

1. STRATEGI PEMASARAN PRODUK KAPUR JAHIT LEO BRAND

OLEH:

Taurisia Yochebed T.W.
39020068

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
Jakarta, 2005**

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR *TERM-PAPER*

Saya mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Pelita Harapan,

Nama : Taurisia Yochebed Tungga Wijaya

Nomor : 39020068

Program Studi : Magister Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir *term-paper* yang saya buat dengan judul :

STRATEGI PEMASARAN PRODUK KAPUR JAHIT LEO BRAND

adalah :

4. Dibuat dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada akhir *term-paper* saya.
5. Bukan hasil duplikasi karya tulis lain yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar master di tempat lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi semestinya.
6. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas akhir *term-paper* saya.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka tugas akhir *term-paper* ini batal.

Jakarta, 14 Januari 2005

Yang membuat pernyataan



Taurisia Yochebed T.W.

ABSTRAKSI

Lion Ceramics Industry sebagai sebuah perusahaan *home industry* yang telah lebih dari 17 tahun memproduksi produk kapur jahit Leo Brand, Lion Ceramics Industry menghadapi persaingan yang semakin ketat dari para pesaing yang jumlahnya semakin meningkat dan menggerogoti pangsa pasar yang dimilikinya sampai saat ini. Kekuatan utama Lion Ceramics Industry dalam memasarkan produknya ada pada kualitas produk yang lebih baik dari pada para pesaingnya. Produk kapur jahit Leo Brand dipasarkan melalui para distributor, yang secara rutin mengadakan pengambilan ke lokasi pabrik berada. Para distributor inilah yang mempromosikan produk dan memasarkannya ke seluruh pelosok Indonesia. Harga, *brand image* dan mutu yang ditawarkan Lion Ceramics Industry cukup kompetitif untuk menjadi pertimbangan utama para *customer* membeli dan menggunakan produk kapur jahit Leo Brand. Dari sekian banyak strategi yang dijalankan Lion Ceramics Industry saat ini ada beberapa yang masih sesuai dan ada yang perlu diperbaiki, selain itu ada baiknya mempertimbangkan penggunaan strategi pemasaran yang lain untuk mempertahankan pangsa pasar dan lebih agresif lagi untuk melakukan penetrasi pasar demi merebut kembali pangsa pasar yang telah direbut oleh para pesaingnya, sekaligus memperluas pangsa pasarnya. Karena pada dasarnya peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry masih sangat besar untuk tumbuh dan berkembang berdasarkan semua potensi internal dan eksternal perusahaannya.

DAFTAR ISI

Abstraksi	
Daftar Isi	i
Daftar Gambar	iv
Daftar Tabel	vi
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penulisan	5
1.4. Manfaat Penulisan	5
1.5. Pembatasan Masalah	6
1.6. Sistematika Penulisan	7
Bab 2 Landasan Teori	10
2.1. Segmentasi dan Target Pasar	11
2.2. <i>Product Positioning</i>	12
2.3. <i>Marketing Mix</i>	14
2.4. Matriks TOWS	17
2.5. Analisis Persaingan Industri	19
2.5.1. Persaingan Industri Sejenis	21
2.5.2. Pendetang Baru	22
2.5.3. Produk Substitusi	22
2.5.4. Pemasok	23
2.5.5. Pembeli	23
2.6. Analisis Matriks EFE-IFE	24

2.7. Analisis Matriks IE (<i>Internal-External</i>)	25
2.8. Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i>	26
2.9. Analisis QSPM	28
Bab 3 Metodologi Penulisan	29
3.1. Kerangka Konseptual	29
3.2. Langkah-Langkah Penulisan Term-Paper	30
Bab 4 Pengumpulan Data	34
4.1. Sejarah Perusahaan	34
4.2. Karakteristik Produk	37
4.3. Distributor dan Pembelian Produk	41
4.4. Para Pesaing Produk	43
Bab 5 Analisa Data	47
5.1. Analisa Penerapan Strategi	47
5.1.1. <i>EFE-IFE Matrix</i>	47
5.1.2. <i>Competitive Profile Matrix</i>	49
5.1.3. Matriks Analisis TOWS	51
5.1.3.1. Strategi Peluang – Kekuatan	52
5.1.3.2. Strategi Ancaman – Kekuatan	56
5.1.3.3. Strategi Peluang – Kelemahan	58
5.1.3.4. Strategi Ancaman – Kelemahan	62
5.1.4. <i>Internal-External Matrix (IE Matrix)</i>	66
5.1.5. <i>Grand Strategy Matrix</i>	68
5.1.6. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	69
5.2. Segmentasi dan Target Pasar	75

5.3. Pemosisian Produk	77
5.4. <i>Marketing Mix</i>	79
Bab 6 Kesimpulan dan Saran	86
6.1. Kesimpulan	86
6.2. Saran	87
Daftar Referensi	89



DAFTAR GAMBAR

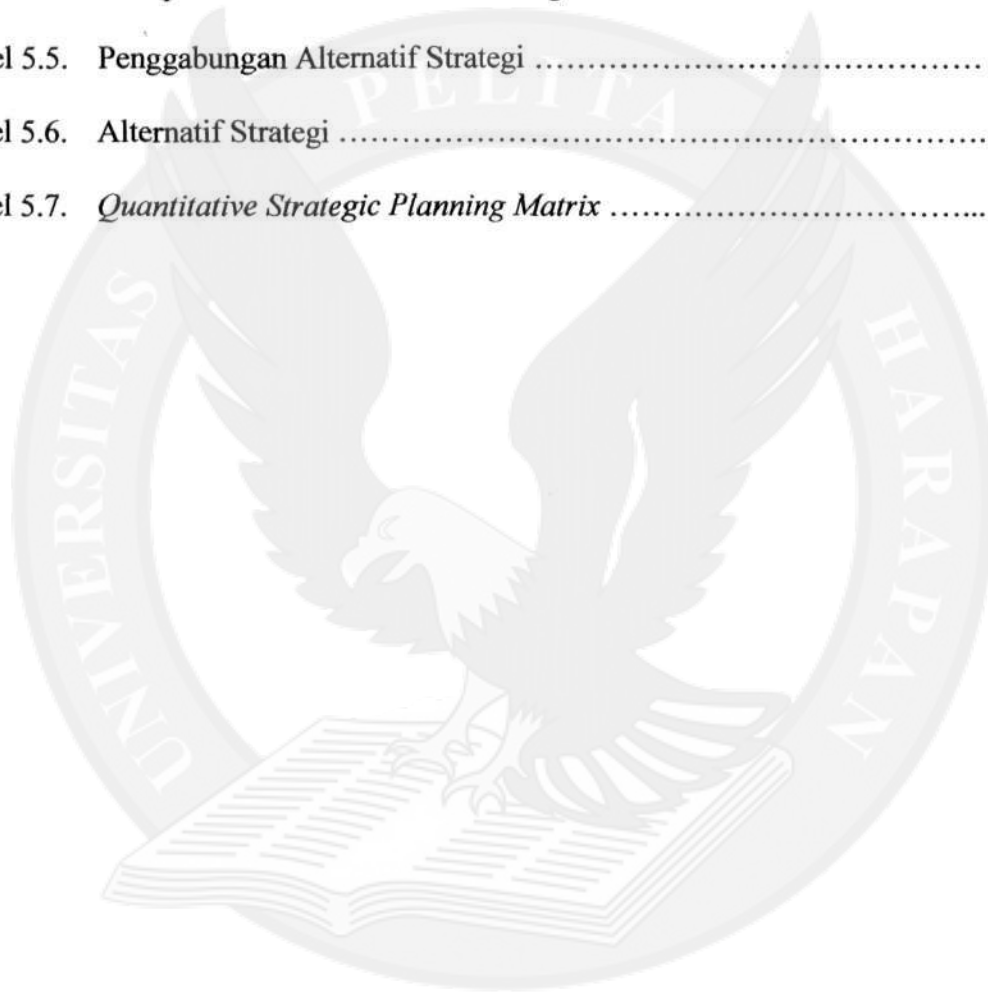
Gambar 1.1.	Alur pemasaran kapur jahit	3
Gambar 2.1.	Contoh dari variabel segmentasi untuk <i>organization markets</i>	12
Gambar 2.2.	Contoh <i>perceptual mapping</i> menggunakan dua atribut potensial produk	13
Gambar 2.3.	Pendekatan terhadap <i>positioning strategy</i>	14
Gambar 2.4.	Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi marketing sebuah perusahaan menurut Kotler t al. (1999)	16
Gambar 2.5.	Matriks TOWS	18
Gambar 2.6.	Analisis Persaingan	20
Gambar 2.7.	Evaluasi Analisis Struktur Industri	21
Gambar 2.8.	IE (<i>Internal – External</i>) <i>Matrix</i>	26
Gambar 2.9.	<i>Grand Strategy Matrix</i>	27
Gambar 3.1.	<i>Flow chart</i> dari kerangka konseptual penulisan term-paper ..	30
Gambar 3.2.	Langkah-langkah penulisan term paper	31
Gambar 4.1.	Produk kapur jahit Leo Brand	38
Gambar 4.2.	Kestabilan dan kehalusan bentuk fisik produk kapur jahit Leo Brand	39
Gambar 5.1.	<i>Internal – External Matrix</i>	67
Gambar 5.2.	<i>Grand Matrix Strategy</i>	68
Gambar 5.3.	Segmentasi pasar produk kapur jahit Leo Brand saat ini	75

Gambar 5.4.	Target pasar produk kapur jahit Leo Brand saat ini	76
Gambar 5.5.	Pemetaan dari pemosisian produk-produk kapur jahit	78



DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.	Faktor-faktor Utama Eksternal	48
Tabel 5.2.	Faktor-faktor Utama Internal	49
Tabel 5.3.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	50
Tabel 5.4.	Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi	65
Tabel 5.5.	Penggabungan Alternatif Strategi	66
Tabel 5.6.	Alternatif Strategi	70
Tabel 5.7.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	73



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa persaingan perebutan pangsa pasar dalam dunia bisnis saat ini semakin ketat. Segala daya dan upaya dikerahkan semua perusahaan agar dapat mempertahankan posisi persaingannya, dan berjuang sedapat mungkin agar dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas lagi. Dalam hal ini, tentu perusahaan yang tidak kompeten akan tersingkir dari persaingan.

Perusahaan yang kompeten bukanlah perusahaan yang hanya mengetahui struktur kekuatan dan kelemahannya, namun perusahaan yang mampu mengolah kekuatan dan kelemahannya untuk menangkap peluang yang ada dan menghadapi tantangan yang menerpa perusahaannya, dengan jalan menerapkan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan.

Perusahaan dengan skala dan kemampuan besar saja tidak lepas dari kondisi yang sulit tersebut, apalagi perusahaan kecil dalam level *home industry*, seperti Perusahaan Lion Ceramics Industry yang memproduksi produk kapur jahit Leo Brand, tentu menerapkan strategi pemasaran yang tepat merupakan hal yang sangat penting agar dapat terus mempertahankan posisi persaingannya dalam perebutan pangsa pasar.

Produk kapur jahit Leo Brand yang diproduksi Lion Ceramics Industry sampai saat ini sudah dapat dijumpai hampir di seluruh pelosok Negara Indonesia. Hal itu tidak lepas dari usaha pemasaran yang dijalankan oleh Lion Ceramics

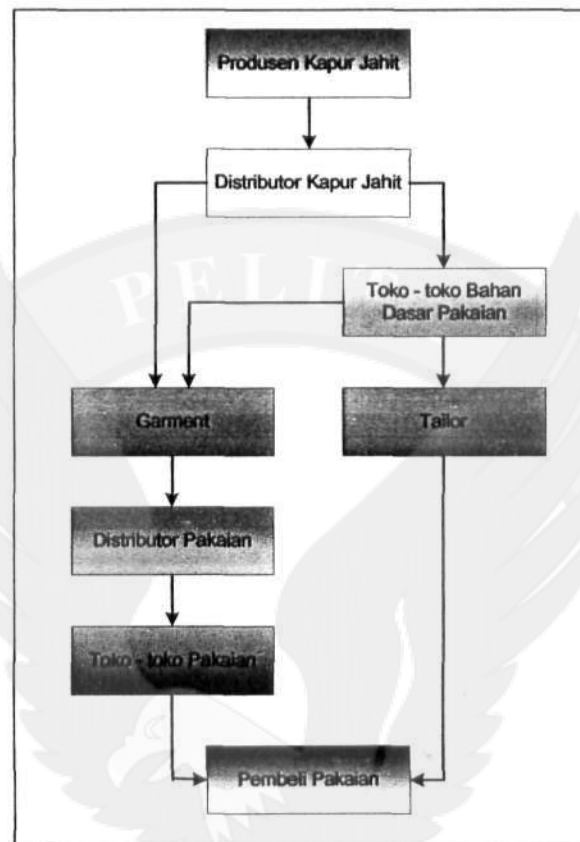
Industry. Sampai saat ini, Lion Ceramics Industry yang memposisikan diri sebagai produsen, tidak memasarkan produknya langsung ke tangan *end-user*, namun Lion Ceramics Industry memasarkan produknya kepada tiga distributor yang berlokasi di Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Ketiga distributor inilah yang kemudian memasarkan dan menyebarkan produk kapur jahit Leo Brand tersebut ke seluruh pelosok Indonesia.

Dengan mutu yang baik, penampilan yang menarik, halus, dan berwarna terang, kapur jahit Leo Brand berhasil menempatkan posisi sebagai brand yang pertama paling laris di Indonesia. Selain itu, harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan produk-produk impor, menyebabkan *customer* lebih memilih kapur jahit Leo Brand, dibandingkan produk-produk lainnya.

Seiring dengan perkembangan perindustrian kapur jahit saat ini, di mana jumlah pemain yang masuk ke dalam sektor ini bertambah banyak, sementara perkembangan pangsa pasar tidak terlalu banyak berarti, menyebabkan Lion Ceramics Industry harus meninjau ulang strategi pemasaran yang dijalankan sampai saat ini. Adapun masalah-masalah yang berhasil dijumpai adalah sebagai berikut:

1. Distributor kapur jahit membeli produk kapur jahit sesuai dengan besarnya permintaan dari *end-user*. Dalam Gambar 1.1. yang dimaksud dengan *end-user* adalah pembeli pakaian, yang *men-drive* besarnya demand akan kebutuhan kapur jahit. Semakin banyak kebutuhan akan pakaian dari pembeli, semakin besar pula kebutuhan akan kapur jahit untuk menggambar pola pakaian.
2. Distributor-distributor kapur jahit tersebut, bukanlah distributor khusus yang hanya menjual produk kapur jahit Leo Brand, tapi juga menjual produk-

produk kapur jahit merek lainnya, sesuai dengan permintaan dan daya beli dari pabrik konveksi maupun penjahit-penjahit rumahan yang ada.



Gambar 1.1. Alur pemasaran kapur jahit

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Lion Ceramics Industry adalah perusahaan *home industry* yang sudah berdiri lebih dari 20 tahun, dan sudah memproduksi kapur jahit selama 17 tahun. Sebagai perusahaan kapur jahit pertama yang mampu bertahan di Indonesia, tentu Lion Ceramics Industry saat ini sudah memiliki posisi tertentu dalam persaingan dengan produk-produk kompetitornya. Semakin banyaknya jumlah pemain dalam industri ini, yang tidak sebanding dengan pertumbuhan pangsa pasar, menyebabkan Lion

Ceramics Industry harus mengevaluasi ulang posisi persaingannya beserta strategi pemasaran produk yang dijalankan saat ini.

Keperluan tersebut semakin besar, manakala melihat kondisi persaingan pasca krisis moneter, di mana pabrik konveksit di Indonesia banyak yang gulung tikar, sekalipun banyak bermunculan penjahit-penjahit pakaian rumahan (*tailors*), namun tetap tidak sebanding pertumbuhannya dibandingkan dengan penambahan jumlah pemain dalam industri ini. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan, strategi apa saja yang dijalankan Lion Ceramics Industry, masalah apa saja yang menerpa selama menjalankan strategi tersebut, dan permasalahan apa yang sebenarnya harus dipecahkan oleh Lion Ceramics Industry.

Kondisi-kondisi yang tergambar di atas, membawa banyak pertanyaan yang harus dipecahkan oleh Lion Ceramics Industry agar dapat terus bersaing melawan kompetitor-kompetitornya dalam memasarkan produknya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Apakah strategi pemasaran yang dijalankan Lion Ceramics Industry saat ini masih sesuai dengan kondisi persaingan saat ini?
2. Apa saja kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry yang dapat digunakan untuk menghadapi para kompetitornya?
3. Apakah ada strategi pemasaran lain yang sesuai dengan kondisi lingkungan pemasaran yang ada, berdasarkan kekuatan dan peluang yang Lion Ceramics Industry miliki?

1.3. TUJUAN PENULISAN

Adapun tujuan dari penulisan term paper ini adalah:

1. Mempelajari strategi pemasaran yang dijalankan dan permasalahan yang dihadapi Lion Ceramics Industry berdasarkan strategi pemasaran yang dijalankan tersebut.
2. Mempelajari struktur kekuatan dan kelemahan Lion Ceramics Industry, yang menjadi modal utama persaingan melawan kompetitor.
3. Memberi saran strategi pemasaran lain yang mungkin dijalankan dengan melihat kekuatan dan peluang yang ada untuk menghadapi tantangan yang datang.

1.4. MANFAAT PENULISAN

Term paper yang ditulis dalam rangka mencapai tujuan penulisannya tersebut, diharapkan dapat menghasilkan manfaat bagi perusahaan yang menjadi objek pembahasan term paper ini. Dengan pemetaan struktur kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta pengevaluasian strategi yang dijalankan perusahaan saat ini, diharapkan term paper ini bisa memberikan masukan-masukan yang berguna bagi perkembangan perusahaan selanjutnya.

Selain untuk perusahaan yang bersangkutan, diharapkan penulisan term paper ini juga berguna bagi penulisnya sendiri agar dapat memahami dengan jelas konsep-konsep yang ada dalam mata kuliah *Industrial and Retail Marketing* dan mampu mengaplikasikannya dengan benar pada kasus yang sungguh terjadi dalam dunia bisnis.

1.5. PEMBATASAN MASALAH

Dalam kenyataannya masalah yang mengancam Lion Ceramics Industry, yang mampu merebut pangsa pasar yang sudah miliki sampai saat ini, tidak hanya datang dari jumlah pesaing yang semakin bertambah banyak, namun juga datang dari keberadaan teknologi yang semakin berkembang pesat, yang mampu menggeser peranan kapur jahit yang menuntut pengerjaan manual.

