.
2. Mengidentifikasi posisi produk dari beberapa perusahaan terhadap atribut yang telah diidentifikasi pada langkah pertama. Dengan cara yang sama, responden diminta untuk menentukan peringkat dari satu atribut terlebih dahulu, baru kemudian menentukan peringkat dari atribut yang kedua. Data yang diperoleh kemudian diplot dalam grafik 2 dimensi seperti gambar 2.4 B.
3. Melakukan penggabungan gambar 2.4 A dan 2.4 B, seperti terlihat pada gambar 2.4.C. Dengan melakukan penggabungan ini, perusahaan dapat melihat kesempatan untuk masuk dalam pasar tertentu atau dimana penentuan kembali posisi produk diperlukan

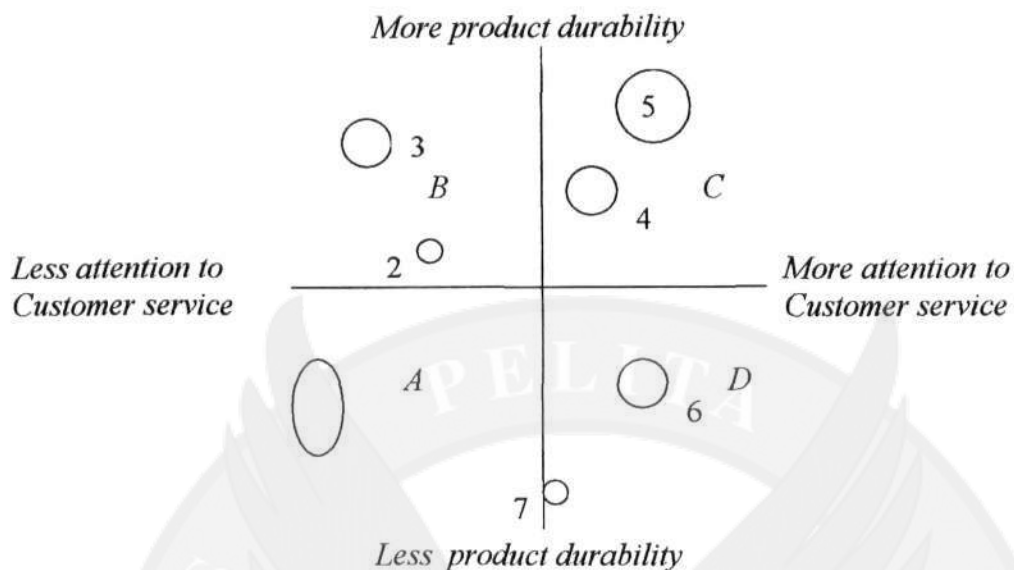


#### A. Tahap Pertama Proses Pemetaan Persepsi



#### B. Tahap Kedua Proses Pemetaan Persepsi

Gambar 2.4 Proses Pemetaan Persepsi Menggunakan Dua Atribut Potensial



### C. Tahap Ketiga Proses Pemetaan Persepsi

Gambar 2.4 Proses Pemetaan Persepsi Menggunakan Dua Atribut Potensial (Lanjutan)

#### 2.3.2 Pendekatan untuk Penentuan Posisi Produk

Ada enam strategi penentuan posisi produk yang dapat digunakan oleh perusahaan B2B untuk melakukan diferensiasi produk dari pesaingnya, yaitu penentuan posisi berdasarkan:

1. Teknologi. Strategi ini menekankan penentuan posisi berdasarkan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa segmen pasar akan lebih menghargai penggunaan teknologi baru daripada segmen yang lain.

2. Kualitas. Beberapa perusahaan B2B akan memilih untuk fokus pada penentuan posisi berdasarkan kualitas, karena pembeli secara umum tidak akan kompromi terhadap kualitas yang buruk walaupun harganya murah.
3. Harga. Dengan mengusahakan biaya produk yang paling rendah, perusahaan dapat menjadi yang terkuat dalam posisi harga produk, karena biaya yang rendah umumnya mendatangkan keuntungan yang besar.
4. Distribusi. Beberapa perusahaan dapat menjadikan distribusi sebagai suatu keunggulan kompetitif, karena membuat produk dapat sampai ke tangan konsumen dalam waktu yang singkat.
5. *Image*. Strategi ini menekankan pada pentingnya menciptakan *image/citra* yang eksklusif dari produknya dengan membuat produk yang berkualitas tinggi.
6. Servis/pelayanan. Strategi ini dapat meliputi pemberian bantuan teknis, jasa perbaikan, informasi, pengiriman, ketersediaan suku cadang, keuangan.

#### **2.4 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran adalah variabel-variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk memuaskan pasar sasarannya (McCarthy, William D., 1990). Ada begitu banyak cara untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen yang dituju. Misalnya produk dapat memiliki banyak fitur dan tingkatan kualitas. Untuk mengurangi banyaknya variabel yang dapat digunakan dalam bauran pemasaran, maka ditentukanlah empat variabel dasar, yaitu *product, place, promotion, price*



(4Ps). Masing-masing akan dijabarkan sebagai berikut (McCarthy, William D., 1990):

1. Produk (*Product*).

Variabel ini berhubungan dengan mengembangkan “produk” yang tepat bagi pasar yang dituju. “Produk” dapat berupa barang, jasa atau gabungan dari keduanya. Hal yang penting adalah “produk” yang ditawarkan haruslah memenuhi kepuasan pelanggan.

2. Tempat/ Distribusi (*Place*).

Distribusi berhubungan dengan membawa “produk” yang tepat ke pasar yang dituju. Suatu “produk” akan dipandang tidak baik bila “produk” tersebut tidak tersedia pada saat dan tempat yang diinginkan. Suatu “produk” dapat sampai ke tangan konsumen melalui suatu jalur distribusi.

3. Promosi (*Promotion*).

Promosi berhubungan dengan memberitahukan tentang “produk” yang ditawarkan kepada pasar yang dituju. Promosi dapat melibatkan:

- Penjualan personal, yaitu penjualan yang melibatkan komunikasi langsung antara penjual dan konsumen potensial. Komunikasi yang dilakukan biasanya adalah tatap muka atau lewat telepon. Pada penjualan personal, *salesperson* akan menyampaikan bauran pemasaran perusahaan kepada setiap konsumen potensial. Penjualan jenis ini biasanya membutuhkan biaya yang tinggi.
- Penjualan massal, yaitu penjualan yang melibatkan komunikasi dengan sejumlah besar pelanggan pada saat yang sama. Bentuk utama dari penjualan massal adalah iklan, yaitu bentuk komersial dari presentasi

nonpersonal tentang ide, barang, atau servis oleh sponsor tertentu. Selain itu juga ada bentuk non komersial dari presentasi tentang ide, barang atau jasa yang disebut publikasi.

- Promosi penjualan mencakup semua aktivitas promosi kecuali iklan, publikasi dan penjualan personal, yang membangkitkan minat, keinginan untuk mencoba atau membeli dari konsumen. Promosi ini dapat mencakup penggunaan kupon, hadiah, pembagian sampel, katalog, dan lain-lain.

#### 4. Harga (*Price*)

Selain menentukan produk, distribusi dan promosi yang tepat, perusahaan juga harus menentukan harga yang sesuai. Dalam penentuan harga, perusahaan harus memperhatikan persaingan yang ada di pasar sasaran dan seluruh biaya bauran pemasaran.

### 2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu identifikasi sistematis dari faktor-faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan serta strategi yang sesuai untuk masing-masing faktor tersebut (Pearce, Robinson, 1994). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan perusahaan dan peluang yang ada serta meminimumkan kelemahan dan ancaman yang timbul.



Kekuatan adalah suatu sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain yang dimiliki oleh perusahaan relatif terhadap kompetitor dan kebutuhan pasar. Yang dimaksud dengan kelemahan adalah suatu keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang mengurangi performansi perusahaan. Peluang adalah suatu situasi di luar perusahaan yang dapat mendukung kemajuan perusahaan sedangkan ancaman adalah suatu situasi di luar perusahaan yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan.

Untuk dapat merumuskan strategi yang efektif diperlukan suatu matriks SWOT. Matriks ini sangat berguna untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu: Strategi Kekuatan-Peluang, Strategi Kelemahan- Peluang, Strategi Kekuatan-Ancaman serta Strategi Kelemahan-Ancaman. Bentuk matriks SWOT dapat dilihat pada gambar 2.5.

Strategi Kekuatan-Peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi Kelemahan-Peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi Kekuatan-Ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi akibat dari adanya ancaman di luar perusahaan. Strategi Kelemahan-Ancaman adalah suatu taktik defensif yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Ada delapan langkah yang dibutuhkan untuk membuat matriks SWOT tersebut, yaitu:

1. Tuliskan peluang-peluang eksternal yang penting.
2. Tuliskan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan.
3. Tuliskan faktor-faktor kekuatan internal yang utama.
4. Tuliskan faktor-faktor kelemahan internal yang paling dominan.

