

**KONSEP *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)  
DAN STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI**  
*(Studi Kasus Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan  
Ujung Bulo, Kabupaten Maros)*

Oleh :

**CHAIRIL ANWAR RIDWAN**

**G 311 01 039**



PERPUSTAKAAN	HASANUDDIN
Tgl. Terima	12-6-6
Asal	Fak. Pertanian
	1/6/05
	H
	631/12-6-6

**JURUSAN SOSIAL EKONOMI  
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2006**

**KONSEP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)  
DAN STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI**  
(Studi Kasus Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan  
Ujung Bulu, Kabupaten Maros)

Oleh :

**CHAIRIL ANWAR RIDWAN**  
G 311 01 039

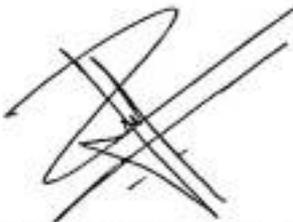
**SKRIPSI**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
SARJANA PERTANIAN

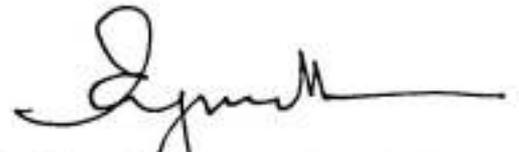
Pada

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian  
Fakultas Pertanian dan Kehutanan  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Disejutui Oleh :

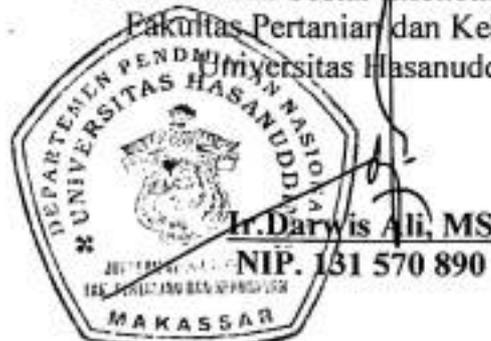


Prof. DR. Ir. Hj. Farida Nurland, MS  
Dosen Pembimbing



Ir. Eymal B. Demmallino, M.Si  
Dosen Pembimbing

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian  
Fakultas Pertanian dan Kehutanan  
Universitas Hasanuddin



PANITIA UJIAN SARJANA  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN

---

Judul : **KONSEP *CUSTOMER RELATIONSHIP*  
*MANAGEMENT (CRM)* DAN STRATEGI  
PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI**  
*(Studi Kasus Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun  
Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros)*

Nama Mahasiswa : **CHAIRIL ANWAR RIDWAN**

Nomor Pokok : **G 311 01 039**

**TIM PENGUJI :**

**Ir.Eymal B.Demmallino,M.Si**  
Ketua Sidang

**Prof.DR.Ir.Hj. Farida Nurland, MS**  
Anggota

**Ir.Heliawaty, Ch. Lakare, A, M.Si**  
Anggota

**Ir.Rahmadanih,MS**  
Anggota

**A.Nixia Tenriawaru,SP.,M.Si**  
Anggota

---

Tanggal Ujian : 29 Mei 2006

## RINGKASAN

**CHAIRIL ANWAR RIDWAN G 311 01 039 KONSEP *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* DAN STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI** (Studi kasus pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros), dibawah bimbingan Ibu **FARIDA NURLAND** dan Bapak **EYMAL B. DEMMALLINO**.

Praktek lapang mulai Desember 2005 hingga Februari 2006 dengan pemilihan kasus pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri. Sasaran belajar yang ingin dicapai meliputi: (1) Aspek pengetahuan, yaitu Mengetahui ; (a) sejarah pendirian perusahaan serta gambaran umumnya, (b) visi dan misi perusahaan dan tiap-tiap bagiannya, (c) sumberdaya yang terlibat dan berbagai masalah dalam mengembangkan usahanya, (d) mengetahui proses pengadaan bahan baku, proses produksi, dan proses pemasaran pada perusahaan, (e) proses dan tahap pengambilan keputusan untuk mengembangkan kinerja perusahaan dalam hal pemasaran, (f) strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya. (2) Aspek keterampilan yaitu terampil dalam; (a) mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan strategi bisnis pemasaran, (b) memberikan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan kasus. (3) Aspek sikap yaitu; (a) menghargai kesediaan perusahaan menjadi mitra belajar, (b) menghargai lingkungan kerja dan hubungan kerja serta aturan-aturan yang berlaku di perusahaan. (c) menghargai sikap serta upaya perusahaan dalam memasarkan produknya (d) serta mengambil hikmah sebagai pengalaman belajar yang berharga berdasarkan masalah yang dikaji.

Metode belajar yang digunakan dalam studi kasus dengan mengadakan magang, observasi untuk melihat posisi dan kinerja perusahaan, dan mengadakan wawancara langsung, baik dengan direktur maupun tenaga kerja perusahaan. Data-data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem (APPAS).

Perusahaan memulai bisnis pada tahun 1996, dengan sumberdaya lahan yang dimiliki seluas 1,5 Ha dengan nilai nominal sebanyak Rp. 60.000.000, sumberdaya bangunan 0,85 Ha dengan nilai Rp. 563.382.000. Tenaga kerja yang dimiliki sebanyak 250 orang dengan tenaga kerja tetap 65 orang dan tenaga kerja tidak tetap 185 orang.

Hasil produksi yang dihasilkan dari perusahaan merupakan komoditas ekspor kayu jati yang selanjutnya dipasarkan ke daerah pemasaran perusahaan seperti negara Jepang, Taiwan, Denmark, Perancis, dan Polandia.

Dalam melakukan pengembangan usahanya, perusahaan terlebih dahulu menyusun sebuah perencanaan yang matang. Oleh karena itu dalam menyusun sebuah perencanaan diperlukan adanya sebuah konsep yang tepat dimana salah satunya adalah konsep *Customer Relationship Management* (CRM). Konsep ini menitikberatkan pada bagaimana dapat menciptakan loyalitas yang tinggi dari pelanggan kepada perusahaan sehingga dapat memberikan keuntungan yang berlanjut bagi perusahaan. Dalam tulisan ini, kita juga dapat melihat bagaimana konsep CRM dalam strategi bauran pemasaran perusahaan maupun masalah yang dihadapi oleh perusahaan jika dilihat dari sudut pandang konsep CRM.

Masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan dalam hal pemasaran adalah loyalitas pelanggan kurang. Penyebab masalah utama adalah kualitas produk masih tidak sesuai standar ekspor dan pelayanan yang diberikan kurang maksimal. Kedua penyebab masalah utama tersebut dipengaruhi oleh keterampilan tenaga kerja yang kurang, mutu bahan baku kurang sesuai dengan standar ekspor, tidak adanya tenaga bagian pelayanan, proses ekspedisi kurang lancar. Keempat masalah tersebut disebabkan oleh karena penyusunan perencanaan kurang matang yang dipengaruhi oleh karena konsep pemasaran CRM kurang diketahui dan informasi administrasi kurang lengkap/teratur.

Pengembangan usaha dilakukan dengan analisis SWOT untuk melihat Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weaknesses*), yang berasal dari faktor internal serta peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Treaths*) yang berasal dari faktor eksternal.

Setelah dilakukan analisis pada setiap masalah yang dihadapi, untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan perlu melakukan tindakan antara lain : (a) adalah peningkatan loyalitas pelanggan. Untuk mencapai sasaran tersebut terlebih dahulu harus dicapai sasaran-sasaran antara, yaitu meningkatkan kualitas produk dengan melakukan pelatihan dan pendidikan bagi tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja dan mengadakan sortasi mutu terhadap bahan baku. Untuk sasaran antara melakukan pelayanan yang maksimal dengan merekrut tenaga khusus bagian pelayanan, disamping itu melancarkan proses ekspedisi produk. Untuk menunjang hal tersebut yang paling utama dilakukan adalah menyusun perencanaan yang lebih matang dengan terlebih dahulu menguasai konsep CRM dengan baik dan melengkapi informasi administrasi baik itu administrasi pelanggan maupun administrasi tentang keadaan sumberdaya perusahaan.

Ujicoba dan evaluasi dalam rancangan agenda pemantauan yang disajikan pada akhir skripsi bertujuan untuk memantau setiap kegiatan yang akan dilaksanakan untuk memberikan gambaran tentang kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menerapkan tindakan yang terpilih.

Pelajaran penting yang penulis peroleh selama melakukan praktek lapang adalah : **Teoritik** meliputi : (a) untuk menyusun sebuah strategi pemasaran berbasis CRM yang tepat sangat diperlukan adanya perencanaan yang baik (b) mampu mengidentifikasi semua faktor-faktor yang berpengaruh dalam mengelola strategi pemasaran. **Metodologik** meliputi : (a) dalam mengembangkan suatu usaha sangat diperlukan adanya suatu metode yang baik yaitu APPAS (b) Mengembangkan Bisnis dengan menerapkan sistem *Customer Relationship Management (CRM)* dalam bauran pemasaran diperlukan kerjasama yang baik antara *stakeholder* yang terlibat **Etik** meliputi : (a) seorang Wirausaha Harus Mampu Memikirkan Masalah-Masalah yang Sedang Dihadapi oleh Perusahaan serta Berani Mengambil Tindakan/Keputusan (b) mampu Memiliki Pemikiran untuk Melakukan Perencanaan Kerja untuk Sebuah Perusahaan.

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

**CHAIRIL ANWAR RIDWAN**, lahir di Ujung Pandang pada tanggal 9 Desember 1982 sebagai anak ketiga dari enam bersaudara, dari pasangan H. Ridwan M dan Hj. Berlian Said.

Pendidikan formal yang telah dilalui adalah Sekolah Dasar (SD) Inpres Melayu I dan II Ujung Pandang tamat pada tahun 1995, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) Negeri 5 Makassar tamat pada tahun 1998, dan Sekolah Menengah Umum (SMU) Negeri 4 Makassar tamat pada tahun 2001. Pada tahun 2001 pula, diterima sebagai mahasiswa pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan Universitas Hasanuddin melalui jalur SPMB dan memilih Sub Program Studi Agribisnis.

Selama menjadi mahasiswa, penulis sempat menjadi ketua Umum MISEKTA Unhas periode 2003/2004, sekretaris Dewan Pimpinan Wilayah (DPW) V POPMASEPI periode 2004/2005. Pengurus Badan Pengawas dan Pemeriksa (BAPPER) MISEKTA periode 2004/2005, Pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fapertahut Unhas periode 2004/2005. Pembina Unit Khusus MISEKTA (UKM) EMC periode 2004/2005. Tim Litbang MISEKTA periode 2005/2006. Aktif dalam berbagai kepanitiaan yang dilaksanakan oleh MISEKTA. Asisten mata kuliah, serta aktif mengikuti kegiatan seminar baik yang berskala regional maupun nasional.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan praktek lapang ini sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Pertanian pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan.

Tugas akhir yang saya lakukan ini mengambil studi kasus PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Kabupaten Maros. Penulis melihat bahwa saat ini bisnis ekspor kayu jati memiliki prospek yang cerah khususnya di Sulawesi Selatan sehingga dapat meningkatkan pendapatan daerah. Di samping itu, penerapan konsep CRM yang baik dalam strategi pemasaran ekspor kayu jati memberikan suatu titik terang dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Dalam waktu berjalan, perusahaan kasus dalam hal pengembangan usahanya mengalami berbagai kendala dan permasalahan sehingga penulis memandang perlu untuk mengkaji lebih dalam dan memberi solusi atas problematisasi yang ada melalui sudut pandang konsep pemasaran CRM.

Menyadari keterbatasan kemampuan Penulis miliki, dengan penuh kerendahan hati penulis mengakui bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan olah karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun tetap penulis harapkan dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Penulis berharap agar Tugas Akhir ini dengan segala kekurangan dan kelebihan yang terkandung di dalamnya tidak hanya menjadi kumpulan kertas usang yang berjudul karya ilmiah dan tidak digunakan. Tetapi memberi sebuah nilai bagi ilmu

pengetahuan dan dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya. Hal ini mengingat semua peristiwa yang penulis hadapi dalam praktek lapang dan penyusunan tugas akhir memberi banyak pelajaran dan hikmah.

Melalui sudut pandang penulis kiranya terdapat suatu kesepahaman mengenai konsep APPAS sendiri, agar pemahaman penulis mengenai metodologi APPAS tidak bias. APPAS pada dasarnya menyajikan konsep yang sangat unik dalam hal pemecahan suatu masalah agrosistem namun pada perkembangannya sedikit peneliti yang menerapkan konsep APPAS. Hal ini menjadi tantangan bagi APPAS ke depan yaitu bagaimana membingkai berbagai metodologi APPAS semenarik mungkin dan lebih mudah dipahami. Amin.....

Akhirnya, penghargaan yang tulus dan ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada orang tua tercinta **H. Ridwan M dan Hj. Berlian Said**, yang telah mengasuh, mendidik, dan memberikan doa restu serta mendukung penulis baik secara moril maupun materil. Tak lupa pula kepada saudara-saudaraku (**Olivia Risanthy, Chairul Ichsan, Chairal Achyar, Chairuddin dan Rizky Chairiah**) atas dukungan dan semangat yang diberikan kepada penulis selama ini. Tak lupa pula terima kasih penulis sebesar-besarnya kepada **Adhistry, Tenri** sebagai tempat canda dan tawanya dan **Kanda Rusli (Ir. Rusli M. Rukka, MS)** atas segala nasehat dan bimbingannya selama penulis menyusun tugas akhir ini. Serta tak lupa pula terima kasih penulis sebesar-besarnya kepada **Della Rusyidah, T** yang *tercinta dan tersayang* atas semangat dan kesetiiaannya selama ini yang selalu mendampingi penulis dalam segala suka duka yang ditempuh selama menjalani studi hingga selesainya tugas akhir ini.

Penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Penasihat Akademik Ibu **Letty Fudjaja, SP, M.Si** atas segala nasehat dan bimbingannya selama penulis menempuh pendidikan di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Dosen Pembimbing Ibu **Prof. DR. Ir. Hj. Farida Nurland, MS** dan Bapak **Ir. Eymal B. Demmallino, M.Si** yang dengan tulus atas bimbingan, informasi dan penuh pengertian telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan kepada penulis sejak awal hingga selesainya tugas akhir ini.

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan, perhatian dan kerjasamanya kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf dan karyawan.
2. Dekan Fakultas Pertanian dan Kehutanan UNHAS Bapak **Prof.Dr.Ir.Mursalim**, beserta staf dan Karyawan.
3. Ketua dan Sekretaris Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Bapak **Ir.Darwis Ali, MS** dan Ibu **Ir.Rahmadanih, M.Si** serta seluruh Dosen yang berada dalam dan diluar lingkup Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah banyak memberikan pengetahuan, bimbingan dan arahan selama penulis menempuh pendidikan.
4. Pak **Hafid** dan Pak **Mursading** serta seluruh staf administrasi Fakultas Pertanian dan Kehutanan

5. Pimpinan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri Bapak **Ir. Ricky**, beserta staf dan karyawan yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi dan data yang penulis butuhkan serta terima kasih atas segala kesediaan, keramahan dan keterbukaan selama penulis melaksanakan praktek lapang.
6. Solid '2k1 : **Iswadi, Akhiruddin, Asri Syam, Rudiansyah, Ardi, Eroika Romi, Yudha Yuliansyah, Ifan Satria Aditama, Surya Nugraha, A. Anshari, Irham Idrus, Muh. Faisal** terima kasih atas keakraban kita, bantuan, motivasi, serta perhatian kalian baik semasa kuliah hingga pada saat terakhir penyelesaian skripsi ini. Tak lupa pula saya sampaikan ucapan terima kasih saya kepada teman-teman 2K1 yang belum sempat saya tulis namanya satu persatu.
7. Teman-teman KKN-ku gel.Antara tahun 2005 Posko Lamuru Desa Barugae :  
**“ Rusdin, Maryani, Murnia, Misnawati, Rani, dan Fitriani + Sofyan”** atas bantuan dan kerjasamanya selama melaksanakan KKN.
8. Adik-adik angkatan '02, '03, '04, '05 Sosek Pertanian atas seluruh kerjasamanya selama ini. Semoga mendapat rahmat dari-Nya.

Makassar, 29 Mei 2006

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SUSUNAN TIM PENGUJI .....	iii
RINGKASAN .....	iv
RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
PROLOG.....	1
<b>I. PENYADARAN VISI MISI WIRAUSAHA</b>	
1.1. Sejarah Perusahaan.....	20
1.2. Penyadaran Visi dan Misi Perusahaan.....	21
1.3. Misi Bagian-Bagian Perusahaan.....	22
1.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	26
<b>II. ANALISIS SITUASI AGROSISTEM</b>	
2.1. Analisis Posisi Perusahaan.....	29
2.1.1. Sumberdaya Lahan dan Bangunan.....	30
2.1.2. Sumberdaya Manusia.....	30
2.1.3. Sumberdaya Peralatan.....	33
2.1.4. Sumberdaya Finansial.....	36
2.2. Analisis Kinerja Usaha.....	37
2.2.1. Proses Pengadaan Bahan Baku.....	37
2.2.2. Proses Produksi.....	40
2.2.3. Proses Pemasaran.....	47
2.2.4. Analisis Biaya.....	53
2.2.5. Analisis Pendapatan.....	54
2.3. Analisis <i>Stakeholder</i> .....	55
2.3.1. Identifikasi <i>Stakeholder</i> .....	57
2.3.2. Pemetaan <i>Stakeholder</i> .....	60
2.3.3. Sumber Kekuatan <i>Stakeholder</i> .....	73
2.4. Aspek Dampak Lingkungan.....	74
2.5. Peta Penampilan Karya Agrosistem.....	75

<b>III. PENERAPAN KONSEP <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> (CRM) DALAM STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI</b>	
3.1 Kesempatan Pemasaran .....	81
3.2 Pasar Sasaran .....	83
3.3 Konsep <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) .....	85
3.4 <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) dan Strategi Bauran Pemasaran .....	90
<b>IV. ANALISIS SWOT .....</b>	<b>109</b>
<b>V. ANALISIS MASALAH PENGEMBANGAN USAHA</b>	
5.1. Penetapan Posisi Penilaian.....	123
5.2. Identifikasi Masalah.....	124
5.3. Strukturisasi Masalah.....	131
<b>VI. ANALISIS SASARAN PENGEMBANGAN USAHA</b>	
6.1. Penetapan Sasaran.....	135
6.2. Strukturisasi Sasaran.....	138
<b>VII. ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN PENGEMBANGAN USAHA</b>	
7.1. Alternatif Tindakan Per Sasaran Antara.....	140
7.2. Analisis Keputusan.....	143
<b>VIII. STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA .....</b>	<b>156</b>
<b>IX. MATRIKS PERENCANAAN PENGEMBANGAN USAHA</b>	
9.1. Matriks Perencanaan Pengembangan Usaha.....	161
9.2. Rencana Kerja Proyek .....	163
<b>X. ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL.....</b>	<b>166</b>

<b>XI. AGENDA PEMANTAUAN</b>	
11.1 Uji Coba .....	180
11.2 Evaluasi .....	182
11.3 Sasaran dan Fakta Terealisasi .....	184
<b>XII. REFLEKSI.....</b>	<b>187</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>190</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>193</b>

## DAFTAR TABEL

No.	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Volume dan Nilai Ekpor Komoditi Kayu Jati Olahan dan Kayu Lapis di Sulawesi Selatan Tahun 2000-2004.. .....	4
2.	Status, Jenis Kelamin, kisaran umur dan Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	32
3.	Nilai Penyusutan Alat Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	35
4.	Analisis Posisi Sumberdaya Perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005. ....	37
5.	Jenis dan Jumlah Biaya Tetap Yang Dikeluarkan Oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri Selama Januari – Desember 2005 di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	53
6.	Jenis dan Jumlah Biaya Variabel Yang Dikeluarkan Oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri Selama Januari – Desember 2005 di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	54
7.	Analisis Biaya dan Pendapatan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	55
8.	Matriks Pemetaan Stakeholder Berdasarkan Dimensi <i>Power/Predictability</i> pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.....	61
9.	Matriks Pemetaan Stakeholder Berdasarkan Dimensi <i>Power/Interest</i> pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.....	67
10.	Matriks Penerapan Konsep CRM dalam Strategi Bauran Pemasaran (8P).....	108
11.	Matriks SWOT pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Kota Maros, 2006.....	118

12. Matriks Masalah pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006..... 130
13. Matriks Swot dan Alternatif Tindakan Terpilih pada Strategi Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006..... 160
14. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Usaha pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006..... 162
15. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Usaha pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006  
Matrik Analisis Persoalan Potensial Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006 ..... 165
16. Matriks Analisis Persoalan Potensial Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006 ..... 177
17. Jadwal Kerja Terealisasi yang di Implementasikan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006. 183

## DAFTAR GAMBAR

No.	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Struktur Organisasi Industri PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.....	28
2.	Saluran Pengadaan Bahan Baku PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.....	39
3.	Skema Proses Produksi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006 .....	46
4.	Skema Proses Pemasaran PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu; Kabupaten Maros, 2006.....	52
5.	Peta Penampilan Karya Agrosistem Pada Perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005	76
6.	Proses dalam <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	86
7.	Diagram Analisis Masalah Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006	133
8.	Strukturisasi Sasaran Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006 .....	139
9.	Diagram Analisis Alternatif Tindakan per Sasaran Antara Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.....	142
10.	Diagram Analisis Alternatif Tindakan Terpilih Untuk Sasaran Antara Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.....	155

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Jumlah Bahan Baku Yang Dibeli Selama 1 Tahun pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005.	193
2.	Realisasi Volume Ekspor dan Nilai Ekspor Selama 1 Tahun pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005 .....	194
3.	Jumlah Produksi Selama 1 Tahun pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005. ....	195
4.	Daftar Nama Negara Tujuan Ekspor Selama 1 Tahun pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005 .....	196
5.	Toleransi Ukuran dan Kadar Air Kayu Jati Sawn Timber dan Moulding Berdasarkan Permintaan Pembeli .....	197
6.	Toleransi Ukuran dan Kadar Air Kayu Jati Sawn Timber dan Moulding Berdasarkan Standar Nasional Indonesia .....	198

## PROLOG

Indonesia adalah negara agraris, dimana sektor pertanian masih memegang peranan penting dari keseluruhan perekonomian nasional. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya penduduk atau tenaga kerja yang hidup dan bekerja pada sektor pertanian atau produk nasional yang berasal dari sektor pertanian. Dalam pembangunan bidang ekonomi, sektor pertanian ini memperoleh prioritas utama, yang meliputi peningkatan produksi, peningkatan pendapatan, perluasan lapangan kerja baru serta kemungkinan pengembangan pemerataan sosial masyarakat.

Besarnya peranan sektor pertanian terhadap pertumbuhan suatu negara khususnya Indonesia memberikan arti bahwa dimasa mendatang, sektor ini masih terus perlu ditumbuh kembangkan. Dewasa ini dan dimasa mendatang, sektor pertanian masih akan menghadapi tantangan yang besar, terutama pada sub sektor non pangan seperti hortikultura dan buah-buahan, perikanan, peternakan, perkebunan dan kehutanan.

Semakin pesatnya laju pertumbuhan penduduk mengakibatkan semakin meningkatnya kebutuhan akan hasil hutan berupa kayu. Kartodiharjo (1999) menyatakan bahwa hingga saat ini kebutuhan kayu untuk industri mencapai 97,7 juta m<sup>3</sup>/thn. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan kayu masyarakat di masa akan datang. Salah satu jenis kayu yang banyak diminati oleh masyarakat adalah jenis kayu jati (*Tectona grandis. L.*).

Menurut Van Steenis (1997), sistematika dari tanaman jati adalah sebagai berikut :

- Kingdom : Flora
- Divisio : Spermatophyta
- Sub Divisio : Angiospermae
- Class : Dicotyledonae
- Order : Verbenales
- Family : Verbenaceae
- Genus : Tectona
- Species : *Tectona grandis* Linn. F

Kayu jati (*Tectona grandis. L*) merupakan salah satu jenis kayu yang bernilai tinggi dan dapat dipergunakan untuk berbagai macam keperluan sehingga banyak permintaan akan kayu jati baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal ini disebabkan dari keunggulan sifat-sifatnya dalam hal kekuatan dan keawetannya. Beberapa keperluan yang dapat menggunakan kayu jati diantaranya : bangunan rumah, kantor, pembuatan meubel, pembuatan kapal, gerbong kereta api, bak-bak truk, bangunan jembatan, bantalan kereta api, ukir-ukiran dan berbagai keperluan lainnya (Yusuf, 1990).

Sejak dua puluh tahun terakhir ini, kayu jati banyak dimanfaatkan untuk menunjang penyediaan bahan bangunan dan kegiatan industri kayu bangunan untuk perumahan lokal baik rumah tradisional maupun permanent. Bahkan akhir-akhir ini kayu jati dari hutan rakyat telah diproses oleh industri perkayuan menjadi bahan setengah jadi untuk bahan bangunan dan dipasarkan ke luar negeri (Dinas Kehutanan, 1992).

Pertumbuhan hutan jati secara alami dapat dijumpai di negara-negara Asia Selatan dan Asia Tenggara, yaitu India, Burma, Thailand, Laos, Kamboja dan Indonesia. Di Indonesia, hutan jati dapat ditemukan di Pulau Jawa, Pulau Sulawesi dan Pulau Sumbawa. Khusus di Sulawesi Selatan, Daerah yang memiliki tegakan jati adalah Enrekang, Bone, Jeneponto, Soppeng dan Barru (Ahmad dan Suhasman, 2002).

Jenis hutan rakyat yang umum dijumpai di Sulawesi Selatan adalah hutan jati. Hutan seperti ini tumbuh berkelompok dalam suatu hamparan maupun terpecah-pecah di pekarangan rumah, kebun, dan lahan-lahan terlantar serta dengan mudah dilihat sepanjang pantai sampai agak masuk ke wilayah yang agak berbukit di bawah ketinggian 500 meter di atas permukaan laut (Dinas Kehutanan, 1992).

Propinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu daerah yang cukup potensial untuk dikembangkan sebagai daerah perindustrian kayu jati olahan karena ekspor komoditas kayu jati olahan setiap tahun mengalami peningkatan. Volume dan nilai ekspor diperkirakan akan terus meningkat karena laju pertumbuhan penduduk juga semakin pesat sehingga permintaan akan kayu jati olahan akan semakin meningkat pula. Realisasi ekspor kayu jati olahan di Sulawesi Selatan juga mengalami peningkatan selama periode tahun 2000-2004 untuk jenis kayu jati olahan (sawn timber). Pertumbuhan tertinggi dicapai pada tahun 2004 sebab pada tahun tersebut terjadi begitu banyak pembangunan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Pertumbuhan terendah dicapai pada tahun 2000 sebab hasil produksi hutan jati rakyat

rendah dalam artian mengalami penurunan. Sedangkan untuk jenis kayu lapis mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan karena masyarakat lebih menyukai jenis kayu jati olahan dibandingkan dengan jenis kayu lapis (Deperindag SulSel, 2005).

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Volume dan Nilai Ekpor Komoditi Kayu Jati Olahan dan Kayu Lapis di Sulawesi Selatan Tahun 2000-2004.

Jenis Kayu	Volume Ekspor (Dalam m <sup>3</sup> )	Nilai Ekspor (000 US \$)
Kayu Jati Olahan		
2000	15.155	12.896
2001	15.393	14.363
2002	15.526	14.302
2003	15.621,06	11.802,31
2004	33.266,86	23.983.740,96
Kayu Lapis		
2000	419	1.746
2001	1.549	4.804
2002	1.332	3.954
2003	5.268,91	7.365,53
2004	1.997,82	2.695.946,24

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sulawesi Selatan, 2005

Persaingan yang ketat antar negara produsen komoditas komersial diduga akan semakin terjadi. Bukan mustahil, produsen komoditas pertanian Indonesia hanya akan menjadi penonton di rumahnya sendiri, menyaksikan pergulatan para produsen agribisnis dari negara lain untuk merebut pasar dalam negeri yang sangat potensial.

Secara umum masalah yang dihadapi dalam pemasaran adalah bagaimana mempertahankan pelanggan dalam pasar dengan memberikan kepuasan terhadap produk yang ditawarkan ditengah persaingan. Menurut Boyd, Walker dan Lerreche (2000), untuk mengatasi masalah tersebut maka perusahaan perlu :

- ♣ Menargetkan pasar yang paling sesuai dengan sumberdayanya.
- ♣ Mengembangkan produk yang memenuhi kebutuhan pasar sasaran.
- ♣ Membuat produk-produk itu tersedia dengan segera.
- ♣ Mengembangkan kesadaran pelanggan akan kemampuan produk perusahaan.
- ♣ Menciptakan umpan balik dari pasar tentang keberhasilan produk.

Pemasaran yang berhasil apabila perusahaan memiliki manajemen pemasaran yang terarah dan efektif. Dengan adanya manajemen pemasaran maka perusahaan dapat menentukan sasaran serta membuat strategi. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki manajemen pemasaran sehingga dapat menghasilkan dan menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat menarik konsumen dan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Strategi adalah suatu alat untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu lingkungan yang senantiasa berubah. Dalam mencapai tujuan tersebut strategi senantiasa menghadapi kendala-kendala baik kendala kelembagaan maupun kendala teknologi. Berdasarkan kendala tersebut strategi dilakukan melalui penyesuaian sehingga pada suatu batas waktu tertentu (Cahyono, 1995).