Perkembangan teknologi permesinan untuk pabrik konveksi saat ini bisa menyediakan sarana mesin pemotong kain terbaik yang mampu memotong tumpukan kain setebal 8 inci sekaligus. Dalam industri konveksi yang menggunakan teknologi permesinan yang canggih tersebut, peranan kapur jahit hanya untuk menggambar pola pakaian pada lembaran kain yang paling atas saja. Hal ini jelas berpotensi untuk menjadi ancaman yang besar suatu saat nanti bagi kelangsungan hidup industri kapur jahit di Indonesia.

Jika dilakukan kilas balik untuk mengingat pada masa krisis moneter yang lalu, perindustrian pabrik konveksi di Indonesia banyak yang gulung tikar, dan keberadaannya banyak digantikan dengan penjahit-penjahit rumahan maupun penjahit yang berskala *home industry* yang masih menerapkan sistem padat karya. Sehingga memiliki daya beli yang rendah, tidak sebesar pabrik konveksi. Hal tersebut yang menjadikan daya beli pangsa pasar di Indonesia menjadi rendah dan mereka lebih memilih produk-produk yang murah, dan mau menerima kualitas produk yang tidak terlalu baik. Dalam tahapan inilah perebutan pangsa pasar Lion Ceramics Industry yang dilakukan oleh para pesaing yang memiliki harga produk yang murah dengan kualitas yang tidak terlalu baik terjadi.

Hal-hal tersebut yang menjadi pertimbangan untuk membatasi masalah yang akan dipelajari dalam term paper ini. Masalah perkembangan teknologi mesin potong tidak dibahas dalam term paper ini. Pembahasan hanya memusatkan perhatian pada persaingan yang datang dari kompetitor industri yang sama dalam usahanya merebut pangsa pasar kapur jahit.

1.6. SISTEMATIKA PENULISAN TERM PAPER

Term paper ini ditulis berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan.

Bab ini berisi latar belakang dari pemilihan judul dan tema dari term-paper ini, dikaitkan dengan mata kuliah *Industrial and Retail Marketing*. Term-paper ini mengangkat semua permasalahan yang terjadi dalam perusahaan Lion Ceramics Industry berkaitan dengan strategi pemasaran yang dijalankan, dalam menghadapi persaingan dan perkembangan bisnisnya. Dalam term-paper ini semua masalah yang hendak dipecahkan merupakan tujuan dari penulisan dan analisa berdasarkan teori-teori dalam mata kuliah *Industrial and Retail Marketing*. Diharapkan penulisan term-paper ini menghasilkan manfaat berarti bagi perusahaan dan bagi penulis term paper ini. Pembatasan masalah yang dilakukan dalam term-paper ini, dimaksudkan agar pembahasan lebih terarah ke arah marketing sebagai tujuan penulisan term paper. Penulisan term-paper ini mengikuti sistematika penulisan yang menjadi patokan dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan term-paper ini.

Bab 2. Landasan Teori.

Bab ini membahas secara teoritis strategi-strategi yang dipelajari dalam mata kuliah *Industrial and Retail Marketing*, yang digunakan dalam memasarkan produk. Adapun teori-teori yang diangkat adalah mengenai Segmentasi dan Target Pasar, Posisi Produk di pasaran, Marketing Mix 4P dan 7P, dan bagaimana cara menganalisa menggunakan Matriks Analisis TOWS.

Bab 3. Metodologi Penulisan.

Bab ini membahas dan menjabarkan kerangka penulisan dari term paper ini, dimana mengikuti suatu urutan langkah penulisan yang tersusun secara sistematis, untuk mempermudah proses penelitian dan juga dimaksudkan agar para pembacanya bisa mendapatkan informasi yang utuh mengenai pokok permasalahan yang dibahas. Dimana langkah-langkah tersebut meliputi penelitian pendahuluan, identifikasi masalah, penetapan tujuan penulisan, studi literature, pengumpulan data, pengolahan data dengan menggunakan metode analisa data yang dipilih, dan terakhir merupakan pengambilan kesimpulan dan saran sesuai dengan analisa dan data-data yang ada.

Bab 4. Pengumpulan Data.

Bab ini membahas semua informasi tentang produk dan strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan Lion Ceramics Industry saat ini. Bagian ini juga membahas bagaimana Lion Ceramics Industry menjalankan bisnisnya dalam menghadapi persaingan produk kapur jahit Leo Brand dengan produk-produk dari perusahaan lain.

Bab 5. Analisa dan Pembahasan.

Bab ini berisi analisa semua data yang berhasil dikumpulkan mengenai perusahaan dan produknya beserta strategi pemasarannya, dengan memasukkannya ke dalam katagori Segmentasi dan Target Pasar, Pemposisian Produk dalam komposisi persaingan, menganalisa Marketing Mix yang digunakan, dan terakhir dengan menggunakan matriks analisis TOWS, diharapkan semua kekuatan dan kelemahan Lion Ceramics Industry dapat dipetakan dengan baik dan dengan mecocokkannya pada hambatan dan peluang yang ada, diharapkan saran perbaikan yang harus dilakukan dapat diberikan kepada perusahaan agar dapat terus bertahan menghadapi persaingan yang ketat. Sehingga pada akhirnya Lion Ceramics Industry dapat memperoleh alternative strategi pemasaran yang lain berdasarkan kekuatan dan peluangnya sendiri.

Bab 6. Kesimpulan dan Saran.

Bab ini membahas kesimpulan akhir yang diperoleh dari keseluruhan pembahasan beserta hasil analisa yang dilakukan dan juga berisi saran-saran bagi perusahaan yang bersangkutan dalam memperbaiki strategi pemasarannya, dan juga saran-saran bagi pengembangan penelitian kearah yang lebih dalam lagi.

BAB 2

LANDASAN TEORI

Dalam melakukan penelitian dan penulisan term paper yang mengangkat masalah strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan Lion Ceramics Industry, sebagai perusahaan yang memproduksi kapur jahit Leo Brand, ada beberapa landasan teori yang digunakan agar pembahasan yang dilakukan menjadi terarah dan tidak menyimpang dari semua dasar teori yang dipelajari dalam mata kuliah *Industrial and Retail Marketing*.

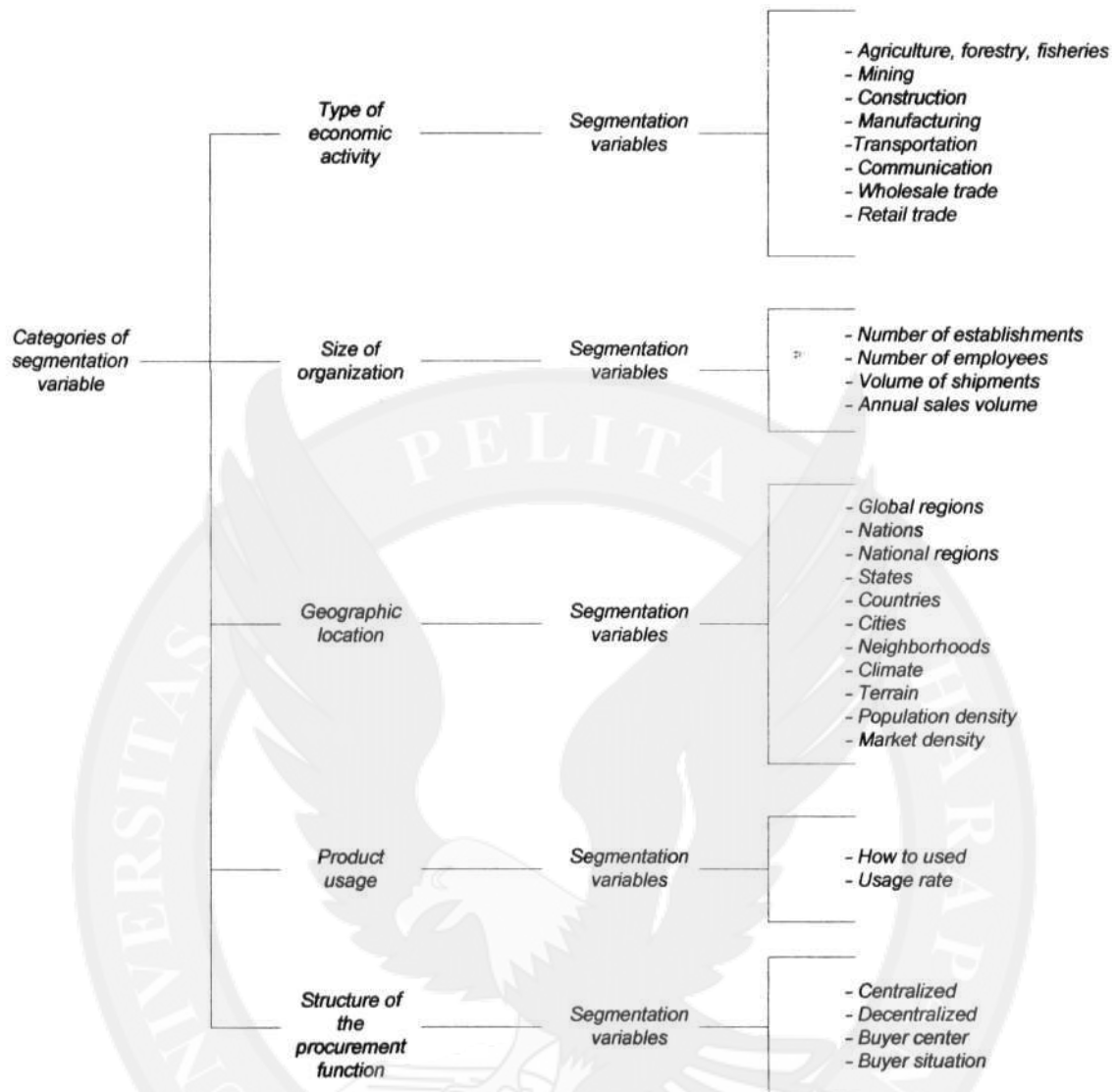
Adapun teori-teori yang digunakan, yang menunjang pembahasan term paper ini adalah teori-teori mengenai strategi bisnis, baik strategi bisnis umum yang dikemukakan oleh Michael Porter, ataupun alternative strategi bisnis lainnya yang ada. Selain itu dibahas pula mengenai teori-teori Segmentasi dan Target Pasar, yaitu mengenai sistem pembagian pasar yang ada, dan juga mana yang menjadi target utama pemasaran produk. Bagian berikutnya mengangkat teori mengenai pemosisian produk di mata para pembelinya dibandingkan dengan produk-produk dari kompetitornya, menurut faktor-faktor yang ada secara teoritis, yang menjadi bahan penilaian pembeli. Teori mengenai Marketing Mix menjabarkan apa yang dimaksud dengan teori 4P dan 7P, yang meliputi *product, price, promotion, place, people, process, dan physical evidence*. Teori terakhir yang dibahas adalah teori mengenai cara menganalisa masalah yang akan digunakan dalam penganalisaan masalah dalam perusahaan Lion Ceramics Industry, dengan menggunakan Matriks Analisis TOWS.

2.1. SEGMENTASI DAN TARGET PASAR

Secara umum **segmentasi pasar** dapat didefinisikan sebagai pengembangan dan usaha dari program pemasaran yang diarahkan pada kelompok tertentu dalam suatu populasi yang dapat dilayani oleh suatu organisasi. Sejalan dengan segmentasi pasar, perusahaan memilih satu atau beberapa segmen target yang menjadi fokus utama. (Frank Bingham et al, 2005)

Secara umum, segmentasi pasar memainkan peranan yang penting dalam proses perencanaan strategis karena terdapat beberapa alternatif yang berpotensi bagi sekelompok *customer* bahkan beberapa diantaranya menyediakan lebih banyak keunggulan kompetitif bagi perusahaan dibanding yang lainnya. Beberapa perusahaan dengan kemampuan yang sama sering kali membagi pasarnya menurut atribut yang berbeda, sehingga pada akhirnya menghasilkan target market yang berbeda dengan *marketing mix* yang berbeda pula. Kesalahan klasik yang sering terjadi adalah bahwa perusahaan hanya membuat segmentasi pasar di sekitar keberadaan *customernya* saja saat ini. Jika ada sekelompok *customer* yang meninggalkan tahapan ini, maka mereka tidak akan menjadi target segmen yang potensial lagi bagi perusahaan. Lebih jauh apabila semua potensial *customer* bagi suatu produk tertentu yang dimiliki perusahaan, tidak terlibat dalam analisis segmentasi utama, maka perusahaan terancam kehilangan relasi marketing yang memiliki potensi menguntungkan yang besar.

Ada beberapa macam variable segmentasi yang membedakan satu sama lain dalam hal pembagian pasar dari sebuah organisasi, seperti yang terlihat pada Gambar 2.1. berikut:



Gambar 2.1. Contoh dari variabel segmentasi untuk *organization markets* (Frank Bingham et al, 2005)

2.2. PRODUCT POSITIONING

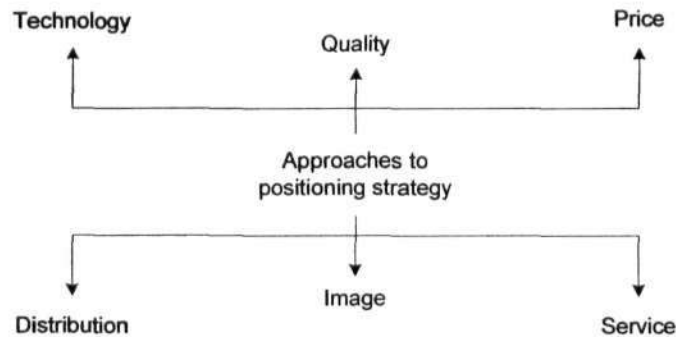
Product positioning dapat didefinisikan sebagai cara sebuah produk didefinisikan oleh *customer* berdasarkan atribut-atribut pentingnya, atau dapat pula dikatakan bahwa *product positioning* merupakan posisi produk di benak para *customernya* dibandingkan dengan produk-produk dari pesaingnya. *Product positioning* merupakan ide utama dari usaha-usaha pemasaran. *Product positioning*

meliputi usaha yang keras terhadap satu atau beberapa atribut yang penting dari segmentasi market yang terpilih. Posisi yang dipilih menjadi pusat utama saat mengembangkan satu atau lebih *marketing mixes* atas segmentasi market yang dipilih. Sebuah tehnik untuk menentukan posisi sebuah produk, yang mampu menggambarkan peta kekuatan dan kelemahan relatif sebuah produk, dibandingkan dengan pesaingnya disebut sebagai *perceptual mapping* (Frank Bingham et al, 2005). Contoh dari *perceptual mapping* yang membandingkan dua atribut produk yang potensial, dapat dilihat pada Gambar 2.2. berikut:



Gambar 2.2. Contoh *perceptual mapping* menggunakan dua atribut potensial produk (Frank Bingham et al, 2005)

Untuk menentukan perbandingan posisi strategi suatu produk terhadap kompetitornya, dapat dilakukan dengan pendekatan secara kualitas maupun image. Faktor yang berpengaruh terhadap kualitas adalah teknologi dan harga, sedangkan terhadap image adalah distribution dan pelayanan. Pendekatan terhadap strategi pemosisian produk dapat dilihat pada Gambar 2.3. berikut:



Gambar 2.3. Pendekatan terhadap *positioning strategy* (Frank Bingham et al, 2005)

2.3. **MARKETING MIX**

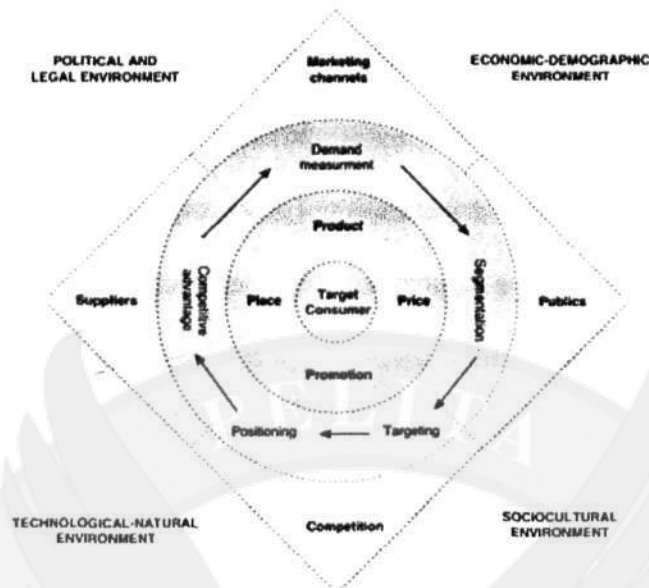
Konsep marketing yang banyak dipelajari adalah konsep marketing 4P, yang secara umum disebut dengan *marketing mix*, yang menjadi kerangka berfikir dan penuntun untuk para pekerja marketing dalam mengimplementasikan konsep marketing. Dalam *marketing mix* terkandung area keputusan utama yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai standar terendah dalam memenuhi *customer satisfaction*. Mengacu kepada Kotler et al. (1999), yang mengatakan bahwa campuran tersebut merupakan sarana marketing yang dikendalikan secara taktis tersebut digunakan untuk menghasilkan respon terhadap target market yang telah ditentukan (Alexander Reppel, 2003). Dalam program marketing yang efektif, semua elemen tersebut dipadukan demi mencapai kesuksesan *marketing objectives* yang harus dicapai perusahaan. *Marketing mix* tradisional terdiri dari empat elemen utama (Alexander Reppel, 2003) yang didefinisikan oleh Kotler et al. (1999) sebagai berikut:

1. **Product** : Merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada market, untuk mendapatkan perhatian, penerimaan, digunakan atau dikonsumsi yang

dapat memuaskan apa yang market perlukan. Dalam hal ini tercakup didalamnya adalah *physical object*, pelayanan, orang, tempat, organisasi, dan ide-ide.

2. **Price** : Merupakan sejumlah uang yang perlu dibayarkan sebagai imbal balik atas sebuah produk atau jasa yang manfaatnya dirasakan atau digunakan oleh *customer*.
3. **Promotion** : Merupakan kegiatan mengkomunikasikan manfaat dan kegunaan sebuah produk atau jasa dalam rangka mempengaruhi *customer* untuk membeli.
4. **Place** : Merupakan semua kegiatan perusahaan yang bertujuan menyediakan sarana agar produk atau jasa yang ditawarkan mudah diterima oleh *customer*.