	Kekuatan: 1 2 3 4	Kelemahan: 1 2 3 4
Peluang: 1 2 3 4	Strategi Kekuatan-Peluang 1 2 3 4	Strategi Kelemahan- Peluang 1 2 3 4
Ancaman: 1 2 3 4	Strategi Kekuatan-Ancaman 1 2 3 4	Strategi Kelemahan- Ancaman

Gambar 2.5 Matriks SWOT (David, 2003)

5. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal yang ada, kemudian tuliskan hasilnya dalam sel strategi kekuatan-peluang.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal yang ada, kemudian tuliskan hasilnya dalam sel strategi kelemahan-peluang.
7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal yang ada, kemudian tuliskan hasilnya dalam sel strategi kekuatan-ancaman.
8. Sesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal yang ada, kemudian tuliskan hasilnya dalam sel strategi kelemahan-ancaman.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penulisan karya tulis ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Pendahuluan.

Studi pendahuluan dilakukan untuk menentukan topik penulisan karya tulis ini. Selain itu juga untuk mendapatkan informasi-informasi penting yang dapat dijadikan bahan masukan awal.

2. Identifikasi Masalah.

Identifikasi masalah dilakukan berdasarkan informasi yang didapatkan dari studi pendahuluan. Dalam hal ini masalah yang akan dibahas adalah bagaimana merumuskan suatu strategi pemasaran yang efektif bagi suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pembuatan piranti lunak.

3. Studi Pustaka.

Studi pustaka merupakan suatu langkah yang ditujukan untuk mempelajari berbagai literatur yang ada guna menyelesaikan permasalahan yang ada. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan teori-teori yang berhubungan dengan pemasaran, seperti segmentasi pasar, penentuan pasar sasaran, penentuan posisi produk, bauran pemasaran serta analisis SWOT.

#### 4. Penetapan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, kemudian dirumuskanlah suatu tujuan penelitian untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

#### 5. Pengumpulan Data.

Setelah permasalahan dapat diidentifikasi, maka selanjutnya dilakukan pengumpulan data melalui wawancara dan pencarian informasi yang terkait di situs internet. Data yang dikumpulkan meliputi sejarah perusahaan, perusahaan-perusahaan yang menjadi pesaing berikut produknya, serta konsumen potensial dari produk tersebut.

#### 6. Analisis dan Pembahasan.

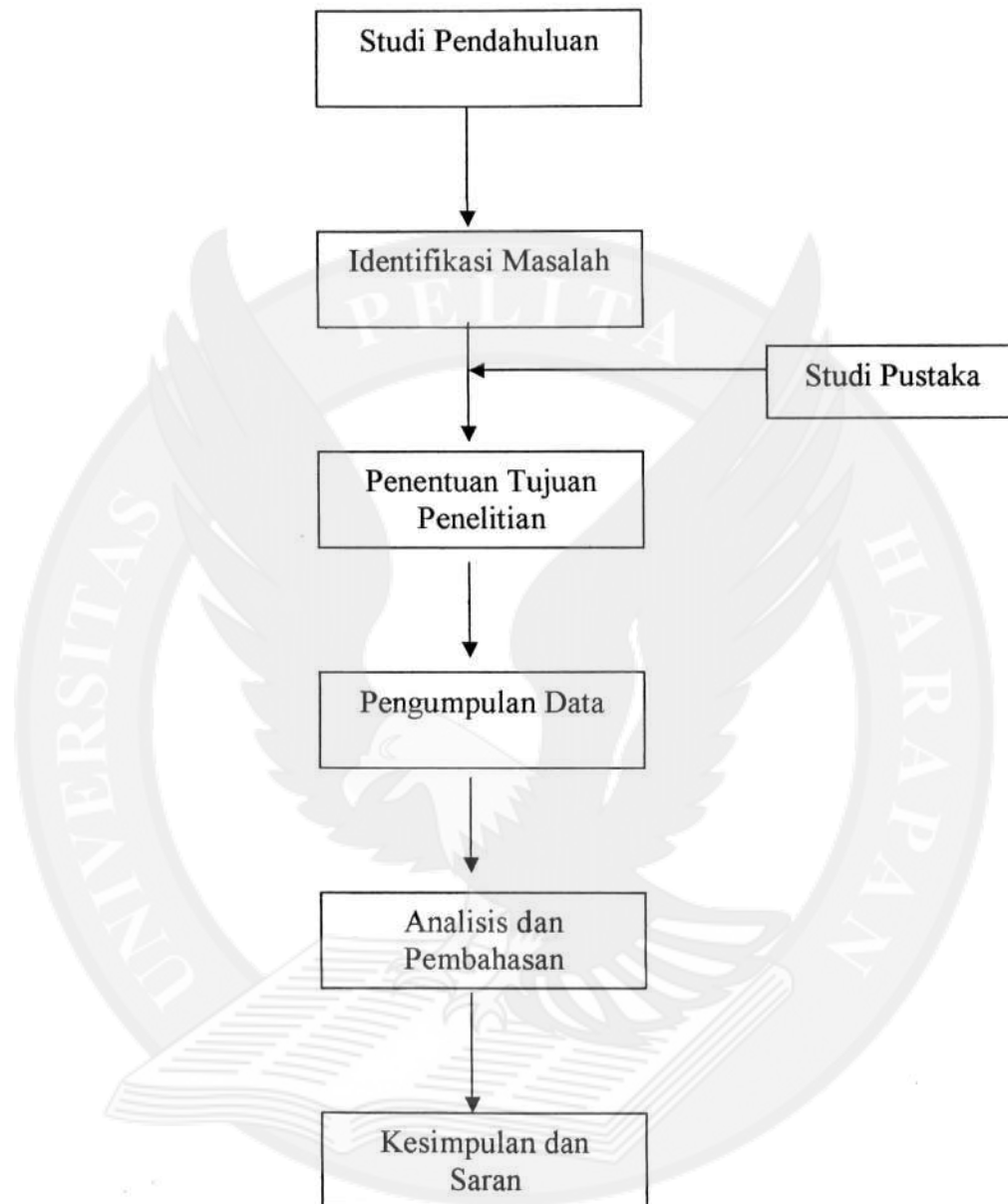
Analisis yang dilakukan terdiri atas tiga tahapan. Yang pertama adalah analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar yang akan dihadapi oleh perusahaan. Analisis ini juga digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif. Pada tahap yang kedua juga dilakukan analisis STP (Segmenting, Targeting dan Positioning) untuk menentukan segmen pasar yang dituju serta pasar sasaran dan penentuan posisi produk relatif terhadap produk pesaing. Tahapan analisis yang terakhir adalah analisis bauran pemasaran.

#### 7. Kesimpulan dan Saran.

Tahapan ini merupakan rangkuman dari penelitian yang berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta usulan/saran yang dapat diberikan.



Bagan metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1 Bagan Metodologi Penelitian

## BAB 4

### PENGUMPULAN DATA

#### 4.1 Sejarah Perusahaan

PT. X, yang bergerak di bidang industri ubin homogen (homogeneous tile/granito tile), didirikan pada tahun 1991. Keputusan untuk mendirikan perusahaan ini dilandasi oleh pertimbangan akan rendahnya konsumsi keramik lantai per kapita serta tingginya potensi pertumbuhan kepemilikan rumah, sektor komersial, perkantoran dan perhotelan. Di samping itu adanya peluang ekspor yang cukup besar, dimana konsumsi keramik lantai di kawasan Asia mencapai 46 % dari total konsumen keramik lantai dunia.

Produksi komersial pertama dari PT. X dimulai pada bulan Mei 1993 dengan kapasitas produksi awal 900.000 m<sup>2</sup> per tahun. Produksi ubin tersebut dilakukan di pabrik yang berlokasi di suatu kawasan industri di wilayah Tangerang. Pada bulan Mei 1994 perusahaan menambah kapasitas produksinya dengan menggunakan 1 lini produksi baru yang memiliki kapasitas 900.000 m<sup>2</sup> per tahun. Kemudian pada bulan Juni 1996, perusahaan kembali meningkatkan kapasitas produksinya dengan 1 lini baru yang berkapasitas 900.000 m<sup>2</sup> per tahun. Pengembangan kapasitas produksi ini memungkinkan perusahaan untuk memproduksi lebih banyak variasi produk dalam hal ukuran, warna, motif serta tekstur permukaan.

Pada bulan April 1997, kapasitas produksi perusahaan meningkat drastis yaitu dengan tambahan produksi sebesar 3.900.000 m<sup>2</sup> per tahun. Investasi besar yang telah dilakukan di bidang riset dan pengembangan, perpaduan seni dan teknologi canggih, pengenalan produk kepada konsumen serta kerjasama teknis dengan beberapa perusahaan terkemuka di Eropa, menempatkan PT. X sebagai pemimpin pasar ubin homogen di Indonesia.

Potensi pasar keramik internasional yang cenderung meningkat, mengikuti tren yang ada di Italia dan Spanyol, membuat PT. X semakin gencar untuk mengikuti pameran di luar negeri untuk memasarkan produknya. Pameran yang pernah diikuti di antaranya adalah pameran TILEX di Sydney, Australia pada tahun 1997 dan pameran di Bologna, Italia pada tahun 1998. Langkah awal ini segera diikuti dengan pembukaan gudang dan kantor perwakilan di Amerika Serikat dan Singapura, sedangkan untuk pasar Eropa dan Asia Pasifik akan dirintis suatu kerjasama dengan beberapa distributor kelas dunia.