Defenisi pemasaran mencakup “Proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran barang dan jasa yang bernilia satu sama lain” (Chandra, 2002). Lebih lanjut Chandra (2002), menyatakan bahwa pemasaran juga

dapat diartikan sebagai "Proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang dan jasa dalam rangka memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Strategi pemasaran merupakan suatu proses penting untuk memperoleh keuntungan bersaing yang menuntut partisipasi aktif dari seluruh fungsi bisnis utama dalam organisasi. Strategi pemasaran memainkan peranan yang penting dalam membantu kesuksesan suatu perusahaan dalam berbagai kegiatan industri. Meningkatnya kepentingan tentang kepuasan konsumen, perbedaan dunia bisnis, perubahan teknologi yang cepat dan tantangan persaingan global menuntut efektivitas strategi pemasaran untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Cravens, 1996).

Menurut Fandy (2000), strategi pemasaran terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar sasaran yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor :
  - ✦ Keterbatasan sumberdaya internal yang mendorong perlunya pemusatan (focus) yang lebih sempit.
  - ✦ Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.

- ♣ Pengalaman komunikatif yang didasarkan pada trial-and-error didalam menanggapi peluang dan tantangan.
  - ♣ Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumberdaya langka ayau pasar yang terproteksi.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
  3. Penetapan harga yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
  4. Sistem distribusi yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
  5. Komunikasi pemasaran (promosi) yaitu meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing dan public relations*.

Anwar (1995) mendefenisikan strategi pemasaran adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi startegi pemasaran adalah :

1. Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan masyarakat.
2. Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politk/hukum, teknologi/fisik dan sosial/budaya. Sedangkan strategi dan kiat pemasaran dari sudut pandang penjual biasa disebut dengan 8P yaitu; tempat pemasaran yang strategis (*Place*), produk yang sesuai kebutuhan pasar (*Product*), harga yang wajar (*Price*), promosi yang gencar (*Promotion*), tenaga pemasaran yang handal (*Personality*),

opini konsumen (*Public Opinion*), fasilitas fisik (*Physical Facility*), dan kebijakan pemerintah (*Political Will*). Tujuan akhir dan konsep, kiat dan strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*Total Customer Satisfaction*). Kepuasan pelanggan sepenuhnya bukan berarti memberikan kepada apa yang menurut kita keinginan dari mereka, tetapi apa yang sesungguhnya mereka butuhkan serta kapan dan bagaimana mereka inginkan. Atau secara singkat adalah memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam menghasilkan dan menetapkan strategi pemasaran, perusahaan juga harus memiliki riset pemasaran yang lebih baik sehingga semua kekuatan yang merupakan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali pasar dapat diciptakan melalui penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan distribusi yang cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan penciptaan brand image yang positif dapat menjadi keunggulan-keunggulan yang diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing. Sedangkan untuk faktor eksternal yang tidak dikontrol oleh perusahaan yang merupakan lingkungan bisnis meliputi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman bisnis dapat kita tekan sehingga kurang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan.

Konsep pemasaran yang terbaru saat ini adalah konsep yang berorientasi pada persaingan. Dalam konsep ini pengusaha berfikir untuk memperoleh posisi persaingan yang lebih unggul dibandingkan para pesaingnya dalam melayani

konsumen. Jadi dalam konsep ini kita tidak hanya berusaha untuk melayani konsumen sebaik-baiknya akan tetapi haruslah berusaha pula untuk tampil dimata konsumen lebih mayakinkan dan memuaskan dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Kondisi persaingan yang lebih unggul itu sering disebut sebagai "*Competitive Advantage*" (Gitosudarmo, 2000).

Susila.I dalam Usmara.A (2003) menyatakan bahwa tujuan pokok sebuah perusahaan bukanlah untuk mendapatkan keuntungan melainkan adalah untuk mencapai kepuasan konsumen. Sebuah perusahaan bisa memenuhi kepuasan pelanggan dengan mengintegrasikan kemampuan mereka dengan kebutuhan pelanggan. Untuk melakukannya demikian, mereka harus mengaplikasikan falsafah orientasi pasar. Selain itu, sebuah perusahaan hendaknya mempertahankan, memperbaiki dan memperkuat citra mereka dengan meningkatkan kualitas dan pelayanan mereka. Tujuan terpenting untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah untuk membangun loyalitas pelanggan. Loyalitas, kepuasan, keuntungan dan pemertahanan merupakan kunci pokok dalam membangun permintaan berkelanjutan.

Kotler dalam Usmara.A (2003) menyatakan bahwa upaya memperkuat retensi pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain yang pertama memberikan rintangan agar tidak beralih pada produk lain dan yang kedua memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada pelanggan. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan kesetiaan pelanggan yang kuat atau yang disebut sebagai

*Relationship marketing.* *Relationship marketing* merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengenali dan melayani pelanggan berharga mereka dengan baik

Salah satu strategi yang dapat digunakan dalam menetapkan strategi pemasaran yang tepat adalah *Customer Relationship Management (CRM)*. Thompson dalam Usmara.A (2003), memberikan defenisi CRM sebagai sebuah strategi bisnis untuk menyeleksi dan mengatur hubungan dengan Customer yang paling bernilai. Strategi ini menempatkan loyalitas, kepuasan, profitabilitas dan retention sebagai dimensi-dimensi yang dapat menentukan kekuatan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya.

*Customer relationship management (CRM)* adalah konsep memperoleh, mengkonsolidasi dan menganalisis data *customer* dan kemudian dipergunakan untuk berinteraksi dengan *customers*. Dengan demikian memberikan suatu pandangan yang komprehensif terhadap *customer* dan mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan *customer*. CRM bukan sekedar teknologi. Tetapi juga suatu filosofi bisnis yang mengandalkan pemahaman terhadap *the lifetime value of customers* dan memberikan *personalized treatment* serta *excellent service*. Dengan demikian CRM merupakan suatu kombinasi antara tiga elemen, yaitu *customer demands*, teori manajemen (yang berfokus pada *long-term relationships*, *customization* dan perluasan bisnis), dan teknologi yang sudah ada dalam perusahaan (Susanto, 2000).

CRM mencakup semua yang ada di dalam bisnis seperti manajemen, distributor, *partner*, dan sebagainya. Kerjasama dan *open sharing* informasi di antara perusahaan dan pelanggannya merupakan hal terpenting untuk keberhasilan CRM. Menurut Morris dalam Susanto (2000), infrastruktur CRM tidak hanya mempengaruhi bagian sales dan manajemen, tetapi juga bagian lain seperti keuangan, distribusi, *network development*, operasi, dan manufaktur. Hal terpenting dan mendasar dari CRM adalah integrasi semua data bisnis *customers* ke dalam satu sistem sehingga mempermudah perusahaan untuk menjadi *totally customer centric*.

CRM telah menjadi suatu fasilitas untuk mendapatkan pengetahuan secara keseluruhan mengenai *customer*, yang akan mempermudah perusahaan untuk memberikan servis sesuai dengan kebutuhan dan perilaku *customers*. Selain itu perusahaan juga dapat mengoptimalkan ketahanan pelanggan (Pasifik Link, 2005).

Di samping itu, CRM dapat dipakai untuk melacak dan mendapatkan secara hati-hati data-data yang rinci mengenai ekonomi, demografi, *lifestyle*, psikografi dan elemen-elemen interaktif dari *customers* tersebut. Data *warehouse* ini digunakan untuk mendapatkan lebih banyak keuntungan dari *customer* atau untuk mengembangkan kualitas dan efisiensi dalam melayani *customer*. Dengan adanya *customer-interaction records* yang rinci atau data lintas unit bisnis, perusahaan memiliki ide yang lebih baik dalam memilih produk yang akan dibeli *customer* (Susanto, 2000).

Jika CRM dapat diimplementasikan dengan baik, akan melahirkan *high-quality service* dan memupuk loyalitas *customer*, serta menciptakan tingkat layanan yang seragam dan konsisten. Implementasi CRM cukup kompleks. Karena mencakup semua aspek bisnis, implementasi CRM menuntut perubahan *corporate culture* dan membutuhkan totalitas perubahan bisnis. Terlebih lagi, implementasi CRM juga menuntut tingkat kerjasama dan komunikasi antar departemen yang sangat tinggi, sehingga integrasi *back-* dan *front-end* sistem informasi sangat menentukan kesuksesan CRM (Barnes, 2003).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkatnya kedalam penulisan skripsi "KONSEP *CUSTOMER REALTIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* DAN STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI" dengan studi kasus pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, kabupaten Maros.

Kasus yang dipilih pada praktek lapang ini didasarkan pada berbagai pertimbangan sebagai berikut wilayah Sulawesi Selatan memiliki lahan yang cukup luas dan usaha ekspor kayu jati termasuk usaha yang berpotensi untuk dikembangkan, merupakan kesempatan bagi penulis untuk mengetahui lebih seksama bagaimana memasarkan suatu produk terutama produk pertanian (kehutanan) sehingga diharapkan nantinya penulis tidak mengalami kesulitan pada saat membuka usaha terkhusus dalam memasarkan produk yang dihasilkan, merupakan kesempatan bagi penulis untuk mengadakan proses belajar dan mengetahui pola aktivitas manajer dalam menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran perusahaan, kesediaan

perusahaan menerima penulis untuk melaksanakan praktek lapang pada perusahaan kasus, penelitian ini disamping sebagai syarat untuk menyelesaikan studi juga dapat memberikan pengalaman terkait profesi penulis sebagai Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian.

Kegiatan belajar pada perusahaan difokuskan pada beberapa faktor pengamatan penelitian agar persoalan yang muncul pada perusahaan dapat diselesaikan dengan jelas dan terarah. Adapun yang menjadi fokus penelitian pada praktek lapang ini adalah :

1. Aspek Sumberdaya Perusahaan

Untuk melihat sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya manusia, sumberdaya peralatan, dan sumberdaya finansial yang digunakan perusahaan dalam proses pemasaran.

2. Aspek Produksi

Untuk mengetahui proses pengadaan bahan baku, proses produksi, dan pengawasan pemasaran hasil produksi.

3. Aspek Pemasaran

Untuk mengetahui pelaksanaan strategi pemasaran yang meliputi kegiatan perencanaan strategis, bauran pemasaran dan *relationship management* antara perusahaan dengan pelanggan.

4. Aspek Ekonomi

Untuk mengetahui besarnya biaya-biaya yang digunakan dan pendapatan yang diperoleh dalam proses pemasaran.

## 5. Aspek Dampak Lingkungan

Untuk melihat dampak positif dan negative yang ditimbulkan oleh perusahaan pada lingkungan sosial dan lingkungan hidup sekitarnya.

Penentuan sasaran belajar adalah suatu hal yang sangat penting untuk menentukan arah dan tujuan dari kegiatan yang dilaksanakan. Adapun sasaran belajar yang hendak dicapai adalah :

### 1. Aspek Pengetahuan.

- a. Mengetahui gambaran umum perusahaan dan sejarah perkembangan perusahaan.
- b. Mengetahui visi dan misi perusahaan kasus dan tiap-tiap bagiannya.
- c. Mengetahui sumberdaya yang terlibat dalam kinerja usaha perusahaan dan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya.
- d. Mengetahui proses pengadaan bahan baku, proses produksi, dan pengawasan pemasaran hasil produksi.
- e. Mengetahui proses dan tahap-tahap pengambilan keputusan yang ditempuh dalam fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan untuk mengembangkan kinerja perusahaan dalam memasarkan produk kayu jati.
- f. Mengetahui strategi-strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya.

## 2. Aspek Keterampilan.

Aspek keterampilan terdiri dari dua macam yaitu keterampilan berfikir (kecakapan berfikir) dan keterampilan berbuat. Keterampilan berfikir merupakan keterampilan yang lebih mengandalkan keterampilan otak sedangkan keterampilan berbuat dimana lebih mengandalkan otot. Adapun sasaran aspek keterampilan yang hendak dicapai yaitu :

### a. Keterampilan Berfikir (Kecakapan Berfikir) :

1. Terampil dalam mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan yang berhubungan dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya melalui dimensi konsep CRM.
2. Terampil dalam menentukan alternatif pemecahan masalah dan alternatif tindakan yang dapat ditempuh dari masalah-masalah yang dihadapi dalam strategi yang diterapkan oleh perusahaan melalui dimensi konsep CRM.

### b. Keterampilan Berbuat :

1. Terampil mengaplikasikan konsep CRM dalam penyusunan perencanaan pengembangan perusahaan.
2. Terampil dalam membuat produk kayu jati olahan.
3. Terampil dalam memasarkan produk yang dihasilkan.

### 3. Aspek Sikap.

- a. Menghargai kesediaan pihak perusahaan yang bersedia menjadi mitra belajar penulis.
- b. Menghargai lingkungan kerja dan hubungan kerja serta aturan-aturan yang berlaku dalam lingkungan perusahaan.
- c. Menghargai sikap serta upaya pihak perusahaan dalam memasarkan suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan dalam menciptakan suatu lapangan pekerjaan bagi masyarakat.
- d. Mengambil hikmah atau pelajaran dari hasil praktek lapang sebagai pengalaman belajar yang berharga berdasarkan kasus yang dikaji.

Pemilihan kasus pada praktik lapang ini dilakukan dengan metode penunjukan langsung (Purpose Sampling) pada objek perusahaan dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan mengolah dan memasarkan komoditi pertanian (kehutanan) sehingga dapat menambah devisa negara. Disamping itu kesediaan pihak perusahaan dalam menerima penulis untuk mengadakan praktek lapang.

Kegiatan belajar dilakukan dengan metode magang yaitu dilakukan dengan berpartisipasi aktif dan terlibat langsung dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Observasi yaitu melihat dan mengamati secara langsung setiap kegiatan yang berhubungan dengan kasus. Sedangkan metode wawancara dilakukan kepada pimpinan dan karyawan yang berhubungan dengan informasi yang dibutuhkan.

Metode berpikir analisis yang digunakan pada praktik lapang ini adalah dengan menggunakan metode Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem (APPAS) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

#### **1. Penyadaran Visi Wirausaha (PVW).**

Penyadaran visi wirausaha menguraikan tentang sejarah perusahaan serta visi dan misi dari tiap-tiap bagian perusahaan yang pada akhirnya dapat memproyeksikan hasrat diri untuk maju dan mengembangkan usaha yang dikelola.

#### **2. Analisis Situasi Usaha (ASU).**

Mencakup gambaran keseluruhan usaha terdiri dari posisi sumberdaya perusahaan, kinerja usaha dan analisis *stakeholder*. Sumberdaya perusahaan yang meliputi sumber daya lahan dan bangunan, sumber daya manusia, sumber daya peralatan dan sumber daya finansial yang dinyatakan secara kuantitatif dalam neraca. Sedangkan analisis kerja memberikan gambaran tentang proses-proses yang dilaksanakan serta hasil-hasil capaiannya yang meliputi pengadaan bahan baku, produksi dan pemasaran yang dinyatakan dalam ukuran-ukuran keuangan yang meliputi analisis biaya dan pendapatan. Sedangkan analisis *stakeholder* meliputi identifikasi *stakeholder*, kepentingannya (pemetaannya) dan sumber kekuatannya.

### **3. Analisis Masalah Pengembangan Usaha (AMPU)**

Mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi perusahaan kemudian menganalisisnya dengan cara menghubungkan setiap masalah dalam rangkaian hubungan sebab-akibat sehingga membentuk suatu diagram pohon persoalan.

### **4. Analisis Sasaran Pengembangan Usaha (ASPU)**

Menguraikan sasaran-sasaran yang ingin dicapai dengan mengacu pada pemecahan masalah yang telah dianalisis pada analisis masalah, menelaah hubungan-hubungan tindakan hasil diantara sasaran-sasaran tersebut dan dihubungkan dalam satu diagram pohon sasaran.

### **5. Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha (A2TPU)**

Menguraikan beberapa kemungkinan pilihan hubungan tindakan hasil dari analisis sasaran yang mengarah pada suatu keadaan tertentu yang ditujukan dengan menggunakan Analisis Keputusan (AK), yaitu mengevaluasi alternatif untuk mendapatkan alternatif terbaik.

### **6. Matriks Perencanaan Pengembangan Usaha (MPPU)**

Menguraikan alternatif yang terpilih dari hasil analisis keputusan dengan mengidentifikasikan masing-masing sasaran terhadap ukuran tercapainya sasaran dan spesifikasi sistem informasi untuk pengendalian manajerial.

### **7. Analisis Persoalan Potensial (APP)**

Memproyeksi suatu tindakan yang dilakukan dengan memikirkan serta dapat mempersiapkan tindakan pencegahan terhadap persoalan-persoalan yang mungkin timbul dari setiap tindakan dengan menempuh langkah-langkah berikut :

- a. Merumuskan pernyataan kerja.
- b. Menyusun skenario pelaksanaan kegiatan.
- c. Mengidentifikasi tahap rawan dari setiap kegiatan.
- d. Mengidentifikasi persoalan potensial khusus.
- e. Mengidentifikasi sebab-sebab munculnya setiap persoalan potensial khusus.
- f. Menetapkan tindakan-tindakan pencegahan serta menetapkan tindakan penanggulangannya.

#### **8. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Usaha (RKPPU)**

Menggambarkan susunan rencana kerja proyek dalam pengembangan usaha, hasil kegiatan dan jadwal pelaksanaan kegiatan.

#### **9. Agenda Pemantauan**

Menggambarkan evaluasi fakta dari uji coba atau realisasi tindakan rencana kerja proyek yang dihasilkan.

#### **10. Refleksi**

Menggambarkan tentang manfaat yang diperoleh selama mengikuti praktek lapang di perusahaan yang terdiri dari manfaat dari segi teoritik, segi metodologik dan dari segi etik.

## **BAGIAN SATU PENYADARAN VISI WIRAUSAHA**

### **1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Industri Moulding PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri didirikan pada tanggal 17 Juli 1996 oleh bapak Ir. Ricky dan beberapa pengusaha Ujung Pandang (Makassar) dihadapan Notaris Sitske Lomowa, SH. Maksud dan tujuan perusahaan ini adalah melakukan kegiatan dibidang perdagangan umum. Leveransir, usaha kontraktor, usaha eksploitasi hutan, pertanian/perkebunan dan lain-lain. Dibawah kepemimpinan Bapak Ir. Ricky, PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri hanya melakukan kegiatan usaha dibidang perdagangan umum sedangkan dibidang perusahaan hutan belum dilaksanakan.

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri pada awal didirikan tidak melakukan kegiatan perusahaan hutan, karena sudah memiliki industri Sawmill sendiri sehingga kayu tersebut diolah menjadi bahan jadi untuk diekspor ke luar negeri dan ada juga yang diperuntukkan untuk dalam negeri jika barang tersebut tidak layak untuk diekspor.

Pada awal tahun 1996 PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri mulai membangun Industri Sawmill yang dimilikinya untuk meningkatkan volume ekspor Sawn Timber ke luar negeri. Kemudian di tahun yang sama melakukan penambahan investasi dibidang Moulding untuk memperbesar kegiatan usaha. Adanya larangan ekspor kayu bulat pada akhir tahun 1984, maka tahun 1996 produk yang di ekspor adalah Sawn Timber dan produk Moulding.

## 1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi adalah keinginan atau harapan yang akan dicapai dimasa depan dengan waktu yang cukup lama dan termasuk program jangka panjang. Visi dapat diartikan sebagai gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai suatu perusahaan atau organisasi yang dapat diturunkan menjadi misi dan tujuan (Kotler, 1994).

Visi menjelaskan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan baik. Suatu visi yang jelas akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas apa yang dapat mereka harapkan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dibaca oleh semua orang (Salusu, 2002).

Visi bagi suatu perusahaan memiliki arti penting karena visi tersebut merupakan arah atau tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Visi tersebut juga bisa dijadikan pemicu dan menjadi motivasi bagi para pelaku yang terlibat dalam organisasi perusahaan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka dibutuhkan beberapa misi dalam rangka pencapaian visi perusahaan. Misi perusahaan merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan atau setiap orang dan bagian yang terlibat dalam perusahaan. Pernyataan visi dan misi yang dirumuskan dengan baik akan memberikan jaminan kegiatan perusahaan.

Perumusan misi yang betul-betul menunjukkan nilai dan visi yang dipahami secara mendalam disemua tingkat dalam perusahaan memerlukan kesabaran, perspektif jangka panjang dan ketertiban yang berarti. Pernyataan misi tanpa dukungan komitmen orang-orang atau bagian-bagian dalam perusahaan menyebabkan pernyataan tersebut tidak bisa menjadi budaya perusahaan dalam artian budaya adalah mempunyai visi dan nilai bersama sebagaimana yang ditunjukkan dalam pernyataan misi yang dibuat bersama, dipahami dan diamalkan oleh semua tingkat dalam organisasi (Covey, 1997).

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri sebagai sebuah perusahaan telah menetapkan visi dan misi dalam menjalankan perusahaan. Adapun visi yang ditetapkan oleh perusahaan kasus yaitu "*Menjadikan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri sebagai industri pengolahan kayu jati yang terbaik di Sulawesi Selatan sehingga dapat bersaing dalam menghadapi pasar bebas mendatang*".

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka dibutuhkan misi. Adapun misi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri yaitu : (1) "*Meningkatkan kualitas produk kayu jati olahan*", (2) "*Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan karyawan*".

### **1.3 Misi Bagian-bagian Perusahaan**

Dalam upaya melancarkan proses pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian misi perusahaan maka setiap bagian yang ada dalam perusahaan harus mempunyai misi tertentu yang dapat mendukung dan mencerminkan misi perusahaan secara

keseluruhan. Adapun misi bagian-bagian perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah :

**a. Direktur Utama**

Direktur Utama sebagai penanggung jawab atas kelancaran kegiatan perusahaan, bertugas mengawasi dan mengkoordinir kegiatan operasional departemen-departemen yang berada dalam pengawasannya. Misinya adalah *"Menjamin kegiatan operasional secara berkesinambungan agar berjalan efektif dan efisien"*.

**b. Direktorat Keuangan dan Umum**

Direktorat keuangan dan umum merupakan penanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan dalam Departemen Keuangan, Departemen Akuntansi, Departemen Umum dan Personalia. Adapun Misinya adalah *"Meningkatkan kinerja seluruh kegiatan dalam departemen keuangan, departemen akuntansi dan departemen umum dan personalia agar berjalan efektif dan efisien"*.

**c. Direktorat Produksi dan Pemasaran**

Direktorat Produksi dan Pemasaran merupakan penanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan dalam Departemen Eksploitasi, Departemen Pengusahaan Hutan, Departemen Pabrik, Departemen Pemasaran serta Departemen Teknik dan Logistik. Adapun Misinya adalah *"Meningkatkan kinerja seluruh"*

*kegiatan dalam departemen eksploitasi, departemen perusahaan hutan, departemen pabrik, departemen pemasaran serta departemen teknik dan logistik agar berjalan efektif dan efisien”.*

**d. Departemen Eksploitasi**

Departemen eksploitasi bertugas memasok bahan baku berupa kayu bulat untuk keperluan pabrik dalam melakukan produksinya. Adapun misinya adalah *“Menjamin ketersediaan bahan baku berkualitas bagi perusahaan secara berkesinambungan dengan membeli bahan baku yang berkualitas dari pemasok”.*

**e. Departemen Perusahaan Hutan**

Departemen perusahaan hutan bertugas berkaitan dengan perizinan dan pelaporan ke departemen kehutanan. Adapun misinya adalah *“Menjamin kelancaran perizinan dan pelaporan segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan ke Departemen Kehutanan”*

**f. Departemen Pabrik**

Departemen Pabrik yang dipimpin oleh seorang manajer bertugas melaksanakan proses produksi dan mengontrol kualitas bahan baku serta hasil produksi. Adapun misinya adalah *“Menjamin produksi kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding yang berkualitas dan tepat waktu dalam memenuhi permintaan pasar”.*

**g. Departemen Pemasaran**

Departemen pemasaran adalah bagian yang bertanggung jawab dalam penyampaian produk dari perusahaan kepada konsumen. Adapun misinya adalah *"Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dalam rangka menciptakan image perusahaan yang baik di mata pelanggan"*.

**h. Departemen Teknik dan Logistik**

Departemen Teknik dan Logistik bertugas sebagai pemeliharaan dan pengadaan suku cadang untuk kebutuhan operasional pabrik. Adapun misinya adalah *"Menjamin kelancaran usaha dengan pemeliharaan dan perawatan fasilitas dan prasarana produksi"*.

**i. Departemen Keuangan**

Departemen keuangan pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dipimpin oleh seorang manajer bertugas mengumpulkan laporan yang berasal dari accounting, pembukuan, dan administrasi pajak kemudian memeriksa dan melaporkan kepada Direktur. Adapun misinya adalah *"Menjamin kelancaran sistem administrasi keuangan perusahaan secara efektif dan efisien demi kelangsungan perusahaan"*.

**j. Departemen Akuntansi**

Departemen mempunyai tugas mencatat dan memverifikasi atas seluruh transaksi perusahaan, menyusun laporan keuangan perusahaan bersama dengan departemen keuangan, dan memelihara catatan atas seluruh asset dan kewajiban

perusahaan. Adapun misinya adalah "*Mengatur pencatatan dan pengolahan sistem administrasi keuangan serta membuat perencanaan dan anggaran perusahaan secara efektif dan efisien demi kelangsungan perusahaan*".

#### **k. Departemen Umum dan Personalia**

Departemen Umum dan Personalian bertugas melakukan layanan yang menunjang operasional pabrik maupun untuk urusan kerumahtanggaan perusahaan. Adapun misinya adalah "*Meningkatkan kualitas dan pelayanan sumberdaya manusia dalam perusahaan*".

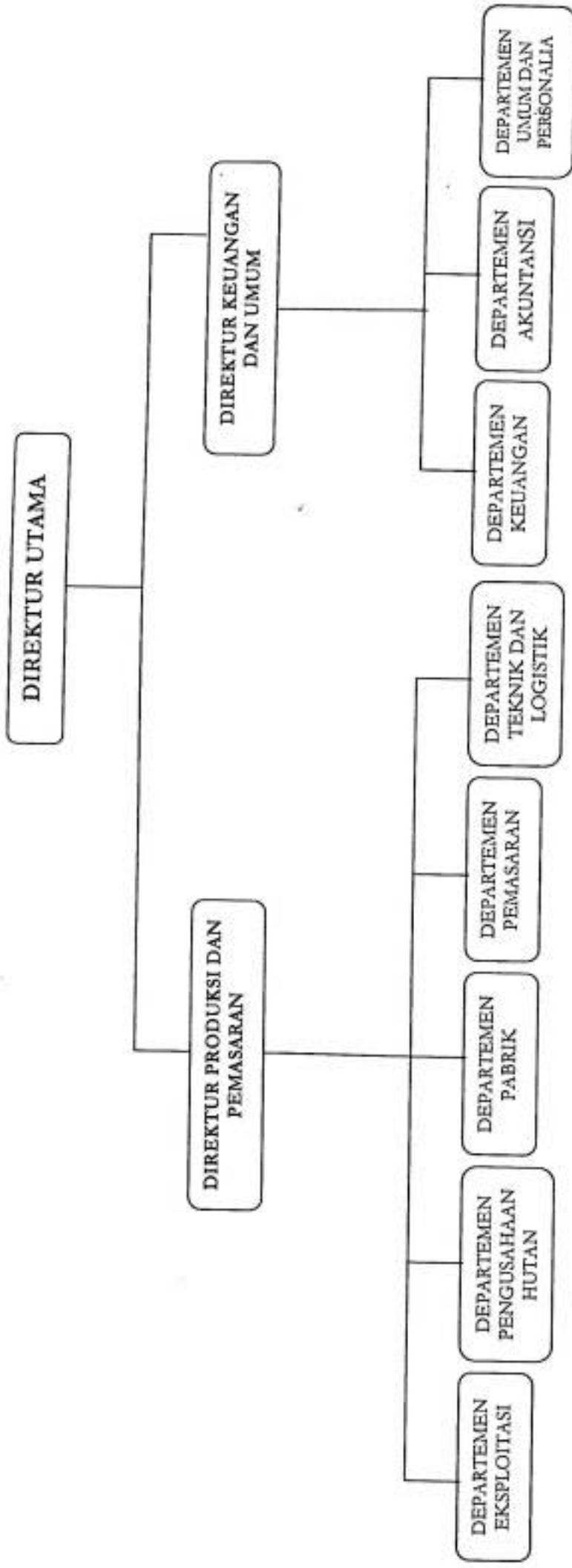
### **1.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan hubungan bagian-bagian dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan maksud untuk memudahkan dalam melakukan koordinasi dan melakukan pelimpahan wewenang antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi, maka pembagian tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan menjadi jelas, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan pada hakekatnya terbagi dalam dua aspek yaitu aspek statis berupa bagan organisasi dan aspek dinamis berupa tanggung jawab dan tugas bagi setiap orang yang terlibat di dalamnya (Suryana, 1995).

Untuk menunjang kelancaran dalam menjalankan operasi, manajemen PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri membentuk 2 (dua) Direktorat, yakni Direktorat Keuangan dan Umum serta Direktorat Produksi dan Pemasaran. Masing-masing Direktorat dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Pada awalnya di bawah kedua Direktorat terdapat 7 (tujuh) Departemen dan pada bulan Maret 2000 ditambah 1 (satu) Departemen yaitu Departemen Teknik dan Logistik) sehingga menjadi 8 (delapan) Departemen. Masing-masing Departemen dipimpin oleh seorang manager. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada bagan dan struktur organisasi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri berikut ini :



Gambar 1. Struktur Organisasi Industri PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Buio, Kabupaten Maros, 2006.