Semua elemen ini menempati posisi tertentu dalam strategi marketing sebuah perusahaan, seperti yang terlihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi marketing sebuah perusahaan menurut Kotler t al. (1999) (Alexander Reppel, 2003)

Dalam konteks *services marketing*, Booms dan Bitner (1981) kemudian menyarankan untuk memperluas *traditional marketing mix model* menjadi 7P yang dapat dijabarkan sebagai berikut (Bernard H. Booms dan Mary Bitner, 2001):

5. **People** : Semua orang baik yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat di dalam penggunaan jasa merupakan sebuah bagian yang penting dari perluasan *marketing mix* yang sudah ada sampai saat ini yaitu mengenai *Knowledge Workers, Employees, Management and other Consumers* yang memberikan nilai tambah secara signifikan kepada total produk ataupun pelayanan yang ditawarkan.
6. **Process** : Merupakan suatu prosedur, mekanisme dan aliran kegiatan sampai pelayanan tersebut dapat digunakan oleh *customer (customer management process)*, merupakan bagian yang penting dalam strategi marketing.

7. **Physical Evidence** : Merupakan kemampuan dan lingkungan di mana suatu pelayanan tertentu disampaikan kepada *customer*, baik berupa *tangible goods* yang digunakan untuk menunjang sarana komunikasi dan kinerja pelayanan yang diberikan, dan juga *intangible experience* akan *customer* yang ada saat ini dan juga kemampuan bisnis tersebut untuk meningkatkan kepuasan *customer* sehingga menjadi *customer* yang potensial.

Lebih jauh, dalam konteks menjalin relasi dengan *customer*, ada 1 buah P lagi yang keberadaannya sedang diperdebatkan untuk dimasukkan ke dalam ketujuh *marketing mix*. “P” tersebut adalah ”*Partnership*”. Alasan utama yang mendukung pertimbangan penambahan “P” ini adalah pertumbuhan focus marketing yang mengacu kepada orientasi marketing jangka panjang. (Alexander Reppel, 2003)

2.4. MATRIKS TOWS

Matrix Threats – Opportunities – Weakness – Strengths (TOWS) merupakan alat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian sulit terbesar untuk mengembangkan matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun kecocokan terbaik. (Fred David, 2004)

Strategi SO atau strategi kekuatan – peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO atau strategi kelemahan – peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST atau strategi kekuatan – ancaman

menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT atau strategi kelemahan – ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Skema yang mewakili Matriks TOWS dapat dilihat pada Gambar 2.5. berikut:

<p>Selalu dibiarkan kosong</p>	<p>KEKUATAN – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar kekuatan 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>KELEMAHAN – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar kelemahan 6. 7. 8. 9. 10.
	<p>PELUANG – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar peluang 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>STRATEGI – SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 6. 7. 8. 9. 10.
<p>ANCAMAN – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar ancaman 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>STRATEGI – ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>STRATEGI – WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 6. 7. 8. 9. 10.

Gambar 2.5. Matriks TOWS (Fred David, 2004)

Delapan langkah yang diperlukan untuk menyusun Matriks TOWS (Fred David, 2004) adalah sebagai berikut:

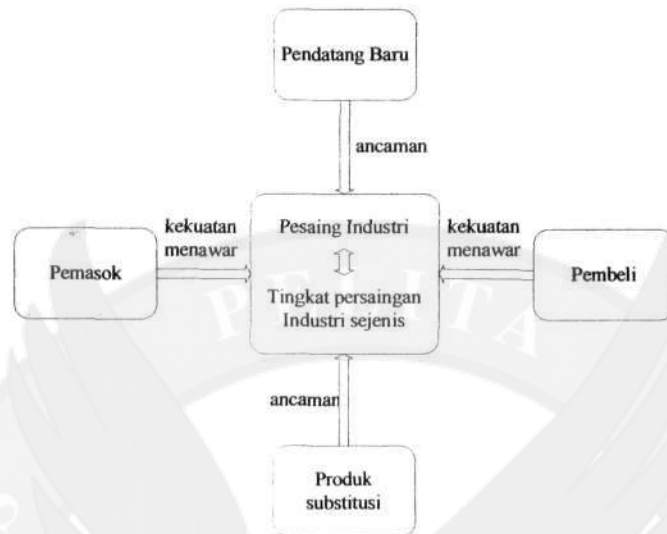
1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WT.

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks TOWS akan dipilih untuk implementasi.

2.5. ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI

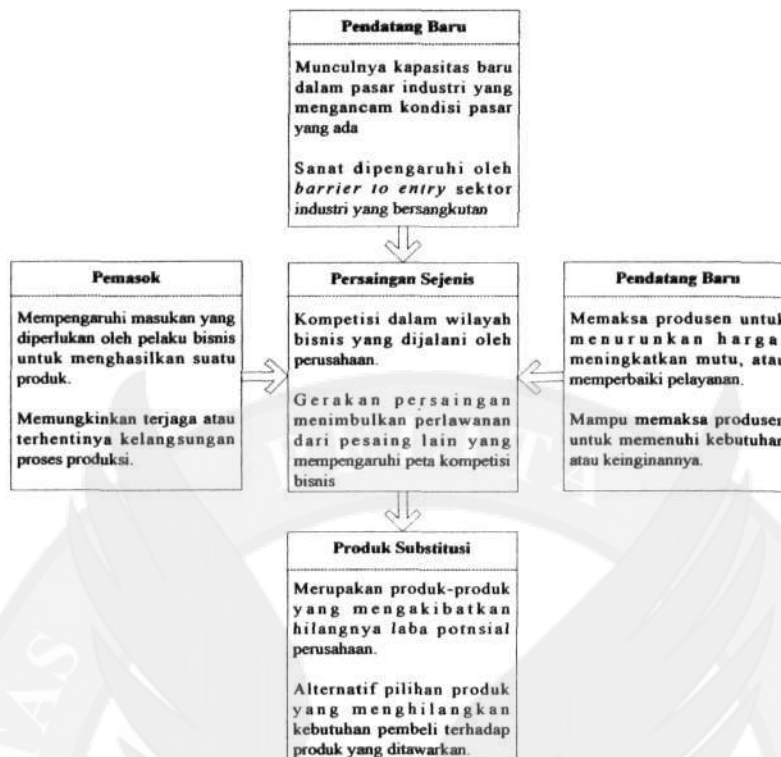
Model yang dapat digunakan untuk melakukan analisis persaingan dalam suatu struktur industri (Porter, 1988). Pada model ini ditunjukkan bahwa persaingan

bisnis melibatkan kekuatan pemasok, pendatang baru, produk substitusi, dan pembeli. Kelima kekuatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.6. Analisis Persaingan (Porter, 1988)

Evaluasi atas pihak-pihak yang berpengaruh tersebut sangat diperlukan untuk digunakan sehingga masukan bagi proses perencanaan strategi bersaing, sehingga perusahaan dapat melihat seberapa jauh kemampuannya bertahan dalam lingkungan persaingan yang dihadapi.



Gambar 2.7. Evaluasi Analisis Struktur Industri (Porter, 1988)

2.5.1. Pesaing Industri Sejenis

Persaingan terjadi diantara perusahaan pesaing sejenis, dalam usahanya untuk mencari peluang merebut pangsa pasar yang lebih luas. Dalam persaingan terdapat unsur-unsur yang menentukan, antara lain sebagai berikut:

- Perkembangan industri
- Nilai tambah
- Differensiasi produk
- Biaya peralihan
- Keragaman pesaing
- Kekompleksan informasi

2.5.2. Pendetang Baru

Kuat lemahnya ancaman yang berasal dari masuknya pendatang baru tergantung pada *barrier to entry* atau penghalang masuk sektor industri yang bersangkutan. Semakin kuat penghalang maka makin kecil ancaman dari pendatang yang dihadapi. Sumber utama *barrier to entry* pendatang baru terdiri dari 6 unsur yaitu:

- Skala ekonomis
- Differensiasi produk
- Kebutuhan modal
- Biaya peralihan
- Akses ke saluran distribusi
- Kebijakan pemerintah

2.5.3. Produk Substitusi

Yang dimaksud dengan produk substitusi adalah produk yang memiliki kesamaan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Ancaman substitusi akan semakin kuat manakala produk substitusi tersebut dijual dengan harga yang lebih murah namun memiliki kualitas yang sama. Ancaman akan semakin kuat jika produk substitusi dipromosikan dengan agresif dan disertai pelayanan yang lebih baik.

Ancaman produk substitusi ditentukan oleh unsur-unsur sebagai berikut:

- Performance harga relative atas produk substitusi

- Biaya peralihan
- Kecondongan pembeli terhadap produk substitusi

2.5.4. Pemasok

Kekuatan tawar dari pemasok dapat menimbulkan ancaman-ancaman berupa menaikkan harga, mengurangi pelayanan dan menurunkan kualitas produk yang dipasok. Kekuatan tawar pemasok ditentukan oleh unsur-unsur:

- Differensiasi produk dari pemasok
- Biaya peralihan dari pemasok satu ke yang lainnya
- Pentingnya jumlah barang yang dipasok
- Biaya yang diperlukan untuk total pembelian di dalam industri tersebut

2.5.5. Pembeli

Kekuatan tawar yang dimiliki pembeli dapat digunakan untuk menekan produsen agar menurunkan harga, meningkatkan pelayanan dan kualitas produk. Bahkan kekuatan tawar pembeli ini dapat menyebabkan produsen-produsen di dalam industri berlawanan satu sama lain. Unsur-unsur yang menentukan kekuatan tawar pembeli:

- Volume pembelian
- Konsentrasi pembeli dan konsentrasi produsen
- Biaya peralihan dari produsen yang satu ke produsen yang lain
- Informasi pembeli

- Produk substitusi

2.6. ANALISIS MATRIKS EFE – IFE

Untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan digunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Sedangkan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting digunakan Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*). Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat diperoleh dari fungsional-fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, system informasi dan produksi/operasi.

Fungsi lain dari Matriks IFE yaitu juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antar aspek tersebut.

Prosedur untuk membentuk EFE dan IFE *Matrix* [2] dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk Matriks EFE tabelkan factor-faktor kunci eksternal yang diidentifikasi dari proses eksternal audit, termasuk faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Sedangkan untuk Matriks IFE,

tabelkan faktor-faktor keberhasilan yang diidentifikasi dari proses internal audit, termasuk faktor kekuatan dan kelemahan.

2. Untuk setiap faktor, berikan bobot dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot ini menunjukkan seberapa penting keberhasilan faktor tersebut dalam industri yang bersangkutan. Jumlah seluruh bobot untuk setiap faktor harus sama dengan 1.0.
3. Untuk setiap faktor diberikan peringkat guna menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut. Pemberian peringkat mengacu pada keadaan perusahaan, sedang pemberian bobot mengacu pada industri.
4. Lakukan perkalian bobot dengan peringkat setiap faktor untuk menentukan nilai bobot tersebut.
5. Jumlah seluruh nilai terbobot untuk menentukan nilai terbobot bagi perusahaan.

Jumlah nilai terbobot dapat bervariasi dari yang terendah (1.0) sampai dengan yang tertinggi (4.0), dengan nilai rata-rata adalah 2.5. Nilai dibawah 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan lemah secara internal, sementara diatas 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat secara internal.

2.7. ANALISIS MATRIKS IE (INTERNAL – EXTERNAL)

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tipe atau jenis alternatif yang mungkin dalam kondisi perusahaan tertentu. Ada 2 dimensi kunci sebagai pembentuk Matriks IE yaitu nilai terbobot total EFE Matriks pada sumbu Y.

Oleh Fred R. David dalam *Strategic Management*, Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Perusahaan yang berada pada sel 1, 2 dan 4 berada pada posisi **tumbuh dan berkembang**, dimana alternative strategi yang paling tepat adalah *intensif (market penetration, market development, product development dan integrative (backward integration, forward integration, horizontal integration)*. Perusahaan yang terletak pada sel 3,5 dan 7 berada pada kondisi **pertahankan dan perawatan (hold and maintain)**, sedang perusahaan yang terletak pada sel 6,8 dan 9 berada pada kondisi **panen (divestasi)**.

		Kuat 3.0 – 4.0	Sedang 2.0 – 2.99	Lemah 1.0 – 1.99	
Total Nilai EFE yang Diberi Bobot	1	2	3	Tinggi 3.0 - 4.0	
	4	5	6	Sedang 2.0 – 2.99	
	7	8	9	Rendah 1.0 – 1.99	
Total Nilai EFE yang Diberi Bobot					

Gambar 2.8. IE (*Internal – External*) Matrix.
(Fred David, 2004)

2.8. ANALISIS MATRIKS GRAND STRATEGY

Grand Strategy Matrix didasarkan pada 2 dimensi evaluatif yakni posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar [2]. Kombinasi atas kedua dimensi tersebut akan menunjukkan keberadaan perusahaan dalam kondisi pertumbuhan pasar ke dalam 4 kuadran. Perusahaan yang telah dispesifikasi posisinya ke dalam 1

dari 4 kuadran yang tersedia, dapat mengetahui alternatif strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan.



Gambar 2.9. *Grand Strategy Matrix*.
(Fred David, 2004)

Adapun alternatif strategi pilihan untuk masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

1. Kuadran 1 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke hulu, integrasi ke hilir, diversifikasi konsentrik.
2. Kuadran 2 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, divestasi, likuidasi.
3. Kuadran 3 : Penghematan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, divestasi, likuidasi.
4. Kuadran 4 : Diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, usaha patungan.

2.9. ANALISIS QSPM

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) [2] menggunakan data faktor kunci eksternal dan internal (dari tahap 1) serta alternatif strategi (dari tahap 2) untuk mendapatkan prioritas alternative strategi, sehingga dengan demikian dapat diketahui strategi mana yang terbaik untuk dilaksanakan oleh Perusahaan.

Langkah-langkah untuk melaksanakan QSPM adalah:

1. Menyusun daftar peluang/ancaman kunci eksternal dan kekuatan/kelemahan kunci internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM.
2. Beri bobot pada setiap faktor kritikal keberhasilan eksternal dan internal.
3. Buat daftar alternative strategi yang akan dilaksanakan pada baris pertama QSPM.
4. Tentukan *Attractiveness Score* (AS).
5. Hitung total AS dengan mengalikan setiap bobot dengan AS masing-masing.
6. Hitung jumlah *Total Attractiveness Score* (TAS).

Alternatif strategi dengan jumlah *Total Attractiveness Score* tertinggi adalah alternative strategi terbaik, dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini dan sekaligus menghindari ancaman yang ada.

BAB 3

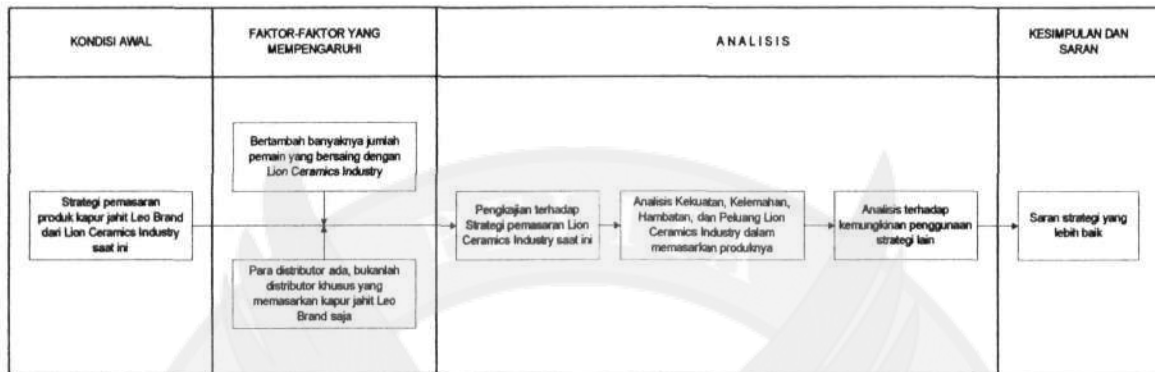
METODOLOGI PENULISAN

3.1. KERANGKA KONSEPTUAL

Pembahasan yang ditulis dalam term paper ini mengangkat masalah yang dialami oleh perusahaan *home industry* Lion Ceramics Industry, yang memproduksi kapur jahit, sehubungan dengan strategi yang dijalankan perusahaan dalam memasarkan produknya. Masalah-masalah pemasaran yang dialami perusahaan Lion Ceramics Industry keterkaitan dengan munculnya pemain-pemain baru dalam industri ini, sehingga persaingan perebutan pangsa pasar yang terjadi semakin ketat. Selain itu para distributor yang dimiliki Lion Ceramics Industry juga memasarkan dan mempromosikan produk-produk kapur jahit merek lainnya.

Setelah pengkajian yang serius terhadap strategi pemasaran Lion Ceramics Industry dilakukan, proses penganalisaan masuk ke tahapan penganalisaan kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry berdasarkan bagaimana Lion Ceramics Industry menjalankan bisnisnya saat ini. Dari penganalisaan tersebut diharapkan semua alternative strategi pemasaran yang lebih baik dapat diperoleh, dan mudah untuk dilakukan karena berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry sendiri. Alternatif strategi tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk dipertimbangkan lebih jauh lagi penerapannya dalam mempertahankan ataupun meningkatkan pangsa

pasarnya. Semua kerangka pemikiran yang timbul dalam penulisan term-paper ini dikonsepsikan dengan *Flow Chart* seperti di bawah ini:

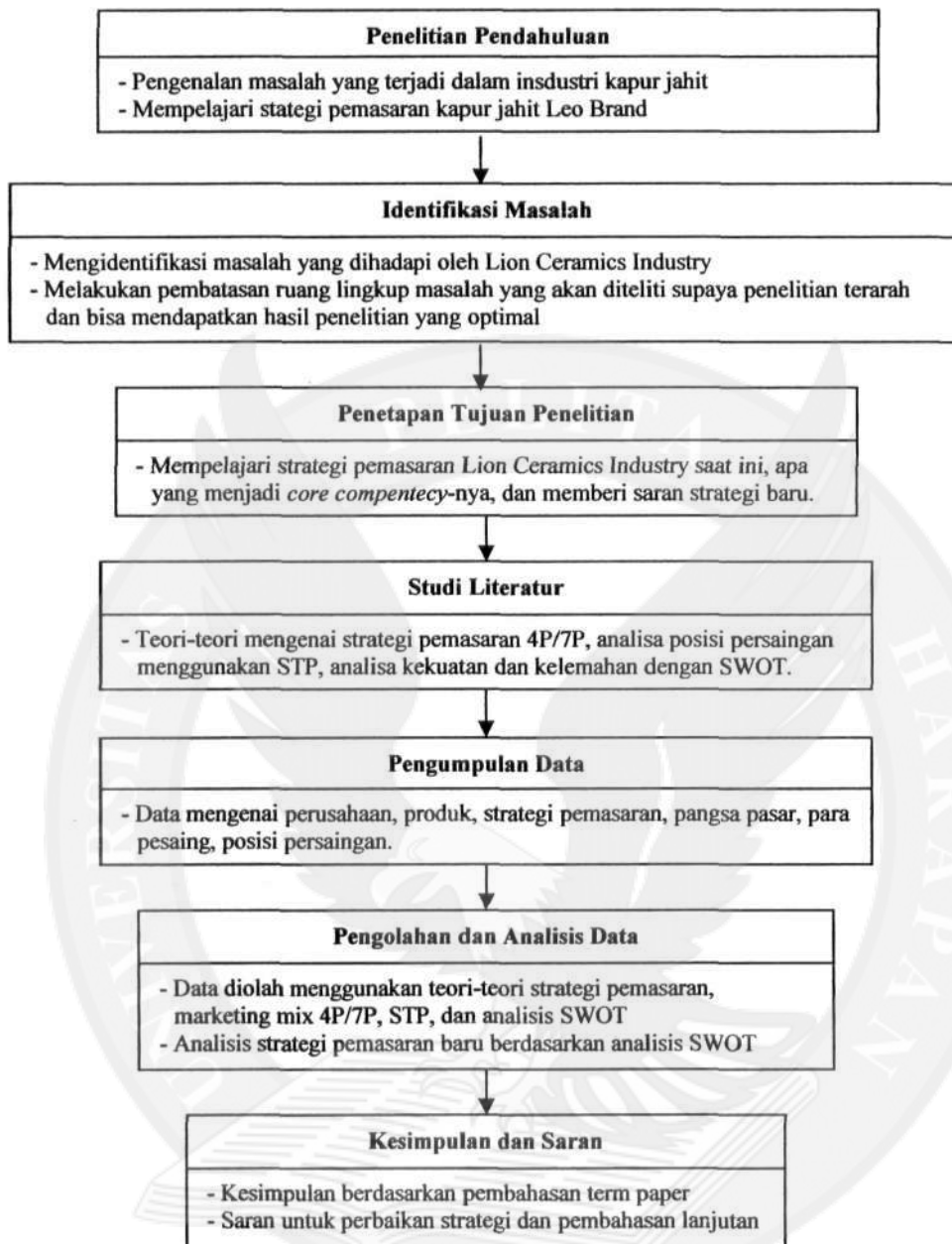


Gambar 3.1. *Flow chart* dari kerangka konseptual penulisan term-paper.