Dari sisi teknologi press, PT. X juga telah menggunakan teknik *double charge* yang mampu memproduksi produk dengan motif alami. Dengan teknologi ini mampu diproduksi produk dengan motif apapun seperti *travertine, rustic, big grain, marble look, salt & pepper, unicolor*. Terobosan ini menjadikan PT. X sebagai *trend setter* dan *innovator* dari produk ubin homogen di Indonesia maupun di kawasan Asia Pasifik.

Dengan kapasitas produksi total sebesar 6.600.000 m<sup>2</sup> per tahun, PT. X mampu menduduki peringkat keenam dalam hal kapasitas produksi dari 22 negara besar penghasil keramik di dunia, setelah Cina, Italia, Spanyol, Brasil dan Turki. Di sisi lain, fakta menunjukkan bahwa Indonesia masih tertinggal dibandingkan Malaysia dan Thailand dalam hal jumlah ekspor produk keramik lantai. Hal ini mendorong PT. X untuk semakin giat memasarkan produknya di pasar internasional dengan keyakinan bahwa produk yang dihasilkan telah terbukti kualitas dan keandalannya. Langkah tersebut dimulai dengan melayani pasar negara tetangga seperti Singapura, Brunei Darusalam, Vietnam, Kamboja serta Jepang. Pada tahun 1998 ditetapkan target jumlah ekspor mencapai 60% dari total produk keramik yang dihasilkan. Salah satu strategi yang digunakan adalah membuka jaringan distribusi ke Australia, Hongkong dan Amerika Serikat dan menjalin kerjasama dengan distributor asing untuk kawasan Asia, Eropa, Amerika Utara, Canada dan Australia.

Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, diperlukan dukungan bahan baku yang bermutu tinggi pula. Oleh karena itu PT. X selalu menggunakan bahan baku berupa *clay*, *feldspar*, pasir kuarsa dan pigmen yang bermutu tinggi dalam proses produksinya. Yang merupakan keunggulan dari bahan baku produk PT. X adalah *floatated feldspar* yaitu suatu bahan yang kadar bahan pengotornya sangat minim sehingga kecerahan warna produk dapat terjaga. Selain itu dengan teknologi *double charge*, PT. X dapat menghasilkan produk dengan motif alam, dimana motif tersebut terbentuk pada saat proses pressing dan akan terlihat pada saat pembakaran. Hal ini mengakibatkan motif produk tidak akan persis sama.



## 4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan adalah menjadikan PT. X sebagai pemimpin pasar berdasarkan perkembangan kapasitas dan meningkatkan skala ekonomis perusahaan.

Misi perusahaan adalah:

1. Menawarkan produk secara lebih luas dari tingkat rendah sampai segmen pasar yang lebih besar
2. Membuat diferensiasi produk terhadap produk pesaing.
3. Mengadakan kegiatan intensif di pasar dengan faktor superior dari produk sebagai inisiatif kunci.
4. Menggunakan teknologi tidak hanya sebagai alat penghasil kualitas yang lebih baik dengan mengurangi biaya produksi , namun juga sebagai alat untuk menembus pasar yang signifikan.

## 4.3 Struktur Organisasi

Perusahaan dipimpin oleh seorang *General Manager (GM)* yang bertugas mengelola perusahaan dan bertanggung jawab terhadap kelancaran proses dan hasil produksi yang berkualitas. Dalam tugasnya, *General Manager* dibantu oleh empat orang *Deputy General Manager (DGM)* yaitu:

1. *Deputy General Manager Logistik*

DGM Logistik bertugas memimpin Divisi Logistik dan mengatur agar material yang dibutuhkan untuk proses produksi dapat tersedia pada saat proses produksi

akan dimulai. Yang termasuk tugas Divisi Logistik mencakup perencanaan jumlah item yang akan diproduksi, pembelian bahan baku serta ekspor- impor.

## 2. *Deputy General Manager HRD dan Personalia*

DGM HRD dan Personalia bertugas mengkoordinir kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan karyawan, hubungan dengan instansi-instansi luar dan rumah tangga perusahaan. DGM ini membawahi personel HRD yang bertanggung jawab terhadap rekrutmen karyawan, karyawan yang bermasalah dan lain-lain.

## 3. *Deputy General Manager Research and Development(RND) and Quality Control(QC)*

DGM ini membawahi divisi RND dan QC yang bertugas untuk menciptakan inovasi baru untuk produk-produk yang akan dibuat oleh divisi *manufacturing* sehingga dapat tetap bersaing dan memastikan produk yang dihasilkan oleh divisi *manufacturing* sesuai dengan standar kualitas produk yang ditetapkan oleh perusahaan.

## 4. *Deputy General Manager Manufacturing*

DGM Manufacturing membawahi divisi *manufacturing* yang bertugas untuk mengawasi dan menjalankan semua kegiatan yang berkaitan dengan proses produksi mulai dari material hingga menjadi barang jadi.

#### 4.4. Bahan Baku

Pada proses produksi ubin homogen dibutuhkan bahan baku antara lain:

##### 1. *Hard Material*

Yang dimaksud dengan *hard material* adalah bahan baku yang diperlukan dalam proses kering. Bahan baku ini terdiri dari feldspar dan mika.

##### 2. *Clay Material*

Yang dimaksud dengan *clay material* adalah bahan baku yang diperlukan dalam proses basah. Yang termasuk *clay material* adalah *ballclay*.

##### 3. Pigmen

Pigmen adalah bahan baku untuk memberi warna pada keramik.

##### 4. Deflokulan

Deflokulan adalah zat kimia berbentuk cair yang ditambahkan sebagai pengental.

##### 5. Bahan Penunjang lainnya.

Bahan penunjang yang dimaksud adalah bahan yang diperlukan sebagai pelengkap dalam kegiatan produksi ataupun untuk proses lainnya, seperti pengemasan. Contoh bahan penunjang adalah: boks karton, batu milling, tali, dan lain-lain.

#### 4.5 Produk

PT. X memproduksi dua jenis produk yang dibedakan berdasarkan segmen pasarnya sebagai berikut:

1. Produk dengan merek ESS memiliki enam variasi produk, yaitu *travertine, rustic, big grain, salt & pepper, unicolor, marble look*. Merek ESS ini adalah produk andalan yang ditujukan untuk pasar menengah ke atas.
2. Produk dengan merek INS dikhususkan untuk pasar kelas menengah.

Beda antara dua produk ini adalah dalam hal kualitas misalnya keakuratan ukuran keramik. Produk ESS memiliki toleransi ukuran keramik hanya  $\pm 0,04\%$  sedangkan produk INS memiliki toleransi ukuran keramik mencapai  $\pm 0,93\%$ . Selain itu produk ESS lebih ditujukan untuk pasar ekspor, dimana selama periode tahun 2000-2003, jumlah ekspor ESS telah mencapai 40-50 % dari total penjualan produknya. Sementara itu, produk INS lebih difokuskan untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik/lokal.

#### 4.6 Proses Produksi

Proses produksi pembuatan ubin homogen dapat dibagi dalam empat tahap, yaitu:

1. Proses *Body preparation*
2. Proses *Press*
3. Proses Pembakaran
4. Proses Poles



Masing-masing proses akan dijabarkan dalam sub-bab berikut ini.

#### 4.6.1 Proses *Body Preparation*.

Pada langkah awal pembuatan *body* keramik ini, pihak laboratorium sebagai bagian dari *Quality Control*, mengeluarkan suatu formula untuk bahan-bahan baku yang digunakan untuk produksi. Pihak laboratorium juga melakukan pemeriksaan terhadap bahan baku apakah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau tidak.

Proses pembuatan *body* ini terdiri dari dua proses dasar, yaitu proses pengolahan *hard material* dan pengolahan *clay material*. Alasan dilakukan pemisahan proses ini adalah bahan baku yang digunakan memiliki kadar air yang berbeda.

Proses pengolahan *hard material* yang terdiri dari *feldspar F28*, *feldspar FL* dan *silica sand* disebut juga proses produksi kering . Pada proses ini bahan baku ditimbang sesuai dengan komposisi yang dikeluarkan oleh pihak laboratorium. Setelah ditimbang, material-material tersebut dimasukkan dalam hopper untuk kemudian diproses di dalam rotary dryer. Dalam dryer ini, material akan dikeringkan sampai temperaturnya mencapai 360°C. Setelah melewati *rotary dryer*, material diharapkan memiliki kandungan air sebesar 5-8%. Kemudian material tersebut dimasukkan ke dalam silo untuk penampungan sementara. Selanjutnya material akan dimasukkan ke dalam *dry mill* untuk digiling. Setelah proses milling ini, material akan ditimbang kembali dan kemudian akan dialirkan ke dalam tangki *dissolver*.