## **BAGIAN DUA ANALISIS SITUASI USAHA**

Analisis situasi adalah analisis mengenai kondisi atau keadaan dari agrosistem. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui situasi perusahaan dalam suatu agrosistem yang kompleks. Dalam analisis situasi ada tiga aspek yang dapat kita lihat dan saling berkaitan yaitu analisis posisi perusahaan, analisis kinerja usaha dan analisis pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*).

### **2.1 Analisis Posisi Perusahaan**

Analisis posisi perusahaan adalah analisis mengenai kondisi atau keadaan dari sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan agrosistem. Sumberdaya adalah segala sesuatu yang produktif dan bernilai ekonomis pada kondisi tertentu. Analisis ini berbicara dalam tataran nyata dan merupakan fakta dari agrosistem tersebut. Artinya yang dicantumkan dalam analisis posisi adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan untuk dapat mendukung kelancaran usaha.

Sumberdaya merupakan input yang terlibat dalam proses suatu sistem, dimana dari sejumlah input tersebut diharapkan dapat menghasilkan sejumlah output yang sebanding dengan input yang digunakan dan mampu memberikan keuntungan. Adapun sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan kasus meliputi sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya manusia, sumberdaya peralatan, dan sumberdaya finansial.

### ***2.1.1 Sumberdaya Lahan dan Bangunan***

Sumberdaya lahan dan bangunan merupakan salah satu sumberdaya yang mutlak diperlukan untuk mengelola suatu jenis usaha. Sumberdaya lahan dan bangunan adalah tanah atau areal yang digunakan sebagai ruang bagi tiap kegiatan manusia atau kelompok masyarakat menurut kepentingan masing-masing. Selain itu, sumberdaya lahan dan bangunan juga merupakan harta tetap yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan.

Sumberdaya lahan dan bangunan yang dimiliki dan dimanfaatkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri berdiri di atas lahan seluas 1,5 Ha dengan nilai nominal sebesar Rp. 60.000.000 yang berlokasi di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros. Di atas lahan tersebut dibangun beberapa sarana fisik berupa kantor, bangunan produksi, gudang, areal parkir kendaraan dan pos satpam. Luas keseluruhan bangunan tersebut 0,85 Ha yang bernilai Rp. 563.382.000. Total nilai lahan dan bangunan yang dimiliki oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah Rp. 623.382.000.

### ***2.1.2 Sumberdaya Manusia***

Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Tulus, 1996).

Sumberdaya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan karena manusia memiliki ide dan mampu menjalankan peralatan maupun sumberdaya yang lain untuk menghasilkan suatu produk. Oleh karena itu, sumberdaya manusia yang dimiliki merupakan hasil industri yang sangat penting, tanpa sumberdaya manusia usaha tidak dapat berjalan (Tulus, 1996).

Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah tenaga kerja yang merupakan salah satu faktor produksi utama dan merupakan syarat utama berdirinya suatu perusahaan. Tenaga kerja tersebut, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung merupakan suatu kesatuan komoditas yang saling berhubungan dalam segala aktivitas kegiatan agrosistem. Kegiatan usaha tersebut selain bersifat fisik (kegiatan produksi dan pemasaran) juga bersifat mental (kegiatan perencanaan dan pengelolaan usaha).

Kebutuhan sumberdaya manusia untuk setiap kegiatan usaha pada dasarnya tidak sama, tergantung pada keadaan usahanya. Semakin besar usaha yang dikelola dan semakin beragamnya suatu usaha semakin banyak pula sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu, menurut Hasibuan (1994) bahwa sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan harus ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, tingkat kerja perusahaan tinggi, upah dan gaji pegawai ditentukan secara adil sesuai dengan jabatan, pendidikan dan tanggung jawab yang tinggi. Prestasi kerja dievaluasi secara kontinu, pegawai mendapat kesempatan mengembangkan kemampuan dan karirnya secara optimal sehingga produktivitas kerja dapat dicapai oleh perusahaan.

Sumberdaya manusia yang terlibat pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri terbagi atas tenaga kerja tetap dan tenaga kerja harian. Untuk lebih jelasnya mengenai status dan tingkat pendidikan tenaga kerja pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Status, Jenis Kelamin, kisaran umur dan Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005.

No.	Status Pekerja	Jenis Kelamin	Kisaran Umur (Thn)	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Tetap	Pria	18-45	SMP-Sarjana	25
		Wanita			40
2.	Harian	Pria	18-45	SD-SMA	55
		Wanita			130
	TOTAL				250

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

Tenaga kerja PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri berjumlah 250 orang, dengan perincian 65 orang tenaga kerja tetap dan 185 orang tenaga kerja harian, baik itu berjenis kelamin pria maupun wanita. Adapun tingkat pendidikan bervariasi mulai dari SMP hingga strata satu, dengan kisaran umur 18-45 tahun.

Tenaga kerja PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri bekerja selama 6 hari kerja, yaitu hari Senin hingga hari Sabtu dengan lama kerja 7 jam per hari atau 42 jam per minggu. Jadwal kerja tenaga kerja PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dimulai pada pukul 08.00 hingga pukul 16.00 dengan waktu istirahat pukul 12.00 hingga pukul 13.00.

Pemberian gaji bagi tenaga kerja tetap dilaksanakan setiap bulan dan besarnya gaji berdasarkan tingkat jabatan, makin tinggi jabatan maka makin tinggi gaji yang diterima. Gaji tenaga kerja harian berdasarkan UMR (Upah Minimum Regional) yang

berlaku, yaitu sebesar Rp. 11.100.000 perbulan atau sekitar Rp. 15.000 perhari. Sedangkan gaji tenaga kerja tetap berkisar Rp. 600.000 – Rp. 3.200.000 tiap bulan dengan total gaji tenaga kerja seluruhnya sebesar Rp. 479.100.000. Tenaga kerja mendapatkan tunjangan berupa Tunjangan Hari Raya (THR), jaminan kesehatan dan keselamatan kerja serta pemberian insentiv tergantung besarnya target penjualan. Konsumsi tenaga kerja sehari-harinya berupa makan siang ditanggung oleh perusahaan.

Selain memperoleh tunjangan, tenaga kerja juga mendapatkan fasilitas-fasilitas yang memadai dari perusahaan berupa ruang kerja yang dilengkapi AC demi kenyamanan kerja, ruang istirahat beserta televisi sebagai hiburan dan bacaan berupa surat kabar untuk menambah pengetahuan karyawan, ruang makan, masker.

### ***2.1.3 Sumberdaya Peralatan***

Pengolahan suatu agrosistem tidak akan terlepas dari jenis dan jumlah peralatan yang digunakan oleh pengelola usaha tersebut. Dalam pemilihan peralatan usaha harus disesuaikan dengan kebutuhan unit usaha yang dilakukan. Peralatan penyimpanan bahan baku dan produksi serta peralatan pemeliharaan mesin-mesin (Suryana, dkk., 1995).

Sumberdaya peralatan adalah semua sarana fasilitas yang berupa alat yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. Dengan adanya sumberdaya peralatan yang memadai maka keberhasilan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan mudah terwujud.

Sumberdaya peralatan merupakan sumberdaya yang penting dalam melaksanakan kegiatan produksi. Setiap peralatan yang digunakan akan mengalami penyusutan nilai dari tahun ke tahun dan penyusutan tersebut semakin besar sehingga nilainya akan mengalami penurunan. Untuk menghitung nilai penyusutan didasarkan pada jumlah setiap alat. Besarnya penyusutan alat sama dengan nilai baru dikurang nilai sisa dibagi lamanya waktu pemakaian (umur) dikali jumlah alat.

Sumberdaya peralatan yang dimiliki PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3. Nilai Penyusutan Alat Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.

No.	Jenis Alat	Jml (Unit)	Nilai Baru (Rp./Unit)	Nilai Sisa (Rp./Unit)	Umur (Thn)	Nilai Penyusutan (Rp.)
1	Table Saw	2	35.000.000	23.500.000	10	2.300.000
2	Pony Rig	2	27.535.000	10.650.000	8	4.221.250
3	Moulding Mat	2	45.500.000	20.000.000	10	5.100.000
4	Hoise	3	17.136.000	5.800.000	7	4.858.285,71
5	Generator	1	2.978.225	1.225.000	7	250.460,714
6	Fork Lift	2	35.500.000	15.000.000	8	5.125.000
7	Double Edger	2	22.242.000	15.000.000	7	2.069.142,85
8	Cross Cut	4	35.500.000	12.500.000	8	11.500.000
9	Break Down Saw	1	37.750.000	18.250.000	10	1.950.000
10	Automatic Band Saw Shappener	3	60.000.000	20.000.000	10	12.000.000
11	Pemadam Kebakaran	10	250.000	87.500	8	203.125
12	Pompa Air	2	500.175	375.000	3	83.450
13	Genzet	1	38.250.000	24.870.500	5	2.675.900
14	Komputer	3	4.500.000	2.300.000	3	2.200.000
15	Kulkas	1	800.000	500.000	3	100.000
16	Air Conditioner (AC)	4	2.650.000	1.200.000	3	1.933.333,33
17	Kursi Sofa	1	2.500.000	1.000.000	5	300.000
18	Brankas	1	3.000.000	2.750.000	4	62.500
19	Meja Kantor	5	675.000	250.000	8	265.625
20	Filling Carbiner	5	975.000	350.000	8	390.625
21	Kursi Chitose	10	30.000	10.000	8	25.000
22	Telepon	3	215.000	75.000	5	84.000
23	Faximile	1	4.100.000	1.850.000	5	450.000
24	Mobil Truk	1	45.000.000	23.000.000	9	2.444.444,44
25	Mobil Panther	1	39.000.000	20.000.000	10	1.900.000
26	Mobil Kijang	1	42.000.000	21.500.000	10	2.050.000
27	Lemari	4	825.700	300.000	7	300.400
28	Televisi	1	1.250.000	750.000	5	100.000
	<b>TOTAL</b>		<b>505.662.100</b>	<b>243.093.000</b>		<b>64.942.542,0</b>

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

Sumberdaya peralatan yang dimiliki PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri sampai Desember 2005 mengalami penyusutan sebesar Rp. 64.942.542,06 pertahun atau Rp.5.411.878,505 perbulan.

#### ***2.1.4 Sumberdaya Finansial***

Sumberdaya finansial adalah semua harta yang dimiliki oleh perusahaan baik berupa uang tunai maupun barang-barang lainnya yang sewaktu-waktu dapat diuangkan, kemudian dapat diinvestasikan pada usaha yang dilaksanakan.

Sumberdaya finansial dimanfaatkan sebagai sumber pembiayaan pengadaan bahan baku, biaya operasional, pengupahan tenaga kerja dan untuk pembiayaan kebutuhan lain dalam rangka kelancaran kegiatan usaha.

Sumberdaya finansial dapat diklasifikasikan sebagai bentuk kekayaan, baik berupa barang yang digunakan untuk menghasilkan sesuatu, baik langsung maupun tidak langsung dalam suatu usaha.

Sumberdaya finansial yang dimiliki PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri terdiri atas harta tetap sebesar Rp. 1.608.144.100, harta lancar sebesar Rp. 5.283.022.658, hutang sebesar Rp. 1.683.563.882 serta modal dan laba sebesar Rp. 5.207.602.876. Untuk lebih jelasnya mengenai sumberdaya finansial dan posisi usaha secara keseluruhan dari PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. Analisis Posisi Sumberdaya Perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.

No.	Sumberdaya	Ukuran Fisik	Nilai (Rp.)
1.	Lahan dan Bangunan		
	a. Lahan (Ha)	1,5	60.000.000
	b. Bangunan (Ha)	0,85	563.382.000
2.	Manusia (Tenaga Kerja)		
	a. Tetap	65	468.000.000
	b. Harian	185	11.100.000
3.	Peralatan		505.662.100
4.	Neraca		
	a. Harta Tetap		1.608.144.100
	b. Harta Lancar		5.283.022.658
	c. Hutang		1.683.563.882
	d. Modal dan Laba		5.207.602.876

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

## 2.2 Analisis Kinerja Perusahaan

Analisis kinerja merupakan analisa tentang aspek proses pada suatu agrosistem yang digunakan untuk melihat kondisi, dinamika serta hasil yang diperoleh dari usahatani tersebut. Dalam analisis kinerja perusahaan ada lima aspek yang saling berhubungan yaitu proses pengadaan bahan baku, proses produksi, proses pemasaran, analisis biaya, analisis pendapatan.

### 2.2.1 Proses Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku adalah bahan mentah yang merupakan bahan dasar yang mutlak disediakan karena sangat diperlukan dalam suatu proses produksi, yang selanjutnya akan memulai beberapa tahapan proses tertentu yang akan memberikan nilai dan manfaat yang lebih, sehingga proses pengadaan ini harus dikelola dengan baik untuk menjamin kontinuitas, kuantitas dan kualitas produksi (Assauri, 2002).

Syarat utama untuk tetap lancarnya kegiatan perusahaan adalah kontinuitas ketersediaan bahan baku. Hal ini sesuai dengan pendapat Soekartawi (1990) bahwa industri yang bahan bakunya dari pertanian (Agroindustri) perlu kontinuitas suplay bahan baku yang tepat waktu, jumlah dan kualitas sebab apabila ketiga hal ini tidak dapat dipenuhi maka agak sulit untuk menjadikan kegiatan agroindustri berjalan dengan baik. Oleh karena itu diperlukan kerjasama yang baik antara pihak produsen bahan pertanian dan pihak pengusaha dibidang agroindustri.

Bahan baku yang digunakan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri untuk proses produksi ada dua macam yaitu bahan baku kayu bulat yang merupakan bahan baku utama dari jenis jati dengan ukuran panjang rata-rata 6-12 meter, berdiameter 30 cm dan bahan baku kayu gergajian (Sawn timber) yang merupakan bahan baku yang telah mengalami proses berfungsi sebagai bahan baku penunjang pada proses produksi yaitu dari jenis kayu jati dengan ukuran rata-rata 4-6 meter.

Bahan baku tersebut diperoleh atau disuplai dari HPH yang berada di Mamuju. Untuk menjamin kelangsungan produksi dan menghindari terjadinya kekurangan bahan baku, maka perusahaan kasus melakukan kegiatan pencarian bahan baku. Untuk hal yang satu ini, selain disuplai dari HPH yang berada di Mamuju juga melakukan pembelian kayu secara bebas dari pengusaha-pengusaha kayu yang berasal dari Enrekang, Bulukumba, Polmas, Barru, Pangkep, Pinrang, Soppeng, Kendari dan Raha dengan sistem pembayaran langsung secara tunai. Pada setiap kali pembelian kayu secara bebas, log atau sawn timber yang dibeli memiliki kuantitas dan kualitas yang tidak tetap (relatif). Besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh

perusahaan dalam pembelian bahan baku rata-rata Rp. 3.000.000-5.000.000/kubik yang meliputi biaya pembayaran Dana Reboisasi (DR), biaya-biaya Iuran Hasil Hutan (IHH), Biaya Transpor, dan biaya lain-lain. Adapun jumlah perolehan bahan baku yang dibeli dari kolektor selama tahun 2005 dapat dilihat pada lampiran 1.

Adapun saluran pengadaan bahan baku PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Gambar 2 berikut :



Gambar 2. Saluran Pengadaan Bahan Baku PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.

Saluran di atas menggambarkan proses pengadaan bahan baku dari produsen sampai ke perusahaan kasus. Proses pembelian bahan baku kayu bulat (log) dan kayu gergajian (sawn timber) dilakukan melalui kolektor. Apabila kolektor memiliki pasokan bahan baku yang cukup banyak maka pihak kolektor akan menghubungi perusahaan dan menawarkan bahan baku yang mereka miliki. Apabila perusahaan memerlukan bahan baku untuk melakukan produksinya maka pihak perusahaan akan mengutus karyawannya untuk melakukan pengecekan terhadap bahan baku yang berada di daerah kolektor. Jika bahan baku yang disediakan oleh kolektor memenuhi persyaratan bahan baku dari jenis maupun diameternya yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tercapai kesepakatan harga maka dibuatkan dokumen DKB (Daftar Kayu Bulat) dan SAKB (Surat Angkutan Kayu Bulat) atau DKO (Daftar Kayu Olahan) dan SAKO (Surat Angkutan Kayu Olahan). Setelah itu

bahan baku tersebut langsung diantarkan oleh pihak kolektor ke tempat perusahaan kasus berada. Jadi penyerahan bahan baku dilakukan di perusahaan kasus. Jika bahan baku yang dipesan tersebut sudah berada di tempat perusahaan maka perusahaan akan melakukan kembali pengecekan mengenai jumlah, jenis maupun diameternya.

### **2.2.2 Proses Produksi**

Proses produksi adalah segala kegiatan yang menciptakan atau menambah kegunaan (utility) suatu barang dan jasa. Apabila terdapat kegiatan yang mengakibatkan adanya penambahan kegunaan atau faedah suatu barang dan jasa, maka kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan produksi. Jadi yang dimaksud proses produksi adalah suatu cara, metode, atau teknik bagaimana menciptakan suatu faedah atau menambah faedah suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor produksi yang ada (Assauri, 1993).

Proses produksi yang dilakukan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dalam mengolah bahan baku kayu jati menjadi Moulding dilakukan dengan metode, teknik dan cara yang sistematis. Proses produksi pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri mempergunakan mesin yang bekerja otomatis, dimana tenaga kerja manusia masih diperlukan untuk memasukkan bahan baku dan mengeluarkan produk pada setiap unit kerja. Adapun tahapan proses produksi secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Persiapan/*Log Cutting*

Kayu bulat yang akan diolah menjadi moulding dan sawn timber, terlebih dahulu diseleksi berdasarkan jenis maupun diameternya. Selanjutnya ditrimming dengan menggunakan *chain saw* untuk mendapatkan panjang kayu bulat yang diinginkan. Panjang kayu bulat di tempat penampungan berkisar 6-25 meter dan dipotong menjadi beberapa bagian berdasarkan pesanan yang ada pada OPK (Order Pemotongan Kayu).

### 2. *Break-down Saw*

Tahapan ini merupakan pembelahan tahap awal kayu bulat sampai berbentuk bantalan. Bantalan ini lalu dibagi menjadi beberapa bagian (4-6) sesuai dengan besar kayu bulat dan ukuran pesanan yang sedang dikerjakan. Kemudian belahan kayu bulat ini akan diproses lebih lanjut pada mesin *pony rig*.

### 3. *Pony Rig*

Proses pembelahan selanjutnya adalah proses *pony rig* yaitu proses pembelahan/merajang belahan-belahan menjadi berbagai variasi, tujuannya untuk mengarahkan order pada ukuran yang sebenarnya

### 4. *Table Saw*

Proses dalam *table saw* merupakan penentuan ukuran tebal dan lebar sebenarnya sesuai dengan permintaan konsumen yang dtuangkan dalam OPK (Order Pemotongan Kayu).

### 5. *Cross Cut*

Output *table saw* yang memiliki ukuran yang tertentu (tebal dan lebar), umumnya belum memiliki ukuran panjang yang tetap, sehingga untuk mendapatkan panjang yang seragam dan sesuai dengan order maka dilakukan pemotongan ujung/panjang dengan mesin *cross cut*, dimana bagian yang terkena cacat seperti mata kayu dan *blue stain* akan dibuang.

### 6. *Seasoning*

*Seasoning* merupakan proses antara sebelum dilakukan proses yang lebih lanjut di *klin dry* dengan tujuan untuk menyesuaikan kondisi kayu dengan lingkungan sekitar (bukan proses yang merubah fisik ukuran kayu), dan penyeleksian penampakan fisik kayu sebelum disusun (*stacking*) menjadi bundel-bundel dengan ukuran panjang 1 meter dan lebar 1 meter dan selanjutnya diangkut *fork lift* ke *klin dry*.

### 7. *Klin Dry*

*Klin dry* merupakan proses pengeringan yang bertujuan untuk mendapatkan standar kadar air (KA). *Klin dry* terdiri dari 4 *chamber* (kamar) dimana tiap *chamber* berisi 38-48 m<sup>3</sup> untuk ukuran tipis dan 50-60 m<sup>3</sup> untuk ukuran tebal. Lama pengeringan dengan *klin dry* berkisar 1-3 minggu tergantung kadar air awal kayu serta kadar air akhir kayu yang diinginkan, yaitu 10-14 %. Output yang dihasilkan dari proses *klin dry* merupakan input yang siap untuk diolah lebih lanjut dalam proses *moulding*.

### 8. *Planner*

Pada tahap pertama pengolahan kayu balok berukuran tipis dilakukan penyerutan kedua sisi kayu gergajian dengan mesin *planner* untuk memperoleh bagian permukaan kayu yang lebih halus dan mengatur ukuran tebal sesuai order.

### 9. *Rif/Kikis*

Pada tahap kedua untuk pengolahan balok kayu berukuran tipis, dilakukan pembelahan dan penyerutan keempat sisinya untuk memperoleh ukuran yang diinginkan sesuai dengan order.

### 10. Moulder dan Pembuatan Profil

Proses moulder adalah proses pembentukan profil, yang merubah bentuk kayu gergajian (sawn timber) menjadi moulding dengan menggunakan mesin moulder untuk memperoleh balok kayu S4S (*Smooth Four Sides*). Proses berikutnya adalah seleksi, dimana output moulder diseleksi dan diberi *grade* berdasarkan cacat kayu yang dimiliki masing-masing produk. Produk yang lolos dari seleksi selanjutnya dikelompokkan berdasarkan *gradenya*

### 11. *Finger Joint*

Balok tebal maupun tipis yang sudah dihaluskan permukaannya dari mesin *planner* dan moulder akan dibawa ke mesin *finger joint* untuk dibuatkan cakar dengan panjang cakar berkisar  $\pm 1$  cm.

### 12. Press Finger Joint

Pada tahap ini, balok *finger joint* disusun dan disambung serta dipress membentuk papan panjang. Penyambungan dilakukan dengan lem khusus yang dioleskan/dilaburkan pada bagian kayu yang memiliki cakar dan hasilnya berupa papan panjang *finger joint*.

### 13. Press Laminating

Beberapa *finger joint* yang sudah disusun dan dipress membentuk papan panjang dapat lagi dibuat menjadi papan berukuran lebar 20-50 cm dengan mesin laminating. Mesin ini berfungsi untuk membentuk papan moulding berukuran lebih lebar menggunakan lem dan mesin press, lalu hasilnya akan diangkut menuju mesin sander untuk dihaluskan permukaannya.

### 14. Double-End Tonner

Kayu gergajian yang telah membentuk profil moulding akan diolah kembali di dalam mesin *double-end tonner*. Mesin ini berfungsi untuk membentuk alur-alur dan lidah di kedua bagian ujung profil moulding.

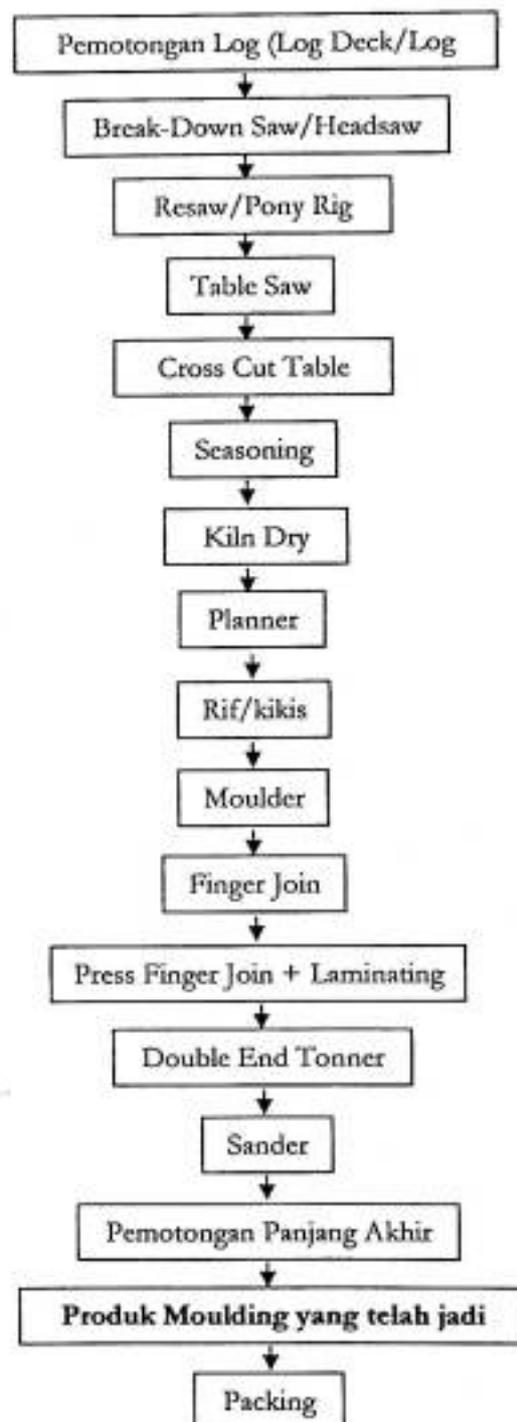
### 15. Sander

Profil moulding dan laminating moulding yang telah jadi selanjutnya dihaluskan keempat permukaannya dengan menggunakan mesin sander. Dalam tahap ini bagian permukaan moulding yang dianggap belum tampak halus seluruhnya dihaluskan lagi sesuai dengan hasil akhir yang diinginkan.

## 16. Packing

Proses berikutnya adalah seleksi, dimana output *sander* diseleksi dan diberi *grade* berdasarkan cacat kayu yang dimiliki masing-masing produk. Produk yang lolos dari seleksi selanjutnya dikelompokkan berdasarkan *gradenya* dan *dipacking*, sedangkan produk yang tidak lolos akan dikelompokkan lagi berdasarkan cacat yang dimiliki. Untuk cacat kayu yang masih dapat ditolerir akan diproses lebih lanjut misalnya didempul atau diampelas. Sedangkan produk yang tidak dapat ditolerir (kurang panjang atau kurang tebal) diolah lebih lanjut dengan memotong atau mengubah dalam bentuk lain. Untuk produk yang tidak memenuhi kualitas ekspor maka produk tersebut diperuntukkan untuk penjualan lokal. Pada akhir (*finish goods*) kemudian dikemas (*packing*) yang selanjutnya menunggu waktu pengiriman (ekspor) ke *buyer* masing-masing.

Untuk mendukung kegiatan pengelolaan bahan baku di PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, maka digunakan alat Bantu sehingga mempermudah proses produksi baik sawmill dan moulding. Adapun alat bantu yang dipergunakan antara lain : *Moulding Mat, Break Down, Pony, Double Edger, Table Saw, Cross Cut, Hoise, Fork Lift, Automatic Band Saw Sharpener*, Generator dan pemadam kebakaran. Besarnya produksi yang dihasilkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat kita lihat pada lampiran 3. Untuk lebih jelasnya mengenai sistem proses produksi yang dilaksanakan pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3. Skema Proses Produksi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006.

### **2.2.3 Proses Pemasaran**

Pemasaran merupakan proses kelanjutan dari proses produksi, yang bertujuan agar dana yang diinvestasikan dalam kegiatan produksi dapat diperoleh kembali dengan mendapatkan sejumlah dana dari hasil penjualan sebagai imbalan dari investasi yang telah dilakukan selama ini.

Pemasaran adalah rangkaian kegiatan yang dirancang untuk menentukan jenis produk yang dihasilkan, jumlah yang dipasarkan, harga yang ditetapkan, cara promosi, pendistribusian barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu yang tepat sehingga perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan (Gitosudarmo, 2000).

Proses pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi sekarang dan mengukur seberapa besarnya, dan menentukan pasar-pasar tingkat mana yang akan dilayani oleh organisasi dan menentukan berbagai produk dan jasa serta program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Dalam hal ini pemasaran berperan sebagai penghubung antara kebutuhan-kebutuhan masyarakat dengan pola jawaban perusahaan bersangkutan (Kotler, 2000).

Pemasaran produk yang dihasilkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah untuk memenuhi kebutuhan luar negeri. Daerah pemasaran luar negeri PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri mencakup Jepang (Nagoya, Naha dan Tokyo), Taiwan (Kaohsiung Port dan Taichung), Perancis (Le Havre), Denmark (Aarhus), dan Polandia (Gdynia) dengan besarnya harga produk yang ditawarkan sebesar 750-900 USD/kubik. Khusus

untuk negara Jepang dan Taiwan merupakan pelanggan tetap perusahaan kasus sedangkan Perancis, Denmark dan Polandia merupakan pelanggan yang tidak tetap. Pemasaran produk dilakukan dengan cara ekspor langsung dimana pihak perusahaan langsung memasarkan produknya ke luar negeri tanpa melalui perantara atau dengan kata lain perusahaan kasus yang berhubungan langsung dengan pihak konsumen di luar negeri melalui media komunikasi seperti telepon, faximile dan e-mail. Dengan melakukan ekspor secara langsung maka pihak perusahaan dapat menjalin hubungan bisnis dan dapat membangun rasa kepercayaan diantara kedua belah pihak. Selain itu, adanya hubungan langsung dengan pasar sasaran maka perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru dan trend pasar atau keinginan pembeli. Selain itu, perusahaan kasus juga melakukan langkah pemasaran dengan cara foto-foto sampel dimana sampel (profil) produk dikirim ke Departemen Perindustrian dan Perdagangan kemudian dibukukan dan dikirim ke luar negeri untuk mencari konsumen. Selain itu dapat pula langsung dikirim ke *buyer* yang ingin mengetahui produk-produk perusahaan.