3.2. LANGKAH-LANGKAH PENULISAN TERM PAPER

Aspek informasi yang perlu disampaikan dan diolah dalam term paper ini, mengenai perusahaan Lion Ceramics Industry dan permasalahannya ada banyak. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu metode penulisan term paper yang baik, yang tersusun secara sistematis, agar semua informasi tersebut dapat dipelajari dengan baik, dengan tujuan agar dapat dianalisa dan menghasilkan alternatif-alternatif solusi yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah masalah yang ada dalam perusahaan Lion Ceramics Industry.

Adapun metode penulisan yang tersusun secara sistematis tersebut mengikuti urutan langkah penulisan term paper sebagai berikut:



Gambar 3.2. Langkah-langkah penulisan term paper

Ketujuh langkah penulisan term paper, masing-masing dapat dijabarkan seperti di bawah ini, agar dapat diketahui dengan jelas maksud dan tujuan penulisan dari setiap langkah yang ada:

1. Penelitian pendahuluan:

Dalam bagian penelitian pendahuluan yang dilakukan dalam proses penulisan term paper ini, dilakukan pengenalan terhadap lingkup bisnis perusahaan Lion Ceramics Industry secara *general* dan mempelajari dengan cermat strategi pemasaran yang dijalankan untuk memasarkan produk kapur jahit Leo Brand saat ini.

2. Identifikasi masalah:

Dalam bagian identifikasi masalah, dilakukan pendataan mengenai masalah-masalah yang timbul sehubungan dengan strategi pemasaran yang dijalankan Lion Ceramics Industry. Setelah semua masalah yang terjadi terdata dengan baik, kemudian dilakukan pemilihan pokok permasalahan yang akan menjadi pokok pembahasan dalam term paper ini. Tujuan dari penentuan ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas tersebut adalah agar penelitian yang dilakukan dapat terarah dan dapat memberikan hasil penelitian yang optimal.

3. Penetapan tujuan penelitian:

Agar penulisan term paper ini menghasilkan manfaat yang berguna, maka perlu ditetapkan suatu tujuan penelitian yang hendak dicapai melalui penulisan ini. Adapun tujuannya adalah untuk mempelajari strategi pemasaran Lion Ceramics Industry saat ini, apa yang menjadi *core competency* perusahaannya, dan memberi saran strategi baru berdasarkan *core competency*-nya.

4. Studi literatur:

Pembelajaran mengenai teori-teori yang terdapat dalam literature perlu dilakukan untuk memperdalam pembahasan term paper ini. Semua teori mengenai strategi pemasaran 4P dan 7P, analisa posisi persaingan menggunakan STP atau segmentasi pasar, target pasar, dan *product positioning*, dan cara menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, perlu dipelajari dengan cermat.

5. Pengumpulan data:

Semua data yang diperlukan agar dapat dilakukan analisa yang baik perlu dikumpulkan secara lengkap dalam bagian Pengumpulan Data. Data-data tersebut adalah mengenai perusahaan, produk, strategi pemasaran, pangsa pasar, para pesaing, posisi persaingan.

6. Pengolahan dan analisis data:

Dalam bagian ini dilakukan pengolahan data menggunakan teori-teori strategi pemasaran, marketing mix 4P/7P, STP, dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil dari analisis SWOT, dilakukan analisa terhadap strategi pemasaran yang baru, permasalahan apa saja yang berhasil diatasi dengan adanya strategi pemasaran yang baru.

7. Kesimpulan dan saran:

Pada bagian akhir dari penulisan term paper ini, dituliskan mengenai kesimpulan dari seluruh pembahasan dan analisa yang dilakukan dalam term paper ini. Jika masih terdapat kekurangan-kekurangan yang perlu diatasi baik dari pihak perusahaan maupun dari penulisan term paper itu sendiri, dituliskan pada bagian saran untuk perbaikan.

BAB 4

PENGUMPULAN DATA

4.1. SEJARAH PERUSAHAAN

Keberadaan perusahaan diawali dengan perintisannya pada tahun 1979, oleh seseorang yang memiliki jiwa *entrepreneur* dengan nama Andreas Tunggawijaya. Oleh pendirinya, perusahaan *home industry* ini diberi nama Lion Ceramics Industry. Latar belakang pemberian nama tersebut dikarenakan produk yang dihasilkan dan dilempar ke pasaran merupakan produk-produk berbahan dasar dari keramik. Keramik merupakan sebuah material yang pengolahannya sudah digeluti semenjak lama oleh pendirinya. Mulai dari usaha membuat beragam pigura dan hiasan dinding dengan menggunakan bahan dasar keramik, hingga akhirnya usaha tersebut tidak berhasil, dan sebagai gantinya pada tahun 1979 Lion Ceramics Industry meluncurkan produk berandes, yang masih menggunakan bahan dasar keramik. Dibutuhkan keberanian dan tekad yang besar untuk mengalihkan usaha dari pembuatan produk kerajinan tangan hingga menjadi usaha produksi berandes yang merupakan produk manufaktur yang standar.

Namun produk brandes yang dihasilkan Lion Ceramics Industry tidak bertahan lama, karena produk yang dibuat sebagai salah satu komponen utama dalam lampu pijar petromaks, mulai kehabisan pangsa pasarnya seiring dengan semakin luasnya penggunaan listrik untuk penerangan, yang terus masuk ke pelosok pedesaan yang dalam sekalipun. Oleh karena itu, pada tahun 1987 Lion Ceramics

Industry mulai meluncurkan produk lain yang masih berbahan dasar keramik, yaitu produk kapur jahit dengan merek awal Lion Brand Tailor Chalks.

Usaha untuk memproduksi produk kapur jahit tersebut diilhami oleh produk kapur jahit yang dihasilkan oleh perusahaan Jepang, yang beredar secara luas dalam pasaran dan pabrik konveksi Indonesia, tanpa ada persaingan yang ketat karena jumlah pemain saat itu sangat sedikit, dan dari dalam negeri Indonesia pun belum ada perusahaan yang memproduksi kapur jahit tersebut. Maka dari itu dengan berdasarkan eksperimen yang panjang dan keberanian yang besar, maka pada tahun 1987 Lion Ceramics Industry mulai meluncurkan produk kapur jahit Lion Brand, sebagai produk kapur jahit pertama yang dihasilkan oleh perusahaan lokal.

Pemasaran awal dan proses memperkenalkan produk kapur jahit Lion Brand ini ke pasaran dilakukan oleh pendiri perusahaan Lion Ceramics Industry sendiri, dengan mendatangi para distributor yang mau menyalurkan dan memasarkan produk berandes Lion Ceramics Industry. Selain mendatangi para distributor produk berandes tersebut, pendiri Lion Ceramics Industry juga berusaha mencari lebih banyak lagi distributor lain yang mau memasarkan produk yang baru diluncurkan tersebut. Ternyata respon pasar dan pabrik konveksi di Indonesia menanggapi secara positif masuknya produk kapur jahit Lion Brand sebagai salah satu produk kapur jahit yang bersaing dalam pangsa pasar Jakarta dan sekitarnya, sehingga pada akhirnya pendistribusian produk semakin meluas hingga ke seluruh pelosok Indonesia. Pangsa pasar Indonesia mau menerima dan merespon positif terhadap produk kapur jahit Lion Brand yang baru diluncurkan tersebut sekalipun masih memiliki kualitas produk yang masih jauh dari baik jika dibandingkan dengan produk Jepang, namun memiliki harga yang sangat murah dibandingkan dengan

produk Jepang. Dalam skala perbandingan harga, terlihat bahwa produk kapur jahit Lion Brand hanya memiliki harga satu berbanding enam dari harga produk Jepang, dan hal itu berlangsung hingga saat ini.

Seiring dengan berjalannya waktu, ikatan kerja sama yang masih dapat bertahan sampai saat ini antara perusahaan Lion Ceramics Industry dengan para distributor produk kapur jahit Lion Brand hanya dapat berjalan pada tiga distributor yang berlokasi di Jakarta, Bandung, dan Surabaya.

Pada tahun 2004, produk kapur jahit Lion Brand resmi berganti nama dagang menjadi kapur jahit Leo Brand. Adanya pergantian nama tersebut berkaitan dengan diterimanya secara resmi pengajuan hak paten terhadap produk kapur jahit Lion Brand sebagai produk kapur jahit pertama yang diproduksi oleh perusahaan dalam negeri Indonesia sendiri pada tahun 1999, dengan menyangang hak paten dalam Rahasia Dagang. Penggantian nama tersebut dikarenakan dalam daftar paten, sudah ada produk dan perusahaan lain yang mendaftarkan diri dengan nama Lion Brand. Sehingga Lion Ceramics Industry tidak dapat lagi mendaftarkan produknya dengan nama tersebut, sehingga harus mengganti dengan nama Leo Brand.

Peluncuran produk kapur jahit dengan merek Leo Brand yang memakan waktu lama semenjak nama tersebut diresmikan, dikarenakan adanya usaha Lion Ceramics Industry untuk memperbaiki peralatan dan *Mould* yang digunakan untuk mencetak produk kapur jahit. Semenjak awal Lion Ceramics Industry merancang sendiri peralatan dan *Mould* yang digunakan untuk memproduksi kapur jahit. Dengan adanya pergantian nama tersebut, Lion Ceramics Industry harus mengganti semua *Mould* yang digunakan dan kesempatan tersebut dimanfaatkan sekalian untuk melakukan perbaikan pada proses pencetakan dengan peralatan dan *Mould* yang

digunakan saat itu. Bersamaan dengan itu, tidak hanya peralatan dan *Mould* yang harus dirancang ulang, Lion Ceramics Industry juga melakukan usaha perbaikan pada komposisi produk yang diproduksi, dengan melakukan beragam eksperimen perbaikan dengan menggunakan bahan baku dari beragam supplier material dengan beragam komposisi. Selain itu, Lion Ceramics Industry juga melakukan perbaikan penampilan pada kemasan produk, dengan melakukan kerja sama dengan supplier pencetakan dan penyedia kemasan, untuk persiapan peluncuran merek baru dengan kemasan yang lebih baik. Setelah melalui proses persiapan yang panjang, maka akhirnya pada pertengahan tahun 2004, produk kapur jahit dengan merek Leo Brand resmi diluncurkan ke pasaran.

Semenjak awal berdirinya pada tahun 1979 hingga saat ini, Lion Ceramics Industry sudah berganti lokasi produksinya sebanyak tiga kali, dengan penambahan jumlah areal produksi. Saat ini kapur jahit Leo Brand diproduksi di atas tanah seluas 1000m², yang berlokasi di daerah Kedung Halang Talang, kota Bogor.

4.2. KARAKTERISTIK PRODUK

Produk kapur jahit yang dihasilkan oleh perusahaan Lion Ceramics Industry, memiliki merek dagang di pasaran yaitu Leo Brand Tailor Chalk. Produk ini memiliki karakteristik produk dengan bentuk segitiga pipih, dengan empat variasi pilihan warna, yaitu merah, putih, biru, dan kuning. Produk kapur jahit ini terbuat dari bahan dasar keramik. Produk kapur jahit ini digunakan untuk menggambar pola pakaian pada kain yang akan dipotong. Adapun gambar mengenai produk tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.1.

Produk kapur jahit Leo Brand, yang merupakan produk hasil produksi dalam negeri Indonesia ini, memiliki banyak keunggulan yang membedakannya dibandingkan dengan produk-produk kapur jahit lainnya, baik produk lokal maupun produk impor. Produk kapur jahit Leo Brand memiliki harga yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan produk terbaik hasil produksi Jepang. Warna-warna produk kapur jahit tersebut terang dan jelas, tidak kusam. Kualitas penggoresan warnanya di atas kain, nyata dan jelas, tidak terlalu cepat hilang jika disentuh, namun dapat hilang dengan mudah jika ditepuk-tepuk maupun dicuci. Secara fisik, permukaan produk kapur jahit Leo Brand halus, tidak kasar.



Gambar 4.1. Produk kapur jahit Leo Brand
(File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004).

Semua hasil yang menyebabkan kapur jahit Leo Brand meraih keunggulan dibandingkan produk-produk lainnya adalah karena perusahaan Lion Ceramics

Industry adalah perusahaan kecil berskala *home industry*, sehingga mampu melakukan pengawasan dengan ketat terhadap semua kegiatan produksi yang dilakukan. Semua pengawasan yang dilakukan meliputi pengawasan bahan baku, *Mould*, dan oven. Untuk menjaga kestabilan dan kehalusan bentuk fisik kapur jahit Leo Brand, perusahaan selalu mengganti secara berkala semua *Mould* yang digunakan dalam proses produksi. Agar *Mould* yang digunakan terjaga kualitasnya, perusahaan Lion Ceramics Industry membuat sendiri semua *Mould* tersebut. Kestabilan dan kehalusan bentuk fisik produk kapur jahit Leo Brand dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Kestabilan dan kehalusan bentuk fisik produk kapur jahit Leo Brand (File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004).

Kestabilan dari produk kapur jahit Leo Brand yang dihasilkan oleh perusahaan Lion Ceramics Industry, tidak hanya dihasilkan dengan adanya peralatan dan *Mould* yang baik dalam memproduksi kapur jahit tersebut, namun ditentukan pula oleh kualitas raw material yang digunakan untuk membuat produk tersebut.

Perubahan komposisi raw material yang terjadi di luar kendali Lion Ceramics Industry sangat mempengaruhi kualitas dari produk kapur jahit Leo Brand itu sendiri. Selain raw material keramik yang digunakan, semua material pencampur lainnya merupakan produk impor yang dibeli dari beberapa supplier yang merupakan distributor produk-produk tersebut, yang berada di Indonesia.

Dalam kurun waktu semenjak didirikannya hingga saat ini, Lion Ceramics Industry sudah berganti beberapa supplier raw material selain keramik. Sementara supplier raw material keramik masih bertahan sampai saat ini dalam jalinan kerja sama selama puluhan tahun dengan Lion Ceramics Industry. Pergantian supplier raw material lainnya yang telah terjadi beberapa kali tersebut merupakan salah satu upaya Lion Ceramics Industry untuk memilih supplier yang jujur dan mau bekerja sama dengan baik dalam penyediaan raw material yang ketepatan komposisinya sangat dibutuhkan untuk mempertahankan kualitas produk kapur jahit Leo Brand. Dengan jalinan relasi antara supplier dengan Lion Ceramics Industry yang baik, Lion Ceramics Industry bisa mendapatkan informasi yang benar apabila terjadi perubahan dalam komposisi produk yang diimpor dari luar negeri tersebut, beserta informasi tingkat komposisi ada dalam raw material saat ini, yang berbeda dari komposisi produk sebelumnya. Sehingga Lion Ceramics Industry dapat dengan segera melakukan eksperimen untuk melakukan penyesuaian ulang terhadap komposisi produk kapur jahit Leo Brand yang harus diproduksi, agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik. Sekalipun dengan adanya jalinan relasi yang baik dengan para supplier, kejadian perubahan komposisi produk raw material yang diimpor dari luar negeri tersebut jarang terjadi, namun jika harus terjadi maka eksperimen ulang tersebut harus tetap dilakukan dalam rangka pengendalian mutu

produk kapur jahit Leo Brand, dan eksperimen tersebut dilakukan oleh pendiri dan semua anggota keluarga. Sehingga kunci kerahasiaan mutu yang dihasilkan tetap terjaga dengan baik.

Semua usaha yang keras untuk melakukan penyesuaian ulang terhadap komposisi produk terpaksa harus dilakukan karena kecilnya skala perusahaan Lion Ceramics Industry sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan pemesanan komposisi raw material yang tepat dibutuhkan untuk produk kapur jahit Leo Brand, kepada para produsen raw material yang berada di luar negeri.

4.3. DISTRIBUTOR DAN PEMBELIAN PRODUK

Produk kapur jahit, termasuk kapur jahit Leo Brand yang diproduksi oleh perusahaan Lion Ceramics Industry, digunakan secara langsung oleh para penjahit rumahan dan pabrik konveksi, yaitu para pembuat pakaian baik dalam skala kecil, maupun dalam skala masal. Dalam usaha pemasaran produknya, perusahaan Lion Ceramics Industry melakukan penjualan menggunakan jasa tiga distributor, yaitu:

1. Distributor Jakarta dengan skala pendistribusian produk besar.
2. Distributor Bandung dengan skala pendistribusian produk menengah.
3. Distributor Surabaya dengan skala pendistribusian produk kecil.