Proses pengolahan *clay material* yang terdiri dari *ballclay E* dan *ballclay L* disebut juga dengan proses produksi basah. Dalam proses ini, bahan baku ditimbang dengan berbagai komposisi tertentu dan kemudian dicampurkan dengan tambahan air sehingga terbentuk *clay* dengan formula baru. Setelah itu, bahan baku yang telah dicampurkan tadi dimasukkan ke dalam mesin *mixing* supaya campurannya menjadi homogen. Campuran yang telah homogen ini kemudian dimasukkan ke dalam slip tank untuk disimpan sementara waktu. Dari slip tank, material dialirkan menuju *magnetic separator* dimana pada mesin ini, bijih besi yang masih terkandung dalam material akan menempel pada magnet sehingga material tersebut bebas dari residu.

Pada *dissolver*, terjadi pencampuran antara *hard material* dengan *clay material*. Setelah pencampuran, material dipindahkan ke mesin *ball mill* untuk menjalani proses milling sehingga terbentuk suatu komposisi dasar (*base*). Proses pembuatan warna untuk bahan dasar keramik (pigmen) dimulai di sini. Base tersebut dimasukkan ke dalam *turbo colour*. Pada *turbo colour* ini, terjadi proses mixing dengan menggunakan kecepatan turbo. Proses kemudian dilanjutkan ke mesin *vibrating screen* untuk dilakukan proses pengayakan agar pasir yang tercampur dalam material dapat dipisahkan, karena pasir tersebut dapat mengurangi kualitas keramik. Setelah itu, material dimasukkan ke dalam mesin *spray dryer* untuk diubah bentuknya dari bentuk *slip* menjadi bentuk *powder*. Suhu yang digunakan untuk proses ini adalah 380°C. Untuk mengantisipasi adanya *powder* yang terlalu halus, tersedia mesin *micronized* yang dilengkapi dengan alat untuk menghisap *powder* yang terlalu halus tersebut yang kemudian

akan mengalami proses ulang di mesin *spray dryer*. Material yang sekarang telah berbentuk *powder* kemudian dimasukkan ke dalam silo *base* untuk masing-masing warna. Silo *base* ini berkapasitas 52 ton. Dari silo *base*, *powder* tersebut akan dipindahkan ke silo *destination* yang berkapasitas 5 ton. Dari silo *destination* ini, *powder* dipindahkan ke *hopper press* yang menjadi tempat penampungan sementara sebelum menuju ke mesin *press*. Material berbentuk *powder* ini hanyalah bahan dasar untuk pembuatan *body* bawah keramik untuk proses *single charge*.

Untuk proses *double charge*, *body* bawah ini ditambah dengan bahan *micronized*. Proses ini bertujuan untuk membuat *body* atas keramik. *Micronized* sendiri merupakan proses penghancuran dan penghalusan. Proses ini dilakukan dengan menggunakan alat *granulation*, dimana material yang berbentuk *powder* akan dilewatkan pada semacam roda untuk dihancurkan atau dihaluskan. Kemudian dengan menggunakan komputer akan dilihat apakah proses *micronized* tersebut telah sesuai standar atau belum. Proses pengecekan dilakukan dengan menggunakan tekanan tertentu dimana hasil yang terlalu halus akan dihisap kembali dan dipindahkan ke mesin *granulation* untuk dilakukan proses pembentukan butiran. Hasil dari pembuatan *body* atas ini kemudian dipindahkan ke *hopper press* untuk selanjutnya dapat diproses di mesin *press*.



#### 4.6.2 Proses Press

Pada proses press, mesin dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu mesin press untuk *single charge* dan mesin press untuk *double charge*. Pada mesin press *single charge*, dilakukan pengisian *powder base* sebanyak satu kali, kemudian material di-press dengan tekanan tinggi. Sedangkan pada mesin *press double charge*, dilakukan dua kali pengisian *powder*. Pengisian pertama adalah untuk pembuatan body bawah yang menggunakan *powder base* seperti yang digunakan pada proses *single charge*. Pengisian yang kedua menggunakan *powder* yang telah mengalami proses *micronized* yang telah mengandung pigmen warna tertentu dan kemudian ditekan dengan menggunakan tekanan tinggi.

Proses ini berlangsung secara kontinu. Pada saat mesin *press* melakukan proses *press* maka mesin pengisi melakukan pengisian pada cetakan lain, sehingga ketika mesin *press* telah selesai, cetakan yang telah diisi tersebut didorong masuk ke dalam mesin *press*. Dengan adanya proses yang kontinu ini, maka waktu produksi dapat dipersingkat.

Hasil dari proses press ini adalah keramik setengah jadi, karena masih memiliki sejumlah kadar air tertentu, sehingga perlu dilakukan proses pengeringan. Proses pengeringan yang dilakukan menggunakan *vertical* dan *horozontal dryer*. Kadar air dari keramik setelah melalui proses ini adalah sekitar 1 %. Tujuan dilakukannya pengurangan kadar air pada keramik adalah untuk mencegah terjadinya cacat pada saat keramik dibakar di *kiln*.



#### 4.6.3 Proses Pembakaran (*kiln*)

Proses pembakaran yang dilakukan di *kiln* ini sering disebut juga sebagai proses *kiln*. Pada proses ini, terjadi pembakaran keramik setengah jadi (*greentile*). Proses ini diatur secara otomatis dengan menggunakan komputer. Sebelum dimasukkan ke dalam *kiln*, *greentile* terlebih dahulu dimasukkan ke dalam *rotary dryer* yang berfungsi untuk mengeringkan *greentile* tersebut. Dari *rotary dryer*, *greentile* tersebut diambil dari lori dengan menggunakan alat *rollermatic*. *Rollermatic* meletakkan *greentile* pada *transfer line* yang akan menuju ke *kiln*. Pada *transfer line*, alas dari *greentile* diberi lapisan tambahan yang merupakan zat alumina. Zat ini mempunyai sifat tidak habis terbakar sehingga *greentile* tidak menempel pada *transfer line* yang masuk ke *kiln*. Secara umum, mesin *kiln* terbagi menjadi empat bagian yaitu:

1. *Pre Dryer* yang berfungsi untuk mengangkat air dengan menggunakan temperatur yang lebih tinggi daripada *rotary dryer*. Suhu yang digunakan berkisar antara 400-500°C.
2. *Pre Heating* yang berfungsi untuk mengangkat karbon, kandungan air yang masih tersisa dan zat-zat besi (oksida besi) yang terkandung dalam *greentile*. Apabila proses ini tidak berjalan dengan sempurna maka dapat menyebabkan cacat pada produk berupa bintik-bintik (*black pore*) pada permukaan produk. Suhu yang digunakan antara 700-900°C.

3. *Firing Zone* bersuhu sekitar 1200 °C. Penggunaan temperatur tinggi ini dimaksudkan agar pembentukan keramik menjadi lebih sempurna baik dari sisi kerapatan maupun kekuatan keramik.

4. *Cooling Down* berfungsi untuk mendinginkan keramik secara bertahap. Proses ini menggunakan udara sebagai alat bantu pendinginan. Proses ini sangat rawan, karena banyak keramik yang pecah ketika melewati proses ini. Hal ini dapat disebabkan karena perbedaan suhu yang cukup besar.

#### **4.6.4 Proses Poles.**

Pada proses ini, keramik dipoles sehingga menjadi mengkilap dengan menggunakan mesin poles. Pertama-tama keramik dimasukkan ke dalam bagian mesin poles yang berfungsi untuk membuka pori-pori keramik dan meratakan permukaan setelah melalui proses pembakaran. Kemudian, keramik masuk ke dalam bagian lain yang berfungsi untuk menghaluskan dan mengkilapkan permukaan keramik dengan menggunakan media batu abrasif.

## BAB 5

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, data yang telah dikumpulkan akan dianalisis dengan menggunakan beberapa metoda yaitu:

1. Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Analisis STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) untuk menentukan segmentasi pasar, pasar sasaran dan posisi produk di antara produk pesaing.
3. Analisis Bauran Pemasaran, yang meliputi strategi kebijakan produk, distribusi, promosi dan harga. Masing-masing analisis tersebut akan dibahas pada sub-bab tersendiri.