Untuk pemasaran ke luar negeri digunakan transaksi yang dikenal dengan sistem *Free on Board* (FOB). FOB (*Free on Board*) adalah barang diserahkan di atas kapal laut, kapal terbang, kereta api. Disamping harga barang, pembeli menanggung biaya angkutan kapal laut, angkutan udara, premi asuransi, pajak ekspor-impor, biaya bongkar di pelabuhan tujuan. Dalam penawaran harga, FOB harus disebutkan dengan jelas pelabuhan atau Bandar udara mana barang akan diserahkan (Siswanto, 2001).

Dengan menggunakan sistem FOB berarti pihak perusahaan hanya bertanggung jawab terhadap produk mulai pengangkutan dari perusahaan sampai ke pelabuhan. Sedangkan tanggung jawab di atas kapal sampai tiba di negara tujuan adalah pihak pengimpor.

Pembayaran dilakukan dengan cara *L/C*. *Letter of Credit (L/C)* adalah suatu surat yang dikeluarkan oleh bank devisa atas permintaan importir nasabah bank devisa yang bersangkutan dan ditunjukkan kepada eksportir di luar negeri yang menjadi relasi dari importir tersebut. Isi surat itu menyatakan bahwa eksportir penerima *L/C* diberi hak oleh importir untuk menarik wesel (surat perintah untuk melunasi utang) atas importir bersangkutan untuk sejumlah uang yang disebut dalam surat itu. Bank yang bersangkutan menjamin untuk mengaksetir atau menghonorir wesel yang ditarik tersebut asal sesuai dan memenuhi semua syarat yang tercantum di dalam surat itu. Jenis *L/C* yang digunakan oleh perusahaan kasus adalah *Inevocable Light Letter of Credit* artinya *L/C* yang tidak dapat dibatalkan oleh hanya sepihak saja (Amir, 1999).

Setelah pembeli menyetujui maka pembeli dan penjual mengadakan kontrak mengenai harga barang, mutu produk, pengiriman barang, cara pembayaran serta pelabuhan dan negara tujuan ekspor. Selanjutnya pihak pembeli mengirim *L/C* kepada pihak penjual.

L/C adalah patokan dalam pengeksportan yang merupakan jaminan untuk Surat Permohonan Ekspor (SPEK) yang ditanda tangani oleh pihak yang berwenang. Keuntungan dari cara L/C ini adalah uangnya telah dapat diambil pada bank yang ditunjuk walaupun barang yang dikirim belum sampai pada negara tujuan. Bank yang ditunjuk oleh perusahaan kasus adalah bank Panin. Selanjutnya pihak eksportir dalam hal ini perusahaan kasus yang sudah mendapatkan pengakuan sebagai Eksportir Terdaftar Produk Industri Kehutanan (ETPIK) kemudian mengurus Pengesahan (*Endorsement*) Ekspor Produk Industri Kehutanan dari Badan Revitalisasi Industri Kehutanan (BRIK) dengan cara mengajukan rencana ekspor kepada BRIK yang dilengkapi dengan fotocopy dokumen-dokumen yang dipersyaratkan antara lain Laporan Mutasi Kayu (LMK) yang berisi persediaan kayu berupa kayu bulat dan kayu olahan serta Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan (SKSHH) yang mencantumkan tanggal nomor, asal bahan baku/kayu, jenis, jumlah satuan dan volume ( $m^3$ ) serta nama dan nomor registrasi pejabat penerbit SKSHH. SKSHH ini dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Bina Produksi Kehutanan, Departemen Kehutanan. Setelah dokumen ini dapat dipenuhi maka eksportir akan mendapatkan nomor *Endorsement* yang selanjutnya akan dicantumkan pada lembar PEB.

Selanjutnya pihak eksportir mengisi surat formulir Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) yang diterbitkan oleh Deperindag dengan melampirkan SPEK, ETPIK dan BRIK. PEB meliputi jumlah dan total harga barang yang akan diekspor. Dengan adanya PEB ini maka eksportir dapat membuat *Shipping Order* ke pelayaran untuk membuat *Bill of Lading* (B/L) yang diketahui oleh pihak Bea Cukai kemudian

dialihkan kepada Ekspedisi Muatan Kapal (EMKL) yang bertanggung jawab terhadap keutuhan barang sampai ke pelabuhan muat sedangkan dari pelabuhan muat ke tujuan luar negeri adalah tanggung jawab pihak pelayaran. Setelah itu produk sawn timber dan moulding dimasukkan ke dalam kontainer dan dikapalkan menuju ke negara pelanggan (negara tujuan) yaitu Jepang (Nagoya, Naha dan Tokyo), Taiwan (Kaohsiung Port dan Taichung), Perancis (Le Havre), Denmark (Aarhus), dan Polandia (Gdynia).

Selanjutnya pihak perusahaan mengirim sesuai yang tercantum di dalam L/C, yaitu SPEK, ETPIK, BRIK, PEB dan *Invoice*. *Invoice* adalah dokumen yang berisi perincian harga perunit serta total harga dari barang yang diekspor kepada pihak pembeli dan pihak bank Panin. Setelah itu pihak bank menyelesaikan L/C dengan dokumen yang diterima oleh perusahaan. Selanjutnya bank Panin mengadakan negosiasi dengan pihak bank yang ditunjuk oleh pihak pengimpor atau yang mengeluarkan L/C atau dengan kata lain bank Panin yang menagih kepada bank yang dituju oleh pihak pengimpor. Bila uang telah ditransfer ke bank Panin maka pihak bank akan langsung memasukkan uang sesuai dengan jumlah yang tercantum pada L/C ke rekening perusahaan. Hasil penjualan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat kita lihat pada lampiran 2.

Untuk lebih jelasnya proses pemasaran pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada gambar 4.

**Negosiasi antara Pihak Perusahaan  
Dengan Pihak Pembeli**



Gambar 4. Skema Proses Pemasaran PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

### 2.2.4 Analisis Biaya

Biaya adalah korbanan yang dikeluarkan untuk menunjang proses produksi atau pengeluaran yang dinyatakan dengan nilai uang yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk.

Biaya mempunyai peranan penting dalam mengembangkan suatu usaha. Besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi barang akan menentukan besar kecilnya harga pokok dari produk yang bersangkutan. Adapun biaya yang dikeluarkan adalah biaya tetap dan biaya variabel.

#### 1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang sifatnya tidak mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan produksinya. Penggunaan biaya tetap oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 5 berikut :

Tabel 5. Jenis dan Jumlah Biaya Tetap Yang Dikeluarkan Oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri Selama Januari – Desember 2005 di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2005.

No.	Uraian	Nilai
1.	Gaji Karyawan Tetap	Rp. 468.000.000
2.	Jamsostek	Rp. 17.710.056
3.	PBB/Retribusi	Rp. 8.132.500
4.	Biaya Penyusutan Alat	Rp. 64.942.542,06
5.	Biaya Pemeliharaan	Rp. 25.133.100
6.	Biaya Umum dan Administrasi (Alat Tulis Kantor dan konsumsi)	Rp. 38.854.000
	<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 622.722.198,06</b>

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

Berdasarkan Tabel 5 di atas diketahui jumlah biaya tetap yang dikeluarkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri selama Januari sampai Desember 2005 sebesar Rp. 622.722.198,06.

## 2. Biaya Variabel

Biaya variabel yaitu biaya yang berubah sesuai dengan besar kecilnya produksi yang dihasilkan. Adapun biaya variabel dari PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 6 berikut :

Tabel 6. Jenis dan Jumlah Biaya Variabel Yang Dikeluarkan Oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri Selama Januari – Desember 2005 di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu. Kabupaten Maros, 2005.

No.	Uraian	Nilai
1.	Gaji Karyawan Harian	Rp. 11.100.000
2.	Rekening Listrik	Rp. 183.850.500
3.	Pembelian Bahan Baku	Rp. 6.253.241.343
4.	Biaya Pemasaran	Rp. 851.370.900
5.	Rekening Telepon	Rp. 60.525.000
6.	Rekening Air	Rp. 12.168.966
	<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 7.372.256.709</b>

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui besarnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri selama Januari sampai Desember 2005 adalah sebesar Rp. 7.372.256.709.

### 2.2.5 Analisis Pendapatan

Keberhasilan suatu perusahaan dinilai dari jumlah pendapatan yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu. Pendapatan dalam pengertian umum adalah hasil produksi dalam bentuk materi dan dapat kembali digunakan untuk memenuhi

kebutuhan akan sarana dan prasarana produksi. Pendapatan ini umumnya dari hasil penjualan produk setelah dikurangi dengan besarnya biaya yang dikeluarkan.

Pendapatan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri diperoleh dari penjualan kayu gergajian (sawn timber) dan moulding selama Januari sampai Desember 2005 sebesar 897.777,82 USD atau setara dengan Rp. 9.283.022.658,8 dengan kurs dollar sebesar Rp. 10.340,-. Adapun pendapatan bersih yang diperoleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 7. Analisis Biaya dan Pendapatan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.

No.	Uraian	Nilai
1.	Penerimaan Perusahaan	Rp. 9.283.022.658,8
2.	Biaya Tetap	Rp. 622.722.198,06
3.	Biaya Variabel	Rp. 7.372.256.709
4.	Total Biaya (2 + 3)	Rp. 7.994.978.907,06
5.	Pendapatan Kotor (1 - 4)	Rp. 1.288.043.751,74
6.	Pajak Pendapatan (10 %)	Rp. 128.804.375,174
7.	<b>Lab a Bersih (5 - 6)</b>	<b>Rp. 1.159.239.376,57</b>

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

Berdasarkan Tabel 7 di atas, diketahui besarnya pendapatan bersih yang diterima PT. Jati aya Perkasa Mandiri selama Januari sampai Desember 2005 sebesar Rp. 1.159.239.376,57.

### 2.3 Analisis Stakeholder

Analisis *stakeholder* merupakan suatu tahap menilai situasi dimana *stakeholder* mempunyai peranan dan pengaruh dalam organisasi. Hal ini dilakukan karena persoalan yang timbul dalam pengelolaan perusahaan dengan adanya bermacam-macam *stakeholder* adalah perbedaan perilaku yang dilandasi oleh adanya

perbedaan kepentingan. Tidak jarang pula kepentingan-kepentingan tersebut sangat bertolak belakang sehingga menyulitkan organisasi/perusahaan menentukan strategi yang tepat agar dapat memuaskan semua pihak.

*Stakeholder* adalah pihak-pihak di dalam maupun di luar organisasi yang mempunyai kepentingan dan pengaruh terhadap organisasi. *Stakeholder* mempunyai peranan dan pengaruh dalam organisasi karena kenyataannya sangat sedikit orang yang mempunyai cukup kekuatan untuk dapat secara sepihak/unilateral menentukan tujuan dan strategi organisasi. Misalnya saja adanya interrelasi dan interdependensi antar unit menyebabkan setiap unit harus bekerjasama dan mempertimbangkan kepentingan unit yang lain. Demikian pula ketergantungan organisasi terhadap beberapa pihak di luar organisasi menyebabkan organisasi harus memperhatikan pihak-pihak tersebut.

*Stakeholder* atau pihak-pihak yang dimaksudkan seperti uraian di atas terdiri dari dua yaitu :

1. Pihak-pihak yang berasal dari dalam perusahaan antara lain :
  - a. Unit-unit formal di dalam organisasi seperti Divisi, Departemen, Biro, Bagian, Seksi, Dewan Komisaris/Pemegang Saham, dan lain sebagainya.
  - b. Kelompok-kelompok informal.
  - c. Perorangan yang mempunyai *power/kekuatan*.

2. Pihak-pihak yang berasal dari luar perusahaan antara lain :
  - a. Serikat pekerja atau organisasi karyawan lainnya.
  - b. Organisasi atau kelompok yang mempunyai hubungan atau kaitan usaha secara langsung maupun tidak langsung seperti pemasok, pelanggan/konsumen, agen, distributor, bank, pesaing dan sebagainya.
  - c. Kelompok-kelompok khusus dalam masyarakat seperti Lembaga Swadaya Masyarakat dan *Interest groups*.
  - d. Pemerintah dan masyarakat luas.

Dalam bagian ini akan membahas tentang proses analisis *stakeholder* suatu perusahaan yang kemudian akan dibagi kedalam beberapa sub bagian yaitu identifikasi *stakeholder*, pemetaan *stakeholder* dan sumber kekuatan *stakeholder*.

### 2.3.1 Identifikasi Stakeholder

Langkah pertama dalam melakukan analisis *stakeholder* adalah mengidentifikasi pihak-pihak yang ada serta kepentingannya. Identifikasi yang berkepentingan serta perilaku/kepentingannya perlu dilakukan bukan hanya terhadap organisasi secara umum serta tetapi juga dalam menghadapi *Issue* tertentu. Misalnya dalam *issue* tertentu mereka bersikap sebagai penentang (oposan) atau sebaliknya, dua *stakeholder* yang secara umum cenderung antagonis, dalam *issue* tertentu menjadi bersekutu.

Berdasarkan hasil pengamatan secara langsung pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri maka ditemukan beberapa *stakeholder* sebagai berikut :

## 1. Dari Dalam Perusahaan

### a. Unit-unit kerja.

Unit-unit kerja meliputi bagian eksploitasi, pengusahaan hutan, pabrik, pemasaran, teknik dan logistik, keuangan, akuntansi, serta umum dan personalia. Unit-unit kerja ini merupakan departemen-departemen yang dibentuk oleh perusahaan dalam memperlancar aktivitas perusahaan.

### b. Tenaga kerja yang terlibat dalam operasional perusahaan.

Tenaga kerja ini merupakan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan yang sangat penting karena tanpa adanya tenaga kerja aktivitas perusahaan tidak akan berjalan.

### c. Pemilik saham.

*Stakeholder* pemilik saham merupakan elemen yang penting dalam perusahaan karena pemilik saham merupakan orang yang memiliki modal usaha dimana modal merupakan sesuatu yang sangat vital dalam melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan. Tanpa adanya modal dari pemilik saham perusahaan tidak dapat beraktivitas.

## 2. Dari Luar Perusahaan

### d. Pemasok bahan baku.

Pemasok bahan baku termasuk *stakeholder* yang sangat penting bagi perusahaan karena dari pemasok bahan bakulah kegiatan perusahaan dalam menghasilkan produk dapat berjalan. Oleh karena itu tanpa adanya pemasok bahan baku proses produksi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik.

### e. Penyedia peralatan.

Penyedia peralatan memiliki peran dalam perusahaan. Peran penyedia perusahaan dalam perusahaan adalah menyediakan seluruh kebutuhan suku cadang dan kemasan bagi perusahaan sehingga penyedia peralatan dijadikan sebagai salah satu *stakeholder* dari luar perusahaan.

### f. Lembaga keuangan.

Lembaga keuangan memiliki peran yang sangat besar bagi perusahaan karena tanpa adanya lembaga keuangan maka proses pemasaran produk tidak dapat berjalan lancar mengingat bahwa transaksi pembayaran dalam perdagangan luar negeri harus melalui perantara lembaga keuangan.

### g. Pelanggan.

*Stakeholder* pelanggan merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena pelanggan merupakan orang atau kelompok yang membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

#### **h. Masyarakat umum.**

Masyarakat umum khususnya masyarakat yang berada disekitar lokasi perusahaan memiliki pengaruh bagi perusahaan karena masyarakat umum mampu menyediakan tenaga kerja bagi perusahaan.

#### **i. Pesaing.**

Bagi perusahaan, *stakeholder* pesaing juga merupakan salah satu *stakeholder* yang berpengaruh karena pesaing mampu mempengaruhi kinerja perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

#### **j. Pemerintah.**

Pemerintah memiliki peranan yang besar dalam perusahaan terutama dalam hal perizinan usaha dan kebijakan yang dikeluarkannya.

#### **k. Perusahaan jasa ekspedisi (EMKL).**

Stakeholder ini memiliki pengaruh dalam perusahaan karena tanpa adanya stakeholder ini perusahaan kasus dalam melaksanakan aktivitas perusahaan khususnya dalam hal pemasaran tidak dapat berjalan dengan lancar.

### ***2.3.2 Pemetaan Stakeholder***

Untuk mengenali bagaimana pengaruh *stakeholder* tersebut di atas terhadap perusahaan maka kita dapat melakukan pemetaan terhadap posisi mereka. Ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk pemetaan tersebut yaitu Kekuatan/*Power* yang



pemilik saham, lembaga keuangan, pesaing, pemerintah dan perusahaan jasa ekspedisi) dalam pengembangan strategi perusahaan harus dipenuhi harapan dan kepentingannya karena memiliki kekuatan yang besar tetapi langkah-langkahnya dapat diduga. Pada kelompok A (penyedia peralatan) untuk pengembangan strategi perusahaan tidak terlalu memiliki pengaruh dan langkah-langkahnya pun dapat diduga. Untuk lebih jelasnya maka dapat kita lihat pada penjelasan berikut ini :

### 1. Kelompok A

#### ▪ Penyedia peralatan

*Stakeholder* penyedia peralatan memiliki kekuatan yang rendah sedangkan dari aspek keterdugaannya dikategorikan tinggi. Hal ini disebabkan karena tidak menyentuh seluruh aspek perusahaan tetapi hanya menyentuh pada aspek produksi perusahaan saja khususnya dalam hal penyediaan suku cadang mesin-mesin produksi dan kemasan produk. Sedangkan kita ketahui bahwa suku cadang dan kemasan yang ditawarkan oleh penyedia peralatan sudah banyak kita jumpai dimana-mana sehingga langkah-langkah *stakeholder* dalam mengekspos kepentingannya dapat kita duga.

### 2. kelompok B

*Stakeholder* yang masuk dalam kategori ini tidak ada. Hal ini disebabkan karena tidak terdapat *stakeholder* yang memiliki kekuatan dan keterdugaan yang rendah.

### 3. kelompok C

- **Unit-Unit Kerja**

*Stakeholder* unit-unit kerja memiliki kekuatan dan keterdugaan yang tinggi. Memiliki kekuatan yang tinggi disebabkan karena tanpa adanya unit-unit kerja aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan. Sedangkan dikatakan keterdugaannya juga tinggi karena langkah-langkahnya dapat diduga berdasarkan dari hasil kinerjanya.

- **Tenaga Kerja**

*Stakeholder* tenaga kerja memiliki kekuatan dan keterdugaan yang tinggi. Dikatakan kekuatannya tinggi disebabkan karena keterlibatannya dalam implementasi strategi dengan keterampilan dan kemampuan yang sangat diperlukan oleh perusahaan. Selain itu tanpa adanya tenaga kerja aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan. Keterdugaannya dikategorikan tinggi karena hasil dari kinerja tenaga kerja dapat diukur sehingga langkah-langkah dalam mengekspos kepentingannya dapat diduga.

- **Lembaga Keuangan**

*Stakeholder* lembaga keuangan memiliki kekuatan dan keterdugaan yang sangat tinggi. Kekuatannya dikatakan tinggi disebabkan karena melalui *stakeholder* ini proses transaksi pembayaran dengan perusahaan di luar negeri

dapat berjalan. Sedangkan keterdugaannya dikategorikan tinggi disebabkan karena langkah-langkah yang ditempuh untuk mengekspos kepentingannya dapat diduga berdasarkan tingkat bunga kredit.

- **Pesaing**

*Stakeholder* pesaing memiliki kekuatan dan keterdugaan yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena pesaing dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dari segala aspek misalnya dalam hal penciptaan produk, harga, distribusi, dan lain sebagainya. Dengan langkah-langkah yang dapat diduga maka keterdugaannya dikategorikan tinggi.

- **Pemerintah**

*Stakeholder* pemerintah memiliki kekuatan dan keterdugaannya yang tinggi. Dikatakan kekuatannya tinggi disebabkan karena pemerintah merupakan kelompok yang memiliki peranan dalam implementasi strategi perusahaan misalnya melalui kebijakan yang dikeluarkan. Sedangkan langkah-langkah *stakeholder* ini dalam mengekspos kepentingannya dapat diduga berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah tentang lingkungan.

- **Pemilik Saham**

*Stakeholder* pemilik saham memiliki kekuatan dan keterdugaan yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena pemilik saham merupakan orang yang menyediakan dana bagi perusahaan. Oleh karena itu langkah-langkah

*stakeholder* ini dalam mengekspos kepentingannya dapat kita duga berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan.

- **Perusahaan Jasa Ekspedisi (EMKL)**

*Stakeholder* perusahaan jasa ekspedisi (EMKL) memiliki kekuatan dan keterdugaan yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena peranan mereka dalam implementasi strategi khususnya dalam hal pengiriman produk ke negara tujuan sehingga perusahaan memiliki ketergantungan terhadap mereka dalam sumberdaya. Dengan adanya ketergantungan terhadap *stakeholder* ini maka langkah-langkah dalam mengekspos kepentingan *stakeholder* ini dapat kita duga.

#### 4. kelompok D

- **Pemasok Bahan Baku**

*Stakeholder* pemasok bahan baku memiliki kekuatan yang besar tetapi keterdugaannya rendah. Dikatakan kekuatannya besar disebabkan karena adanya ketergantungan bahan baku perusahaan. Sedangkan langkah-langkah *stakeholder* ini dalam mengekspos kepentingannya sangat sulit diduga karena perusahaan sulit mengetahui kapan pasokan bahan baku tersedia.



- **Pelanggan**

*Stakeholder* pelanggan memiliki kekuatan yang besar tetapi keterdugaannya rendah. Dikatakan kekuatannya besar disebabkan karena pelanggan merupakan orang atau kelompok yang membeli produk perusahaan. Sedangkan langkah-langkah *stakeholder* ini dalam mengekspos kepentingannya sangat sulit diduga karena kedudukan pelanggan yang berada di luar negeri dan kebijakan yang berlaku di negara pelanggan tidak diketahui sehingga keterdugaannya dikategorikan rendah.

- **Masyarakat Umum**

*Stakeholder* masyarakat umum memiliki kekuatan yang besar tetapi keterdugaannya rendah. Dikatakan kekuatannya besar disebabkan karena masyarakat umum merupakan kelompok yang dapat menyediakan tenaga kerja bagi perusahaan dengan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Sedangkan langkah-langkah *stakeholder* ini dalam mengekspos kepentingannya sangat sulit diduga karena perusahaan sulit mengetahui dengan jelas kualitas sumberdaya yang disediakan oleh *stakeholder* ini.

Selain dari matriks pemetaan *stakeholder* berdasarkan dimensi *power/predictability* kita juga dapat melihat dari matriks *power/interest* seperti pada tabel 9 berikut ini :

Tabel 9. Matriks Pemetaan *Stakeholder* Berdasarkan Dimensi *Power/interest* pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

		INTEREST	
		RENDAH	TINGGI
P O W E R	R E N D A H	_____	e. Penyedia Peralatan
		A'	B'
	T I N G G I	i. Pesaing g. Pelanggan	a. Unit-unit Kerja b. Tenaga Kerja c. Pemilik Saham d. Pemasok Bahan Baku f. Lembaga Keuangan h. Masyarakat Umum j. Pemerintah k. Perusahaan Jasa ekspedisi (EMKL)
		C'	D'

Sumber : Analisa Penulis, 2006.

Matriks di atas memberikan gambaran bahwa dalam mengembangkan strategi, perusahaan melakukan bentuk hubungan dengan *stakeholder*. Pihak-pihak yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah dari kelompok D' (unit-unit kerja, tenaga kerja, pemilik saham, pemasok bahan baku, lembaga keuangan, pelanggan, masyarakat umum, pemerintah, dan perusahaan jasa (EMKL)) karena mereka memiliki kekuatan yang besar sekaligus memiliki kepentingan yang tinggi terhadap perusahaan. Penerimaan oleh kelompok D' merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi. Sedangkan pihak dari kelompok C' (pesaing dan pelanggan) paling sulit menentukan hubungan karena kepentingannya terhadap perusahaan rendah, namun walaupun

demikian perlu diupayakan untuk memiliki hubungan dengan kelompok ini karena kekuatan yang besar dan dapat mempengaruhi perusahaan dalam hal mendukung strategi perusahaan. Demikian pula terhadap kelompok B' (penyedia peralatan) yang memiliki kepentingan yang tinggi terhadap perusahaan tetapi kekuatan yang dimiliki rendah. Hal ini disebabkan karena sehubungan dengan peluang tersedianya peralatan atau sarana teknologi di mana-mana. Untuk lebih jelasnya maka dapat kita pada penjelasan berikut ini :

### 1. Kelompok A

*Stakeholder* dalam kelompok A tidak ada. Hal ini disebabkan karena tidak terdapat stakeholder yang memiliki kekuatan dan kepentingan yang rendah.

### 2. Kelompok B

#### ▪ Penyedia Peralatan

*Stakeholder* penyedia peralatan memiliki kekuatan yang rendah sedangkan dari aspek kepentingannya dikategorikan tinggi. Kekuatannya dikatakan rendah karena suku cadang dan kemasan yang ditawarkan dapat ditemukan dimanamana. Dari aspek kepentingannya dikategorikan tinggi karena pada dasarnya penyedia peralatan menginginkan produk yang dihasilkannya dapat diserap oleh perusahaan.

### 3. Kelompok C

- **Pesaing**

*Stakeholder* pesaing memiliki kekuatan yang sangat tinggi dan kepentingannya dikategorikan rendah. Kekuatannya dikatakan tinggi disebabkan karena pesaing dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dari segala aspek misalnya dalam hal penciptaan produk, harga, distribusi, dan lain sebagainya. Sedangkan dari aspek kepentingannya dikategorikan rendah karena tidak adanya kepentingan dari pesaing terhadap perusahaan.

- **Pelanggan**

*Stakeholder* pelanggan memiliki kekuatan yang besar tetapi kepentingan terhadap perusahaan rendah. Kekuatannya dikatakan besar disebabkan karena pelanggan merupakan orang atau kelompok yang membeli produk perusahaan. Sedangkan tingkat kepentingan pelanggan terhadap perusahaan dikategorikan rendah karena pelanggan tidak hanya membeli dari satu perusahaan saja.

### 4. Kelompok D

- **Unit-Unit Kerja**

*Stakeholder* unit-unit kerja memiliki kekuatan dan kepentingan yang tinggi. Kekuatannya dikatakan tinggi karena adanya ketergantungan perusahaan terhadap unit-unit kerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Dengan kekuatan

yang dimiliki maka *stakeholder* ini mempunyai tingkat kepentingan yang besar pada perusahaan karena unit-unit kerja harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitasnya kepada perusahaan.

- **Tenaga Kerja**

*Stakeholder* tenaga kerja memiliki kekuatan dan kepentingan yang tinggi pada perusahaan. Dikatakan kekuatannya tinggi karena keterlibatannya dalam implementasi strategi dengan keterampilan dan kemampuan yang sangat diperlukan oleh perusahaan. Dengan kekuatan yang dimiliki maka *stakeholder* ini mempunyai tingkat kepentingan yang besar pada perusahaan karena dengan memanfaatkan kekuatan tersebut secara maksimal maka ia dapat memperoleh imbalan jasa (upah) yang besar dari perusahaan.

- **Pemilik Saham**

*Stakeholder* pemilik saham memiliki kekuatan dan kepentingan yang sangat tinggi. Kekuatannya dikatakan tinggi disebabkan karena pemilik saham merupakan orang yang menyediakan modal bagi perusahaan untuk melaksanakan aktivitasnya. Dengan adanya kekuatan tersebut kepentingan pemilik saham terhadap perusahaan tinggi yaitu dalam hal pendapatan perusahaan (laba Perusahaan). Apabila pendapatan perusahaan besar maka deviden yang diperoleh pemilik saham juga besar.

- **Pemasok Bahan Baku**

*Stakeholder* pemasok bahan baku memiliki kekuatan dan kepentingan yang besar. Kekuatannya dikatakan besar disebabkan karena adanya ketergantungan bahan baku perusahaan dari pemasok bahan baku. Dengan adanya tawaran harga bahan baku yang tinggi dari perusahaan maka kepentingan pemasok bahan baku senantiasa besar terhadap perusahaan dalam hal terserapnya seluruh bahan baku yang ditawarkan.

- **Lembaga Keuangan**

*Stakeholder* lembaga keuangan memiliki kekuatan dan kepentingan yang sangat tinggi. Kekuatannya dikatakan tinggi disebabkan karena proses transaksi pembayaran dalam perdagangan luar negeri haru melalui perantara lembaga keuangan. Dengan kekuatan tersebut maka *stakeholder* lembaga keuangan memiliki kepentingan yang besar pada perusahaan karena bunga kredit yang diterima oleh lembaga keuangan cukup besar.

- **Masyarakat Umum**

*Stakeholder* masyarakat umum memiliki kekuatan dan kepentingan yang tinggi. Dikatakan kekuatannya tinggi disebabkan karena masyarakat umum merupakan kelompok yang dapat menyediakan tenaga kerja bagi perusahaan dengan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam menunjang pengembangan perusahaan. Dari segi kepentingannya juga sangat

tinggi karena dengan adanya perusahaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar perusahaan atau dengan kata lain perusahaan dapat memberikan ruang bagi masyarakat untuk memperoleh lapangan pekerjaan.