Selain bekerja sama dalam pemasaran dan penyebarluasan produk kapur jahit Leo Brand ke seluruh pelosok Indonesia, jalinan relasi yang lama dan loyalitas yang dimiliki antara satu sama lain, menyebabkan para distributor ini mau bertugas sebagai mata-mata bagi Lion Ceramics Industry untuk mengamati perkembangan pangsa pasar dan pergerakan ataupun perkembangan kompetitor yang ada dan

menginformasikannya kepada Lion Ceramics Industry. Sekalipun para distributor tersebut bukanlah para distributor yang khusus menjual produk kapur jahit Leo Brand, dan mereka juga menjual produk-produk kapur jahit merek lainnya, namun hal tersebut semata-mata dikarenakan permintaan pangsa pasar.

Selain para distributor tersebut menginformasikan perkembangan kompetitor yang ada di pasaran, mereka juga memberikan informasi perubahan harga produk para pesaing yang ada di pasar, sehingga dengan semua informasi yang masuk, Lion Ceramics Industry bisa menetapkan harga penjualan produk di pasaran yang harus dipasang oleh para distributor. Hal tersebut dimaksudkan agar harga produk kapur jahit Leo Brand yang diedarkan di pasaran oleh ketiga distributor tersebut sama. Sementara Lion Ceramics Industry juga mengatur harga pembelian produk untuk ketiga distributor yang ada, agar para distributor tidak merasa dirugikan dengan perubahan harga yang ada.

Sampai saat ini, produk kapur jahit Leo Brand sudah dipasarkan secara luas ke seluruh pelosok Indonesia oleh ketiga distributor tersebut. Jumlah rata-rata frekuensi pembelian produk oleh ketiga distributor tersebut dalam sebulan (File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Distributor Jakarta, sebesar 400 *box* per bulan, yaitu sebesar 66.7% dari keseluruhan total penjualan.
2. Distributor Bandung sebesar 170 *box* per bulan, yaitu sebesar 28.3% dari keseluruhan total penjualan.
3. Distributor Surabaya sebesar 30 *box* per bulan, yaitu sebesar 5% dari keseluruhan total penjualan.

Dengan jumlah isi produk dalam satu *box* -nya adalah sebanyak 720 buah produk kapur jahit Leo Brand.

Sampai saat ini, untuk mendapatkan produk kapur jahit Leo Brand, para distributor melakukan pengambilan sendiri ke lokasi gudang pabrik yang berlokasi di Kedung Halang Talang, Bogor, yang bersatu dengan lokasi produksi kapur jahit Leo Brand. Bahkan distributor yang berlokasi di Surabaya juga mau melakukan hal tersebut. Hal itu dikarenakan ketiga distributor tersebut dalam menjalankan usahanya tidak hanya memasarkan produk kapur jahit, baik merek Leo Brand ataupun merek-merek lainnya, tetapi juga menjual dan memasarkan produk-produk lainnya. Sementara itu, para produsen produk non-kapur jahit tersebut berada di daerah sekitar Jabotabek, hal tersebut yang menyebabkan mereka mau melakukan pengambilan produk kapur jahit Leo Brand sendiri ke Bogor, karena sekalian melakukan pengambilan produk-produk lainnya hasil produksi usaha-usaha kecil maupun *home industry* lainnya yang berlokasi di daerah Jabotabek dan sekitarnya.

4.4. PARA PESAING PRODUK

Jumlah pemain yang masih sedikit dalam industri yang memproduksi kapur jahit ini, dan permintaan pangsa pasar yang tinggi terhadap kapur jahit produksi Lion Ceramics Industry, menyebabkan banyak usahawan lain baik di dalam maupun luar negeri yang berminat untuk bermain dalam industri yang sama. Sehingga dapat dihitung pada tahun 2004 ini, dalam persaingan perebutan pangsa pasar, produk kapur jahit Leo Brand tidak bersaing sendirian lagi, ada banyak juga bermunculan pemain dalam sektor industri ini, bahkan bertambah banyak dengan munculnya

pemain-pemain baru, baik dari lokal maupun luar negeri. Adapun pesaing-pesaing tersebut beserta nama merek dagangnya adalah sebagai berikut:

1. Produk kapur jahit dari Jepang, dengan merek dagang Jinbutsu Tailor Chalk.
2. Produk kapur jahit dari Malaysia, dengan merek dagang Golden Tailor Chalk.
3. Produk kapur jahit dari China, dengan merek dagang Butterfly Tailor Chalk.
4. Produk kapur jahit dari Indonesia, dengan merek dagang Diamond Tailor Chalk.
5. Produk kapur jahit dari Indonesia, dengan merek dagang Alexander Tailor Chalk.
6. Produk kapur jahit dari Indonesia, dengan merek dagang Dove Tailor Chalk.
7. Produk kapur jahit dari Indonesia, dengan merek dagang Golden Lion Tailor Chalk.

Bagi perusahaan Lion Ceramics Industry yang sudah memproduksi kapur jahit Leo Brand sejak tahun 1987, dan merupakan perusahaan pertama yang memproduksi kapur jahit, yang mampu bertahan sampai saat ini, munculnya semakin banyak pesaing produk ini merupakan suatu ancaman yang besar, yang merebut pangsa pasarnya. Jika perusahaan tidak mengambil sikap serius dalam menghadapi para pesaing tersebut, maka suatu saat perusahaan Lion Ceramics Industry akan kehilangan kemampuan bersaingnya.

Selain kehadiran para pemain baru berusaha merebut pangsa pasar kapur jahit Leo Brand milik Lion Ceramics Industry, kehadiran para pemain lokal tersebut

juga mempersulit Lion Ceramics Industry karena berusaha ‘mencuri’ formula yang berhasil dikembangkan oleh Lion Ceramics Industry sendiri hingga menghasilkan produk yang baik seperti yang ada saat ini. Banyak usaha pencurian yang berusaha dilakukan para kompetitor lokal, seperti diantaranya melakukan pembajakan terhadap operator yang bekerja di bagian pencetakan produk kapur jahit, demi mendapatkan *sample material Mould* yang digunakan dan membayarnya demi mendapatkan komposisi formula yang digunakan. Namun hal itu tidak berhasil dilakukan karena sejak semula Lion Ceramics Industry menerapkan peraturan bahwa untuk mencegah kebocoran formula produk, maka pengetahuan dasar dan pembuatan komposisi formula produk tersebut hanya diketahui oleh anggota keluarga saja.

Selain melakukan pembajakan operator yang berkerja pada Lion Ceramics Industry, kompetitor juga berusaha mendatangi perusahaan-perusahaan pembuat *Mould* yang pernah didatangi Lion Ceramics Industry untuk kemungkinan pembuatan *Mould* di tempat mereka. Akan tetapi usaha-usaha tidak baik dari kompetitor tersebut dapat tercium oleh Lion Ceramics Industry, sehingga Lion Ceramics Industry tidak jadi menggunakan supplier untuk menyediakan *Mould* kapur jahit Leo Brand dan pada akhirnya Lion Ceramics Industry memutuskan untuk membuat sendiri semua peralatan dan *Mould* yang digunakan. Usaha-usaha pencurian *Mould* yang dilakukan para kompetitor tersebut dikarenakan pada era 80-an teknologi pembuatan *Mould* belum berkembang sebagai mana adanya sekarang. Sehingga para kompetitor tertarik untuk mempelajari model dan material yang digunakan untuk pembuatan *Mould*.

Sekalipun berkiblat pada produk kapur jahit produksi Jepang, karena kualitasnya yang dinilai sangat baik, namun dalam persaingan keberadaan produk

Jepang tidaklah menjadi ancaman yang terlalu berarti selama produk Jepang memasang harga yang sangat tinggi untuk produknya. Pesaing yang dirasakan memiliki daya saing tinggi bagi Lion Ceramics Industry adalah produk-produk Malaysia dan juga beberapa dari Indonesia. Sementara produk China, dikhawatirkan dalam waktu yang singkat mampu meningkatkan kualitas produknya, hingga memperketat persaingan dengan Lion Ceramics Industry.



BAB 5

ANALISIS DATA

Semua data dan informasi yang berhasil dikumpulkan, diolah dan dianalisis secara sistematis dengan mengikuti beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Analisis Penetapan Strategi yang meliputi: Matriks Analisis EFE-IFE, *Competitive Profile Matrix*, Matriks Analisis TOWS, IE (*Internal – External*) *Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, dan QSP (*Quantitative Strategic Planning*) *Matrix*.
2. Analisis segmentasi dan target pasar yang ada saat ini, dan pemosisian produk dibandingkan dengan produk lain, dengan Analisis STP (*Segmentation, Targeting dan Positioning*).

5.1. ANALISIS PENERAPAN STRATEGI

5.1.1. EFE-IFE Matrix

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dilakukan untuk menganalisis peluang dan ancaman yang ada pada sebuah perusahaan, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut dianalisis dengan menggunakan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hasil dari analisis menggunakan Matriks EFE dan IFE dapat dilihat pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2. Kemudian hasilnya digabungkan dengan *Competitive Profile Matrix* sebagai tahap pertama (*input stage*) dari keseluruhan 3 tahap proses perumusan strategi yang akan digunakan untuk mengidentifikasi semua informasi yang diperlukan dalam perumusan strategi tersebut.

Dari hasil perhitungan EFE Matrix pada Tabel 5.1. yang memiliki nilai sebesar 3,20 terlihat bahwa perusahaan Lion Ceramics Industry memiliki faktor eksternal yang kuat, yang berpengaruh secara besar terhadap kesuksesan pemasaran produk kapur jahit Leo Brand. Dari hasil perhitungan IFE Matrix pada Tabel 5.2. yang memiliki nilai sebesar 3,24 terlihat kondisi internal perusahaan Lion Ceramics Industry memiliki pengaruh dan potensi yang besar terhadap keberhasilan pemasaran produk kapur jahit Leo Brand.

Tabel 5.1. Faktor-faktor Utama Eksternal

Faktor Utama Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai yang Dibobot
Peluang:			
1 Potensi Pangsa Pasar pengguna produk kapur jahit yang masih besar.	0,20	4	0,80
2 Jaringan Distribusi yang luas di Indonesia.	0,15	3	0,45
3 Sub kontrak pembuatan <i>mould</i> .	0,10	2	0,20
Ancaman:			
1 Kebijakan pemerintah dan program AFTA akan perdagangan bebas.	0,10	2	0,20
2 Masuknya produk Kapur jahit dari China yang harganya murah sekalipun dengan kualitas yang lebih rendah.	0,20	4	0,80
3 Daya beli masyarakat pengguna kapur jahit melemah pasca krisis moneter di Indonesia.	0,10	3	0,30
4 Distributor tidak hanya memasarkan produk kapur jahit Leo Brand tapi juga beragam merek lainnya.	0,15	3	0,45
	1,00	-	3,20

Nilai Peringkat:

- 4 : besar 2 : sedang
3 : agak besar 1 : kecil

Tabel 5.2. Faktor-faktor Utama Internal

Faktor Utama Internal		Bobot	Peringkat	Nilai yang Dibobot
Kekuatan:				
1	Formula produk kapur jahit Leo Brand yang dikembangkan sendiri oleh pendiri Lion Ceramics Industry.	0,06	2	0,12
2	Memiliki <i>Brand Image</i> sebagai produk dengan kualitas yang baik, kedua setelah Jepang.	0,10	4	0,40
3	Memiliki permesinan, peralatan, dan <i>mould</i> yang dikembangkan sendiri.	0,06	2	0,12
4	Memiliki sistem pengendalian mutu yang dapat diandalkan.	0,10	3	0,30
5	Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para distributor.	0,10	4	0,40
6	Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para supplier.	0,10	4	0,40
7	Resminya Lion Ceramics Industry mendapatkan hak paten dalam Rahasia Dagang.	0,08	4	0,32
Kelemahan:				
1	Memiliki kapasitas produksi yang terbatas.	0,09	3	0,27
2	Kebergantungan yang tinggi terhadap usaha para distributor dalam memasarkan produk kapur jahit Leo Brand.	0,10	4	0,40
3	Tidak memiliki kuasa untuk mengatur penyediaan raw material dalam komposisi yang sesuai dengan standar formula produk kapur jahit Leo Brand.	0,09	3	0,27
4	Pembuatan peralatan dan <i>mould</i> yang dikerjakan secara manual, menyebabkan tingkat toleransi produk dinilai tinggi.	0,06	2	0,12
5	Keterbatasan kapasitas pembuatan untuk penyediaan peralatan dan <i>mould</i> memperlambat penanganan untuk pengendalian mutu.	0,06	2	0,12
		1,00	-	3,24

Nilai Peringkat:

4 : besar 2 : sedang

3 : agak besar 1 : kecil

5.1.2. Competitive Profile Matrix

Competitive Profile Matrix digunakan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan Lion Ceramics Industry dalam dunia bisnis yang digelutinya. Keberadaan posisi perusahaan Lion Ceramics Industry terhadap para pesaingnya dapat diketahui dengan memakai 9 faktor yang dapat mencerminkan kondisi dunia bisnis kapur jahit dan persaingannya seperti dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. *Competitive Profile Matrix*

No.	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Lion Ceramics Industry		Kompetitor China		Para Kompetitor Lokal	
			Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1	Pangsa Pasar	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
2	Kualitas Produk	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
3	Daya Saing Harga	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
4	Supply	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
5	Loyalitas Pelanggan	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
6	Brand Image	0,15	4	0,30	2	0,30	2	0,30
7	Layanan pada Pelanggan	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
8	Promosi	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
9	Kemudahan untuk memperoleh produk	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
		1,00		2,50		2,70		2,10

Urutan Peringkat:

- 4 : Kekuatan besar 2 : Kelemahan kecil
 3 : Kekuatan kecil 1 : Kelemahan besar

Dari hasil dari analisa *Competitive Profile Matrix* tersebut, terlihat bahwa produk kapur jahit Leo Brand dari Lion Ceramics Industry memiliki Faktor Sukses Kritis (*Critical Success Factor*) yang lebih rendah dibandingkan dengan competitor utama dari China walaupun lebih baik dari pada pesaing lokal lainnya. Oleh karena itu perusahaan Lion Ceramics Industry dituntut untuk menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat menghadapi persaingan yang ketat dengan para kompetitornya.

5.1.3. Matriks Analisis TOWS

Dalam proses penganalisaan dengan menggunakan Matriks Analisis TOWS, terlebih dahulu dilakukan pendaftaran mengenai kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapinya. Setelah semua hal tersebut terdaftarkan dengan baik, tahapan berikutnya adalah memadupadankan kekuatan dengan peluang yang ada (Strategi SO) sehingga dapat peluang yang ada dapat ditangkap dengan menggunakan kekuatan yang ada. Kemudian tahapan yang kedua adalah memadupadankan kekuatan dengan kelemahan (Strategi WO) dimana dengan peluang yang ada, setiap kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat diatasi dengan baik. Tahapan yang ketiga adalah memadupadankan kekuatan dengan hambatan yang ada (Strategi ST) dimana dengan kekuatan yang ada setiap hambatan yang datang dapat diatasi secara optimal, sehingga keberadaan hambatan tersebut tidak berdampak fatal bagi perusahaan. Selain itu tahapan yang terakhir merupakan padupadan antara kelemahan dan hambatan yang ada (Strategi WT) dimana keberadaan

kelemahan internal perusahaan harus diminimasi dan dieliminasi, agar tidak berdampak fatal jika perusahaan harus menghadapi hambatan yang menerpa perusahaan.

5.1.3.1. Strategi Peluang – Kekuatan.

Dari serangkaian daftar mengenai kekuatan internal yang dimiliki Lion Ceramics Industry sampai saat ini, ada beberapa faktor kekuatan yang dapat digunakan Lion Ceramics Industry untuk menangkap setiap peluang yang ada, agar dapat meningkatkan daya saingnya dalam perebutan pangsa pasar yang ada. Adapun peluang yang dapat diambil dengan berdasarkan kekuatan yang dimiliki perusahaan antara lain adalah:

1. Memelihara pasar, mutu produk, dan jaminan suplai.

Pangsa pasar yang sudah dimiliki perusahaan Lion Ceramics Industry saat ini baik yang datang dari distributor, maupun para pembeli lainnya, dan *end-user*, harus dipelihara dengan baik dengan menjaga ketersediaan produk dalam jumlah yang cukup setiap saat. Dengan mengandalkan jalinan relasi dengan para distributor dan jaringan distribusi yang luas di Indonesia, perusahaan dapat segera mengetahui manakala terjadi ketersediaan produk kapur jahit Leo Brand yang kurang yang ada di pasaran, dan dapat segera mengambil tindakan secara cepat untuk segera memenuhi kebutuhan yang ada di pasar, sehingga diharapkan perusahaan dapat menciptakan *Brand*

Image yang lebih baik lagi dan tidak mengecewakan para pembeli dengan ketidakterediaan produk dalam jumlah yang cukup.

Resminya perusahaan Lion Ceramics Industry mendapatkan hak paten untuk produknya memantapkan posisi perusahaan bahwa memang produk yang dihasilkan memiliki mutu yang terjamin baik, sehingga tidak mengecewakan para pembelinya dan para penggunanya. Dengan demikian diharapkan pangsa pasar yang sudah dimiliki oleh Lion Ceramics Industry saat ini dapat tetap terpelihara dengan baik, sekalipun banyak competitor yang berusaha merebut pangsa pasar Lion Ceramics Industry.

2. Penetrasi pasar, peningkatan pelayanan, dan integrasi hilir.

Dengan adanya pengalaman selama puluhan tahun dalam memproduksi kapur jahit, dan merupakan perusahaan kapur jahit pertama yang berdiri di Indonesia, dengan berdasarkan formula produk yang berhasil diciptakan sendiri dengan baik, yang telah terbukti berhasil mendapatkan hak paten dalam Rahasia Dagang berdasarkan formula produk dan proses produksinya, Lion Ceramics Industry berhasil membuat produk dengan kualitas yang baik dan harga yang jauh lebih murah dari pada Jepang. Hal tersebut seharusnya disadari penuh karena menciptakan keunggulan tersendiri bagi produk kapur jahit Leo Brand.

Namun jika Lion Ceramics Industry tidak melakukan usaha-usaha mengedukasi masyarakat dengan menggembar-gemborkan mutu, pengalaman, dan hak paten yang diperoleh, masyarakat awam tidak mengerti akan hal itu, dan di mata masyarakat produk kapur jahit Leo Brand tidak

memiliki nilai lebih untuk dipilih sebagai alternative favorit untuk digunakan. Bagi masyarakat yang tidak mengerti dengan baik, yang membedakan produk kapur jahit Leo Brand dengan produk kapur jahit Indonesia ataupun impor lainnya, hanyalah harganya yang lebih mahal.