#### 5.1 Analisis SWOT

Analisis ini diawali dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan. Dari hasil pengamatan, didapatkan informasi sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strengths*) dari perusahaan dan produk PT. X. adalah:
  - a. Produk ESS telah memiliki *brand image* yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari fakta di lapangan bahwa meskipun terjadi penurunan penjualan pada masa krisis ekonomi, namun penjualan produk ESS meningkat pada tahun 2000 yaitu sebesar Rp. 144 miliar dan kemudian

- mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2001 menjadi Rp. 184 miliar (Sinar Harapan, 9 September 2003). Slogan yang pernah diluncurkan tentang produk ESS ini yaitu *no tile like it* masih melekat kuat di benak para konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa produk ESS sudah begitu dikenal luas oleh masyarakat.
- b. Kualitas produk ESS sangat tinggi. Dengan spesifikasi ukuran yang sangat akurat (toleransi hanya  $\pm 0,04\%$ ), maka produk ESS sangat dapat diandalkan dan mudah untuk dipasang, sehingga menjadi nilai tambah produk ini. Selain itu produk ini juga dikenal karena kekuatannya, permukaannya yang mengkilap, ketahanan terhadap gortesan, ketahanan terhadap bahan kimia serta durabilitasnya yang tinggi.
  - c. Variasi produk yang banyak. Dengan banyaknya variasi produk PT. X, maka konsumen dapat lebih leluasa untuk memilih. Variasi produk ini biasanya meliputi motif/corak yang berbeda. Dengan adanya divisi *Research and Development*, PT. X berusaha untuk selalu menghadirkan produk-produk baru yang sedang trend di industri keramik.
  - d. Penggunaan teknologi tinggi. Produk PT. X dibuat dengan teknologi tinggi yaitu *double charge*. Dengan teknologi press ini mampu diproduksi produk dengan motif alami yang sangat beragam, dimana motif tersebut terbentuk pada saat proses pressing dan akan terlihat pada saat pembakaran. Hal ini mengakibatkan motif produk tidak akan persis sama sehingga memberikan kesan alamiah. Selain itu PT. X juga mendapatkan dukungan teknis dari beberapa perusahaan keramik terkemuka di Eropa.



- e. Jaringan distribusi yang tersebar. PT. X memiliki jaringan distribusi yang tersebar baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Untuk pasar domestik, terdapat sekitar 800 outlet ritel dan agen penjualan yang tersebar di 10 kota besar di Indonesia. Saat ini PT. X juga telah memiliki distributor di Amerika Serikat dan Singapura, sedangkan untuk pasar Eropa dan Asia Pasifik mulai dirintis suatu kerjasama dengan beberapa distributor kelas dunia.
2. Kelemahan (*weaknesses*) produk PT. X adalah:
- a. Harga produk ESS yang relatif mahal sehingga hanya dapat dijangkau oleh pasar menengah ke atas. Harga produk yang mahal ini antara lain disebabkan karena bahan baku yang digunakan berkualitas tinggi (memiliki kadar pengotor rendah) serta teknologi mutakhir yang digunakan.
  - b. Produk INS yang kurang begitu dikenal oleh masyarakat luas, karena selama ini perusahaan lebih memfokuskan promosi pada produk utamanya yaitu ESS.

Selain identifikasi faktor internal, dilakukan juga identifikasi pengaruh eksternal berupa peluang yang ada serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu:

1. Peluang (*Opportunities*) yang meliputi:
  - a. Pangsa pasar keramik di luar negeri masih cukup besar. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (BPS), pada tahun 1999 ekspor keramik Indonesia mencapai 4,4 juta kilogram dan pada tahun 2000 meningkat menjadi 5,1 juta kilogram (Sinar Harapan, 9 September 2003). Melihat kecenderungan

kenaikan ekspor keramik tersebut, PT. X melihat pasar di luar negeri akan makin potensial.

- b. Sektor properti di Indonesia yang mulai pulih setelah terimbas krisis ekonomi. Perkembangan sektor properti ini terutama terjadi pada pembangunan pusat perbelanjaan seperti mal atau *Trade Center* yang saat ini tersebar dimana-mana. Selain itu dengan menurunnya suku bunga KPR, banyak konsumen mempertimbangkan untuk membeli rumah sehingga mengakibatkan perusahaan pengembang (*developer*) mulai gencar memasarkan dan membangun rumah, apartemen atau tempat niaga seperti ruko. Hal ini membuat PT. X Melihat adanya peluang yang cukup besar pula di pasar domestik.
2. Ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan adalah:
    - a. Banyak pesaing baik dari dalam maupun luar negeri. Berdasarkan data BPS, produksi keramik nasional tercatat sebanyak 237 juta meter persegi pada tahun 2001 dan meningkat menjadi 267 juta meter persegi pada tahun 2002 (Sinar Harapan, 9 September 2003). Bila melihat jumlah produksi PT. X sekitar 4 juta meter persegi per tahun (60% dari kapasitas terpasang 6,6 juta meter persegi), maka PT. X hanya menyumbang sekitar 1,5% dari jumlah produksi nasional. Hal ini menandakan bahwa banyak perusahaan keramik nasional yang menjadi pesaing dari PT. X. Data itu belum termasuk banyaknya produk keramik dari luar yang juga masuk ke Indonesia seperti keramik Cina maupun keramik dari Eropa.

- b. Adanya produk substitusi yang lebih murah. Produk ESS yang lebih dikenal sebagai *homogeneous tile* (ubin homogen), memiliki biaya produksi tinggi sehingga harganya relatif mahal. Produk keramik lantai biasa, yang tidak homogen, membutuhkan biaya produksi rendah sehinggaharganya lebih murah. Produk keramik inilah yang dapat menjadi produk substitusi PT. X.

Setelah dilakukan identifikasi tersebut, maka dilakukan tahap analisis yang difokuskan pada penyusunan strategi dengan mengacu pada faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Analisis matriks SWOT dibagi dalam empat kelompok strategi, sebagai berikut:

1. Strategi kekuatan-peluang.

Pada tahap ini dilakukan identifikasi alternatif-alternatif strategi dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menggunakan kekuatan yang dimiliki. Alternatif strategi kekuatan-peluang meliputi:

- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk PT. X. Dengan kualitas produk yang tinggi, maka *brand image* produk ESS yang memiliki slogan *no tile like it* akan tetap terjaga. Selain itu konsumen juga akan tetap loyal dengan produk tersebut.
- Melakukan inovasi produk dengan variasi-variasi baru serta menggunakan teknologi yang canggih. PT. X harus terus berupaya melakukan diferensiasi produk terhadap pesaingnya terutama untuk pasar ekspor. Hal ini



dimungkinkan karena PT. X memiliki divisi *Research and Development* internal serta dukungan dari para ahli keramik Eropa.

- Memperluas jaringan distribusi baik untuk pasar domestik maupun pasar internasional. Saat ini PT. X baru memiliki distributor di dua negara asing, yaitu Singapura dan Amerika Serikat. Selama ini distributor yang berpusat di Singapura sudah melakukan ekspor ke negara Jepang, Brunei Darusalam, Vietnam serta Myanmar. Masih banyak negara di kawasan Asia Pasifik serta Eropa yang belum terjangkau, sehingga dirasakan perlu untuk memperluas jaringan distribusi yang sudah ada.

## 2. Strategi Kekuatan-Ancaman

Alternatif strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghadapi ancaman yang datang dari pihak luar, meliputi:

- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk. Dengan kualitas produk yang tinggi, konsumen akan enggan untuk beralih ke produk lain. Selain itu dengan kualitas yang jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan keramik lokal maka konsumen akan tidak dengan mudah beralih ke produk substitusi, meskipun harganya lebih murah.
- Membuat variasi produk baru. Dengan berbagai pilihan motif dan corak yang senantiasa mengikuti trend serta menggunakan teknologi *double charge* maka PT. X dapat terus menjadi *trendsetter* dari industri keramik di Indonesia. Hal ini merupakan keunggulan tersendiri yang sukar tersaingi oleh perusahaan lain.



### 3. Strategi Kelemahan- Peluang

Alternatif strategi untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu:

- Melakukan diferensiasi produk INS untuk pasar lokal dengan harga relatif terjangkau. Mengingat maraknya pembangunan pusat perbelanjaan, maka peluang untuk memasarkan produk INS menjadi terbuka luas. Dengan banyaknya variasi yang ditawarkan maka produk INS akan dapat bersaing dengan produk lokal lainnya.
- Melakukan kegiatan promosi untuk memperkenalkan produk INS , misalnya dengan mengikuti pameran-pameran properti.
- Melakukan efisiensi di berbagai bidang. Dengan melakukan efisiensi diharapkan biaya produksi dapat ditekan sehingga harga jual produk menjadi kompetitif.

### 4. Strategi Kelemahan-Ancaman

Alternatif strategi untuk memperbaiki kelemahan guna menghadapi ancaman yang mungkin timbul dari pihak luar, meliputi:

- Melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi, sehingga produk PT. X dapat bersaing dengan produk lain dalam hal harga, tanpa mengorbankan faktor kualitas produk.
- Menggiatkan promosi baik di dalam negeri untuk produk INS maupun di luar negeri untuk produk ESS.

Berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dibuatlah Matriks SWOT seperti terlihat pada gambar 5.1.