- **Pemerintah**

*Stakeholder* pemerintah memiliki kekuatan dan kepentingan yang tinggi. Dikatakan kekuatannya tinggi disebabkan karena pemerintah merupakan kelompok yang memiliki peranan dalam implementasi strategi perusahaan melalui kebijakan yang dikeluarkannya. Selain itu pemerintah juga memiliki kekuatan dalam hal perizinan usaha. Disamping memiliki kekuatan yang besar, pemerintah juga memiliki kepentingan yang besar kepada perusahaan karena dengan adanya bisnis tersebut secara otomatis dapat memperkenalkan keunggulan daerahnya kepada luar negeri. Selain itu juga dapat meningkatkan devisa daerah dan devisa negara.

- **Perusahaan Jasa Ekspedisi (EMKL)**

*Stakeholder* perusahaan jasa ekspedisi (EMKL) memiliki kekuatan dan kepentingan yang sangat tinggi disebabkan karena peranan mereka dalam implementasi strategi khususnya dalam hal pengiriman produk ke negara tujuan sehingga perusahaan memiliki ketergantungan terhadap mereka dalam sumberdaya. Dengan adanya ketergantungan terhadap *stakeholder* ini maka

kepentingan *stakeholder* ini dapat terwujud yaitu imbalan jasa yang diterima pihak ini akan lebih besar jika perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak ini.

#### **2.4 Sumber Kekuatan Stakeholder**

*Stakeholder* yang ada di sekitar perusahaan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan memiliki kekuatan baik itu berupa kekuatan yang tinggi maupun kekuatan yang rendah. Adapun sumber-sumber kekuatan *stakeholder* antara lain :

##### **1. Stakeholder di dalam perusahaan.**

- a. Hirarki dalam organisasi, misalnya wewenang untuk mengambil keputusan.
- b. Kualitas pribadi/kepemimpinan seseorang.
- c. Menguasai atau mengendalikan sumberdaya strategis.
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang sangat diperlukan organisasi.
- e. Kemampuan mengendalikan lingkungan, misalnya mempunyai keterampilan negosiasi atau *lobby*.
- f. Keterlibatan dalam implementasi strategi.

##### **2. Stakeholder di luar perusahaan.**

- a. Ada ketergantungan terhadap mereka dalam sumberdaya.
- b. Peranan mereka dalam implementasi strategi.
- c. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan.
- d. Hubungan kuat dengan pihak-pihak di dalam organisasi.

## 2.4 Aspek Dampak Lingkungan

Pembangunan diperlukan untuk kelangsungan hidup, oleh karena itu proses pembangunan harus dibarengi dengan upaya untuk menekan dampak lingkungan negatif yang ditimbulkan sampai sekecil-kecilnya diantaranya adalah melaksanakan pembangunan berwawasan lingkungan yaitu pembangunan yang mengusahakan dipenuhinya kebutuhan sekarang tanpa mengurangi kemampuan daya dukung lingkungan untuk menunjang kehidupan generasi yang akan datang. Suatu konsep pembangunan yang sejak awal perencanaan sampai pelaksanaan memperhatikan lingkungan (Sumarwoto, 1999).

Dampak lingkungan dikategorikan atas dua bagian yaitu dampak fisik-kimia dan dampak sosial-ekonomi. Dampak fisik-kimia merupakan dampak yang ditimbulkan akibat aktivitas perusahaan sehingga menyebabkan terjadinya perubahan pada lingkungan secara fisik. Sedangkan dampak sosial-ekonomi merupakan dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan yang berakibat terjadinya perubahan lingkungan sosial disekitar perusahaan.

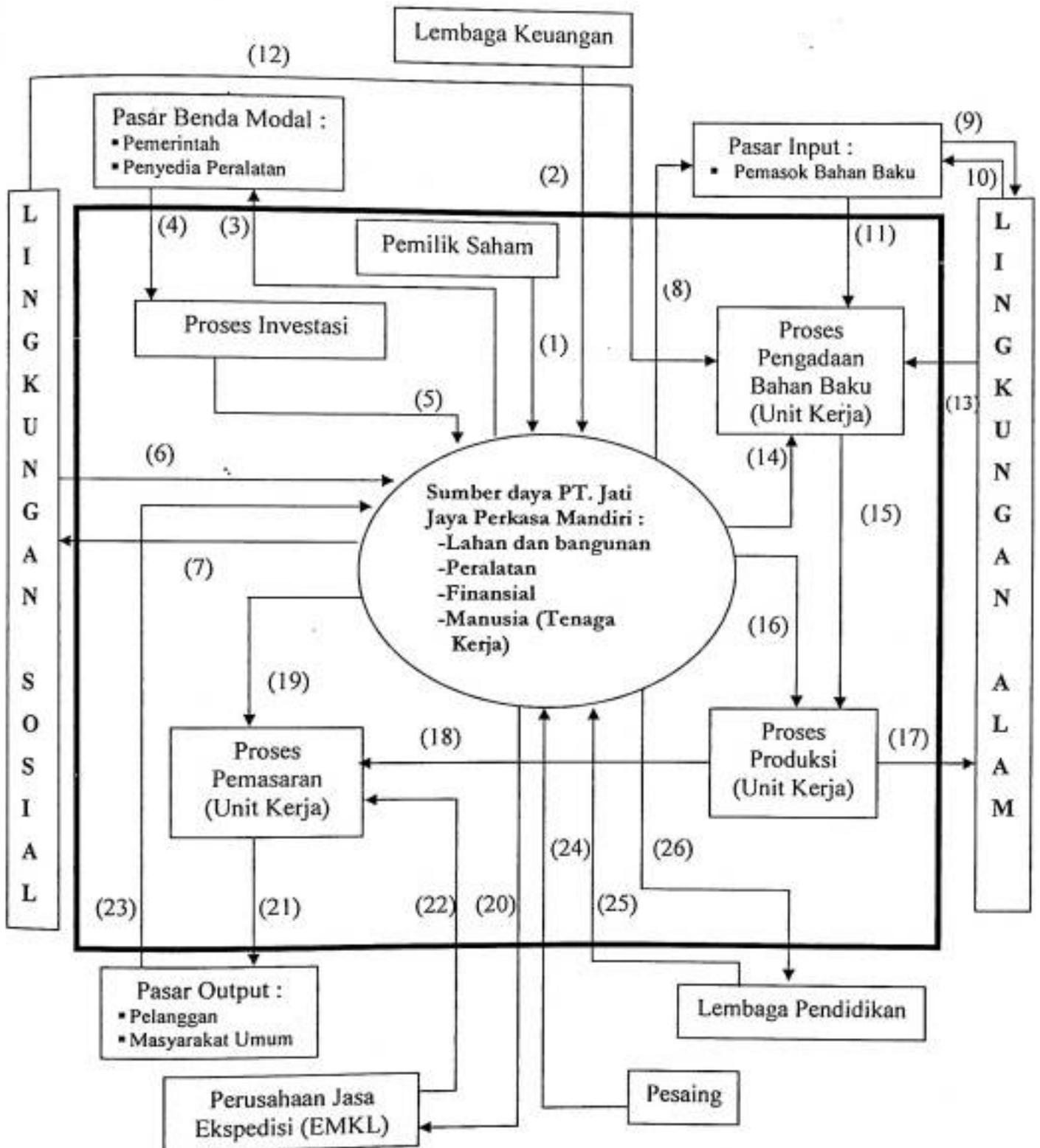
PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri menyadari betul akan limbah yang dikeluarkan selama proses produksi berlangsung. Dampak fisik-kimia terhadap lingkungan alam belum terlihat. Limbah yang dihasilkan oleh perusahaan kasus berupa sisa-sisa potongan kayu dijadikan sebagai bahan bakar pada proses pembakaran untuk menghasilkan kadar air produk moulding yang diinginkan. Sedang cerobong asap dilengkapi *filter* (penyaring) untuk mengurangi polusi udara.

Sedangkan dampak sosial-ekonomi yang ditimbulkan akibat keberadaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan, menciptakan lapangan kerja bagi penduduk setempat. PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri juga menjadi tempat penelitian bagi para pelajar ataupun mahasiswa.

## **2.5 Peta Penampilan Kinerja Agrosistem**

Peta penampilan kinerja agrosistem memberikan gambaran tentang pengalokasian bermacam-macam sumberdaya yang dimiliki perusahaan ke berbagai sub sistem perusahaan. Pada peta penampilan kinerja agrosistem diperlihatkan keterkaitan masing-masing proses dengan sumberdaya yang tersedia serta keterkaitan antara proses-proses itu sendiri dengan lingkungan dimana proses tersebut berlangsung.

Peta penampilan kinerja agrosistem PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Gambar 5 berikut :



Gambar 5. Peta Penampilan Karya Agrosistem Pada Perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2005.

Adapun keterangan dari peta penampilan kinerja agrosistem PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri sebagai berikut :

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri merupakan perusahaan yang didirikan pada tanggal 12 Juli 1996 oleh Bapak Ir. Ricky beserta rekan-rekannya (1). Pada awal pendiriannya, PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri sudah memiliki modal awal usaha sebesar Rp. 600.000.000 yang berasal dari modal sendiri (pemilik saham) maupun dari modal pinjaman di bank (2). Modal awal tersebut dibelanjakan pada pasar benda modal (3) sebagai salah satu proses investasi yang dilakukan oleh perusahaan (4). Investasi yang dilakukan perusahaan dialokasikan sebagai sumberdaya seperti sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya peralatan yang diperoleh dari penyedia peralatan, perizinan usaha dari pemerintah dan sisanya sebagai sumberdaya finansial dalam bentuk kas perusahaan untuk menjalankan dan memajukan perusahaan (5). Lingkungan sosial menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan. Melalui proses ketenagakerjaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri merekrut tenaga kerja dari lingkungan sosial (6). PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memiliki 250 orang tenaga kerja yang terdiri atas tenaga kerja tetap berjumlah 65 orang dan tenaga kerja harian berjumlah 185 orang. Sumberdaya finansial berupa upah, THR, Jamsostek diberikan kepada tenaga kerja sebagai balas jasa (7).

Setelah PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memiliki berbagai macam sumberdaya selanjutnya PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri melakukan permintaan akan bahan baku dan sarana produksi kepada pasar input (8) dimana pasar input menyediakan bahan baku yang berasal dari lingkungan alam (9). Bahan baku yang diperoleh dari

lingkungan alam (10) melalui pasar input (11) dalam hal ini para kolektor (pemasok bahan baku). Dalam proses pengadaan bahan baku perusahaan berhubungan dengan kolektor dimana kolektor ini merupakan bagian dari lingkungan sosial (masyarakat umum) yang memasok bahan baku (12). Saat ini perusahaan memiliki pemasok bahan baku tetap di Mamuju dan pemasok bahan baku tidak tetap yang berasal dari beberapa tempat di Sulawesi Selatan seperti Enrekang, Polmas, Barru, Pangkep dan Pinrang. Selain itu juga berasal dari luar Sulawesi Selatan seperti Kendari dan Raha. Lingkungan alam juga berperan dalam proses pengadaan bahan baku khususnya dalam hal penyediaan bahan baku. Seperti kita ketahui bahwa untuk membudidayakan kayu jati butuh waktu yang lama (13). Sumberdaya finansial dan sumberdaya manusia (unit kerja bagian eksploitasi) dialokasikan untuk memperoleh bahan baku yang diinginkan oleh perusahaan (14). Selanjutnya bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi oleh unit-unit kerja seperti tenaga kerja pada bagian pabrik dan produksi (15).

Sumberdaya peralatan dan sumberdaya manusia dialokasikan untuk melaksanakan proses produksi (16). Proses produksi yang dilakukan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri membawa pengaruh bagi lingkungan alam sekitarnya melalui limbah dari hasil pembakaran dan sisa potongan kayu. Namun, PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri terlebih dahulu melakukan upaya penanggulangan sebelum dikembalikan ke lingkungan alam. Bentuk penanggulangannya berupa pembuatan cerobong asap dan potongan kayu yang besar dijadikan sebagai bahan bakar pada proses pembakaran untuk menentukan kadar air yang diinginkan (17).

Hasil proses produksi kemudian dipasarkan melalui proses pemasaran (18). Sumberdaya manusia dialokasikan sebagai tenaga kerja yang mengatur penjualan produk ke luar negeri dalam proses pemasaran (19). Selain sumberdaya manusia, sumberdaya finansial juga dialokasikan untuk menyewa perusahaan jasa ekspedisi muatan kapal untuk mengantarkan produk sampai ke negara tujuan (20). Selanjutnya melalui proses pemasaran, produk dijual ke pasar output (21) yakni pelanggan dari negara Perancis, Jepang, Denmark, Polandia, dan Taiwan dengan menggunakan jasa dari perusahaan ekspedisi muatan kapal laut (EMKL) (22). Hasil penjualan kayu jati dari pasar output dialokasikan sebagai sumberdaya finansial bagi perusahaan (23). Besarnya hasil dari penjualan kayu jati dipengaruhi juga oleh keadaan pesaing dimana apabila produk yang kita hasilkan lebih baik dari pesaing maka keuntungan yang diperoleh juga semakin besar, begitu juga sebaliknya (24).

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri juga bekerjasama dengan lembaga pendidikan dalam hal pengembangan SDM dan penelitian bagi lembaga pendidikan. Hal ini dapat kita lihat pada terbukanya perusahaan menerima akademisi (Mahasiswa) melakukan penelitian (25). Dilain pihak perusahaan juga memperoleh pengetahuan dalam pengelolaan dan pengembangan bisnis ekspor kayu jati dari hasil penelitian tersebut (26).

## BAGIAN TIGA

### **KONSEP *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* DAN STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KAYU JATI**

Setiap perusahaan pasti selalu berusaha agar tujuan dan sasarannya tercapai, salah satu jalan adalah melalui produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Produk yang dihasilkan dapat terjual atau dibeli oleh konsumen akhir dengan tingkat harga yang memberikan keuntungan melalui pemasaran. Melalui produk yang dapat dijual, perusahaan dapat menjamin kehidupannya atau menjaga kestabilan usahanya yang berkembang. Tujuan ini hanya dapat dicapai apabila bagian pemasaran dalam perusahaan menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk mendapatkan peluang yang ada dalam pemasaran.

Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan pasar sasaran (Cravens, 1999).

Menurut Pride and Ferrel (1995), untuk mengembangkan dan mengolah strategi pemasaran, para pelaku pasar harus berfokus pada beberapa tugas pemasaran: analisis kesempatan pemasaran, pemilihan pasar sasaran, pengembangan strategi pemasaran, dan manajemen pemasaran yang efektif.

### 3.1. Kesempatan Pemasaran

kesempatan pemasaran dari suatu perusahaan merupakan sasaran yang dapat dijangkau oleh faktor-faktor atau sarana yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sasaran yang diluar jangkauan sarana produksinya bukanlah merupakan kesempatan pemasaran bagianya. Pada umumnya kesempatan pemasaran yang cukup menarik berada di sekitar pasar yang mudah dikuasai oleh perusahaan yang masih berada dalam jangkauan kekuatan dan kelemahan perusahaan itu (Gitosudarmo, 2000). Sejalan dengan pemahaman tersebut, Assauri (2002) menyatakan bahwa kesempatan pemasaran adalah besarnya pasar yang masih dapat diharapkan untuk menyerap produk perusahaan. Kesempatan pemasaran ini sangat penting untuk diketahui dalam memasarkan produk baru atau dalam memperluas (ekspansi) kapasitas untuk menghasilkan produk tertentu.

Kesempatan pemasaran terjadi jika situasi memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan yang diarahkan untuk menjangkau satu kelompok konsumen tertentu. Sebuah kesempatan memberikan kemungkinan yang menguntungkan atau suatu jalan masuk bagi perusahaan untuk menghasilkan penjualan di pasar-pasar yang dapat diidentifikasi.

Kesempatan pemasaran ditentukan oleh faktor-faktor internal organisasi dan kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran. Faktor-faktor organisasi meliputi tujuan organisasi, sumberdaya keuangan, keterampilan manajerial, kekuatan dan kelemahan

organisasi dan struktur biaya. Sedangkan yang termasuk kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran terdiri dari kekuatan politik, hukum, perundang-undangan, sosial ekonomi dan persaingan (Pride dan Ferrel, 1995).

Faktor-faktor internal pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memungkinkan untuk memiliki kesempatan pemasaran yang luas karena tujuan perusahaan memang ditujukan untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan oleh konsumen di pasar sasaran berupa produk *sawn timber* dan *moulding* yang terbuat dari kayu jati. Sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berupa sumberdaya manusia, keterampilan manajer dalam melihat peluang pasar, sumberdaya finansial yang berupa harta lancar maupun harta tetap, juga hasil penjualan yang memungkinkan untuk melakukan investasi dalam sebuah kesempatan baik dalam penciptaan produk maupun dalam proses pemasaran itu sendiri. Jadi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri tidak dibatasi oleh sumberdaya keuangan perusahaan dalam mengejar kesempatan pemasaran.

Faktor-faktor kekuatan lingkungan pemasaran juga sangat menentukan terbukanya kesempatan pemasaran. Dimana kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran mempengaruhi kekuatan para pemasar dalam memudahkan dan mendukung pertukaran. Kekutan-kekuatan tersebut mempengaruhi para konsumen dalam hal gaya hidup, standar hidup, trend dan selera serta kebutuhan akan produk. Kekuatan lingkungan pemasaran akan membantu menetapkan apakah dan bagaimana

seorang manajer dapat melaksanakan kegiatan pemasarannya. Kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran juga mempengaruhi pembeli terhadap strategi pemasaran perusahaan kasus.

Walaupun kekuatan-kekuatan dalam lingkungan pemasaran kadang-kadang dipandang sebagai sesuatu yang “tidak dapat dikendalikan”, seorang manajer dapat mempengaruhi satu kekuatan atau lebih, namun hal ini biasanya mengalami fluktuasi yang cepat. Kayu jati merupakan salah satu komoditi perdagangan yang mempunyai peluang untuk dikembangkan dalam rangka menambah pendapatan negara dan dalam rangka meningkatkan penghasilan pengusaha. Ini dikarenakan minat konsumen luar negeri dalam mengkonsumsi kayu jati tiap tahunnya mengalami peningkatan.

Kesempatan pemasaran lebih terbuka lagi dengan bertambahnya jumlah penduduk, peningkatan pendapatan dan perbaikan taraf hidup serta adanya kecenderungan perubahan pola perilaku masyarakat dari konsumsi kayu biasa menjadi konsumsi kayu jati. Masyarakat menganggap bahwa daya tahan dan tingkat keawetan dari kayu jati lebih kuat dibandingkan dengan kayu biasa.

### **3.2. Pemilihan Pasar Sasaran**

Pasar sasaran adalah sekelompok konsumen yang agak homogen, yang dijadikan sasaran oleh perusahaan tentang kepada siapa perusahaan ingin melakukan pendekatan dalam pemasaran produknya (Assauri, 2002). Ketika memilih pasar sasaran, para manajer perusahaan harus melihat bagaimana pengaruh usaha mereka untuk memasuki pasar tersebut terhadap penjualan, biaya dan laba perusahaan.

Pemilihan pasar sasaran merupakan hal yang sangat penting dalam menghasilkan usaha pemasaran yang produktif. Kadang-kadang produk dan organisasi gagal karena para pemasar tidak mengidentifikasi kelompok konsumen yang sesuai untuk menjadi sasaran usaha-usaha mereka. Organisasi-organisasi yang mencoba menjadi segalanya bagi semua orang pada akhirnya umumnya tidak dapat memuaskan kebutuhan satu kelompok konsumen pun. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Kottler (1997), berpendapat bahwa tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi di semua pasar dan memuaskan semua kebutuhan. Juga tidak ada yang dapat beroperasi dengan baik dalam pasar yang luas. Perusahaan dapat berhasil jika mereka mendefenisikan pasar sasaran mereka dengan cermat dan menyiapkan program pemasaran yang sesuai.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar. Pengetahuan yang diperoleh dari segmentasi pasar sangat bermanfaat untuk memilih segmen mana yang memiliki potensi yang besar dan segmen mana yang memiliki potensi yang kecil. Segmen pasar juga sering disebut sebagai usaha untuk melihat potensi pasar dengan dimensi menyempit. Gambaran pasar yang lebih sempit terhadap masing-masing segmen dapat menunjukkan adanya sasaran pasar yang potensial untuk dilayani (Gitosudarmo, 2000).

Pasar sasaran untuk produk kayu jati (Sawn timber dan Moulding) yang dihasilkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah dari negara pengimpor kayu jati yaitu Jepang, Taiwan, Denmark, Perancis, Polandia dan Perancis. Namun pelanggan tetap dari perusahaan kasus hingga saat ini adalah negara Jepang dan Taiwan.

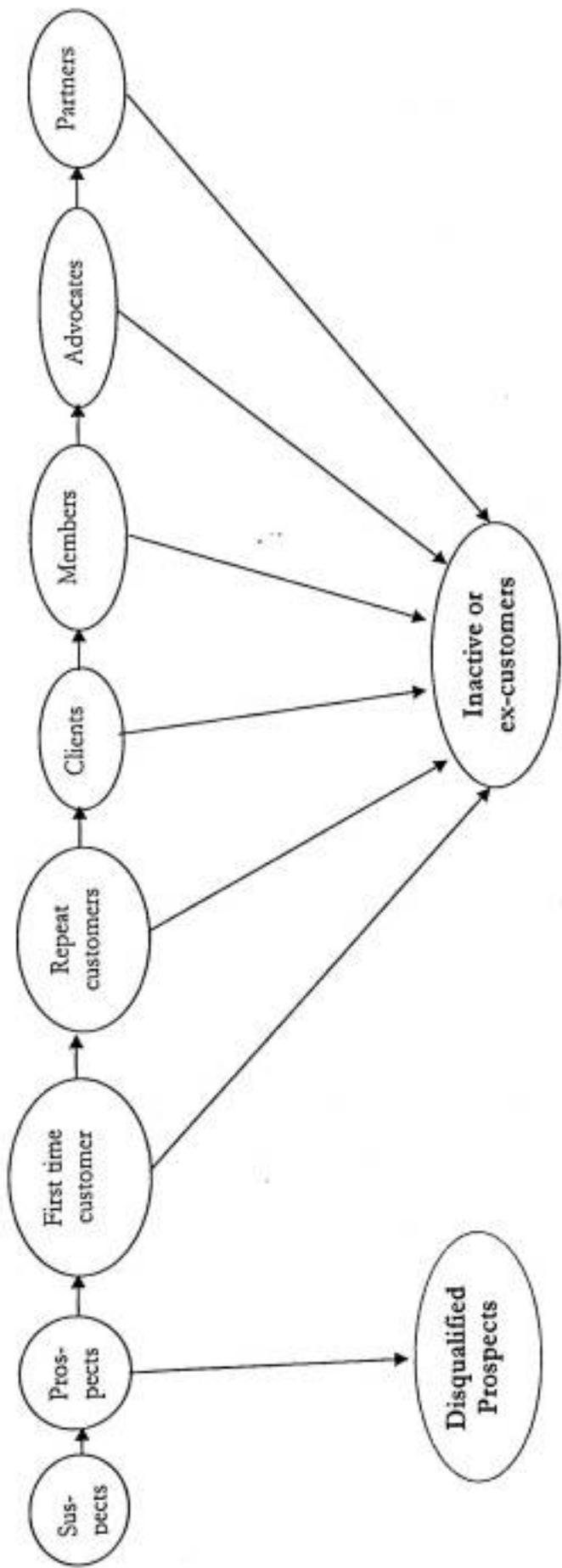
Pembeli kayu jati tersebut merupakan perusahaan besar yang mengolah kayu jati (Sawn timber dan Moulding) menjadi barang-barang furnitur dan meubel seperti lemari, kursi, untuk plafon rumah dan lain sebagainya.

### 3.3. Konsep *Customer Relationship Management* (CRM)

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk tetap hidup, berkembang dan mampu bersaing. Dalam rangka inilah, maka setiap perusahaan selalu menetapkan strategi pemasaran.

Salah satu konsep yang dapat digunakan dalam menetapkan strategi pemasaran yang tepat adalah *Customer Relationship Management* (CRM). CRM (*Customer Relation Management*) adalah istilah yang sangat dekat bagi para Manajemen dan Tim sales, dan sudah mesti diketahui serta dijalani oleh para Pemimpin perusahaan dan organisasi. Karena CRM merupakan salah satu alat yang digunakan sebuah perusahaan untuk mempertahankan para relasi dan pelanggannya melalui berbagai macam cara agar para pelanggannya tidak berpindah ke para pesaing perusahaan tersebut.

CRM bukan hanya sebatas pengertian tersebut diatas, tapi sangat luas bahkan dapat dikatakan menjadi bagian yang sangat vital sebuah Perusahaan untuk mempertahankan bisnis dan usahanya. Menurut Griffin, 1995; seperti dikutip Kottler (2000), adapun langkah-langkah dalam CRM dapat kita lihat pada gambar 6 berikut :



Gambar 6. Proses dalam Customer Relationship Management (CRM).

Proses dimulai dari *suspects* yaitu setiap orang yang mungkin berniat membeli produk, baik barang maupun jasa. Selanjutnya perusahaan meneliti para calon pembeli untuk menemukan kemungkinan sebagai calon pembeli yaitu orang-orang yang memiliki minat potensial yang kuat terhadap produk dan memiliki kemampuan beli (*Prospects*). Jika terdapat calon pelanggan yang tidak memenuhi syarat (*disqualified prospects*), maka ditinggalkan dan perusahaan akan menekankan perhatiannya pada calon pelanggan yang memenuhi syarat untuk selanjutnya dijadikan pelanggan pertama kali selanjutnya menjadikannya pelanggan berulang-ulang dan mengubahnya menjadi *klien* yaitu orang-orang yang diperlakukan istimewa oleh perusahaan. Langkah berikutnya adalah mengubah para klien menjadi *members* dan *advocates* yang dengan senang hati merekomendasikan perusahaan beserta produknya kepada orang lain dan akhirnya pelanggan tersebut akan menjadi *partners* bagi perusahaan. Tantangan yang dihadapi selanjutnya adalah mengaktifkan kembali pelanggan yang tidak aktif atau yang sudah meninggalkan produk-produk perusahaan karena ketidakpuasan mereka terhadap produk atau pelayanan yang diterima.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas maka saya akan mencoba melihat realitas yang terjadi pada perusahaan melalui dimensi konsep CRM. Pada awalnya, PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memilah-milah calon pelanggan mana yang dapat dijadikan sebagai pelanggan yang memiliki *prospects* yang bagus. Adapun calon pelanggan perusahaan antara lain dari negara Denmark, Perancis, Polandia, Jepang, dan Taiwan. Diantara beberapa calon pelanggan, perusahaan memilih pelanggan yang berasal dari negara Jepang (Mr. Kaze di daerah Naha) dan Taiwan (Mr. Cheng di

daerah kaohsiung Port). Kedua pelanggan ini memiliki minat yang besar dan memiliki daya beli yang cukup kuat terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kedua negara ini dijadikan sebagai pelanggan pertama oleh perusahaan. Bahkan sampai saat ini, kedua negara tersebut masih menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga kedua negara ini dijadikan sebagai *klien* oleh perusahaan. selanjutnya perusahaan menjadikan kedua negara tersebut sebagai *members* dan *advocates* sehingga berkat kedua perusahaan dari kedua negara tersebut produk yang ditawarkan oleh perusahaan dapat terkenal di beberapa kota di negara Jepang dan Taiwan. Di negara Jepang seperti Nagoya, Naha, dan Tokyo. Sedangkan di negara Taiwan seperti Kaohsiung Port dan Taichung. Pada saat sekarang ini, perusahaan sementara gencar mengaktifkan pelanggan-pelanggan dari beberapa negara seperti yang disebut sebelumnya dengan cara menghubungi dan menawarkan kembali produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui e-mail dan telepon.

CRM membutuhkan tingkat kerjasama dan komunikasi antara perusahaan dengan pelanggannya dan antar departemen dalam perusahaan yang tinggi. Selain itu, perusahaan juga harus mengetahui bahwa sarana CRM harus menyesuaikan diri dengan aturan-aturan dan filosofi bisnis daripada memaksa perusahaan untuk membangun kembali bisnis yang sesuai dengan teknologi (Susanto, 2000).

Untuk itu kita akan mengambil sebahagian kecil dan unsur dasar untuk dapat mengetahui dan mengembangkan CRM ini menjadi sangat baik sehingga dapat diterapkan dan dikuasai oleh seluruh pemimpin dan karyawan di setiap perusahaan. Adapun unsur dasar tersebut menurut Barnes (2003), antara lain :

## 1. Komunikasi.

Komunikasi yang tulus antara perusahaan dan pelanggan yang dilakukan bukan hanya sebatas sebagai *Klien*, tetapi lebih sebagai bagian inti dari pada perusahaan tersebut, sehingga komunikasi yang berlangsung dapat menjadikan sebuah hubungan timbal balik yang saling menutupi kelemahan dan kelebihan perusahaan. Selain komunikasi dengan pelanggan juga sangat diperlukan adanya komunikasi dalam perusahaan maupun dengan *stakeholder* yang terlibat. Ini disebabkan karena tanpa adanya komunikasi dalam perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Begitu pula komunikasi dengan *stakeholder* yang terlibat, misalnya *stakeholder* pemasok. Jika komunikasi dengan pemasok tidak berjalan dengan baik maka kemungkinan besar perusahaan tidak dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggannya misalnya dalam hal penyediaan bahan baku perusahaan. Jika bahan baku perusahaan tidak dapat terpenuhi maka bagaimana mungkin produk yang diinginkan oleh pelanggan dapat terpenuhi. Oleh karena itu, komunikasi yang terjalin dengan baik dengan pelanggan internal maupun pelanggan eksternal perusahaan sangat diperlukan demi keberlanjutan aktivitas perusahaan.