Dalam prakteknya Lion Ceramics Industry dapat menggunakan bantuan para partnernya yang memegang posisi sebagai distributor untuk melakukan edukasi yang gencar dalam mempromosikan produk kapur jahit Leo Brand dengan merek yang baru kepada masyarakat pengguna produk kapur jahit. Untuk itu, Lion Ceramics Industry harus jeli menggunakan peluang yang ada untuk memanfaatkan kedekatan relasinya dengan para distributor untuk dapat mengedukasi mereka mengenai gebrakan yang dilakukan oleh Lion Ceramics Industry. Selain itu tidak ada salahnya jika Lion Ceramics Industry memikirkan imbal balik yang sesuai untuk usaha para distributor dalam membantu mengedukasi masyarakat, sehingga diharapkan para distributor memiliki kemauan dan terdorong untuk bekerja sama memasarkan produk kapur jahit Leo Brand lebih luas lagi.

Agar pelayanan yang diberikan kepada para pembeli dan pengguna produk kapur jahit dapat ditingkatkan lagi, perusahaan dapat membentuk sebuah badan yang khusus menangani masalah-masalah yang dihadapi oleh para pembelinya maupun para penggunanya, baik yang berkaitan langsung dengan produk kapur jahit Leo Brand maupun tidak, sehingga dengan pemberian pelayanan yang demikian baik diharapkan pangsa pasar yang dimiliki Lion Ceramics Industry dapat terus meningkat jumlahnya.

Selain itu untuk dapat merebut kembali pangsa pasar yang telah berhasil direbut oleh para kompetitornya, perusahaan Lion Ceramics Industry dapat membuat *Fighting Brand* di pasaran Lion Ceramics Industry dapat membuat memperluas pangsa pasarnya. Dengan membuat produk *second class* yang kualitas dan harganya lebih rendah dari pada produk kapur jahit Leo Brand, diharapkan masyarakat yang memiliki daya beli yang rendah pun mampu menggunakan produk kapur jahit *Fighting Brand* hasil produksi Lion Ceramics Industry.

Jika ditinjau lebih mendalam, terlihat bahwa potensi pangsa pasar kapur jahit masih sangat terbilang besar, baik yang ada di dalam maupun di luar negeri. Dengan segala upaya peningkatan pelayanan, mutu produk, dan peningkatan kemampuan penyediaan produk, diharapkan Lion Ceramics Industry mampu menembus pangsa pasar yang belum dimilikinya saat ini, baik yang di dalam maupun luar negeri.

3. Integrasi Hulu.

Dengan adanya sistem pengendalian mutu yang dapat diandalkan perusahaan dapat dengan segera menangani jika terjadi perubahan komposisi raw material yang akan digunakan. Dengan jalinan relasi yang baik dengan para supplier, informasi manakala terjadi perubahan komposisi raw material yang diimport dari luar negeri berubah, dapat diterima oleh perusahaan dengan cepat, sehingga perusahaan dapat dengan segera mengadakan riset ulang agar mutu yang produk tetap tidak berubah dan tidak mengecewakan para pengguna produk kapur jahit Leo Brand.

Mutu produk kapur jahit tidak hanya ditentukan oleh komposisi raw materialnya, akan tetapi juga ditentukan oleh bentuk fisik dan penampilan produk. Sampai saat ini perusahaan masih menyediakan sendiri *mould* yang digunakan, sekalipun dengan kapasitas penyediaan dan kualitas *mould* yang terbatas. Dengan kondisi teknologi pembuatan *mould* yang semakin berkembang pesat saat ini, dimana permesinan untuk membuat *mould* sudah berkembang dengan baik dan *mould* dapat diperoleh dengan mudah dan murah, perusahaan Lion Ceramics Industry memiliki peluang untuk memanfaatkan jasa sub kontraktor untuk menyediakan *mould* dengan kondisi yang baik, lebih presisi dengan teknologi pembuatan yang lebih baik, sehingga mutu produk yang dihasilkan dapat lebih ditingkatkan lagi.

5.1.3.2. Strategi Ancaman – Kekuatan.

1. Memelihara pasar dan penetrasi pasar dengan mutu produk dan peningkatan pelayanan.

Ancaman yang datang dari regulasi pemerintah dan program AFTA yang menunjang keberadaan perdagangan bebas, terbukti membawa masuk produk kapur jahit dari China yang menghantam pangsa pasar kapur jahit Leo Brand dengan keras. Dengan penawaran harga yang murah sekalipun dengan kualitas yang masih rendah, produk China mampu memasuki pangsa pasar di Indonesia dengan leluasa karena ditunjang dengan kondisi daya beli masyarakat yang melemah pasca krisis moneter. Untuk itu dengan mengandalkan sejumlah kekuatan yang ada dalam perusahaan Lion Ceramics

Industry, perusahaan dapat membuat *Fighting Brand* dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan China, di mana dengan membuat produk *second class* yang kualitas dan harganya lebih rendah dari pada produk kapur jahit Leo Brand, diharapkan masyarakat yang memiliki daya beli yang rendah pun mampu menggunakan produk kapur jahit *Fighting Brand* hasil produksi Lion Ceramics Industry.

Selain itu, Lion Ceramics Industry juga harus menerapkan sistem pemasaran yang baru, yang lebih aktif untuk mendapatkan atensi dari para pembeli (distributor), maupun para pengguna produk kapur jahit dari Lion Ceramics Industry. Dengan membentuk bagian khusus yang menangani pemasaran secara luas sekaligus menangani keluhan-keluhan dari para *customer*, yang tidak hanya saja datang dari keluhan yang berkaitan dengan produk kapur jahit secara fisik, namun juga keluhan ataupun permasalahan yang terjadi dalam perusahaannya dapat dikonsultasikan dan dibantu pemecahannya oleh Lion Ceramics Industry, sehingga loyalitas para pembeli dan pengguna kapur jahit Leo Brand dapat ditingkatkan lagi.

2. Efisiensi internal.

Untuk menjaga pangsa pasar yang ada saat ini, agar tidak beralih menggunakan produk China dengan harga yang murah, Lion Ceramics Industry harus melakukan efisiensi internal dalam proses produksinya, agar perusahaan dapat menawarkan harga yang semakin kompetitif bagi para pembelinya. Selain itu, dengan semakin memperhatikan efisiensi proses

produksi yang dijalankan Lion Ceramics Industry, diharapkan produk kapur jahit Leo Brand maupun *Fighting Brand* dapat tersedia dengan cepat dalam kuantitas yang cukup, agar para pembeli merasa sangat mudah untuk mendapatkan produk-produk yang dihasilkan oleh Lion Ceramics Industry.

5.1.3.3. Strategi Peluang - Kelemahan.

1. Memelihara pasar dan penetrasi pasar dengan mutu produk dan peningkatan pelayanan.

Dalam usaha memelihara pangsa pasarnya yang masih ada sampai saat ini, dan juga dalam upaya memperluas pangsa pasarnya lagi baik di dalam maupun luar negeri, perusahaan Lion Ceramics Industry harus berusaha sekuat tenaga untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam perusahaannya, terutama yang berkaitan langsung dengan mutu produk dan pelayanan yang diberikan perusahaannya kepada para pembeli dan pengguna produk kapur jahit Leo Brand.

Usaha-usaha untuk melakukan pengendalian mutu yang lebih ketat lagi perlu dilakukan dengan memperbaiki penampilan fisik produk dan memperketat pengawasan terhadap komposisi raw material, agar pangsa pasar yang sudah dimiliki saat ini tidak lepas. Selain itu, pelayanan yang diberikan dari perusahaan terhadap para pembeli dan pengguna produk kapur jahit Leo Brand harus ditingkatkan lagi agar para *customer* merasa terpenuhi kebutuhannya dan terpuaskan dengan pelayanan yang diberikan terutama apabila para *customer* menghadapi kendala dalam usahanya maupun kendala

yang berkaitan dengan produk kapur jahit Leo Brand secara langsung. Dengan demikian diharapkan perusahaan tidak saja hanya dapat mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimilikinya saat ini, tetapi juga dapat menambah jumlah pangsa pasar yang dapat dimasuki.

2. Peningkatan/perbaikan jaringan sistem informasi dengan para distributor.

Dalam menjalankan usahanya sampai saat ini perusahaan Lion Ceramics Industry menggantungkan diri pada kehandalan para distributornya dalam memasarkan dan menyebarkan produk kapur jahit Leo Brand ke seluruh pelosok Indonesia. Sehingga sampai saat ini dapat dikatakan bahwa para distributor inilah yang menjadi ujung tombak perusahaan yang mengetahui dengan jelas mengenai seluk beluk persaingan dan pemasaran produk kapur jahit. Oleh karena itu, jalinan relasi ini perlu ditingkatkan lagi keefektifannya agar perusahaan dapat memperoleh informasi yang akurat dengan cepat agar dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi setiap kemungkinan perubahan yang terjadi dalam bisnis perusahaan.

Selain itu, jalinan relasi ini perlu ditingkatkan dengan lebih baik lagi dengan menjadikan para distributor ini sebagai kepanjangan tangan dari perusahaan dalam menjangkau para pembeli dan pengguna kapur jahit Leo Brand. Dengan membentuk jalinan kerja sama antara para distributor dengan bagian marketing dari perusahaan, diharapkan perusahaan dan para distributornya dapat menangkap peluang lebih banyak lagi untuk memperluas pangsa pasarnya. Dengan semakin banyaknya pangsa pasar

yang berhasil ditangkap dengan adanya kerja sama ini, maka otomatis keuntungan yang didapat oleh kedua belah pihak ini meningkat.

Jalanan relasi dalam pertukaran arus informasi ini juga harus dapat ditingkatkan lagi dalam usaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi para *customernya*. Manakala para *customer* menghadapi kendala dalam usahanya, baik yang berkaitan langsung dengan produk kapur jahit yang digunakan, maupun masalah yang berkaitan dengan bisnisnya, para *customer* tersebut bisa mendapatkan bantuan solusi dari bagian marketing Lion Ceramics Industry maupun para distributornya, sebagai bagian dari pelayanan yang dapat diberikan oleh Lion Ceramics Industry.

3. Integrasi ke hulu.

Salah satu kelemahan yang dimiliki Lion Ceramics Industry adalah keterbatasan kemampuan dalam pembuatan dan penyediaan *mould* yang digunakan dalam proses produksi. Karena keterbatasan permesian dan pengerjaan yang masih secara manual, *mould* yang dihasilkan tidak dapat disediakan secara cepat manakala terjadi kerusakan dalam proses produksi. Selain itu *mould* yang dihasilkan juga masih memiliki tingkat toleransi yang terbilang besar, yang pada akhirnya sedikit banyak mempengaruhi bentuk fisik dari kapur jahit Leo Brand.

Dalam kondisi eksternal yang terjadi di luar perusahaan, terlihat bahwa perkembangan teknologi pembuatan *mould* yang berkembang dengan pesat saat ini, dimana *mould* dapat dibuat dengan mudah menggunakan

permesinan yang canggih, dan harga yang terjangkau, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan sub-kontrak dengan perusahaan pembuat *mould* untuk menyediakan *mould* dengan kapasitas yang cukup bagi perkembangan dan jalannya perusahaan Lion Ceramics Industry.

Selain itu, kelemahan lainnya adalah datang dari penyediaan raw material yang mengalami kendala ketidakkonsistenan dalam komposisi yang sesuai dengan standar produk kapur jahit Leo Brand. Oleh karena itu, integrasi ke hulu perlu dilakukan terhadap para supplier agar dapat mencari raw material yang sesuai dengan kebutuhan Lion Ceramics Industry, dan juga apabila hal tersebut tidak dapat dilakukan dan mengakibatkan perusahaan Lion Ceramics Industry harus mendapatkan raw material yang komposisinya berbeda, para supplier tersebut dapat menginformasikannya dengan secara cepat dan tepat, agar perusahaan dapat melakukan riset untuk menyesuaikan komposisi produk kapur jahit Leo Brand dengan harapan mutu produk yang dihasilkan dapat tetap terjaga. Di samping itu, dengan adanya informasi yang cepat dan akurat dari para supplier, dapat mencegah kemungkinan perusahaan untuk merugi akibat menggunakan raw material yang tidak tepat komposisinya dalam pembuatan produk kapur jahit Leo Brand, yang berakibat perusahaan harus membuang ataupun mengganti semua produk *work in process* (WIP), maupun produk-produk yang sudah terlanjur jadi.

4. Efisiensi Internal.

Dengan melakukan efisiensi terhadap proses produksi yang terjadi dalam internal perusahaan diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan produksinya agar potensi pangsa pasar yang masih besar tersebut dapat digarap dengan baik. Sehingga diharapkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pangsa dalam kapasitas dan kecepatan penyediaan yang cukup.

5.1.3.4. Strategi Ancaman – Kelemahan.

1. Memelihara pasar dan penetrasi pasar.

Pemeliharaan pangsa pasar yang sudah dimiliki perusahaan Lion Ceramics Industry saat ini harus diperhatikan dengan baik, mengingat banyaknya kekurangan yang masih dimiliki perusahaan saat ini, apalagi ditambahkan dengan ancaman dari luar yang menghambat perkembangan bisnis Lion Ceramics Industry saat ini.

Perlu diperhatikan dengan cermat, apabila Lion Ceramics Industry tidak dapat mengatasi dengan baik ancaman yang datang dengan kuat dari upaya China dalam merebut pangsa pasar Lion Ceramics Industry, maka dalam waktu yang relatif singkat Lion Ceramics Industry bisa kewalahan menghadapi serangan dari China. Sampai saat ini sekalipun Lion Ceramics Industry dalam hal mutu masih lebih baik dibandingkan dengan para kompetitornya, namun tetap saja dirasakan adanya kekurangstabilan pada setiap produk yang dihasilkan oleh Lion Ceramics Industry. Sementara harga

yang ditawarkan dirasakan relatif tinggi dibandingkan dengan para kompetitornya. Kondisi ini jika dikombinasikan dengan melemahnya daya beli masyarakat Indonesia pasca krisis moneter, akan berdampak buruk sekali bagi bisnis yang dijalankan oleh Lion Ceramics Industry, karena masyarakat akan terdorong untuk memilih produk dari China dengan harga yang jauh lebih murah.

Untuk dapat menyaingi kondisi ini, agar pangsa pasar Lion Ceramics Industry yang masih setia menggunakan produk kapur jahit Leo Brand tidak beralih kepada produk China ataupun produk lokal lainnya, dan juga agar Lion Ceramics Industry dapat merebut kembali pangsa pasar yang berhasil direbut oleh para kompetitornya, Lion Ceramics Industry dapat membuat *Fighting Brand*. Diharapkan dengan *Fighting Brand* ini Lion Ceramics Industry dapat mengatasi ketidakstabilan mutu terhadap produk kapur jahit Leo Brand, dan dapat memasuki pasaran dengan mutu yang jauh lebih rendah dan harga yang jauh lebih murah dengan *Fighting Brand*.

2. Efisiensi internal.

Untuk dapat menanggapi perubahan kondisi pasar yang demikian cepat akibat masuknya banyak kompetitor saat ini, Lion Ceramics Industry perlu melakukan efisiensi besar-besaran dalam internal perusahaan agar proses produksi dapat berjalan maksimal, dimana pada akhirnya diharapkan kapasitas produksi yang terbatas dapat ditingkatkan lagi. Dengan dilakukannya sub-kontrak untuk pembuatan *mould*, Lion Ceramics Industry

dapat mendelegasikan salah satu pekerjaannya kepada perusahaan yang khusus menangani pembuatan *mould*, sehingga kebutuhan penggantian *mould* yang digunakan dapat dipenuhi dengan cepat, dalam jumlah yang memadai, dan dalam kualitas yang baik.

3. Peningkatan/perbaikan relasi dengan para distributor.

Dalam pemasaran produk kapur jahit Leo Brand dirasakan keberadaan distributor yang juga memasarkan produk lainnya menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup bisnis Lion Ceramics Industry, karena peranan distributor ini besar untuk mempengaruhi para pembeli untuk membeli produk kapur jahit Leo Brand atau produk kapur jahit lainnya. Oleh karena itu kerja sama antara perusahaan dengan para distributor ini perlu ditingkatkan lagi agar kepuasan para distributor ini meningkat seiring dengan jalinan kerja sama yang ditawarkan oleh Lion Ceramics Industry, sehingga para distributor tersebut mau berjuang lebih keras lagi untuk mempromosikan produk kapur jahit Leo Brand. Bentuk kerja sama yang dapat dijalankan antara Lion Ceramics Industry dengan para distributornya dalam hal menjangkau lebih banyak lagi *customer* yang hendak membeli produk kapur jahit. Semakin banyak *customer* yang mau membeli dan menggunakan produk kapur jahit Leo Brand akan semakin menguntungkan kerja sama diantara kedua belah pihak ini. Dari seluruh alternatif usulan strategi yang diperoleh dari Matriks Analisis TOWS tersebut, dapat digambarkan pada tabel 5.4. dibawah ini.

Tabel 5.4. Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi

	Kekuatan	Kelemahan
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memiliki sistem pengendalian mutu yang dapat diandalkan. 2 Memiliki <i>Brand Image</i> sebagai produk dengan kualitas yang baik, kedua setelah Jepang. 3 Resminya Lion Ceramics Industry mendapatkan hak paten dalam Rahasia Dagang. 4 Formula produk kapur jahit Leo Brand yang dikembangkan sendiri oleh pendiri Lion Ceramics Industry. 5 Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para distributor. 6 Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para supplier. 7 Memiliki pemmesinan, peralatan, dan <i>mould</i> yang dikembangkan sendiri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memiliki kapasitas produksi yang terbatas. 2 Kebergantungan yang tinggi terhadap usaha para distributor dalam memasarkan produk kapur jahit Leo Brand. 3 Tidak memiliki kuasa untuk mengatur penyediaan raw material dalam komposisi yang sesuai dengan standar formula produk kapur jahit Leo Brand. 4 Pembuatan peralatan dan <i>mould</i> yang dikerjakan secara manual, menyebabkan tingkat toleransi produk dinilai tinggi. 5 Keterbatasan kapasitas pembuatan untuk penyediaan peralatan dan <i>mould</i> memperlambat penanganan untuk pengendalian mutu.
Peluang	Strategi Peluang-Kekuatan	Strategi Peluang-Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1 Potensi Pangsa Pasar pengguna produk kapur jahit yang masih besar. 2 Jaringan Distribusi yang luas di Indonesia. 3 Sub kontrak pembuatan <i>mould</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memelihara pasar, mutu produk dan jaminan suplai. (P1,2-K1,2,3,4,5,6,7) 2 Penetrasi pasar dan peningkatan pelayanan. (P1-K5; P2-K1,2) 3 Integrasi ke hilir. (P1,2-K5) 4 Integrasi ke hulu. (P3-K6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memelihara pasar dan penetrasi pasar dengan mutu produk dan peningkatan pelayanan. (P1,2-L1,2,3,4,5) 2 Peningkatan/perbaikan jaringan sistem Informasi dengan para distributor. (P1,2-L2) 3 Integrasi ke hulu. (P3-L1,3,4,5) 4 Efisiensi Internal. (P3-L1,4,5)
Ancaman	Strategi Ancaman-Kekuatan	Strategi Ancaman-Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1 Kebijakan pemerintah dan program AFTA akan perdagangan bebas. 2 Masuknya produk Kapur jahit dari China yang harganya murah sekalipun dengan kualitas yang lebih rendah. 3 Daya beli masyarakat pengguna kapur jahit melemah pasca krisis moneter di Indonesia. 4 Distributor tidak hanya memasarkan produk kapur jahit Leo Brand tapi juga beragam merek lainnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memelihara pasar dan penetrasi pasar dengan mutu produk dan peningkatan pelayanan. (A1,2,3,4-K1,2,3,4) 2 Efisiensi internal. (A3-K1,6,7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Memelihara pasar dan penetrasi pasar. (A1,2,3,4-L1,2,3,4,5) 2 Efisiensi internal. (A3-L1,4,5) 3 Peningkatan/perbaikan relasi dengan para distributor. (A4-L2)

Selanjutnya adalah melakukan pengelompokkan dan penggabungan atas rekapitulasi hasil alternatif strategi yakni alternatif-alternatif strategi yang sejalan dan dapat dikerjakan secara bersama untuk digabungkan menjadi 1 alternatif strategi. Penggabungan alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.5. berikut ini.