	<p><b>Kekuatan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki <i>brand image</i> yang sangat baik</li> <li>2. Kualitas produk yang tinggi</li> <li>3. Variasi produk banyak</li> <li>4. Penggunaan teknologi tinggi</li> <li>5. Jaringan distribusi yang tersebar</li> </ol>	<p><b>Kelemahan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga produk relatif mahal</li> <li>2. Produk <i>second brand</i> (INS) kurang dikenal</li> </ol>
<p><b>Peluang:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa pasar keramik di luar negeri cukup besar</li> <li>2. Sektor properti di Indonesia mulai pulih</li> </ol>	<p><b>Strategi Kekuatan-Peluang:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk.</li> <li>2. Melakukan inovasi produk dengan variasi baru dan teknologi canggih.</li> <li>3. Memperluas jaringan distribusi</li> </ol>	<p><b>Strategi Kelemahan- Peluang:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan diferensiasi produk INS untuk pasar lokal dengan harga relatif terjangkau</li> <li>2. Melakukan kegiatan promosi</li> <li>3. Melakukan efisiensi di berbagai bidang</li> </ol>
<p><b>Ancaman:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak pesaing baik dari dalam maupun luar negeri</li> <li>2. Adanya produk substitusi yang lebih murah</li> </ol>	<p><b>Strategi Kekuatan Ancaman:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk</li> <li>2. Membuat variasi produk baru terutama untuk pasar lokal.</li> </ol>	<p><b>Strategi Kelemahan- Ancaman:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi</li> <li>2. Menggiatkan promosi di dalam maupun di luar negeri</li> </ol>

Gambar 5.1 Matriks SWOT PT. X

## 5.2 Analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

Perencanaan strategi pemasaran merupakan kegiatan yang secara sistematis memperhatikan sasaran perusahaan dan mengembangkan tujuan pemasaran yang mencerminkan sasaran tersebut. Melalui analisis STP diharapkan dapat dievaluasi apakah target pasar saat ini masih sesuai atau akan diubah sesuai dengan perkembangan yang ada. Analisis ini terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Segmentasi Pasar
2. Penentuan pasar sasaran (*target market*)
3. Penentuan Posisi Produk

Masing-masing tahap akan dibahas pada subbab tersendiri.

### 5.2.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar yang dilakukan oleh PT. X saat ini berdasar pada dua kriteria:

1. Geografis : pasar lokal dan pasar internasional (ekspor)

Pembagian pasar secara geografis dilandasi pada pertimbangan bahwa konsumen luar negeri lebih membutuhkan produk dengan kualitas sangat tinggi, seperti keakuratan ukuran, kekuatan, daya tahan dan sebagainya. Atau dengan kata lain konsumen luar negeri lebih memperhatikan kualitas daripada harga. Sebaliknya untuk pasar domestik/lokal, konsumen selain memperhatikan kualitas juga mempertimbangkan faktor ekonomis dari produknya. Hal inilah yang melandai perusahaan, sehingga mengeluarkan dua merek produk yaitu



ESS (*first brand*) yang orientasi pemasarannya lebih ditujukan pada pasar ekspor serta produk INS (*second brand*) yang ditujukan untuk pasar lokal.

2. Psikografi: kelas menengah ke atas dan kelas menengah.

Segmentasi berdasarkan psikografi juga diterapkan oleh perusahaan terutama untuk pasar lokal. Hal ini dimungkinkan karena untuk pasar domestik sekalipun, produk ESS masih dapat dijangkau oleh kalangan menengah ke atas, sedangkan untuk konsumen kelas menengah tersedia produk INS, yang kualitas produknya tetap dapat diandalkan.

Pembagian segmen (segmentasi) pasar tersebut dilihat sudah sesuai dan telah memenuhi syarat yaitu: dapat diukur (*measurable*), dapat dibedakan (*differentiable*), substansial dan menguntungkan serta dapat dilayani.

### 5.2.2 Penentuan Pasar Sasaran (*Target Market*)

Dalam proses ini dilakukan analisis dan penentuan segmen mana yang akan dijadikan target atau pasar sasaran dan menentukan strategi pemasaran yang sesuai. Penentuan target atau pasar sasaran didasarkan pada beberapa kriteria, seperti ukuran segmen tersebut cukup besar dan segmen ini tidak akan berubah dalam jangka waktu singkat.

Untuk pasar domestik, segmen yang menjadi *target market* PT. X, berdasarkan prioritas adalah sebagai berikut:

1. Sektor ritel, yaitu konsumen langsung (*end user*): golongan menengah ke atas yang menggunakan produk keramik untuk membangun rumahnya. Menurut Direktur Marketing PT. X (yang dikutip dari Harian Sinar Harapan pada tanggal

9 September 2003), pangsa pasar utama industri keramik adalah sektor properti khususnya adalah perumahan.

2. Sektor bisnis yang meliputi :

- Developer/Pengembang yang membangun perumahan mewah.
- Pemilik Gedung Perkantoran. Gedung –gedung perkantoran yang menggunakan produk ESS di antaranya adalah Bapindo Tower, Bimantara Tower, Mid Plaza.
- Pemilik pusat perbelanjaan, seperti Lippo Supermal, Mega Pluit Mal, Kelapa Gading Mal, Galaxi (Surabaya) dan Medal (Medan).
- Pemilik restaurant, seperti Dunkin' Donuts, Wendy's, McDonalds, Yoshinoya
- Pemilik Hotel, seperti Grand Hyatt, Nusa Dua, Melia Bali, Clarion Bali
- Rumah Sakit, seperti Gleneagles, Graha Medika, R.S. Pertamina, RS Husada.
- BANK, seperti BRI, EXIM, BCA, Bank Danamom, Bank Indonesia.

Untuk pasar internasional, yang akan dijadikan pasar sasaran adalah sektor bisnis, seperti pemilik gedung perkantoran, pusat perbelanjaan, restaurant, hotel, rumah sakit dan bank. Hal ini mengingat untuk pasar di luar negeri, masyarakat lebih banyak tinggal di apartemen. Selain itu di negara yang mengalami empat musim, sebagian besar lantai rumah dilapisi dengan karpet untuk menahan dingin, sehingga jarang konsumen yang menggunakan *homogeneous tile*.

### 5.2.3 Penentuan Posisi Produk

Penentuan posisi produk ditujukan untuk menanamkan citra produk kepada pasar sasaran. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi keunggulan produk terhadap produk pesaing.

Salah satu metoda yang dapat digunakan adalah pemetaan persepsi konsumen. Peta persepsi konsumen dibuat berdasarkan pada dua kriteria yang dianggap paling penting bagi konsumen yaitu harga dan kualitas produk. Untuk produk ESS dan INS, diketahui ada beberapa produk pesaingnya yaitu: Impero (PT. Impero Granito Utama), Granito (PT. Granitoguna Building Ceramics), Niro (Niro Ceramics, Malaysia). Peta persepsi konsumen terhadap kualitas dan harga produk ESS dan INS terhadap pesaingnya dapat dilihat pada gambar 5.2.



Gambar 5.2 Pemetaan Persepsi Konsumen terhadap Produk ESS dan INS  
Dibandingkan Produk Pesaing

Dari gambar 5.2 dapat terlihat bahwa produk ESS memiliki kualitas jauh lebih tinggi daripada para pesaingnya. Pesaing terdekat dalam hal kualitas adalah Impero. Hal ini dapat dijadikan landasan bagi PT. X untuk memposisikan produknya sebagai produk yang berkualitas tinggi. Di sisi lain dalam hal harga, produk ESS merupakan produk yang paling mahal bila dibandingkan dengan produk lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa produk ESS ini lebih sesuai untuk pasar ekspor yang lebih mementingkan kualitas daripada harga. Sebaliknya untuk produk INS terlihat, bahwa ada dua pesaing terdekat yaitu Granito dan Niro. Bila dilihat dari sisi kualitasnya bisa dikatakan hampir sama, namun produk INS lebih murah dibandingkan para pesaingnya. Oleh karena itu posisi produk INS lebih difokuskan pada faktor harga.

### **5.3 Analisis Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)**

Untuk meningkatkan kepuasan konsumen, perusahaan perlu menetapkan kebijakan bauran pemasaran yang meliputi kebijakan produk, harga, distribusi dan promosi yang mendukung segmentasi pasar, pasar sasaran serta penentuan posisi yang telah dilakukan.

Analisis bauran pemasaran dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **5.3.1 Kebijakan Produk**

Kebijakan produk yang akan ditetapkan, dibagi dalam dua kategori yaitu:

1. **Manfaat Produk.**

Produk Ess diposisikan sebagai produk dengan kualitas terbaik. Konsumen akan mendapatkan jaminan kualitas karena produk ESS memiliki keakuratan ukuran



yang sangat tinggi ( $\pm 0,04\%$ ), kekuatan, ketahanan terhadap goresan dan zat-zat kimia serta durabilitas yang sangat baik. Sebagai pembandingan, produk pesaing yaitu Impero memiliki keakuratan  $\pm 0,13\%$ , yang menunjukkan bahwa kualitas ESS masih lebih unggul. Dengan keakuratan yang sangat tinggi ini, membuat produk ESS sangat mudah dipasang dan terlihat sangat rapi, meskipun tanpa *nat*.