## 2. Melayani

Pelayanan yang baik bagi sebuah perusahaan terhadap pelanggannya sangat diutamakan bahkan sebagai inti dari jalan hidupnya sebuah perusahaan, karena dengan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan maka akan menimbulkan rasa nyaman dari pelanggan sehingga pelanggan tidak gampang berpindah ke perusahaan pesaing. Selain pelayanan kepada pelanggan, pelayanan kepada karyawan juga sangat

mutlak dan sangat penting dilakukan, ini disebabkan karena pelanggan biasanya mengacu pada tingkat pelayanan yang dia alami saat berurusan dengan perusahaan dan personilnya, baik secara tatap muka maupun lewat telepon. Hal ini berkaitan dengan bagaimana seorang pelanggan ditangani dan diperlakukan oleh karyawan, bagaimana dia berinteraksi dengan staf dan pengalamannya dilayani selama ini. Pelanggan berbicara tentang kecepatan pelayanan, respon dan perhatian para karyawan dan kenyamanan yang dialami. Oleh karena itu kepuasan karyawan sangat perlu diperhatikan karena karyawan yang puas cenderung bertahan kepada perusahaan dan memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dalam hal pemberian pelayanan yang istimewa kepada pelanggannya.

### **3.Nalar dan Antusias**

Jadilah pendengar yang baik dan yakinkan bahwa perusahaan mengerti dengan keadaan dan masalah pelanggan, kemudian berilah solusi walaupun solusi tersebut tidak bisa memecahkan masalah pelanggan, tetapi setidaknya memberikan mereka keyakinan bahwa Perusahaan kita layak sebagai perusahaan yang dipercayai oleh pelanggan. Oleh karena itu mungkin akan sangat berguna meluangkan waktu sesaat untuk sekedar memikirkan apa yang sedang ditransaksikan ketika seorang pelanggan berhubungan dengan pebisnis. Jika harapan-harapan pelanggan terpenuhi, mereka pada umumnya akan puas. Jika melampaui dari yang diharapkan, pelanggan akan mengekspresikan kepuasan pada tingkat yang tinggi yaitu menjadi loyal terhadap perusahaan.

#### 4. Terima kasih

Kata yang sederhana tetapi mengandung seribu makna apalagi disertai dengan permohonan maaf yang tulus kepada para pelanggan dan juga karyawan. Ini disebabkan karena pada saat-saat tertentu mungkin pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan dan karyawannya tidak terpenuhi sebagaimana mestinya sehingga kata terima kasih dan permohonan maaf yang tulus ini sangat bermakna besar bagi pelanggan demi menjaga nama baik perusahaan.

#### 3.4 Konsep *Customer Relationship Management* (CRM) dan Strategi Bauran Pemasaran (8P)

Seperti yang dijelaskan pada point sebelumnya bahwa CRM dapat dipakai untuk melacak dan mendapatkan secara hati-hati data-data yang rinci mengenai ekonomi, demografi, *lifestyle*, psikografi dan elemen-elemen interaktif dari *customers* tersebut. Oleh karena itu CRM membutuhkan praktik-praktik baru dalam kerangka bauran pemasaran (8P) yang lebih modern.

Menurut Kottler (1997), Bauran pemasaran adalah serangkaian variabel pemasaran terkendali yang dipakai oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang dikehendaki perusahaan dari pasar sasaran. Variabel tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh pihak perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan tugas/kegiatan pemasarannya. Variabel - variabel tersebut adalah Produk

(*product*), harga (*Price*), tempat (*Place*), promosi (*Promotion*), tenaga kerja (*personality*), fasilitas fisik (*physical facility*), opini masyarakat (*public opinion*), dan kebijakan (*policy*).

### 1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat menghasilkan kepuasan kepada pemakainya atau apa saja yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan, termasuk di dalamnya adalah obyek, fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan.

Pengertian lain dari produk adalah sekumpulan atribut yang nyata dan tidak nyata, di dalamnya sudah tercakup warna, harga, prestise pabrik, prestise pengecer dan pelayanan dari pabrik serta pengecer yang mungkin diterima oleh pembeli, segala sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya (Stanton, 1993).

Produk kayu jati olahan yang dihasilkan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri ada dua macam yaitu jenis kayu jati olahan (Sawn Timber) dan dalam bentuk kayu jati Moulding (*Finger Joint Laminating* dan *Finger Joint*). Dalam hal produksi produk yang akan dihasilkan dimana produk yang paling banyak diproduksi adalah produk *Finger Joint Laminating (FJL)*. Produk FJL ini disesuaikan dengan pilihan-pilihan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat kita lihat dari adanya beberapa standar produk yang diajukan pelanggan kepada perusahaan (pada lampiran 5) ketika pelanggan akan memesan produk perusahaan.

Dalam hal pengemasan, PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memperhatikan kemasan yang digunakan untuk membungkus produk kayu jati karena kemasan mempunyai arti penting dalam mempengaruhi konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada umumnya kemasan berfungsi untuk mencegah kerusakan fisik pada saat pengiriman barang. Kemasan yang digunakan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dalam bentuk *master carton* dimana dalam sebuah *master carton* memuat 12 batang kayu jati dalam bentuk *sawn timber* atau *moulding*.

Variabel produk pada strategi bauran pemasaran memiliki peran yang sangat vital terhadap unsur dasar dari konsep CRM. Misalnya dari unsur dasar komunikasi, komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dengan para karyawan, pelanggan dan stakeholder yang terlibat sangatlah penting karena mustahil untuk melihat hubungan berkembang tanpa komunikasi yang teratur antara pihak-pihak yang terlibat tersebut. Komunikasi antara perusahaan dengan para karyawannya dalam hal penciptaan produk sangatlah penting karena tanpa adanya komunikasi yang baik maka keinginan perusahaan untuk memberikan produk sesuai dengan keinginan pelanggan tidak akan tercapai sehingga berdampak pada kepuasan pelanggan tidak terpenuhi. Oleh karena itu salah satu usaha untuk menciptakan hubungan yang kondusif antara perusahaan dengan karyawannya yaitu dengan sistem saran. Karyawan yang mempunyai saran, kritik maupun keluhan baik kepada Direktur Utama maupun kepada perusahaan dapat terwadahi dengan adanya sistem saran tersebut. Komunikasi antara perusahaan dengan karyawannya lebih lanjut akan dibahas pada variabel tenaga kerja.

Komunikasi antara perusahaan dan pelanggannya dalam hal penciptaan produk juga tak kalah pentingnya. Ini disebabkan karena dengan adanya komunikasi dua arah maka dapat tercipta hubungan yang baik melalui konsep "*memberi vs menerima*". Apabila konsep "*memberi vs menerima*" ini dapat berjalan dengan baik maka loyalitas pelanggan seperti yang diharapkan dapat terjaga karena perusahaan dapat memberikan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dan perusahaan akan menerima imbalan yang sesuai dengan harapan perusahaan tanpa pelanggan merasa terbebani atau terkekang.

Komunikasi antara perusahaan dengan *stakeholder* yang terlibat juga sangat penting. Ini disebabkan karena tanpa adanya komunikasi yang baik maka hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan *stakeholder* yang terlibat dapat memberikan keuntungan diantara kedua belah pihak. Misalnya *stakeholder* pemasok. Pemasok memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan karena pemasok sangat memungkinkan perusahaan untuk memenuhi komitmen mereka kepada pelanggannya. Jika hubungan perusahaan dengan pemasok lemah, tidak akan ada kepastian kapan suatu produk dapat dihasilkan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Selain itu, produk baru juga dapat dikembangkan dan didesain secara kooperatif dengan para pemasok dan distributor berdasarkan informasi keinginan dari pelanggan. Hal ini dilakukan untuk membina hubungan dengan *stakeholder* pemasok sehingga seluruh produk yang dihasilkan dapat tercapai sesuai dengan keinginan pelanggan. Dengan adanya bentuk komunikasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan khususnya pelanggan tidak tetap.

Unsur dasar yang kedua yaitu melayani, juga memiliki peranan penting terhadap variabel produk dalam strategi bauran pemasaran perusahaan. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan khususnya pelayanan dari segi produk sangat menentukan keberlanjutan hubungan dengan pelanggan. Apabila pelayanan yang diberikan seperti penciptaan produk sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan, waktu pembuatan produk yang tepat waktu, pelayanan dalam hal pelayanan purna jual seperti pemberian garansi dapat terwujud, maka hubungan pelanggan dapat tetap terjaga bahkan pelanggan tidak akan pindah ke perusahaan lain.

Unsur dasar yang ketiga yaitu nalar dan antusias juga sangat penting untuk diperhatikan karena pemilihan yang seksama akan produk merupakan bagian yang penting. Pembeli baru akan membeli suatu produk kalau memang merasa tepat untuk membeli produk yang bersangkutan. Artinya produklah yang harus menyesuaikan diri terhadap pembeli, bukan pembeli yang menyesuaikan diri terhadap produk.

Unsur dasar yang keempat yaitu terima kasih juga tak kalah pentingnya dengan unsur-unsur dasar CRM yang lain. Unsur dasar terima kasih ini sangat berperan terhadap kinerja karyawan dalam menghasilkan produk sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu sudah sepantasnyalah perusahaan mengucapkan terima kasih kepada karyawan sebagai tanda penghargaan atas usaha karyawan terhadap perusahaan dalam rangka memenuhi komitmen perusahaan terhadap pelanggannya.

## 2. Harga

Penetapan harga jual merupakan kebijakan masyarakat yang sangat menentukan keberhasilan program pemasaran. Hal ini dapat terjadi karena penetapan harga jual inilah yang nantinya akan sangat berpengaruh pada daya beli konsumen sasaran.

Penetapan harga pada suatu produk mengandung resiko yang sangat besar, sebab penentuan harga harus selalu memperhatikan biaya-biaya produksi yang dikeluarkan dan daya beli konsumen di pihak lain sehingga diperlukan suatu prinsip dalam penentuan harga ini yaitu dapat menitikberatkan pada kemauan pembeli untuk membeli dengan harga yang ditetapkan dengan jumlah yang cukup untuk menutupi biaya-biaya dan menghasilkan laba. Selain itu, penetapan harga pada suatu produk juga dapat dilakukan dengan berdasarkan hubungannya dengan pelanggan dan desain khusus dari tiap-tiap pelanggan.

Komunikasi dalam hal penetapan harga yang dilakukan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri kepada pelanggannya berdasarkan atas biaya yang dikeluarkan selama proses produksi. Dengan demikian harga yang ditetapkan dapat menutupi biaya-biaya operasional sehingga dapat menghasilkan laba bagi perusahaan. Adapun penetapan harga yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebesar 750-900 USD/kubik. Penentuan tingkat harga didasarkan pada jenis produk dan ukuran. Harga untuk setiap ukuran produk berbeda, semakin besar ukuran produk yang dipesan maka semakin mahal pula harganya. Begitu pula sebaliknya, semakin kecil ukuran produk yang

dipesan maka semakin murah harganya. Dari segi jenis produk, kayu jati sawn timber lebih murah dibandingkan dengan kayu jati dalam bentuk moulding karena kayu jati jenis moulding merupakan bentuk proses lebih lanjut dari kayu jati jenis sawn timber.

Strategi harga yang diterapkan untuk penentuan cara pembayaran adalah sistem *Free on Board* (FOB). FOB (*Free on Board*) adalah barang diserahkan di atas kapal laut, kapal terbang, kereta api. Disamping harga barang, pembeli menanggung biaya angkutan kapal laut, angkutan udara, premi asuransi, pajak ekspor-impor, biaya bongkar di pelabuhan tujuan. Dengan menggunakan sistem FOB berarti pihak perusahaan hanya bertanggung jawab terhadap produk mulai pengangkutan dari perusahaan sampai ke pelabuhan. Sedangkan tanggung jawab di atas kapal sampai tiba di negara tujuan adalah pihak pengimpor. Dengan adanya komunikasi tentang harga produk dan sistem pembayaran yang ditawarkan oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Variabel harga sangat berperan terhadap unsur dasar CRM yang pertama yaitu komunikasi. Pada dasarnya pelanggan kurang memperhitungkan soal biaya apabila pelanggan mendapatkan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi antara perusahaan dan pelanggan dalam hal penentuan harga baik itu dalam hal penentuan harga pokok produk maupun dalam hal penentuan cara pembayaran haruslah ditingkatkan karena apabila pelanggan memperoleh informasi tentang harga perusahaan dengan segala kelebihan yang ditawarkan oleh perusahaan baik itu diskon, pelayanan maupun sistem pembayaran

dan lain-lain secara mudah maka pelanggan akan merasa nyaman dan santai tanpa harus melewati proses yang berbelit-belit sehingga loyalitas pelanggan terhadap perusahaan dapat tetap terjaga dengan baik.

Unsur dasar kedua yaitu melayani berperan pada sistem pembayaran yang akan dilakukan. Apabila pelanggan menginginkan sistem pembayaran selain yang ditawarkan oleh perusahaan maka sebaiknya perusahaan mempertimbangkan tawaran dari pelanggan tersebut. Sebagai contoh yaitu mengenai sistem pembayaran dalam produk ekspor. Selain menggunakan sistem pembayaran FOB (*Free On Board*) dimana perusahaan hanya bertanggungjawab sampai pada pelabuhan saja, akan lebih baik lagi jika perusahaan juga menawarkan sistem pembayaran dimana perusahaan bertanggungjawab sampai pada negara tujuan.

Unsur dasar ketiga yaitu nalar dan antusias berperan pada harga produk yang ditawarkan. Harga bagi sebagian besar masyarakat masih menduduki tempat teratas, sebelum ia membeli barang. Bagi penjual yang penting bagaimana menetapkan harga yang pantas, terjangkau oleh masyarakat dan tidak merugikan perusahaan.

### 3. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat mengenal produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka menjadi senang lalu membeli produk tersebut. Adapun alat atau sarana yang digunakan untuk mempromosikan suatu produk yaitu : iklan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), publikasi (*publication*), dan

promosi melalui mulut ke mulut (*personal selling*). Kegiatan promosi ini sangat penting karena promosi mencerminkan kegiatan-kegiatan yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya (Kotler, 1997).

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri melalui mulut ke mulut (*personal selling*). Jenis promosi ini dilakukan oleh perusahaan dimana perusahaan menelepon para langganan kemudian memberitahukan keadaan pasar dan harga. Dengan komunikasi melalui telepon ini diharapkan akan terjadi hubungan/interaksi yang positif antara perusahaan dengan pembelinya. Komunikasi melalui telepon juga dapat mempengaruhi secara intensif para calon pembeli, karena perusahaan dapat mengetahui keinginan calon pembeli/konsumen tersebut. Selain itu juga dilakukan dengan cara pembukuan foto-foto sampel profil produk yang bisa langsung dikirimkan ke *buyer*.

Variabel promosi berperan pada unsur dasar CRM komunikasi dimana jika promosi yang dilakukan secara baik dan benar diharapkan dapat meningkatkan minat pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan karena promosi merupakan sarana perusahaan untuk mengkomunikasikan produk yang dihasilkan beserta keunggulan-keunggulan yang dimiliki kepada pelanggan.

Pada aspek promosi, unsur nalar dan antusias berperan pada pengenalan produk yang ditawarkan. Suatu barang baru tidak selalu langsung dikenal oleh konsumen. Mungkin juga barang sudah lama tetapi sudah mulai dilupakan orang.

Oleh sebab itu perlu ditingkatkan nalar dan antusias dalam melakukan promosi karena promosi itu kegiatannya memperkenalkan dan mengingatkan kembali akan suatu produk, penjualnya maupun pembuatnya.

#### 4. Distribusi

Untuk memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen, maka salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan adalah memilih saluran distribusi yang tepat yang akan digunakan. Saluran distribusi yang terlalu panjang akan menyebabkan makin banyak mata rantai yang ikut dalam kegiatan pemasaran. Hal ini berarti kemungkinan penyebaran barang produksi lebih luas tetapi sebaliknya menimbulkan biaya yang lebih besar sehingga dapat menyebabkan harga yang lebih mahal sampai ke konsumen ataupun keuntungan perusahaan kecil dalam penghasilannya. Sebaliknya, saluran distribusi yang terlalu pendek kurang efektif untuk penyebarluasan, tetapi karena mata rantai pemasaran lebih pendek maka biaya dapat ditekan sehingga sampai ke konsumen dapat lebih rendah (Mursyid, 1994).

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen ke konsumen. Menurut Gitosudarmo (2000), bahwa terdapat berbagai bentuk saluran distribusi yang dapat digunakan antara lain distribusi langsung dan distribusi tidak langsung.

Sistem distribusi yang digunakan perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah sistem distribusi langsung dimana perusahaan menyelenggarakan sendiri pemasaran hasil produksinya ke luar negeri. Perusahaan menggunakan sistem

distribusi langsung mengingat bahwa pelayanan perusahaan dalam bentuk produk dapat tiba tepat pada waktunya bisa terwujud sehingga hubungan antara perusahaan dengan pembeli akan terbina dengan baik dan perusahaan akan lebih mengetahui bagaimana tanggapan pembeli terhadap produk yang dihasilkan dan citra perusahaan dapat terjaga dimata konsumen. Melalui bentuk distribusi secara langsung tersebut para pelanggan dapat memilih cara-cara yang diinginkan untuk melakukan pemesanan, pembayaran, penerimaan barang dan lain-lain.

Variabel distribusi berperan pada unsur dasar CRM yang pertama yaitu komunikasi. Komunikasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan kepada pelanggannya dapat berupa bagaimana keinginan dari pelanggan untuk mendapatkan produk perusahaan. Apakah harus melewati proses yang berbelit-belit ataupun harus melewati beberapa perantara sebelum memperoleh produk perusahaan. Apabila semua itu dapat dikomunikasikan dengan pelanggan secara baik maka suatu saat pelanggan akan merasa bahwa perusahaan memperhatikan mereka sehingga pelanggan diharapkan dapat meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan.

Unsur dasar melayani juga berperan pada proses distribusi dimana proses distribusi yang berjalan dengan lancar misalnya pengiriman barang dapat tiba tepat waktu kepada pelanggan sebagai salah satu bentuk pelayanan yang diberikan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Pada aspek distribusi, unsur nalar dan antusias berperan pada proses penyampaian produk yang ditawarkan kepada konsumen. Untuk menyampaikan barang ke konsumen apakah diperlukan saluran distribusi. Perlukah adanya penyalur,

apa langsung dari produsen ke konsumen?. Semua pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat perlu diperhatikan dalam rangka penciptaan kepuasan pelanggan kepada perusahaan sehingga berdampak pada tumbuhnya loyalitas pelanggan yang sangat kuat terhadap perusahaan.

Pada aspek distribusi, peranan unsur dasar yang keempat yaitu terima kasih juga tak kalah pentingnya dengan unsur dasar CRM yang lainnya. Ini disebabkan karena tidak menutup kemungkinan saat-saat tertentu terjadi keterlambatan proses distribusi produk kepada pelanggan sehingga kata terima kasih dan permohonan maaf yang tulus kepada pelanggan memberikan makna yang sangat mendalam demi menjaga keberlangsungan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya.

#### **5. Tenaga Kerja (*Personality*)**

*Personality* adalah orang atau karyawan yang terlibat dalam proses pemasaran kayu jati olahan. Kualitas sumberdaya manusia yang tinggi pada bagian pemasaran sangat dibutuhkan sebab ini akan sangat menentukan dalam usaha pengembangan usaha, mempertahankan perusahaan agar tetap dapat beroperasi dan sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan serta pada saat negosiasi dengan *buyer*. Oleh karena itu unsur dasar CRM sangatlah penting baik itu kepada pelanggan maupun lingkungan dalam perusahaan dalam hal ini para karyawan.

Komunikasi antar departemen pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri belum lancar. Hal ini dapat kita lihat dari proses transaksi dimana yang melakukan penawaran harga adalah Direktur Utama, bukan dari Departemen Pemasaran. Selain

tenaga kerja bagian pemasaran, tenaga kerja bagian pelayanan juga memiliki arti penting dalam menerapkan konsep CRM. Hal ini disebabkan karena apabila tenaga khusus pada bagian pelayanan dapat melakukan tugasnya dengan baik seperti tugas mendengarkan keluhan dari pelanggan, melayani dan lain-lain maka CRM dapat dilaksanakan dan dikembangkan dengan baik sehingga loyalitas pelanggan dapat dipertahankan oleh perusahaan. Namun, pada perusahaan kasus tenaga khusus bagian pelayanan belum ada sehingga keluhan dari konsumen langsung dilayani oleh Direktur Utama sendiri.

Komunikasi antar departemen dan tenaga kerja dapat dilakukan dengan sistem saran namun belum diterapkan oleh perusahaan. Karyawan yang mempunyai saran, kritik maupun keluhan baik kepada Direktur Utama maupun kepada perusahaan masih takut menyampaikannya. Hal ini disebabkan karena di dalam perusahaan belum terdapat kotak saran yang berguna untuk mewedahi saran, kritik maupun keluhan dari karyawan tersebut. Menyangkut dengan unsure dasar komunikasi, unsure dasar melayani juga sangat erat kaitannya karena melalui komunikasi maka pelayanan kepada karyawan dapat dilakukan. Sebagai contoh yaitu apabila saran, kritik dan keluhan yang dialami karyawan dalam hal menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dapat diselesaikan atau dilayani dengan baik oleh pihak perusahaan maka karyawan akan puas dan karyawan pun akan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggannya. Oleh karena itu, sebelum perusahaan memperhatikan pelanggan maka sebaiknya perusahaan terlebih dahulu memperbaiki keadaan internal perusahaan.

Pada aspek tenaga kerja, unsur nalar dan antusias berperan pada kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki. Apabila kualitas sumberdaya manusia baik maka dapat melakukan nalar dan antusias secara baik pula. Begitu pula sebaliknya jika sumberdaya manusia kurang baik maka daya nalar dan antusiasnya kurang baik pula. Pada aspek tenaga kerja, kualitas tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan masih kurang. Hal ini terjadi karena sebagian besar tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan tingkat pendidikannya masih rendah sehingga daya nalar yang dimiliki juga masih rendah.

Unsur dasar terima kasih pada variable tenaga kerja memiliki makna yang begitu besar karena rasa terima kasih perusahaan kepada karyawannya dapat memberikan nilai positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa bahwa perusahaan memperhatikan mereka, merasa bahwa hasil yang mereka hasilkan tidaklah sia-sia sehingga diharapkan nantinya mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan terlebih lagi kepada pelanggan perusahaan.

#### **6. Fasilitas Fisik (*Physical Facility*)**

Fasilitas fisik juga sangat menentukan untuk dapat mengembangkan CRM. Hal ini disebabkan karena dengan adanya fasilitas fisik memadai yang digunakan untuk melayani pelanggan dalam proses pendistribusian barang dapat berjalan lancar dan tepat tiba pada waktunya dapat terwujud. Fasilitas fisik yang digunakan perusahaan masih kurang sehingga pelayanan yang diberikan juga kurang maksimal.

Hal ini dapat kita lihat pada truk yang digunakan oleh perusahaan merupakan truk yang disewqa dari pihak ekspedisi. Selain itu, perusahaan juga tidak memiliki sistem *web site* yang dapat langsung diakses oleh pelanggan.

### **7. Opini Masyarakat (*Public Opinion*)**

Pada aspek opini masyarakat, unsur nalar dan antusias berperan pada bagaimana perusahaan dapat menanggapi opini masyarakat tentang produk yang dihasilkan oleh perusahaan maupun produk baru yang diinginkan oleh pelanggan. Untuk dapat melaksanakan nalar dan antusias secara baik maka sangat ditunjang oleh adanya riset yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pelanggannya sehingga perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh pelanggannya dan dapat memberikan solusi yang tepat kepada pelanggannya.

Riset pemasaran yang digunakan untuk mengetahui situasi pelanggannya belum dfapat dilaksanakan oleh perusahaan sehingga perusahaan belum mampu menerapkan dan mengembangkan konsep CRM secara maksimal.

Pada aspek opini masyarakat, unsur terima kasih dan permohonan maaf dari perusahaan kepada pelanggannya memiliki arti yang penting. Dengan adanya ucapan terima kasih dan permohonan maaf perusahaan kepada masyarakat diharapkan dapat memperbaiki citra perusahaan dimata pelanggannya.

Untuk dapat menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan tanpa bertentangan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah kedua belah pihak maka diperlukan unsur nalar dan antusias. Selain itu, unsur nalar dan antusias juga digunakan untuk menciptakan produk baru.

Untuk lebih jelasnya mengenai konsep CRM dan strategi bauran pemasaran (8P) pada perusahaan dapat kita lihat pada tabel 10 berikut ini :

Tabel 10. Konsep CRM da Strategi Bauran Pemasaran (8P).

No.	Unsur Dasar CRM	Strategi Bauran Pemasaran (8P)							
		Produk ( <i>Product</i> )	Harga ( <i>Price</i> )	Promosi ( <i>Promotion</i> )	Distribusi ( <i>Place</i> )	Tenaga Kerja ( <i>Personality</i> )	Fasilitas Fisik ( <i>Physical Facility</i> )	Opini Masyarakat ( <i>Public Opinion</i> )	Kebijakan ( <i>Policy</i> )
1.	Komunikasi	✂	✂	✂	✂	✂			✂
2.	Melayani	✂	✂		✂	✂	✂		
3.	Nalar dan Antusias	✂	✂	✂	✂	✂		✂	✂
4.	Terima Kasih	✂			✂	✂		✂	

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

## BAGIAN EMPAT

### ANALISIS SWOT (*Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats*)

Analisis perencanaan strategis sangat diperlukan dalam perusahaan untuk menjaga kelngsungan hidupnya. Hal ini disebabkan karena setiap saat terjadi perubahan, seperti persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih dan perubahan kondisi demografis yang mengakibatkan berubahnya selera konsumen secara cepat. Untuk membutuhkan tantangan tersebut maka perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing. Khususnya dalam perumusan strategi pemasaran yang didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Analisis SWOT (*Strenghts-Weakness- Opportunities-Threats*) merupakan salah satu metode dan alat dari perencanaan starategis pemasaran yang sesuai dengan misi, sasaran dan kebijakan perusahaan. Menurut Rangkuti (2001), Analisis SWOT adalah analisis yang berdasarkan pada lingkungan internal kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) serta lingkungan eksternal peluang (*Opportunities*) dan

ancaman (*Threats*) yang dihadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weakness*).

#### A. Faktor Internal

Faktor internal terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Faktor internal yang terdapat dalam PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah sebagai berikut :

☞ Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah :

- a. Pengalaman manajemen perusahaan selama 10 tahun.

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri yang menggeluti usaha pengeksporan kayu jati sawn timber dan moulding selama 10 tahun merupakan dasar suatu pegangan yang kuat untuk mempertahankan sekaligus dapat mengembangkan usahanya.

- b. Memiliki Peralatan/mesin yang memadai.

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memiliki peralatan yang memadai di antaranya Cross Cut Table sebanyak 2 unit yang digunakan untuk memotong ujung/panjang kayu sesuai dengan ukuran yang diinginkan oleh pemesan. Peralatan/mesin yang memadai ditunjang oleh teknologi (mesin) sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan dalam jangka waktu relatif singkat.

c. Jumlah SDM yang mendukung

Sumberdaya manusia sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan karena tanpa sumberdaya manusia perusahaan tidak akan dapat melaksanakan aktivitasnya. Sumberdaya yang mendukung pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah dari banyaknya jumlah tenaga kerja tetap yang dimilikinya yaitu sebanyak 65 orang. Dengan memiliki sumberdaya manusia yang banyak diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga strategi yang direncanakan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik.

d. Orientasi internasional

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah produk yang berorientasi ekspor. Dengan adanya orientasi ekspor maka kesempatan perusahaan untuk dapat memperoleh pelanggan yang lebih banyak lagi dapat terbuka lebih luas.

e. Modal usaha cukup besar

Modal sebagai sebagai salah satu faktor produksi memegang peranan yang penting dalam pengembangan usaha. Dengan modal yang cukup, maka dapat menunjang jalannya semua proses-proses yang ada dalam suatu perusahaan sehingga pada akhirnya dapat memperlancar kinerja usaha yang bisa menghasilkan keuntungan. Modal usaha yang dimiliki oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dalam menjalankan usahanya sampai dengan akhir Februari sebesar sebesar Rp. 6.891.166.758.

Kelemahan-kelemahan yang dimiliki PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah

a. Bahan baku kurang bermutu.