Tabel 5.5. Penggabungan Alternatif Strategi

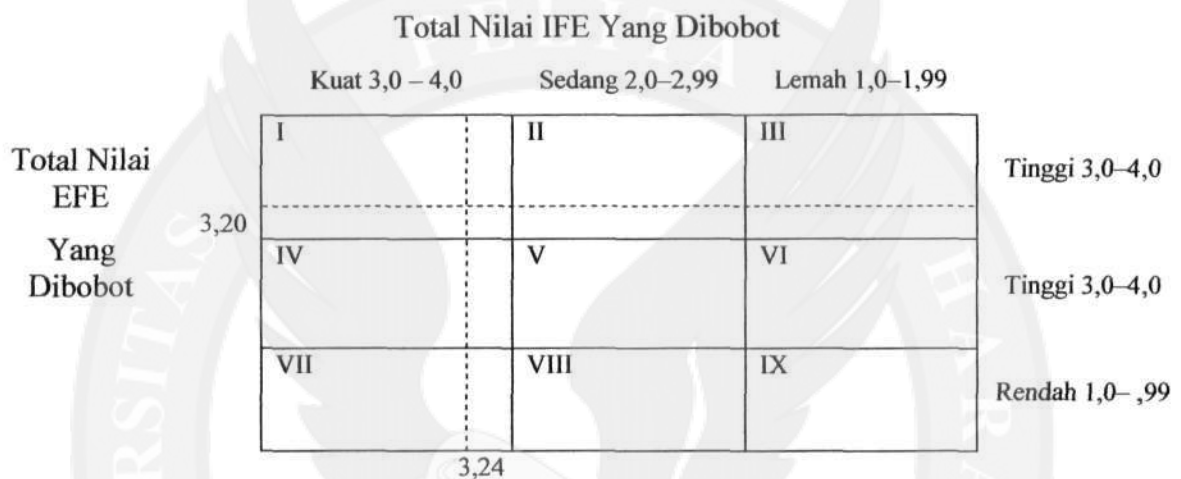
Alternatif Strategi	Penggabungan Alternatif Strategi
- Memelihara pasar - Manjaga mutu produk	Strategi pemeliharaan pasar
- Penetrasi pasar	Strategi penetrasi pasar
- Menjaga jaminan <i>supply</i> - Peningkatan pelayanan	Strategi Peningkatan Pelayanan
- Integrasi ke Hulu - Integrasi ke Hilir	Strategi Integrasi ke Hulu dan Hilir
- Efisiensi Internal	Strategi Efisiensi Internal
- Memperkuat sistim jaringan informasi	Strategi Memperkuat sistim informasi

5.1.4. *Internal-External Matrix (IE Matrix)*

Untuk dapat mengetahui jenis strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, analisis dengan menggunakan IE Matrix dapat dilakukan dengan pemberian bobot seperti yang telah dilakukan dalam EFE-IFE Matrix dengan menggunakan faktor-faktor kunci internal dan eksternal perusahaan. Kondisi perusahaan yang ada pada segmen I, II, dan IV berada pada posisi tumbuh dan berkembang, sedangkan pada segmen III, V, dan VII berada pada posisi

mempertahankan dan memelihara, serta segmen VI, VIII, dan IX pada posisi panen/divestasi.

Analisa mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan Lion Ceramics Industry dalam *Internal-External Matrix* dapat dilihat dalam Gambar 5.1. berikut:

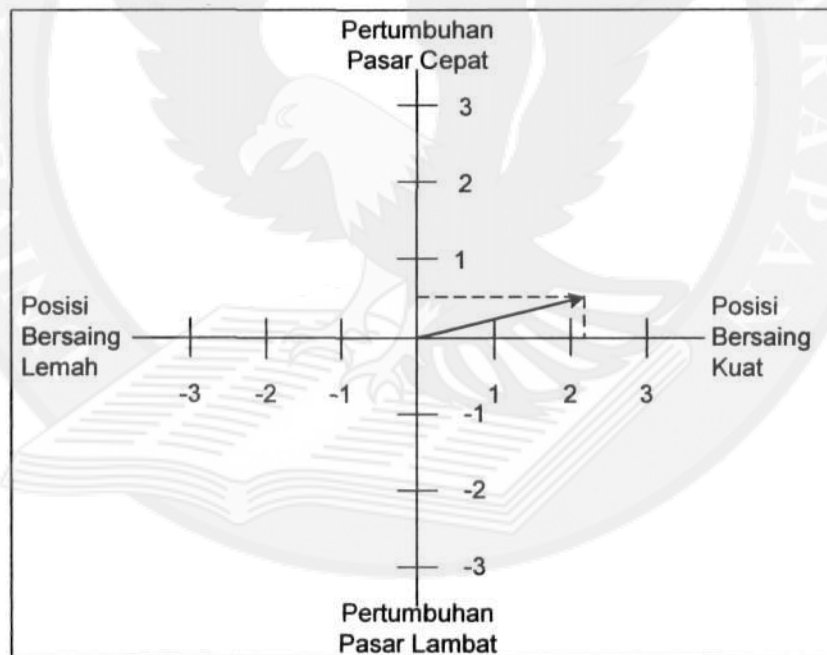


Gambar 5.1. *Internal-External Matrix*

Dari Gambar 5.1. di atas, terlihat bahwa Lion Ceramics Industry berada dalam segemen I, dimana strategi yang dinilai tepat untuk dijalankan oleh perusahaan adalah strategi **tumbuh dan berkembang**. Dimana harus disadari bahwa potensi yang dimiliki perusahaan untuk berkembang masih sangat besar jika ditinjau dari kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan usaha-usaha yang lebih aktif dan intensif agar dapat menggarap potensi yang besar, yang ada di dalam dan di luar perusahaan.

5.1.5. Grand Strategy Matrix

Analisa *Grand Strategy Matrix* dilakukan terhadap dua faktor evaluatif utama yang meliputi posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pangsa pasar dalam kurun waktu tertentu, dikaitkan dengan alternatif strategi yang digunakan. Kondisi persaingan dan pertumbuhan pangsa pasar dalam dunia bisnis yang digeluti perusahaan dipetakan ke dalam salah satu dari 4 kuadran melalui kombinasi dua faktor evaluatif di atas untuk dapat mengetahui alternatif-alternatif strategi yang sesuai untuk diterapkan. Kondisi persaingan dan pertumbuhan pangsa pasar kapur jahit Leo Brand dapat dilihat pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. *Grand Strategy Matrix*

Kombinasi kedua faktor evaluatif tersebut menunjukkan bahwa produk kapur jahit Leo Brand dari Lion Ceramics Industry berada pada kuadran I, dimana secara teoritis, strategi yang dapat dijalankan pada posisi ini menurut Fred R. David adalah: pengembangan pasar (penetrasi pasar), pengembangan produk, integrasi ke hulu dan ke hilir, dan diversifikasi konsentrik.

5.1.6. *Quantitative Strategic Planning Matrix.*

Analisa yang digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), dimana tahapan ini merupakan tahapan akhir dari rangkaian analisa penerapan strategi yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan. Melalui analisa QSPM ini, diharapkan perusahaan dapat menemukan tingkatan strategi yang kritis yang harus diterapkan terlebih dahulu dari sekian banyak alternatif strategi yang ada. QSPM ini menggunakan input dari analisa tahap 1 dan tahap 2 dengan menetapkan strategi yang dipilih diantara alternatif-alternatif strategi yang telah dikemukakan. Dalam Tabel 5.6. dapat dilihat terdapat analisa tahap ke 2 yang meliputi analisa 3 matriks yakni: SWOT, Internal-Eksternal, dan *Grand Strategy*.

Tabel 5.6. Alternatif Strategi

Analisis	Alternatif Strategi	Pengelompokan Alternatif Strategi
Matriks SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pemeliharaan Pasar 2 Penetrasi Pasar 3 Peningkatan Pelayanan 4 Integrasi ke hulu 5 Integrasi ke hilir 6 Efisiensi internal 7 Memperkuat Sistim Informasi Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan 2 Strategi Penetrasi Pasar 3 Strategi Peningkatan Pelayanan 4 Integrasi ke hulu 5 Integrasi ke hilir 6 Efisiensi internal 7 Memperkuat Sistim Informasi Pemasaran
<i>Internal – External Matrix</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tumbuh dan Berkembang. 	
<i>Grand Strategy Matrix</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pengembangan Pasar 2 Integrasi ke hulu 3 Integrasi ke hilir 	

Analisa lebih lanjut atas alternatif strategi yang terpilih, dilakukan dengan menggunakan inventarisasi faktor-faktor sukses kritis yang diambil dari matriks EFE-IFE dengan pemberian bobot untuk setiap faktor sukses kritis.

Penetapan Nilai Daya Tarik atau *Attractive Scores (AS)* dilakukan dengan cara memeriksa setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal dengan mengajukan pertanyaan: “Apakah alternatif ini mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?” Bila jawabannya “ya” maka strategi ini harus dibandingkan relatif pada faktor kunci. Artinya Nilai Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi yang lain. Nilai daya tarik tersebut adalah 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=menarik, 4=amat menarik. Apabila jawaban pertanyaan diatas “tidak”, menunjukkan bahwa faktor

sukses kritis tersebut tidak mempunyai pengaruh pada pilihan spesifik yang dibuat. Untuk ini Nilai Daya Tarik tidak perlu diberi penilaian.

Hasil analisa menggunakan QSPM dapat dilihat pada Tabel 5.7. dengan urutan prioritas alternatif strategi yang bisa dipilih dan paling sesuai untuk dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut:

- Prioritas 1 : Strategi Penetrasi Pasar dengan TAS = 6,43
- Prioritas 2 : Strategi Peningkatan Pelayanan dengan TAS = 6,25
- Prioritas 3 : Strategi Integrasi ke Hilir dengan TAS = 6,03
- Prioritas 4 : Strategi Memperkuat Sistem Informasi Pemasaran dengan TAS = 6,01
- Prioritas 5 : Strategi Efisiensi Internal dengan TAS = 5,93
- Prioritas 6 : Strategi Integrasi ke Hulu dengan TAS = 5,35
- Prioritas 7 : Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan Pasar dengan TAS = 5,19

Setelah mengetahui urutan prioritas dari strategi yang dapat dengan segera dilaksanakan maka Lion Ceramics Industry harus melihat kemampuan SDM dan kesiapan sarana serta prasarananya untuk melakukan pilihan pelaksanaan kemungkinan strategi-strategi tersebut secara sekaligus atau bertahap. Alternatif strategi yang ada tersebut dibuat berdasarkan tujuan jangka pendek untuk mengatasi masalah yang ada saat ini.

Penerapan strategi dengan skala prioritas seperti di atas akan berguna jika selama proses pelaksanaannya tidak terdapat perubahan-perubahan yang signifikan

dalam dunia bisnis dan industri kapur jahit. Perubahan signifikan yang dapat merusak pelaksanaan strategi-strategi tersebut salah satu contohnya antara lain adalah penggantian secara drastis penggunaan kapur jahit secara manual dengan teknologi mesin pemotong kain secara besar-besaran.

Pada Tabel 5.7 dapat dilihat acuan dari perhitungan dan urutan prioritas strategi yang akan diterapkan.



Tabel 5.7. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Faktor-faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi													
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang:															
1 Potensi pangsa pasar pengguna produk kapur jahit yang masih besar.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Jaringan distribusi yang luas di Indonesia.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60
3 Sub-kontrak pembuatan <i>mould</i> .	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Ancaman:															
1 Kebijakan pemerintah dan program AFTA akan perdagangan bebas.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2 Masuknya produk kapur jahit dari China yang harganya murah sekalipun dengan kualitas yang lebih rendah.	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3 Daya beli masyarakat pengguna kapur jahit melemah pasca krisis moneter.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Distributor tidak hanya memasukan produk kapur jahit Leo Brand tetapi juga merek lainnya.	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60
	1.00														
Kekuatan:															
1 Formula produk kapur jahit Leo Brand yang dikembangkan sendiri oleh pendiri Lion Ceramics Industry.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
2 Memiliki <i>Brand Image</i> sebagai produk dengan kualitas yang terbaik kedua setelah Jepang.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3 Memiliki permesinan, peralatan, dan <i>mould</i> yang dikembangkan sendiri.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06
4 Memiliki sistem pengendalian mutu yang dapat diandalkan.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para distributornya.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6 Memiliki jalinan relasi yang baik dan lama dengan para suppliernya.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
7 Resminya Lion Ceramics Industry mendapatkan hak paten.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Kelemahan:															

1 Memiliki kapasitas produksi yang terbatas.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
2 Kebergantungan yang tinggi terhadap usaha para distribtor dalam memasarkan produk kapur jahit Leo Brand.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
3 Tidak memiliki kuasa untuk mengatur penyediaan raw material dalam komposisi yang sesuai dengan standar formula kapur jahit Leo Brand.	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4 Pembuatan <i>mould</i> yang dikerjakan secara manual, menyebabkan tingkat toleransi produk dinilai tinggi.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06
5 Keterbatasan kapasitas pembuatan untuk penyediaan peralatan dan <i>mould</i> memperlambat penanganan untuk pengendalian mutu.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06
	1.00														
			5.19		6.43		6.25		5.35		6.03		5.93		6.01

AS = Attractiveness Score (Nilai Daya Tarik)

TAS = Total Attractiveness Score (Total Nilai Daya Tarik)

Nilai Daya Tarik :

1 = tidak menarik

2 = agak menarik

3 = cukup menarik

4 = amat menarik

5.2. SEGMENTASI DAN TARGET PASAR

Dari data yang berhasil dikumpulkan dari Lion Ceramics Industry di atas, terlihat bahwa sekalipun *market driven* dari pembelian produk kapur jahit Leo Brand adalah para *end-user* pembeli pakaian jadi, namun yang merupakan pembeli langsung dari produk ini adalah para distributor. Sehingga dalam pembagian segmentasi pasar yang dimiliki perusahaan Lion Ceramics Industry, terdapat dua faktor utama pembentuk matriks segmentasi pasar, yang pertama yaitu distributor, yang terdiri dari klasifikasi distributor berdasarkan kondisi geografis dalam negeri atau luar negeri; yang kedua yaitu skala distributor berdasarkan ukuran dari organisasinya, yang terdiri dari skala besar, sedang, dan kecil, seperti yang terlihat pada Gambar 5.3. berikut ini:

SKALA	Besar		
	Sedang		
	Kecil		
		Dalam Negeri	Luar Negeri

DISTRIBUTOR

Gambar 5.3. Segmentasi pasar produk kapur jahit Leo Brand (File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004).

Dari interaksi kedua faktor utama bentuk matriks tersebut, dapat ditentukan bagian-bagian mana dari matriks yang menjadi target pasar yang dimiliki perusahaan Lion Ceramics Industry sampai saat ini. Selain itu melalui matriks tersebut dapat dilihat pula besar-kecilnya kontribusi para distributor dalam mensukseskan

pemasaran produk kapur jahit Leo Brand. Sekalipun besar-kecilnya kontribusi yang mereka berikan, tergantung dari besar-kecilnya skala perusahaan distributor mereka sendiri. Interaksi kedua faktor segmentasi pasar, beserta target pasar yang sudah dicapai perusahaan Lion Ceramics Industry dapat dilihat pada Gambar 5.4.

Pada Gambar 5.4., terlihat bahwa sampai saat ini perusahaan Lion Ceramics Industry mengarahkan target pasarnya hanya kepada distributor-distributor dalam negeri saja, dengan skala perusahaan distributor yang mewaliki skala kontribusi perusahaan tersebut terhadap penjualan kapur jahit Leo Brand adalah besar, sedang, dan kecil. Dapat dilihat besarnya kontribusi ketiga perusahaan distributor dalam negeri tersebut, yaitu distributor yang berskala besar memberikan kontribusi 66,7%; distributor dengan skala sedang sebesar 28,3%; sedangkan distributor dengan skala kecil sebesar 5%, dari rata-rata keseluruhan atau rata-rata total penjualan produk kapur jahit Leo Brand setiap bulannya.