## 2. Atribut Produk

Atribut produk PT. X yang dapat memperkuat posisi dan citranya adalah spesifikasi dan merek/*brand*. Spesifikasi produk ESS secara detil dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Spesifikasi ESS berdasarkan kriteria ISO 13006- *Annex B 1 a- 1996 Standard*

<i>Description</i>	<i>Required Standard</i>	<i>ESS</i>
<i>Surface Quality</i>	<i>No visible defects</i>	<i>No visible defects</i>
<i>Length</i>	$\pm 0.6\%$	<i>0.04%</i>
<i>Width</i>	$\pm 0.5\%$	
<i>Thickness</i>	$\pm 5\%$	<i>1.56%</i>
<i>Straightness of sides</i>	$\pm 0.5\%$	<i>-0.03%</i>
<i>Surface flatness</i>		
<i>Center curvature</i>	$\pm 0.5\%$	<i>-0.06 %</i>
<i>Warpage</i>	$\pm 0.5\%$	<i>- 0.19%</i>
<i>Edge Curvature</i>	$\pm 0.5\%$	<i>-0.10%</i>
<i>Water Absorption</i>	<i>Max 0.5%</i>	<i>0.04%</i>
<i>Breaking strength (N) for thickness &gt; 7.5 mm</i>	<i>Min 1,300</i>	<i>2,554</i>
<i>Modulus of Rupture</i>	<i>Min 35</i>	<i>55.1</i>
<i>Deep Abrasion Resistance</i>	<i>Max 175</i>	<i>124</i>
<i>Dynamic coefficient of friction</i>	$\geq 0.4$ ( <i>class 2</i> )	
<i>Dry</i>	<i>recommended for</i>	<i>0.81</i>
<i>Wet</i>	<i>enhanced slip resistance requirement</i>	<i>0.53</i>
<i>Chemical resistance</i>		
<i>Household chemicals</i>	<i>Min class UB</i>	<i>Class UA</i>

<i>High Concentration (Acid and alkaline)</i>		<i>Class UHA</i>
<i>Chemical Resistance Classification- Draft ISO-10545-13 class</i>		
<i>Household chemicals:</i>	<i>High Concentration:</i>	
<i>Class UA: No visual effect</i>	<i>Class UHA: no visual effect</i>	
<i>Class UB: No visual effect on cut sides</i>	<i>Class UHB: No visual effect on cut sides</i>	
<i>Class UC: Visible effect on cut sides</i>	<i>Class UHC: Visible effect on cut sides</i>	
<i>Non cut sides &amp; non proper surface</i>	<i>Non cut sides &amp; non proper surface</i>	

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa produk ESS kualitasnya ada di atas standar yang ditetapkan oleh ISO. Selain itu produk ini juga telah memenuhi syarat kualitas yang ditetapkan untuk negara-negara Eropa (European Norms= EN 98-104).

Produk ESS dijual dalam 5 jenis ukuran yaitu 30cm x 30 cm, 40 cm x 40 cm, 30 cm x 60 cm, 40 cm x 60 cm serta 60 cm x 60 cm. Selain itu PT. X juga merencanakan untuk memproduksi ubin homogen yang berukuran besar yaitu 60 cm x 120 cm, suatu ukuran yang sesuai untuk bangunan bertingkat (*high rise building*) serta ubin berukuran 1 m x 1 m. Ukuran-ukuran besar ini jarang dimiliki oleh perusahaan pesaing, karena ubin homogen yang biasa digunakan adalah berukuran 30 cm x 30 cm sampai dengan 60 cm x 60 cm.

Untuk produk INS yang digunakan adalah standar Singapura yaitu SS 301: 1998. Adapun spesifikasi rinci dari produk INS dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini.

Tabel 5.2 Spesifikasi INS (diuji oleh PSB Singapura)

<b>Description</b>	<b>Required Standard</b>	<b>ESS</b>
<i>Surface Quality</i>	<i>No visible defects</i>	<i>No visible defects</i>
<i>Length</i>	<i>Max <math>\pm 1\%</math></i>	<i>0.93 %</i>
<i>Width</i>		
<i>Thickness</i>	<i>Max <math>\pm 10\%</math></i>	<i>0.57 %</i>
<i>Straightness of sides</i>	<i>Max <math>\pm 0.5\%</math></i>	<i>0.08 %</i>
<i>Rectangularity</i>	<i>Max <math>\pm 1.8\%</math></i>	<i>0.09 %</i>
<i>Surface flatness</i>		
<i>Center curvature</i>	<i>Max <math>\pm 0.5\%</math></i>	<i>0.06 %</i>
<i>Warpage</i>	<i>Max <math>\pm 0.5\%</math></i>	<i>0.07 %</i>
<i>Edge Curvature</i>	<i>Max <math>\pm 0.5\%</math></i>	<i>0.12 %</i>
<i>Water Absorption</i>	<i>Max 1%</i>	<i>0.05%</i>
<i>Modulus of Rupture</i>	<i>Min 38 N/mm<sup>2</sup></i>	<i>44.8 N/mm<sup>2</sup></i>
<i>Deep Abrasion Resistance</i>	<i>Max 130 mm<sup>3</sup></i>	<i>95 mm<sup>3</sup></i>
<i>Surface Hardness</i>	<i>Min 6 Moh's</i>	<i>7-8 Moh's</i>
<i>Chemical resistance</i>		
<i>High Concentration</i> <i>(Acid and alkaline)</i>	<i>Macroscopic surface examination shall not reveal any visible change</i>	<i>Passed</i>

Bila dilihat pada tabel 5.2 tersebut, produk INS sudah memenuhi standar yang ditetapkan, namun bila dibandingkan dengan ESS, produk INS kualitasnya lebih rendah. Produk INS dijual dengan 3 macam ukuran saja yaitu 30 cm x 30 cm, 40 cm x 40 cm dan 60 cm x 60 cm.

Dari segi merek, ESS sudah memiliki citra yang sangat baik. Dengan slogan *no tile like it*, citra produk yang tidak ada tandingannya ini sudah melekat kuat di benak masyarakat. Sedangkan untuk produk INS perlu dilakukan promosi lebih gencar karena produk ini kurang dikenal oleh masyarakat.



### **5.3.2 Kebijakan Harga**

Dalam penentuan kebijakan harga, perusahaan menggunakan pertimbangan harga pokok produksi (HPP), harga jual produk pesaing serta daya beli konsumen potensial. Untuk dua jenis produk yang dihasilkan yaitu ESS dan INS, perusahaan menerapkan kebijakan yang berbeda.

Untuk produk ESS yang kualitasnya sangat tinggi, perusahaan berani menentukan harga jual yang tinggi. Harga produk ESS di pasaran lebih mahal dibandingkan pesaing-pesaingnya, tetapi kualitasnya pun jauh lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena memang pasar utama produk ESS adalah pasar ekspor yang konsumennya memiliki tingkat daya beli yang besar.

Untuk produk INS yang lebih difokuskan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal, PT. X menetapkan kebijakan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing-pesaingnya. Dengan kualitas yang hampir sama dengan produk pesaing namun harga yang relatif lebih murah, maka diharapkan produk INS dapat memperoleh pangsa pasar lebih banyak lagi. Dalam menetapkan harga jual INS ini, PT. X juga memperhatikan tingkat daya beli masyarakat golongan ekonomi menengah.

### **5.3.3 Kebijakan Distribusi**

Distribusi merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk memperlancar sampainya produk ke tangan konsumen, menjamin ketersediaan produk serta kemudahan untuk mendapatkan produk tersebut. Dalam hal



kebijakan distribusi ini, PT X telah menunjuk 3 distributor resmi, yang merupakan anak perusahaan PT X sendiri. Satu distributor untuk pasar lokal yang berlokasi di kawasan niaga, Jakarta serta dua distributor untuk pasar ekspor yaitu Singapura dan Amerika Serikat.

Untuk mendukung distribusi di pasar lokal, perusahaan juga memiliki agen-agen penjualan yang tersebar di 10 kota besar. Perdagangan ritel menjadi fokus penjualan produk ESS karena penjualan dari proyek individual yang berskala besar ini mencapai sekitar sepertiga dari total penjualan produk ESS. Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk memperluas jangkauan distribusi produknya dengan menunjuk beberapa agen penjualan di kota-kota lain.

Untuk menunjang pengiriman ke konsumen perusahaan memiliki armada transportasi sendiri atau dapat pula menggunakan jasa pihak ketiga yaitu perusahaan angkutan.

#### **5.3.4 Kebijakan Promosi**

Langkah- langkah promosi juga dilakukan oleh PT. X. Untuk mempromosikan produk ESS, perusahaan sering mengikuti pameran-pameran keramik di luar negeri. Selain itu perusahaan juga mengadakan perjanjian dengan perusahaan keramik Italia terkemuka untuk melakukan penetrasi pasar di kawasan Asia-Pasifik.

Untuk pasar lokal, perusahaan juga gencar untuk menjalin kerjasama yang baik dengan pihak developer/ pengembang, perusahaan konsultan (arsitektur dan desain interior) serta kontraktor. Hal ini dilakukan karena pihak-pihak tersebut merupakan pengambil keputusan atau dapat mempengaruhi konsumen dalam pemilihan keramik yang akan digunakan dalam pembangunan perumahan atau bangunan komersial.

Untuk produk INS, perusahaan merasa perlu untuk lebih memperkenalkan produknya, karena produk ini kurang dikenal. Promosi yang akan dilakukan adalah mengikuti pameran-pameran interior maupun properti, serta promosi langsung kepada developer, konsultan maupun kontraktor melalui tim penjualannya.

Rencana pengembangan kegiatan pemasaran dari perusahaan ini akan lebih ditekankan untuk memberikan edukasi pada konsumen sehingga dapat menjangkau pasar konsumen (pemilik rumah) kelas menengah yang sangat potensial. Perusahaan juga akan menawarkan berbagai insentif untuk konsumen bisnis (proyek institusional), di antaranya meliputi pemasangan, pengawasan, desain interior dan perawatan. Promosi ini diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk ESS dan INS.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan analisis SWOT dapat diidentifikasi bahwa kekuatan yang dimiliki oleh PT X adalah memiliki *brand image* yang sangat baik, kualitas produk yang sangat tinggi, variasi produk yang banyak, menggunakan teknologi tinggi serta memiliki jaringan distribusi yang tersebar.
- 2) Adapun kelemahan (*weakness*) yang dapat diidentifikasi adalah harga produk ESS yang relatif mahal serta produk INS yang kurang begitu dikenal oleh masyarakat luas
- 3) Berdasarkan identifikasi faktor eksternal diperoleh hasil bahwa peluang (*Opportunities*) yang ada, meliputi pangsa pasar keramik di luar negeri masih cukup besar serta sektor properti di Indonesia yang mulai pulih setelah terimbas krisis ekonomi.
- 4) Adapun ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh perusahaan adalah banyak pesaing baik dari dalam maupun luar negeri serta adanya produk substitusi yang lebih murah.
- 5) Berdasarkan analisis matriks SWOT, dirumuskan strategi yang dapat digunakan oleh PT. X, yaitu: menjaga dan meningkatkan kualitas produk PT. X, melakukan inovasi produk baru dengan menggunakan teknologi canggih, memperluas jaringan distribusi, melakukan diferensiasi produk INS untuk

pasar lokal dengan harga relatif terjangkau, melakukan kegiatan promosi untuk memperkenalkan produk INS, melakukan efisiensi di berbagai bidang serta menggiatkan promosi baik di dalam negeri untuk produk INS maupun di luar negeri untuk produk ESS.

- 6) Berdasarkan analisis STP, disimpulkan bahwa:
- a) segmentasi pasar yang digunakan adalah berdasarkan geografis yaitu pasar lokal dan pasar internasional serta berdasarkan psikografis yaitu golongan menengah dan golongan menengah ke atas.
  - b) pasar sasaran yang ditetapkan untuk pasar lokal adalah sektor ritel dan sektor bisnis sedangkan untuk pasar internasional (khusus produk ESS) lebih difokuskan pada sektor bisnis.
  - c) penentuan posisi produk Ess adalah pada kualitas produknya yang tinggi sedangkan untuk produk INS adalah pada harga produknya yang relatif murah.
- 7) Berdasarkan analisis bauran pemasaran didapatkan empat kelompok kebijakan yaitu:
- a) Kebijakan Produk, meliputi:
    - Manfaat Produk: Nilai tambah produk ESS adalah dengan kualitas (keakuratan) produk yang sangat tinggi ini, membuat produk ESS sangat mudah dipasang dan terlihat sangat rapi, meskipun tanpa *nat*.
    - Atribut Produk: Atribut produk PT. X yang dapat memperkuat posisi dan citranya adalah spesifikasi dan merek/*brand*. Produk ESS memiliki spesifikasi yang melebihi standar ISO dan standar Eropa (EN) sedangkan produk INS telah memenuhi Standar Singapura yaitu



SS 301: 1998. Dari segi merk produk ESS sudah sangat terkenal sedangkan produk INS perlu dipromosikan dengan lebih baik.

b) Kebijakan Harga, meliputi:

- Untuk produk ESS yang kualitasnya sangat tinggi, perusahaan berani menetapkan harga jual yang tinggi sedangkan untuk produk INS yang lebih difokuskan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal, PT. X menetapkan kebijakan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing-pesaingnya.

c) Kebijakan Distribusi, meliputi:

- Perusahaan berusaha untuk memperluas jangkauan distribusi produknya dengan menunjuk beberapa agen penjualan di kota-kota lain di Indonesia serta di beberapa negara asing yang potensial.

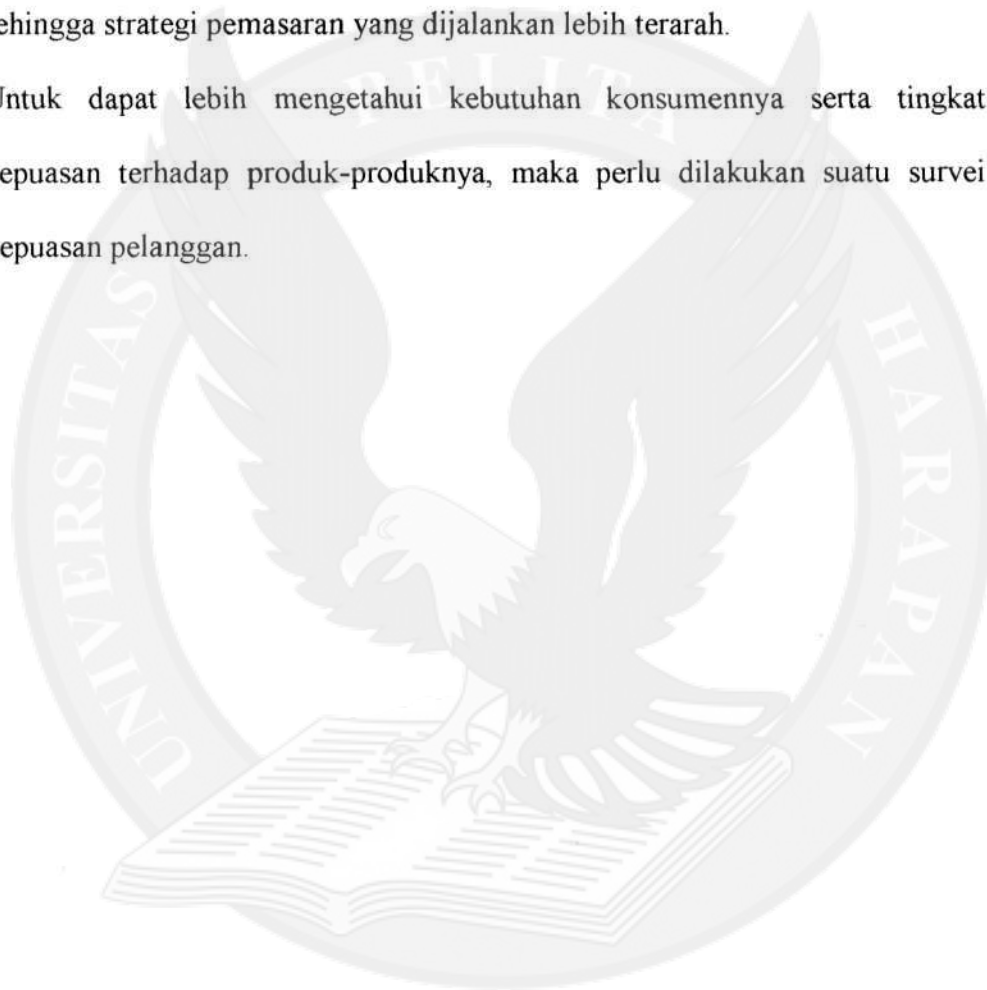
d) Kebijakan Promosi, meliputi:

- Ikut serta dalam pameran-pameran keramik di dalam dan luar negeri, mengadakan perjanjian dengan perusahaan keramik Italia terkemuka untuk melakukan penetrasi pasar di kawasan Asia-Pasifik, menjalin kerjasama yang baik dengan pihak developer/ pengembang, perusahaan konsultan (arsitektur dan desain interior) serta kontraktor, menawarkan berbagai insentif untuk konsumen bisnis (proyek institusional), di antaranya meliputi pemasangan, pengawasan, desain interior dan perawatan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan maka diusulkan saran-saran sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat lebih memperjelas fokus pemasaran produknya, dimana produk ESS untuk pasar ekspor dan produk INS untuk pasar domestik, sehingga strategi pemasaran yang dijalankan lebih terarah.
2. Untuk dapat lebih mengetahui kebutuhan konsumennya serta tingkat kepuasan terhadap produk-produknya, maka perlu dilakukan suatu survei kepuasan pelanggan.



**DAFTAR PUSTAKA**

Bingham, Frank G., Gomes, Roger and Knowles, Patricia A., *Business Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw Hill, Boston, 2005.

David, Fred R., *Strategic Management*, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 2003.

McCarthy, E. Jerome, Perreault Jr, William D., *Basic Marketing*, 10<sup>th</sup> ed., Irwin, Illinois, 1990.

Pearce, John A. and Robinson, Richard B., *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 5<sup>th</sup> ed., Irwin, Illinois, 1994.

Siagian, Naomi dan Sinaga, Rudy V., *Pemulihan Pasar Keramik Mulai Tampak*, Sinar Harapan, 9 September 2003 (<http://www.sinarharapan.com>).

<http://www.essenza.com>

<http://www.granitoguna.com>

<http://www.imperotiles.com>