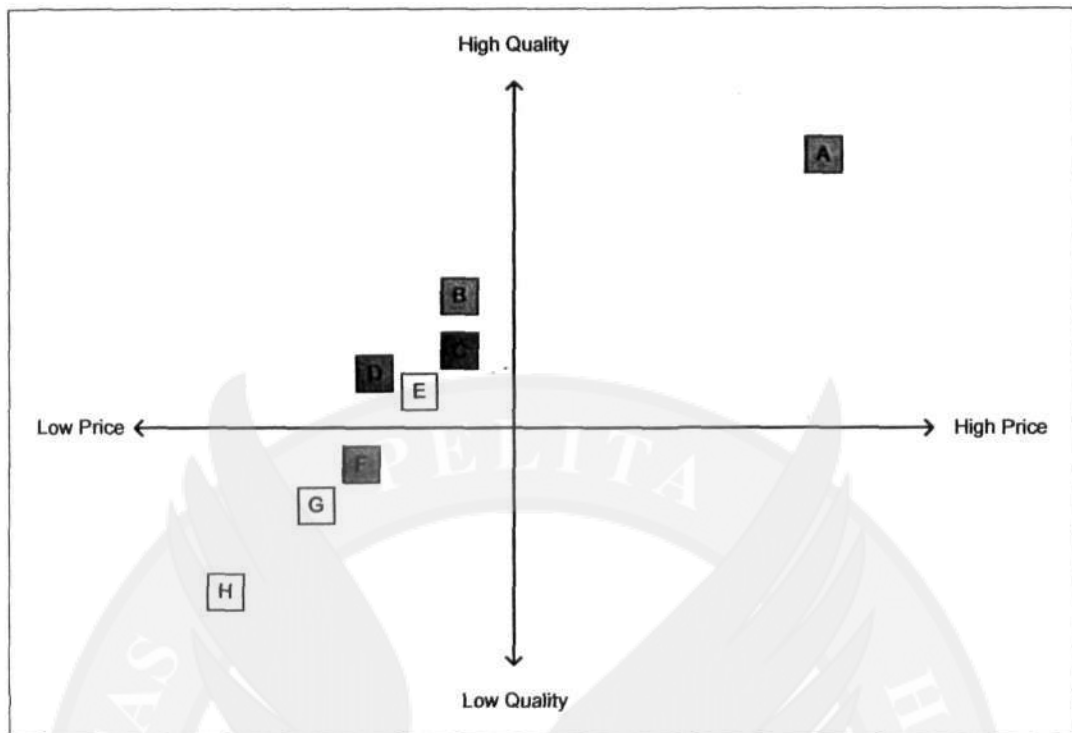
SKALA	Besar	66,7%	0%	66,7%
	Sedang	28,3%	0%	28,3%
	Kecil	5%	0%	5%
		100%	0%	100%
		Dalam Negeri	Luar Negeri	
		DISTRIBUTOR		

Gambar 5.4. Target pasar produk kapur jahit Leo Brand saat ini (File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004).

5.3. PEMPOSISIAN PRODUK

Untuk membuat peta *perceptual mapping* dari pemosisian produk-produk kapur jahit di mata para pembelinya, ada dua faktor yang menentukan posisi persaingan mereka, yaitu harga yang tinggi atau rendah, dan juga kualitas yang tinggi atau rendah. Sampai saat ini, *image* masyarakat mengenai produk kapur jahit produksi Jepang adalah kualitasnya sangat baik, namun harganya sangat mahal sekali. Sedangkan produk kapur jahit Leo Brand dari Indonesia, memiliki kualitas yang baik, walaupun tidak sebaik produk Jepang, namun harganya jauh di bawah produk Jepang. Sementara produk-produk lainnya dari Malaysia, China, dan produk-produk dari Indonesia yang lainnya, merupakan pesaing sebenarnya dari produk kapur jahit Leo Brand yang memakan pangsa pasar produk ini. Hal tersebut bisa terjadi karena sekalipun kualitas yang mereka tawarkan tidak sebaik produk kapur jahit Leo Brand, namun mereka memiliki harga jual yang lebih rendah dibandingkan produk kapur jahit Leo Brand, sekalipun harganya tidak berbeda banyak dari produk kapur jahit Leo Brand. Untuk lebih jelasnya pemetaan posisi persaingan produk-produk kapur jahit bisa dilihat pada Gambar 5.5.

Di mata para *customernya* produk kapur jahit Leo Brand memosisikan diri sebagai produk kapur jahit Indonesia pertama dengan *Brand Image* dan *Quality* yang baik, serta harga yang *reasonable*. Sementara itu di mata para pesaingnya, produk kapur jahit Leo Brand memosisikan diri sebagai produk kapur jahit dengan segala keunggulan kompetitif yang tidak mudah untuk dikalahkan.



Gambar 5.5. Pemetaan dari pemosisian produk-produk kapur jahit dalam persaingan di pasaran (File dan Dokumentasi Lion Ceramics Industry, 2004).

Keterangan Gambar:

- A** Produk kapur jahit dari Jepang, Jinbutsu Tailor Chalk
- B** Produk kapur jahit dari Indonesia, Leo Brand Tailor Chalk
- C** Produk kapur jahit dari Malaysia, Golden Tailor Chalk
- D** Produk kapur jahit dari Indonesia, Golden Lion Tailor Chalk
- E** Produk kapur jahit dari Indonesia, Alexander Tailor Chalk
- F** Produk kapur jahit dari Indonesia, Diamond Tailor Chalk
- G** Produk kapur jahit dari Indonesia, Dove Tailor Chalk
- H** Produk kapur jahit dari China, Butterfly Tailor Chalk

Dapat dilihat dari Gambar 5.5. ada tiga pesaing dengan potensi besar yang bersaing ketat dengan produk kapur jahit Leo Brand (kode B), yaitu produk kapur jahit dari Malaysia, Golden (kode C), produk kapur jahit dari Indonesia, Golden Lion (kode D), dan Alexander (kode E). Sementara itu sisanya, produk-produk dari Indonesia dan China, sekalipun menawarkan harga yang lebih murah, namun kualitasnya rendah, sehingga kurang menjadi pilihan konsumen.

Dalam hal ini, distributor-distributor yang menyalurkan produk kapur jahit Leo Brand, membeli sesuai dengan permintaan pengguna langsung produk ini, yaitu pabrik konveksi maupun para penjahit rumah tangga. Jadi mana yang harga produknya terjangkau oleh para pengguna produk, dan standar kualitasnya cukup memuaskan mereka, itulah yang mereka pilih untuk dibeli. Sehingga merekalah yang menjadi faktor penentu utama dalam persaingan perusahaan Lion Ceramics Industry dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

5.4. MARKETING MIX

Sistem pemasaran yang digunakan perusahaan Lion Ceramics Industry masih menggunakan standar *marketing mix* 4P, yaitu *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*. Dimana penerapan masing-masing dari keempat faktor P tersebut dalam perusahaan Lion Ceramics Industry adalah sebagai berikut:

a. *Product*:

Dari segi produknya, kualitas yang ditawarkan produk kapur jahit Leo Brand adalah baik, dengan penampilan luar yang baik, halus, berwarna terang, dan tidak kusam. Selain itu, kualitas kapur jahit Leo Brand dapat

terlihat dari hasil goresan yang nyata terlihat pada pola pakaian di atas kain, dan goresan tersebut tidak mudah hilang jika tersentuh, namun dapat hilang dengan baik, pada saat ditepuk-tepuk, ataupun dicuci.

Produk yang telah diproduksi hampir selama 20 tahun ini saat ini sudah memiliki *brand imange* tersendiri di mata para pengguna produk. Sehingga hal tersebut masih menempatkan produk pada posisi teratas dalam peta persaingan dengan produk-produk lainnya.

Selain itu, variasi ataupun pilihan warna yang ditawarkan tidak berbeda dengan tawaran pilihan warna dari para kompetitornya, yaitu merah, putih, biru, dan kuning.

b. *Price:*

Dari segi harga, produk kapur jahit Leo Brand jauh lebih murah dari pada produk kapur jahit dari Jepang, Jinbutsu, yang memiliki mutu yang sangat baik. Perbandingan harga produk kapur jahit Leo Brand, yaitu satu berbanding enam dengan harga produk kapur jahit Jinbutsu. Sekalipun mutunya masih sedikit di bawah Jinbutsu, namun harga yang ditawarkan oleh perusahaan Lion Ceramics Industry sangat kompetitif.

Selain itu, untuk mendorong semangat para distributor dalam membeli dan memasarkan produk kapur jahit Leo Brand, perusahaan Lion Ceramics Industry menetapkan penjualan produk kapur jahit Leo Brand dengan harga yang sama seperti hari-hari biasanya biasanya selama kurun waktu tertentu, seperti pada masa-masa menjelang puasa, hari raya Lebaran, Natal, dan tahun baru. Sementara Lion Ceramics Industry menetapkan harga

jual yang lebih tinggi di pasaran yang harus dijual oleh para distributornya, sehingga dengan demikian para distributor bisa memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan hari-hari lainnya, karena para distributor membeli produk dengan harga yang sama, sementara mereka mendapatkan harga jual yang lebih tinggi dari hari biasanya.

Sekalipun keterlambatan pembayaran jarang dilakukan oleh para distributor, namun perusahaan Lion Ceramics Industry memberikan kelonggaran waktu pelunasan bayaran sampai dengan tiga bulan terhitung setelah waktu distributor menerima barang yang dibeli. Selama kurun waktu relasi yang telah terjalin antara perusahaan Lion Ceramics Industry dengan para distributornya, waktu pelunasan bayaran yang dilakukan oleh para distributor terhadap pembelian produk kapur jahit Leo Brand adalah berkisar antara satu minggu sampai dengan dua bulan. Untuk diperhatikan, pelunasan pembayaran barang berbeda dengan *down payment*.

Akan tetapi dalam kaitan dengan kualitas dan harga produk, dikombinasikan dengan daya beli pangsa pasar Indonesia yang melemah pasca krisis moneter, harga produk yang ditawarkan Lion Ceramics Industry masih relatif mahal dibandingkan dengan produk-produk lokal lainnya dan juga produk China. Ada baiknya untuk pengembangan lebih lanjut, Lion Ceramics Industry mempertimbangkan untuk melakukan penetrasi pangsa pasar yang belum dimiliki perusahaan saat ini ataupun yang sudah direbut oleh pesaing lainnya, dengan cara melakukan perlawanan harga secara aktif dengan *Fighting Brand* dalam tingkatan kualitas yang sesuai untuk digunakan melawan para kompetitornya.

c. *Place:*

Dari segi tempat, produk-produk kapur jahit Leo Brand yang telah selesai diproduksi, disimpan dalam gudang pabrik, yang berlokasi di Bogor. Sementara itu para distributor yang membeli produk, datang dan mengambil sendiri produk yang dibeli ke Bogor, dengan melalui jalur darat. Hal tersebut dilakukan karena para distributor tersebut tidak hanya membeli produk kapur jahit saja untuk dipasarkan dari Jakarta, Bandung, dan Surabaya, namun mereka juga membeli produk-produk jenis lain dari beragam perusahaan untuk mereka pasarkan.

Sekalipun karena kendala jarak yang jauh, menyebabkan distributor Surabaya mengadakan pengambilan barang tiga bulan sekali, namun hal itu rupanya tidak menjadi kendala yang besar bagi distributor Surabaya, ditandai dengan tidak adanya keluhan ataupun keterlambatan pembayaran yang dilakukan.

Sementara itu, dari tangan ketiga distributor inilah, produk kapur jahit Leo Brand dapat dipasarkan dengan luas ke seluruh pelosok Negara Indonesia. Bahkan dengan melalui rantai distribusi yang panjang, produk kapur jahit Leo Brand dapat pula dijumpai di pasaran Malaysia.

d. *Promotion:*

Pada awal masa peluncuran produk ini ke pasaran, perusahaan Lion Ceramics Industry menggunakan sarana *personal selling*, yaitu memasarkan sendiri produk kapur jahit Leo Brand dengan mencari distributor-distributor

yang bersedia memasarkan produk ini. Sementara itu, dalam proses pendistribusiannya lebih lanjut, ketiga distributor inilah yang berperan besar sebagai marketing dalam menawarkan produk-produk ini kepada para pengguna langsung, seperti pabrik konveksi, maupun penjahit-penjahit rumah tangga, dan juga kepada toko-toko ataupun distributor lainnya. Sementara itu, strategi apa ataupun bagaimana cara mereka memasarkan produk-produk kapur jahit tersebut, diserahkan seluruhnya para distributor tanpa ada campur tangan dari Lion Ceramics Industry.

Ada baiknya dipertimbangkan oleh Lion Ceramics Industry untuk lebih aktif lagi terlibat dalam proses promosi/memasarkan produknya. Hal itu dapat dilakukan dengan jalan pembentukan bagian marketing tersendiri yang sekaligus merangkap *customer service*, dimana bagian ini secara aktif mencari peluang-peluang pangsa pasar yang mungkin dapat dimasuki ataupun direbut oleh Lion Ceramics Industry, tanpa mengesampingkan pentingnya menjalin relasi dengan para *customer* dengan jalan memberikan *after sales service* yang memuaskan.

Dari saran-saran alternative strategi yang sudah dianalisa di atas, menyatakan bahwa peluang Lion Ceramics Industry untuk mengembangkan bisnisnya masihlah sangat besar. Untuk itu diperlukan upaya lebih besar dalam usaha pemasaran produknya, dan tidak hanya mengandalkan sistem marketing dari 4P saja, akan tetapi diperluas menjadi 7P dimana ketiga hal lainnya meliputi:

e. *People:*

Untuk melakukan pemasaran yang lebih intensif, dirasa perlu untuk membentuk bagian marketing tersendiri, yang mana memerlukan orang-orang dengan kemampuan untuk menarik minat beli masyarakat dengan baik, ramah, supel, mau peduli dan memperhatikan dengan setiap permasalahan yang disodorkan oleh *customer*, mau membantu dengan senang hati, sabar, dan berbagai criteria lainnya yang diperlukan oleh bagian ini dalam menunjang pekerjaannya dalam menjaring minat beli para pengguna dan pembeli produk kapur jahit Leo Brand.

f. *Process:*

Disamping itu perlu disadari bahwa harga memang menjadi faktor penentu yang relative berpengaruh besar dalam proses *customer* memutuskan untuk membeli dan menggunakan produk kapur jahit. Oleh karena itu adanya upaya-upaya melakukan efisiensi dalam segala proses yang ada dalam internal perusahaan perlu untuk dilakukan agar dapat menekan biaya produksi.

Selain itu, proses pelayanan yang cepat dalam menanggapi setiap order yang masuk perlu untuk diperhatikan untuk menjaga kepuasan *customer* dalam membeli produk kapur jahit yang selalu tersedia.

g. *Physical Evidence:*

Sementara itu untuk menunjang kelancaran dan keefisienan proses internal perusahaan, perlu dibuat suatu kondisi lingkungan fisik perusahaan

yang tertata dengan baik dan tertib, untuk menjamin kelancaran setiap proses yang berjalan dalam industri, dan juga menunjang kenyamanan bekerja para karyawannya agar bisa lebih produktif lagi.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. KESIMPULAN

Dari penjabaran kasus yang diangkat dari perusahaan Lion Ceramics Industry yang memproduksi kapur jahit Leo Brand, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari proses Analisis menggunakan Matriks TOWS, didapatkan ada beberapa penggabungan *alternative strategy* yang merupakan peluang yang dimiliki Lion Ceramics Industry berdasarkan potensi yang dimilikinya saat ini, diantaranya adalah: Strategi pemeliharaan pasar, Strategi penetrasi pasar, Strategi peningkatan pelayanan, Strategi integrasi hulu dan hilir, Strategi efisiensi internal, dan Strategi memperkuat sistim informasi pemasaran.
2. Dari proses Analisis menggunakan Matriks *Internal-External* (IE) diperoleh *alternative strategy* yang mungkin dijalankan oleh Lion Ceramics Industry adalah tumbuh dan berkembang.
3. Dari proses Analisis menggunakan *Grand Strategy Matrix* yang didasari oleh posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar menunjukkan posisi produk Lion Ceramics Industry berada di kuadran I dimana alternatif strategi yang sesuai untuk posisi tersebut yaitu menjaga dan memelihara pasar, integrasi ke hulu, dan integrasi ke hilir.
4. Dari proses Analisis menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) diperoleh suatu urutan skala prioritas manakala perusahaan hendak

melakukan pemilihan terhadap alternative strategi yang hendak dijalankan, yaitu: Strategi Penetrasi Pasar, Strategi Peningkatan Pelayanan, Strategi Integrasi ke Hilir, Strategi Memperkuat Sistem Informasi Pemasaran, Strategi Efisiensi Internal, Strategi Integrasi ke Hulu, dan Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan Pasar.

5. Segementasi dan target pasar yang dimasuki Lion Ceramics Industry adalah para distributor lokal dengan skala pendistribusian produk, besar, sedang, dan kecil.
6. Pada pemetaan posisi produk dalam perbandingan antara kualitas produk dengan harga yang ditawarkan, Lion Ceramics Industry menduduki urutan kedua setelah Jepang, dalam hal mutu dan harga yang lebih rendah dari pada Jepang. Akan tetapi pesaing sebenarnya dari Lion Ceramics Industry adalah para kompetitor lokal dan juga China, yang gencar merebut pangsa pasar yang memiliki daya beli yang rendah.
7. Strategi *Marketing Mix* yang dijalankan Lion Ceramics Industry masih terdapat diareal 4P, dimana masih berorientasi pada penekanan *Product*, *Pricing*, *Place*, dan *Promotion*.

SARAN

Saran yang dapat diberikan kepada Lion Ceramics Industry sehubungan dengan usahanya dalam memasarkan produk kapur jahit Leo Brand-nya antara lain:

1. Strategi pemasaran dengan menjalin kerja sama yang lebih mendalam lagi, dengan para distributor, untuk melakukan edukasi pasar dan mempromosikan produk-produk kapur jahit yang dihasilkan Lion Ceramics Industry.

2. Memperluas pangsa pasar dengan membuat *Fighting Brand* yang menjual produk kapur jahit dengan harga dan mutu yang lebih rendah dari produk utama kapur jahit Leo Brand. Tujuannya agar Perusahaan Lion Ceramics Industry bisa memerangi kompetitor yang berhasil merebut pangsa pasar di bawah, yang memiliki daya beli yang rendah.
3. Mempertimbangkan penggunaan *Out Sourcing* dalam pembuatan *Mould* yang digunakan dalam proses produksi Lion Ceramics Industry, untuk meningkatkan mutu dan kapasitas produksi.
4. Mengadakan pemasaran secara aktif dengan membentuk sendiri badan pemasaran yang bertugas selain memasarkan produk, juga melayani keluhan ataupun permasalahan yang dihadapi oleh para *customernya*.
5. *Marketing Mix* yang masih mencakup 4P saat ini, dapat dikembangkan lebih mendalam pada bagian *Price* dan *Promotion*, dan diperluas menjadi 7P.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bingham, Frank G. Jr., Gomes, Roger, Knowles, Patricia A. *Business Marketing*. Third Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York, 2005.
2. David, Fred R. Alih Bahasa: Drs. Sindoro, Alexander. *Management Strategis Konsep*. Edisi Ketujuh. Edisi Indonesia. PT INDEKS. Jakarta, 2004.
3. Porter, E. Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1988.
4. Robbins, Stephen P., Barnwell, Neil. *Organisation Theory*. Fourth Edition. Pearson Education Australia Pty Ltd. Australia, 2002.
5. Booms, Bernard H., Bitner, Mary J. *Extended Marketing Mix 7Ps*.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_marketing_mix.html. 2001.
6. Reppel, Alexander. *Marketing Mix: 4Ps, 7Ps or what?*
<http://www.reppel.co.uk/marketing-theory/the-marketing-mix-4ps-7ps-or-what.html>. August 03, 2003.
7. File dan Dokumentasi Perusahaan Lion Ceramics Industry.