Demi menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku, sistem pembelian bahan baku kayu jati yang dilakukan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri yaitu dengan membeli semua bahan baku yang ditawarkan oleh pemasok bahan baku. Namun kurang menguntungkan bagi perusahaan karena mutu bahan baku yang ditawarkan tidak semua bermutu bagus. Selain itu, sortasi mutu bahan baku juga hanya dilihat dari jumlah, jenis dan diameternya sedangkan untuk kadar air awalnya tidak diperhatikan sama sekali.

b. Kurangnya Stok Bahan Baku

Selain memiliki 1 pemasok bahan baku tetap yang berlokasi di Mamuju, perusahaan juga melakukan pembelian secara bebas. Walaupun melakukan pembelian bahan baku secara bebas tetapi bahan baku yang dimiliki masih kurang sehingga berdampak pada permintaan pasar tidak dapat terpenuhi seluruhnya.

c. Pelayanan kurang maksimal

Pelayanan yang diberikan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dalam bentuk pengurusan berkas/dokumen dan pengiriman produk hanya sampai pada pelabuhan saja. Setelah proses penjualan selesai maka perusahaan sudah tidak memberikan lagi pelayanan dalam artian tidak menyediakan pelayanan purna jual seperti garansi terhadap produk yang cacat.

d. Kurangnya keterampilan tenaga kerja

Hampir seluruh tenaga kerja yang dimiliki oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri tidak memiliki keterampilan dalam hal berbahasa Asing (Inggris) sehingga pelayanan kepada pelanggan dari luar negeri tidak dapat berjalan semaksimal mungkin. Selain itu keterampilan tenaga kerja dalam hal produksi juga kurang dimana sebanyak 10 % dari total produksi (1.689,201 m<sup>3</sup>) masih dibawah standar ekspor (Standar SNI).

e. Perencanaan pemasaran yang kurang matang

Perencanaan pemasaran merupakan hal yang paling penting dalam menjalankan dan mengembangkan suatu usaha karena melalui adanya perencanaan pemasaran yang kurang matang mengakibatkan proses pemasaran tidak dapat berjalan dengan lancar karena mengalami suatu hambatan seperti keterlambatan dalam menyelesaikan pesanan produk.

## B. Faktor Eksternal

Faktor eksternal terdiri dari peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats).

Adapun faktor-faktor eksternal tersebut adalah sebagai berikut :

☞ Peluang yang dihadapi oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah :

a. Permintaan kayu jati dunia rata-rata meningkat setiap tahunnya.

Kebutuhan akan bahan dari kayu jati meningkat dari tahun ke tahun yang dipicu oleh meningkatnya jumlah penduduk. Oleh karena itu jika seluruh penduduk di setiap negara di dunia meningkat maka kebutuhan akan kayu jati juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat kita lihat pada tabel 1 bahwa pada

tahun 2003 volume ekspor kayu jati olahan sebanyak 15.621,06 m<sup>3</sup> sedangkan pada tahun 2004 volume ekspor kayu jati olahan meningkat menjadi 33.266,86 m<sup>3</sup>.

b. Meningkatnya standar hidup masyarakat.

Kayu jati merupakan kayu yang memiliki sifat-sifat yang unggul dibandingkan dengan kayu lainnya. Seperti sifat keunggulan dari segi kekuatan dan keawetannya, sehingga banyak orang lebih menyukai untuk mengkonsumsi kayu jati sebagai furnitur dan mebel di rumahnya. Hal ini disebabkan karena standar hidup masyarakat meningkat sehingga kecenderungan masyarakat untuk mengkonsumsi produk yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan status sosialnya dimasyarakat.

c. Pertumbuhan pemukiman.

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri mempunyai kesempatan untuk lebih meningkatkan jumlah pelanggannya karena pertumbuhan pemukiman yang pesat dimana dapat kita lihat dari menjamurnya beberapa perumahan-perumahan yang sedang dibangun maupun yang mengalami renovasi sehingga permintaan akan kayu jati olahan meningkat setiap tahunnya. Hal ini juga dipicu oleh karena pertumbuhan jumlah penduduk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

d. Memiliki pembeli yang tetap

PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri memiliki pembeli yang tetap di luar negeri yaitu di negara Jepang dan Taiwan yang merupakan pasar potensial bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya kegiatan ekspor yang dilakukan oleh perusahaan ke kedua negara tersebut sehingga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat terserap.

☞ Ancaman yang dihadapi PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah :

a. Adanya pesaing

Adanya persaingan tidak dapat dipungkiri oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dalam memperoleh bahan baku dan dalam mengolah produk yang sama. Terdapat 10 perusahaan eksportir kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding yang menjadi saingan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri. Hal ini wajar mengingat produk kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding memiliki prospek yang sangat besar untuk dikembangkan, karena permintaan konsumen baik dari dalam maupun luar negeri sangat banyak karena konsumen sangat menggemari kayu jati.

b. Informasi konsep pemasaran CRM terbatas

Konsep pemasaran CRM merupakan salah satu konsep pemasaran yang baru sehingga masih kurang perusahaan yang mengetahui dan menggunakan konsep CRM tersebut termasuk perusahaan.

c. Peningkatan peraturan pemerintah.

Peraturan pemerintah merupakan salah satu faktor yang menjadi ancaman perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Hal ini disebabkan karena peningkatan peraturan pemerintah khususnya dalam hal peraturan mengenai lingkungan sangat mempengaruhi peningkatan jumlah pelanggan. Misalnya, dengan adanya kasus *Illegal Logging* maka pemerintah memperketat peraturan khususnya peraturan tentang penggunaan hutan dan pengekspor hasil hutan.

d. Persaingan semakin kuat.

Seiring dengan adanya arus globalisasi dan pasar bebas, tingkat persaingan akan semakin meningkat khususnya persaingan dalam menghasilkan dan memasarkan produk kayu jati olahan. Adanya tingkat persaingan yang semakin meningkat merupakan salah satu ancaman perusahaan dalam merebut dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

e. Pemasok bahan baku terbatas.

Pemasok bahan baku merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup perusahaan khususnya dalam hal produksi karena dengan pemasok bahan baku yang kurang mengakibatkan jumlah produksi barang yang dapat dihasilkan berkurang sehingga perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pasar dalam jumlah yang banyak.

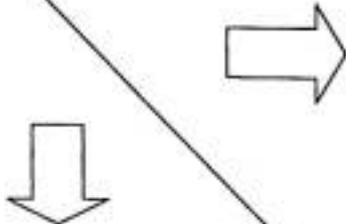
f. Terjadi keterlambatan proses ekspedisi

Seringnya terjadi keterlambatan dalam proses ekspedisi barang ke negara tujuan sehingga sangat mempengaruhi tingkat/volume penjualan serta dapat berpengaruh pada tingkat kepercayaan seorang pelanggan terhadap perusahaan diakibatkan tingkat pelayanan yang kurang memuaskan terutama bagi pelanggan yang tidak mampu menjangkau wilayah Makassar.

Model yang digunakan dalam analisis SWOT adalah Matriks SWOT yang digunakan menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Matriks SWOT PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel II berikut:

Tabel 11. Matriks SWOT pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Kota Maros, 2006.

<b>Faktor Internal</b> 	<b>1. Strengths (S)</b> a. Pengalaman manajemen perusahaan selama 10 tahun b. Orientasi internasional c. Memiliki peralatan/mesin yang memadai d. Modal usaha cukup besar e. Jumlah SDM yang mendukung	<b>2. Weakness (W)</b> a. Bahan baku kurang bermutu b. Kurangnya keterampilan tenaga kerja c. Kurangnya stok bahan baku d. Perencanaan pemasaran kurang matang e. Pelayanan kurang maksimal	
	<b>Faktor Eksternal</b>	<b>3. Opportunities (O)</b> a. Permintaan kayu dunia rata-rata meningkat setiap tahun b. Meningkatnya standar hidup masyarakat (kecenderungan masyarakat mengkonsumsi produk yang berkualitas). c. Pertumbuhan pemukiman d. Memiliki pembeli yang tetap	<b>Strategi (SO)</b> - Memperluas pangsa pasar (1a,1b,1c,1d,1e)x(3a,3b,3c,3d)
<b>4. Threats (T)</b> a. Adanya pesaing b. Persaingan semakin kuat c. Peningkatan peraturan pemerintah tentang lingkungan d. Pemasok bahan baku yang terbatas e. Ketersediaan sumber informasi tentang konsep CRM terbatas. f. Terjadinya keterlambatan proses ekspedisi	<b>Strategi (ST)</b> ▪ Peningkatan kualitas produk (1a,1b,1c,1d,1e)x(4a,4b,4c,4d,4e,4f) ▪ Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang kompeten (1a,1b,1c,1d,1e)x(4a,4b,4c,4d,4e,4f)	<b>Strategi (WT)</b> o Memperbanyak jadwal training (2a,2b,2c,2d,2e)x(4b,4c) o Mengumpulkan dan mencari informasi tentang pengembangan usaha. (2b,2d,2e)x(4c,4e) o Mengadakan kerjasama dengan pemasok bahan baku (2a,2d)x(4a,4b,4c,4d) o Memantapkan perencanaan pemasaran (2c,2d,2e)x(4a,4b,4c,4d,4e,4f)	

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

Berdasarkan Tabel II, Matriks SWOT tersebut diperoleh beberapa alternatif alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan kasus adalah :

1. Strategi S – O (Strenghts-Opportunities)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, alternatif strategi yang diambil adalah :

- ✓ Memperluas pangsa pasar.

Strategi ini diambil dengan pertimbangan bahwa perusahaan kasus memiliki kekuatan yang memungkinkan untuk memperluas pangsa pasar sehingga berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan. Strategi ini ditunjang dengan adanya peluang permintaan kayu dunia yang rata-rata meningkat setiap tahun dan kualitas dari kayu jati sendiri. Selain itu juga disebabkan karena jumlah penduduk mengalami peningkatan di setiap negara sehingga kecenderungan standar hidup masyarakat meningkat.

2. Strategi W – O (Weakness-Opportunities)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, alternatif strategi yang diambil adalah :

✓ Meningkatkan pelayanan

Negara tujuan tetap perusahaan kasus dalam memasarkan produk kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding adalah Jepang dan Taiwan. Permintaan akan produk kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding tidak saja di negara Jepang tetapi di beberapa negara diantaranya Denmark, Polandia, Perancis. Dengan meningkatkan pelayanan maka dapat mengakibatkan jumlah pelanggan tetap bertambah.

✓ Melakukan kerjasama dengan perusahaan jasa angkutan ekspedisi (EMKL)

Strategi ini dilakukan berdasarkan adanya kelemahan-kelemahan dari dalam perusahaan. Dengan adanya kerjasama dengan pihak ekspedisi diharapkan proses ekspedisi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berjalan dengan lancar sehingga pelayanan yang dilakukan dapat berjalan baik.

✓ Penganekaragaman bahan baku

Strategi ini ditempuh untuk menutupi kekurangan pasokan bahan baku yang bermutu dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas. Hal ini didasarkan pada tingkat permintaan kayu dunia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

3. Strategi S-T (Strengths – Threats)

Strategi ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, alternatif strategi yang diambil adalah :

✓ Peningkatan kualitas produk

Perusahaan harus meningkatkan kualitas produk kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding yang dihasilkan karena produk yang berkualitas merupakan kunci dalam mempertahankan dan meraih pelanggan di tengah persaingan yang begitu ketat.

✓ Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang kompeten

Untuk menghadapi berbagai ancaman yang mungkin timbul dari keadaan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan maka strategi mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain ditempuh untuk menghadapi persaingan yang begitu ketat khususnya pada persaingan di luar negeri dan persaingan dengan perusahaan lain dalam rangka peningkatan jumlah pelanggan.

4. Strategi W – T (Weakness-Threats)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, alternatif strategi yang diambil adalah :

✓ Memperbanyak jadwal training

Perusahaan harus meningkatkan kualitas sumberdaya manusia karena dengan sumberdaya manusia yang handal dan berkualitas digunakan untuk mengolah bahan baku menjadi produk kayu gergajian (sawn timber) dan Moulding yang berkualitas, serta memiliki ide - ide inovatif bagi pengembangan usaha

merupakan modal dalam persaingan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia adalah dengan cara memperbanyak jadwal training.

- ✓ Mencari dan mengumpulkan informasi tentang pengembangan usaha.

Konsep pemasaran CRM merupakan konsep pemasaran yang baru dan peraturan pemerintah seringkali kurang diketahui sehingga untuk menerapkan konsep pemasaran CRM dengan baik dalam proses pemasaran perusahaan dan mengetahui informasi tentang kebijakan pemerintah maka strategi mencari dan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang pengembangan usaha sangat baik untuk diterapkan sehingga informasi yang diperoleh lebih banyak.

- ✓ Mengadakan kerjasama dengan pemasok bahan baku

Mengadakan kerjasama dengan pemasok bahan baku merupakan salah satu strategi yang dapat ditempuh dalam menjaga kontinuitas pasokan bahan baku sehingga perusahaan dapat terus menghasilkan produk yang berkualitas.

- ✓ Memantapkan perencanaan pemasaran.

Strategi memantapkan perencanaan pemasaran ditempuh supaya konsep pemasaran CRM yang digunakan dapat berjalan dengan baik. Selain itu, perencanaan yang matang juga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan khususnya dalam hal mempertahankan loyalitas pelanggan.

## **BAGIAN LIMA ANALISIS MASALAH PENGEMBANGAN USAHA**

Analisis masalah pengembangan usaha merupakan suatu tahap menilai situasi dan mengungkapkan masalah yang terdapat dalam agrosistem kasus. Sasarannya adalah tersusun daftar persoalan yang akan mempermudah penyusunan rancangan pemecahannya. Tujuan utama penyusunan masalah adalah untuk memudahkan seorang manajer dalam mengidentifikasi jenis-jenis masalah yang dihadapi oleh perusahaan serta mengantisipasi masalah dengan tindakan pencegahan dan penanggulangan terhadap masalah tersebut (Kepner dan Tragoe, 1992).

Dalam bagian ini akan membahas tentang analisis masalah dalam usaha pengembangan suatu perusahaan yang dibagi ke dalam beberapa sub bagian yaitu penetapan posisi penilaian, identifikasi masalah, pemilahan masalah dan strukturisasi masalah (hubungan sebab akibat antar masalah). Analisis masalah ini dapat memberikan suatu rangkaian sebab akibat yang ditunjukkan dalam suatu struktur (diagram).

### **5.1 Penetapan Posisi Penilaian**

Penetapan posisi penilaian merupakan suatu hal yang sangat perlu untuk diperhatikan, karena adanya posisi ini maka akan dapat diketahui dari sudut pandang mana saja akan dinilai permasalahan yang ada. Penetapan posisi penilaian merupakan

tahap awal dalam mengungkapkan problematika yang timbul diseperti perusahaan kasus yang bertujuan untuk mengetahui sudut pandang penulis dalam usaha memecahkan masalah yang dihadapi.

Penilaian situasi merupakan titik pangkal dari setiap tindakan dalam analisis masalah. Teknik penilaian situasi mempersatukan pemikiran yang terbaik untuk mengatur tindakan-tindakan sehingga sedikit terjadi pengulangan tindakan dan salah pengertian, dan dapat tercapai hasil yang maksimal dari penanganan masalah yang terprioritas tinggi (Kepner dan Tragoe, 1992).

Pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri posisi dari penulis dalam menetapkan penilaian adalah sebagai Direktur Utama sehingga dengan posisi ini diharapkan akan memudahkan penulis dalam mengambil suatu keputusan untuk memperbaiki keadaan perusahaan terutama dalam memenuhi target mutu produk dan pelayanan. Pada situasi ini penulis berusaha menghimpun seluruh sumber masukan yang ada, kemudian dihubungkan satu dengan yang lain dalam situasi perusahaan yang bersangkutan, kemudian dicari alternatif penyelesaian masalah.

## **5.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah merupakan kegiatan lanjutan setelah penetapan posisi penilaian dalam analisis masalah pengembangan usaha. Masalah adalah situasi yang memerlukan tindakan perbaikan sepenuhnya atau sebagian yang memang merupakan

tanggung jawab kita. Masalah timbul bilamana ada kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan. Apabila masalah tersebut tidak ditindaklanjuti, maka akan menimbulkan pengaruh yang merugikan.

Identifikasi masalah bertujuan mencari, melihat dan menilai situasi mana yang menghambat dan memerlukan tindakan perbaikan dan penyelesaian. Dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan, maka masalah dapat dikenali, kemudian dibuat dalam struktur masalah dan mencari hubungan sebab akibat antara masalah yang satu dengan yang lain, sehingga lebih memudahkan tindakan perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah yang ditemukan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan pengamatan secara langsung di tempat praktek lapang yaitu pada perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri maka ditemukan beberapa masalah sebagai berikut :

#### **1. Jumlah Pelanggan Terbatas**

Wilayah pemasaran perusahaan yang tetap hanya meliputi 2 negara yaitu Jepang dan Taiwan, sedangkan pelanggan yang tidak tetap berkisar 3 negara yaitu Perancis, Polandia dan Denmark. Dengan adanya strategi pemasaran yang tepat berbasis konsep CRM maka loyalitas pelanggan dapat terjaga sehingga jumlah pelanggan yang semula hanya 2 negara dapat menjadi 5 negara atau dengan kata lain yaitu mengaktifkan kembali pelanggan yang didiskualifikasi sementara.

## **2. Loyalitas Pelanggan kurang**

Loyalitas pelanggan dapat diukur dari besarnya tingkat pembelian kembali terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Tingkat pembelian yang dilakukan oleh pelanggan tidak tetap seperti Perancis, Denmark dan Polandia mengalami penurunan pada tahun 2005 yaitu sebanyak 3 kali. Sedangkan tingkat pembelian ketiga negara tersebut pada tahun 2004 sebanyak 5 kali.

## **3. Pelayanan Kurang Maksimal**

Pelayanan berperan dalam merencanakan poin penjualan produk, pengendalian penjualan, menampung dan menyalurkan penjualan dan pengadaan promosi produk yang dihasilkan. Pelayanan terdiri dari beberapa tingkatan antara lain pelayanan pra penjualan, pelayanan pada saat penjualan dan pelayanan pasca penjualan. Akan tetapi perusahaan dalam melakukan pelayanan terhadap produk kurang maksimal. Hal ini disebabkan perusahaan tidak menyediakan pelayanan setelah penjualan atau dengan kata lain pelayanan purna jual seperti pemberian garansi pengiriman barang.

## **4. Proses Ekspedisi Kurang Lancar**

Proses ekspedisi (pengiriman) yang tidak efektif mempengaruhi tingkat pelayanan, hal ini disebabkan karena jarak yang jauh antara perusahaan kasus dengan perusahaan negara tujuan. Pada tahun 2005 perusahaan mengalami keterlambatan proses ekspedisi melalui jasa EMKL sebanyak 5 kali.

#### **5. Tidak Ada Tenaga Khusus Bagian Pelayanan**

Pelayanan merupakan salah satu cara dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu pelayanan memiliki peranan yang sangat penting. Dari 65 orang karyawan tetap yang dimiliki PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri tidak memiliki tenaga khusus pada pelayanan dan penjualan. Pelayanan dan penjualan terhadap produk yang dihasilkan dilakukan oleh Direktur Utama dan dibantu oleh departemen pemasaran dalam hal pengurusan dokumen.

#### **6. Kualitas Produk Tidak Sesuai Standar Ekspor**

Kualitas dari produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dapat mempengaruhi konsumen dalam hal keinginan, kepuasan, loyalitasnya dan sebagainya. Dari seluruh hasil produksi (1.689,201 m<sup>3</sup>) yang dihasilkan oleh perusahaan pada tahun 2005 masih terdapat sebagian produk (10%) yang tidak sesuai dengan standar atau pesanan. Selain itu, juga disebabkan karena mutu bahan baku masih ada yang tidak sesuai dengan standar.

#### **7. Keterampilan Tenaga Kerja Kurang**

Kualitas produk tidak akan terlepas dari keterampilan tenaga kerja. Apabila keterampilan tenaga kerja meningkat maka kemungkinan besar produk yang dihasilkan oleh perusahaan akan berkualitas. Berdasarkan data produksi tahun 2005 masih terdapat produk yang belum memenuhi standar ekspor sebanyak 10% dari keseluruhan hasil produksi yang disebabkan oleh keterampilan tenaga kerja bagian produksi masih kurang.

#### **8. Mutu Bahan Baku Tidak Sesuai Standar**

Mutu bahan baku yang diperoleh perusahaan masih relatif rendah. Hal ini disebabkan pembelian bahan baku dari pemasok bahan baku tetap dan pembelian secara bebas masih terdapat bahan baku yang tidak sesuai dengan standar mutu karena sortasi mutu yang dilakukan oleh perusahaan hanya dilihat dari ukurannya (diameternya) saja dan mengabaikan kadar air awal bahan baku yang dibeli.

#### **9. Konsep Pemasaran CRM Kurang dikuasai**

Konsep pemasaran CRM merupakan konsep pemasaran yang baru dimana konsep pemasaran CRM ini menekankan pada loyalitas pelanggan. Keterbatasan pengetahuan manajemen perusahaan tentang konsep pemasaran CRM sehingga konsep pemasaran CRM kurang dikuasai dan berdampak pada penyusunan perencanaan pemasaran.

#### **10. Informasi Tentang Konsep Pemasaran CRM Terbatas**

Kurangnya informasi tentang pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan disebabkan karena pengetahuan manajemen perusahaan tentang konsep CRM terbatas. Selain itu perusahaan juga kurang mengikuti perkembangan tentang konsep pemasaran CRM.

#### **11. Perencanaan Yang Kurang Matang**

Agar penerapan konsep pemasaran CRM dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus membuat suatu perencanaan yang matang. Penyusunan perencanaan pemasaran perusahaan yang dilakukan kurang memperhatikan aspek konsumen (minatnya, pelayanan yang bagaimana mereka inginkan, kapan dan

seberapa sering mereka ingin dihubungi oleh perusahaan). Selain itu penyusunan perencanaan kurang melibatkan tenaga kerja dalam perusahaan sehingga perencanaan yang dihasilkan kurang matang dan berdampak pada pelaksanaan perencanaan pemasaran.

## **12. Informasi Administrasi Kurang Lengkap/Teratur**

Kurangnya pencatatan informasi administrasi baik itu terhadap data pelanggan (baru maupun yang telah lama) maupun terhadap sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan kurang mengetahui secara pasti tentang kekuatan yang dimilikinya dan data tentang pelanggan sehingga berdampak pada penyusunan perencanaan yang kurang matang.

Untuk melihat masalah yang terjadi pada perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 12 berikut :

Tabel 12. Matriks Masalah pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

No.	FAKTA	MASALAH	SASARAN
1.	Jumlah pelanggan tetap sebanyak 2 negara sedangkan jumlah pelanggan yang tidak tetap sebanyak 3 negara.	Jumlah pelanggan tetap terbatas yaitu sebanyak 2 negara	Jumlah pelanggan tetap meningkat menjadi 5 negara
2.	Tingkat pembelian kembali pelanggan tidak tetap pada tahun 2005 sebanyak 3 kali sedangkan pada tahun 2004 sebanyak 5 kali (loyalitas pelanggan menurun).	Pelanggan kurang loyal	Tingkat pembelian kembali meningkat sebanyak 10 kali (Pelanggan loyal terhadap perusahaan)
3.	Perusahaan tidak menyediakan pelayanan setelah penjualan (pelayanan purna jual seperti pemberian garansi).	Pelayanan kurang maksimal	Menyediakan pelayanan purna jual dalam bentuk pemberian garansi sehingga pelayanan dapat lebih maksimal
4.	Pada tahun 2005 terjadi 5 kali keterlambatan proses ekspedisi melalui jasa EMKL.	Proses ekspedisi kurang lancar	Semua proses ekspedisi berjalan lancar dan tepat waktu
5.	Dari 65 orang jumlah tenaga kerja tetap, tidak terdapat tenaga kerja khusus bagian pelayanan.	Tidak ada tenaga khusus bagian pelayanan	Tersedianya tenaga khusus bagian pelayanan sebanyak 5 orang.
6.	Pada tahun 2005 terdapat 10 % dari 1.689,201 m <sup>3</sup> produk yang dihasilkan melenceng dari standar pesanan dan standar kualitas (ukuran dan kadar air). Selain itu, pembelian bahan baku hanya diseleksi dilihat dari ukurannya (diameternya).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas produk tidak sesuai standar (pesanan)</li> <li>2. Tenaga kerja bagian produksi kurang terampil</li> <li>3. Mutu bahan baku tidak sesuai standar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua produk sesuai dengan standar (pesanan).</li> <li>2. Tenaga kerja bagian produksi lebih terampil</li> <li>3. Pembelian bahan baku diseleksi berdasarkan ukuran (panjang, lebar, tebal) dan kadar airnya.</li> </ol>
7.	Pengetahuan manajemen perusahaan tentang konsep pemasaran CRM terbatas disebabkan karena konsep pemasaran CRM merupakan konsep baru.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsep pemasaran CRM kurang dikuasai</li> <li>2. Terbatasnya informasi konsep pemasaran CRM yang dimiliki oleh perusahaan</li> </ol>	Manajemen perusahaan mengetahui lebih banyak dan menguasai konsep pemasaran CRM
8.	Penyusunan perencanaan pemasaran kurang memperhatikan aspek pelanggan dan kurang melibatkan tenaga kerja dalam perusahaan.	Perencanaan pemasaran yang kurang matang	Perencanaan pemasaran disusun dengan memperhatikan aspek pelanggan secara bersama oleh tenaga kerja dalam perusahaan
9.	Pencatatan informasi administrasi tentang pelanggan dan sumberdaya perusahaan kurang lengkap.	Informasi administrasi kurang lengkap/teratur	Informasi administrasi lengkap/teratur

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

### 5.3 Strukturisasi Masalah

Strukturisasi masalah (diagram pohon persoalan) merupakan diagram yang menunjukkan struktur masalah yang komponen-komponennya merupakan persoalan yang dihasilkan dari suatu pemilahan masalah. Dengan adanya strukturisasi masalah akan mempermudah dalam mengetahui apa yang menjadi masalah utama, masalah antara, penyebab masalah utama dan akibat dari masalah yang ditimbulkan.

Masalah utama yang dihadapi oleh PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri adalah Loyalitas pelanggan kurang. Hal ini disebabkan oleh 2 masalah antara, yaitu pelayanan yang kurang maksimal dan kualitas produk tidak memenuhi standar ekspor.

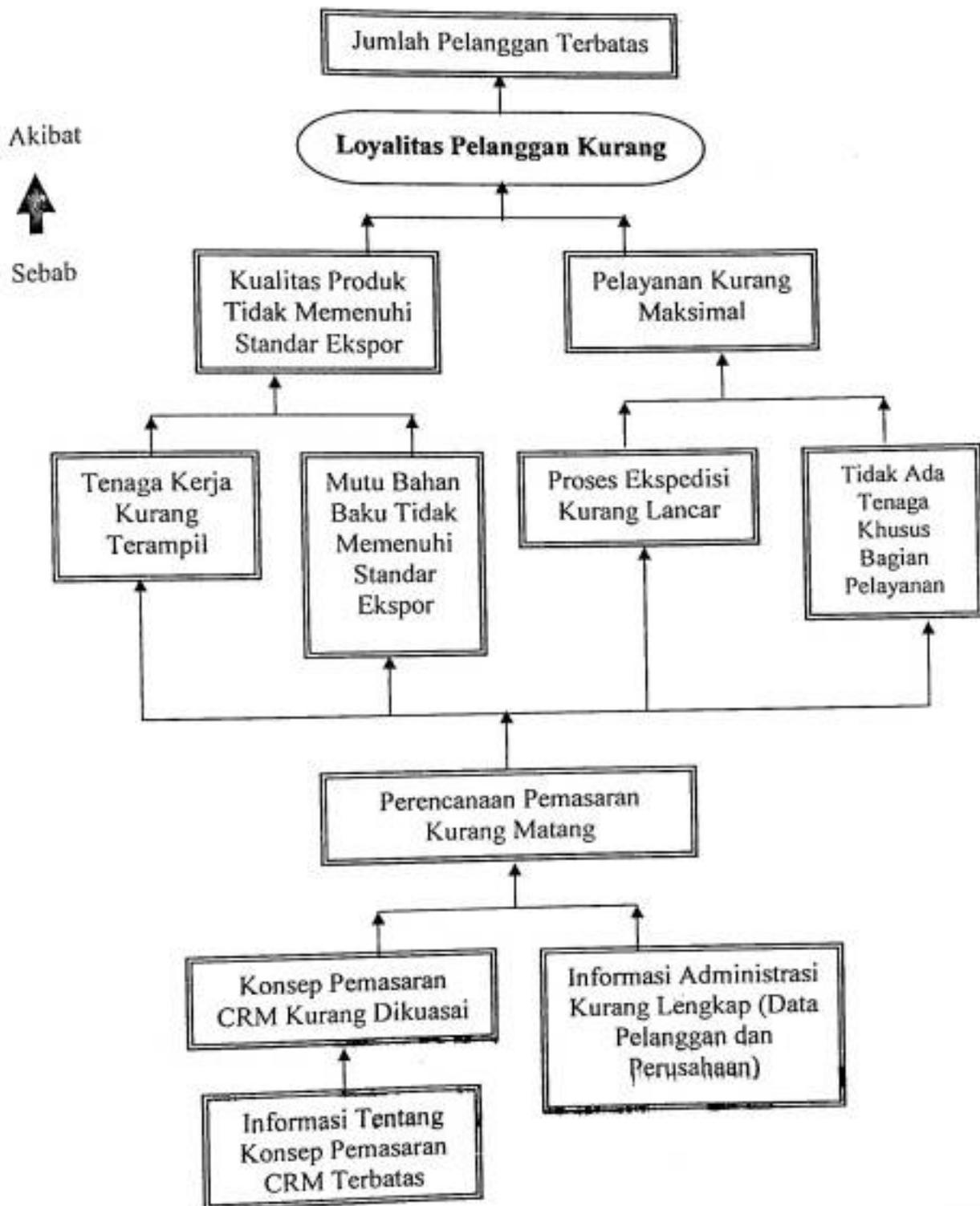
Kualitas produk tidak sesuai dengan standar ekspor disebabkan karena mutu bahan baku tidak sesuai dengan standar dan kurangnya keterampilan tenaga kerja sehingga loyalitas pelanggan seperti yang diinginkan jauh dari harapan.

Pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan kasus kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena tenaga khusus bagian pelayanan tidak ada dan seringnya terjadi keterlambatan proses ekspedisi.

Tenaga kerja kurang terampil, kurangnya sortasi mutu bahan baku, proses ekspedisi kurang lancar dan tidak ada tenaga khusus bagian pelayanan disebabkan karena perencanaan pemasaran kurang matang. Perencanaan pemasaran kurang matang disebabkan karena konsep pemasaran CRM kurang dikuasai dan informasi

administrasi (mengenai data pelanggan dan perusahaan) kurang lengkap. Untuk konsep pemasaran CRM kurang dikuasai disebabkan karena informasi mengenai konsep pemasaran CRM terbatas.

Untuk lebih jelasnya mengenai strukturisasi masalah pada perusahaan PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Gambar 7 berikut :



Gambar 7. Diagram Analisis Masalah Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

## **BAGIAN ENAM**

### **ANALISIS SASARAN PENGEMBANGAN USAHA**

Sasaran merupakan ukuran bagi keputusan, yakni suatu perincian khusus yang harus dicapai oleh suatu keputusan. Sasaran ini ditetapkan setelah kita menyatakan tujuan dari suatu keputusan dan menyetujui tingkatan yang harus dicapai, sebab hanya dengan ukuran yang jelas kita dapat mengambil pilihan yang beralasan logis.

Analisis sasaran adalah upaya untuk mencari jawaban terhadap masalah yang telah diidentifikasi pada tahap analisis masalah. Sasaran merupakan ukuran bagi keputusan yang diartikan sebagai ukuran yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai (Kepner dan Tregoe, 1992).

Analisis sasaran ini dilakukan untuk menelaah hubungan dari tindakan yang akan dilakukan untuk memecahkan suatu masalah dengan hasil yang akan diperoleh dari tindakan tersebut. Analisis sasaran dapat memberikan informasi mengenai rangkaian hubungan tindakan hasil yang ditunjukkan dalam suatu struktur.

Tahapan sasaran yang diawasi dengan mengidentifikasi sasaran-sasaran yang diperoleh dari proses transformasi positif dari masalah yang ditentukan pada tahap analisis masalah, kemudian sasaran-sasaran tersebut dibuat dalam struktur sasaran untuk menetapkan sasaran utama yang paling esensial untuk dilakukan penanganan karena antara sasaran yang satu dengan sasaran yang lainnya berada dalam satu sistem yang saling terkait. Sehingga penyelesaian sasaran utama akan memudahkan penyelesaian sasaran berikutnya.

## 6.1 Penetapan Sasaran

Setelah mengenali masalah-masalah yang ditemukan pada tahap analisis masalah maka untuk mendapatkan perbaikan dari masalah-masalah tersebut, melalui proses transformasi positif masalah dapat ditentukan dan diidentifikasi sasaran-sasaran yang hendak dicapai dan menentukan satu sasaran utama sebagai fokus perhatian untuk diselesaikan dalam rangka perbaikan kinerja perusahaan.

Adapun sasaran-sasaran yang ingin dicapai perusahaan kasus diuraikan sebagai berikut :

### 1. Jumlah Pelanggan Maningkat

Dengan menerapkan konsep pemasaran CRM secara optimal diharapkan jumlah pelanggan tetap dapat bertambah dari 2 pelanggan menjadi 5 pelanggan

### 2. Pelanggan Loyal

Dengan memperbaiki sistem yang ada di dalam perusahaan diharapkan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan sehingga memberikan dampak meningkatnya jumlah pembelian kembali terhadap produk yang ditawarkan sebanyak 10 kali dalam setahun.

### 3. Pelayanan Maksimal

Memperhatikan pelayanan khususnya pada penyediaan pelayanan purna jual (pemberian garansi) dalam memasarkan produk diharapkan akan memaksimalkan pelayanan produk pada perusahaan sehingga loyalitas pelanggan dapat terjaga.

#### **4. Proses Ekspedisi Berjalan Lancar**

Melakukan kontrak perusahaan jasa tertentu yang hanya menangani proses pengiriman barang perusahaan saja sampai ke perusahaan negara tujuan sehingga tidak menghambat pendistribusian produk.

#### **5. Adanya Tenaga Khusus Bagian Pelayanan**

Dengan adanya bagian yang khusus melayani konsumen sebanyak 5 orang dalam memasarkan produk akan memaksimalkan pelayanan produk dan tercipta kepuasan konsumen pada pelanggan sehingga loyalitas pelanggan dapat terjaga.

#### **6. Kualitas Produk Sesuai Standar Ekspor**

Melakukan sortasi mutu bahan baku yang sesuai dengan standar mutu bahan baku dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja diharapkan dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan standar ekspor sehingga tercipta kepuasan pelanggan.

#### **7. Mutu Bahan Baku Sesuai dengan Standar Ekspor**

Dengan menetapkan standar mutu bahan baku secara jelas seperti berdasarkan ukuran dan kadar airnya diharapkan adanya sortasi mutu sehingga produk yang dihasilkan berkualitas atau sesuai dengan standar ekspor.

#### **8. Tenaga Kerja Lebih Terampil**

Memberikan pelatihan kepada tenaga kerja diharapkan dapat meningkatnya keterampilan tenaga kerja sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan juga kemampuan tenaga kerja dalam hal penguasaan bahasa asing dapat terwujud. Dengan menghasilkan produk yang berkualitas maka kepuasan konsumen dapat terwujud dan loyalitas pelanggan dapat terjaga.

### **9. Konsep Pemasaran CRM Lebih dikuasai**

Dengan bertambahnya informasi tentang konsep pemasaran CRM baik melalui buku, internet maupun dari diklat khusus, diharapkan konsep pemasaran CRM dapat lebih dikuasai oleh perusahaan sehingga penerapan CRM dapat optimal.

### **10. Informasi Tentang Konsep Pemasaran CRM Bertambah**

Melalui kegiatan mencari informasi tentang konsep pemasaran CRM diharapkan informasi tentang konsep pemasaran CRM dapat bertambah sehingga akan memudahkan perusahaan untuk lebih menguasai konsep pemasaran CRM sehingga loyalitas pelanggan dapat terjaga.

### **11. Perencanaan Yang Matang**

Menyusun perencanaan dengan memperhatikan aspek pelanggan dan melibatkan tenaga kerja dalam perusahaan diharapkan dapat memberikan yang terbaik buat pelanggannya sehingga tercipta loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

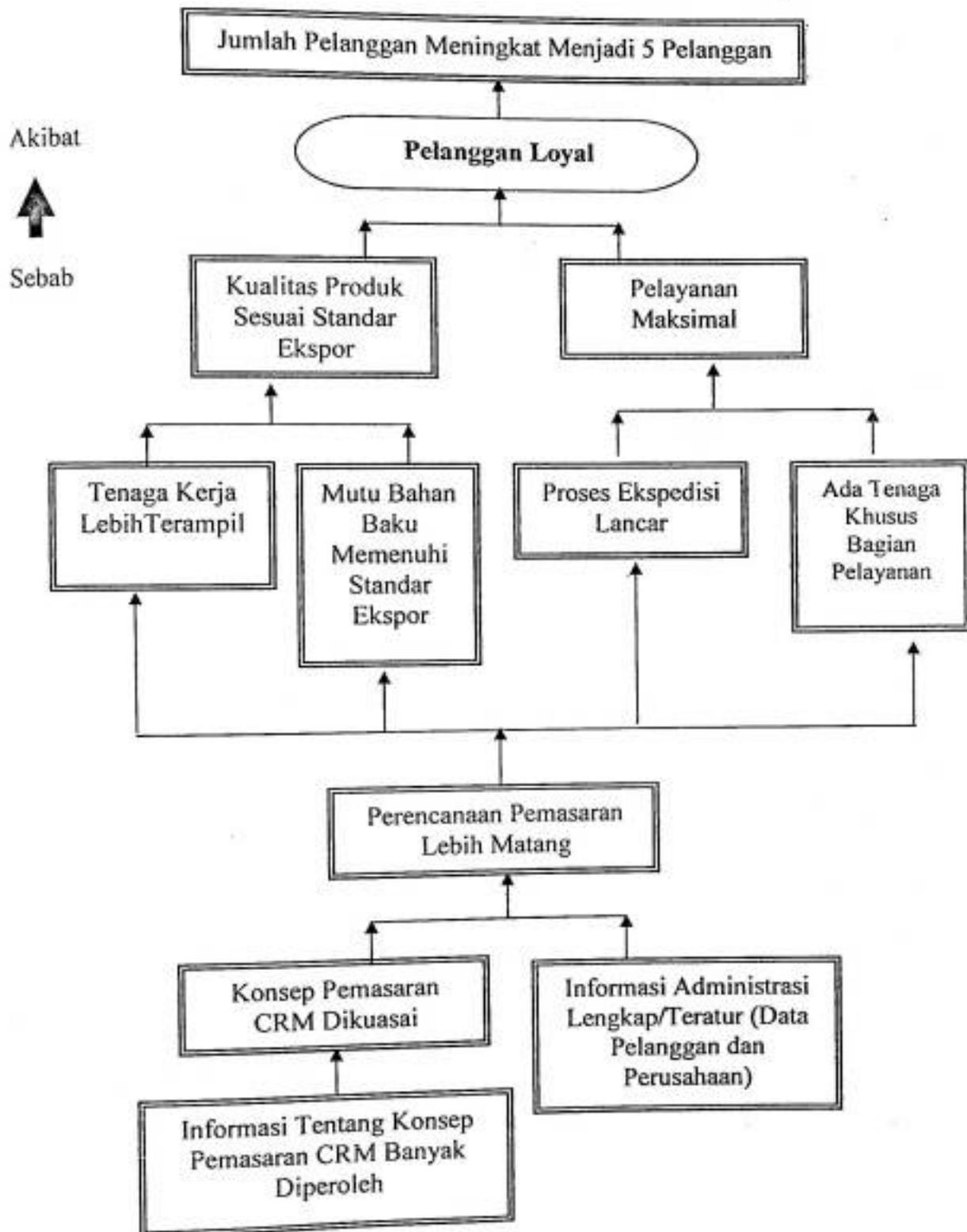
### **12. Informasi Administrasi Lengkap/Teratur**

Memberikan informasi pada saat penyusunan perencanaan pemasaran secara lengkap dan teratur baik itu mengenai data tentang pelanggan maupun data tentang sumberdaya perusahaan yang dimiliki diharapkan dapat menghasilkan sebuah perencanaan kedepan yang lebih matang sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud.

## 6.2 Strukturisasi Sasaran

Strukturisasi sasaran (diagram pohon sasaran) pengembangan usaha adalah bentuk positif dari diagram masalah. Tujuannya adalah untuk mengetahui sasaran yang akan dicapai bila persoalan-persoalan yang menjadi penyebab masalah telah dapat dipecahkan.

Mengenai strukturisasi sasaran pengembangan usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Gambar 8 berikut :



Gambar 8. Diagram Analisis Sasaran Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

## **BAGIAN TUJUH**

### **ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN PENGEMBANGAN USAHA**

Analisis alternatif adalah suatu usaha untuk melihat beberapa kemungkinan pilihan (alternatif) hubungan tindakan hasil rangkaian tujuan dari analisis sasaran yang mengarah pada suatu tujuan (keadaan) tertentu yang diinginkan.

Analisis alternatif merupakan hasil yang diperoleh dari seleksi setiap alternatif yang tersedia terhadap kriteria-kriteria yang diutamakan. Analisis alternatif pada akhirnya mengarah pada pemilihan salah satu dari rangkaian tujuan.

Analisis alternatif digunakan untuk menilai setiap alternatif untuk mengetahui apakah rangkaian tujuan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi usaha.

#### **7.1 Alternatif Tindakan Per Sasaran Antara**

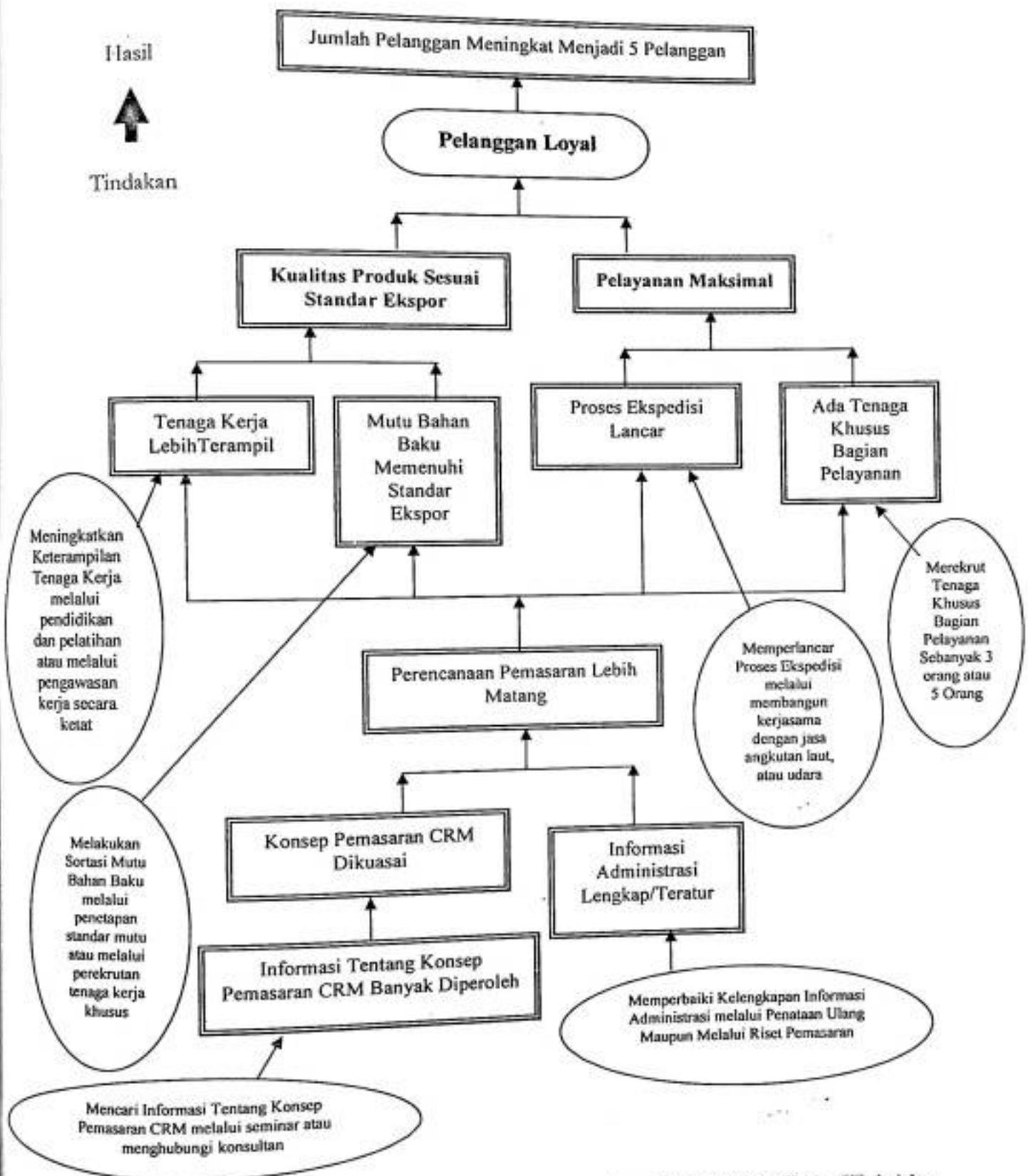
Alternatif yang ideal adalah alternatif yang memenuhi dengan sempurna setiap syarat yang ditetapkan baginya, tanpa menambah kesulitan baru. Oleh karena itu, kita harus mengevaluasi setiap alternatif yang tersedia dengan mengukurnya terhadap semua sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi ini dilakukan dengan menetapkan kriteria dari alternatif tindakan yang akan dilakukan. Alternatif tindakan yang memenuhi kriteria inilah yang akhirnya terpilih.

Alternatif tindakan merupakan hasil yang diperoleh dari evaluasi setiap alternatif yang tersedia terhadap kriteria-kriteria yang ditetapkan. Pada saat evaluasi, setiap alternatif yang tidak dapat memenuhi kriteria yang ditetapkan dinyatakan gugur dari analisis alternatif.

Adapun alternatif tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran antara “Kualitas Produk Memenuhi Standar Ekspor” dan “Pelayanan Efektif”, adalah:

- Meningkatkan keterampilan tenaga kerja
- Melakukan sortasi mutu bahan baku
- Memperlancar proses ekspedisi
- Merekrut tenaga khusus bagian pelayanan
- Menambah informasi tentang konsep pemasaran CRM
- Memperbaiki kelengkapan informasi administrasi (data pelanggan dan sumberdaya perusahaan).

Alternatif-alternatif tindakan ini diharapkan akan sampai pada sasaran utama yaitu loyalitas pelanggan sehingga berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan. Untuk lebih jelasnya mengenai alternatif tindakan ini dapat dilihat pada Gambar 9 berikut :



Gambar 9. Diagram Analisis Alternatif Tindakan per Sasaran Antara Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

## 7.2 Analisis Keputusan

Analisis keputusan merupakan pola berfikir sistematis dalam pengambilan keputusan (in making choice) yang bertujuan untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pengembangan kriteria khusus untuk mencapai tujuan, mengevaluasi alternatif yang tersedia yang berhubungan dengan kriteria dan mengidentifikasi kemungkinan resiko yang akan melekat pada keputusan tersebut (Kepner dan Tragoe, 1992).

Analisis keputusan berguna untuk memusatkan perhatian pada permasalahan yang menjadi prioritas utama dan diharapkan akan dapat menjawab tindakan apa yang perlu dilakukan dalam upaya memecahkan persoalan yang dihadapi.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis keputusan adalah sebagai berikut:

### 1. *Merumuskan Pernyataan Keputusan*

Bertujuan untuk menunjukkan pusat (fokus) perhatian pada persoalan yang kemudian membatasi persoalan yang telah dipilih, dengan memakai kata kunci 'memilih/menentukan' keputusan yang diambil. Pernyataan keputusan tidak hanya menunjukkan maksud dari suatu keputusan, tetapi juga tindakan yang bagaimana yang harus diambil agar keputusan tersebut dijalankan.

## **2. Menetapkan Alternatif Keputusan**

Alternatif keputusan adalah kemungkinan bagi pencapaian tujuan dari pernyataan keputusan dari berbagai alternatif, maka dipilih yang terbaik berdasarkan kriteria yang ada. Alternatif dengan resiko yang paling kecil merupakan alternatif yang paling baik dari setiap alternatif yang ada untuk dipilih dalam upaya memenuhi sasaran yang diinginkan.

Pemilihan alternatif tidak lepas dari kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Alternatif keputusan hendaknya mampu memenuhi kriteria-kriteria yang ada dan sejalan dengan pernyataan keputusan yang telah ditetapkan.

## **3. Menetapkan Kriteria Keputusan**

Kriteria keputusan adalah kemampuan memberikan gambaran mengenai suatu keadaan yang lebih jelas dan terperinci mengenai hasil keputusan yang diambil dan merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh keputusan.

Bobot nisbi kriteria ditentukan dengan menetapkan kriteria yang paling dominan/utama yang diberikan bobot tertinggi hingga kriteria yang paling kurang dominan yang diberikan bobot terendah. Jumlah dari bobot nisbi kriteria sama dengan 1,00 (satu).

## **4. Membuat Matriks Penilaian**

Matriks penilaian berisi penilaian masing-masing kriteria terhadap setiap alternatif yang diambil dengan memberikan nilai tertinggi terhadap alternatif tindakan yang terpenting.

### 5. *Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan*

Evaluasi alternatif terhadap kriteria keputusan adalah prosedur yang digunakan untuk mengetahui alternatif-alternatif yang paling baik dan dapat memenuhi sasaran.

Dalam evaluasi, kriteria keputusan dan alternatif keputusan diberi bobot kemudian diperkalikan. Hasil perkalian yang memiliki bobot tertinggi adalah alternatif yang diprioritaskan.

Lebih jelasnya mengenai tindakan-tindakan yang akan dianalisis dapat dilihat pada langkah-langkah analisis keputusan berikut :

#### I. Analisis Keputusan Untuk Tindakan “Memperbaiki Kelengkapan Informasi Administrasi”

##### 1. *Pernyataan Keputusan*

Menentukan Cara Memperbaiki Kelengkapan Informasi Administrasi

##### 2. *Alternatif Keputusan*

A1 = Menyusun Ulang Informasi Administrasi

A2 = Melakukan Riset Pemasaran

##### 3. *Kriteria Keputusan*

	Bobot
K1 = Dapat menyusun perencanaan lebih matang	: 0,50
K2 = Terlaksana dalam waktu singkat selama 6 bulan	: 0,20
K3 = Biaya Relatif Lebih Murah yaitu sebesar Rp. 5.000.000	: 0,30
	<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 1,00

Kriteria keputusan K1 diberi bobot tertinggi dibandingkan K2 dan K3, sebab tujuan yang ingin dicapai yaitu dapat menyusun perencanaan yang lebih matang. Kriteria tertinggi kedua K3 yaitu biaya yang digunakan relatif murah yaitu sebesar Rp. 5.000.000. Bobot terkecil ialah K2, sebab mudah dalam pelaksanaan yaitu selama 6 bulan.

#### 4. Matriks Penilaian

Kriteria Alternatif	Kriteria			Bobot Nilai			Jumlah
	K1 (0,50)	K2 (0,20)	K3 (0,30)	K1	K2	K3	
A1	0,55	0,60	0,25	0,275	0,12	0,075	0,47
A2	0,45	0,40	0,75	0,225	0,08	0,225	0,53
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>				<b>1,00</b>

Sumber : Analisis Penulis, 2006

#### 5. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan

Berdasarkan matriks penilaian alternatif terhadap kriteria keputusan diatas, alternatif tindakan terpilih adalah A2 yaitu *malakukan riset pemasaran*, hal ini disebabkan dengan melakukan riset pemasaran maka keakuratan data yang diperoleh lebih baik.

## II. Analisis Keputusan Untuk Tindakan "Menambah Informasi Tentang Konsep Pemasaran CRM"

### 1. Pernyataan Keputusan

Menentukan Cara Menambah Informasi Tentang Konsep Pemasaran CRM

## 2. Alternatif Keputusan

A1 = Menghubungi Konsultan Pemasaran

A2 = Mengikuti Seminar/Pelatihan CRM

## 3. Kriteria Keputusan

	Bobot
K1 = Merangsang perusahaan agar menguasai konsep pemasaran	: 0,60
K2 = Terlaksana dalam waktu singkat yaitu selama 6 bulan	: 0,15
K3 = Biaya Relatif Lebih Murah yaitu sebesar Rp. 3.000.000	: 0,25
	1,00

Kriteria keputusan K1 diberi bobot tertinggi dibandingkan K2 dan K3, sebab tujuan yang ingin dicapai yaitu dapat merangsang perusahaan agar menguasai konsep pemasaran dengan baik setelah mencari informasi mengenai pemasaran. Kriteria tertinggi kedua K3 yaitu biaya yang digunakan relatif murah yaitu sebesar Rp. 3.000.000. Bobot terkecil ialah K2, sebab mudah dalam pelaksanaan yaitu selama 6 bulan.

## 4. Matriks Penilaian

Kriteria Alternatif	Kriteria			Bobot Nilai			Jumlah
	K1 (0,60)	K2 (0,15)	K3 (0,25)	K1	K2	K3	
A1	0,40	0,55	0,25	0,24	0,0825	0,0625	0,385
A2	0,60	0,45	0,75	0,36	0,0675	0,1875	0,615
Jumlah	1,00	1,00	1,00				1,00

Sumber : Analisis Penulis, 2006

### 5. *Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan*

Berdasarkan matriks penilaian alternatif terhadap kriteria keputusan diatas, alternatif tindakan terpilih adalah A2 yaitu *mengikuti seminar/pelatihan CRM*. Hal ini disebabkan dengan mengikuti seminar/pelatihan CRM maka perusahaan tidak hanya memperoleh informasi tentang pemasaran saja tetapi bisa juga memperoleh pengalaman melalui mencoba menerapkan konsep pemasaran CRM dalam pelatihan.

### III. Analisis Keputusan Untuk Tindakan "Adanya Sortasi Mutu Bahan Baku"

#### 1. *Pernyataan Keputusan*

Menentukan Cara Melakukan Penyeleksian/Sortasi bahan baku

#### 2. *Alternatif Keputusan*

A1 = Menetapkan standar mutu bahan baku

A2 = Merekrut tenaga kerja khusus bagian penyeleksian bahan baku

#### 3. *Kriteria Keputusan*

	Bobot
K1 = Biaya yang digunakan sedikit yaitu sebesar Rp. 1.000.000	: 0,75
K2 = Terlaksana dalam waktu singkat yaitu selama 3 bulan	: 0,25
	<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 1,00

Kriteria keputusan K1 diberi bobot tertinggi dibandingkan K2, sebab biaya yang digunakan sebagian besar dialokasikan untuk proses produksi, diharapkan untuk meningkatkan mutu bahan baku nantinya mengeluarkan biaya yang sedikit yaitu sebesar Rp. 1.000.000. Bobot terkecil ialah K2, sebab mudah dalam pelaksanaannya yaitu selama 3 bulan.

#### 4. Matriks Penilaian

Kriteria Alternatif	Kriteria		Bobot Nilai		Jumlah
	K1 (0,75)	K2 (0,25)	K1	K2	
A1	0,65	0,60	0,4875	0,15	0,6375
A2	0,35	0,40	0,2625	0,1	0,3625
Jumlah	1,00	1,00			1,00

Sumber : Analisis Penulis, 2006

#### 5. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan

Berdasarkan matriks penilaian alternatif terhadap kriteria keputusan diatas, alternatif tindakan terpilih adalah A1 yaitu *menetapkan standar mutu bahan baku*, hal ini disebabkan dengan adanya standar mutu bahan baku perusahaan maka setiap bahan baku yang diterima dapat diseleksi oleh bagian produksi sehingga hasil produksi juga bisa berkualitas.

### IV. Analisis Keputusan Untuk Tindakan "Peningkatan Kualitas Tenaga Kerja"

#### 1. Pernyataan Keputusan

Menentukan Cara Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja

## 2. Alternatif Keputusan

A1 = Mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja

A2 = Pengawasan kerja yang lebih ketat

## 3. Kriteria Keputusan

	Bobot
K1 = Menghasilkan produk yang memenuhi standar SNI	: 0,45
K2 = Mampu meningkatkan keterampilan tenaga kerja dalam hal produksi dan keterampilan berbahasa asing	<u>: 0,55</u>
	1,00

Kriteria keputusan K2 diberi bobot tertinggi dibandingkan K1, sebab yang terpenting dalam peningkatan keterampilan tenaga kerja adalah bagaimana agar semua bahan baku yang diolah semaksimal mungkin menghasilkan produk bahan baku yang berkualitas ekspor dan kemampuan bahasa asing tenaga kerja juga meningkat..

## 4. Matriks Penilaian

Kriteria Alternatif	Kriteria		Bobot Nilai		Jumlah
	K1 (0,55)	K2 (0,45)	K1	K2	
A1	0,65	0,60	0,3575	0,27	0,6275
A2	0,35	0,40	0,1925	0,18	0,3725
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

### 5. *Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan*

Berdasarkan matriks penilaian alternatif terhadap kriteria keputusan diatas, alternatif tindakan terpilih adalah A1 yaitu *mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja*, hal ini disebabkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan tenaga kerja maka keterampilan tenaga kerja dapat meningkat sehingga hasil produksi juga bisa berkualitas dan kemampuan bahasa asing bagi tenaga kerja juga meningkat.

### V. Analisis Keputusan Untuk Tindakan "Mengadakan Tenaga Khusus Pelayanan dan pemasaran produk"

#### 1. *Pernyataan Keputusan*

Menentukan Jumlah Pengadaan Tenaga Khusus Pelayanan dan Pemasaran.

#### 2. *Alternatif Keputusan*

A1 = Merekrut tenaga kerja khusus pelayanan dan pemasaran produk sebanyak

3 orang.

A2 = Merekrut tenaga kerja khusus pelayanan dan pemasaran produk sebanyak

5 orang.

#### 3. *Kriteria Keputusan*

	Bobot
K1 = Ahli dalam hal pelayanan dan pemasaran produk	: 0,30
K2 = Biaya yang digunakan sedikit yaitu sebesar Rp. 7.500.000	: 0,20
K3 = Memiliki kemampuan berbahasa inggris/asing	: 0,50
	<hr/>
	1,00

Pada kriteria keputusan di atas K3 memiliki bobot tertinggi yaitu 0,50, sebab perusahaan mengeksport produknya ke luar negeri, agar terjalin komunikasi yang baik diharapkan tenaga khusus pelayanan dan pemasaran produk memiliki kemampuan berbahasa Inggris/asing. Selanjutnya, kriteria K1 memiliki bobot 0,30, sebab selain mampu berbahasa asing diharapkan tenaga pelayanan dan pemasaran mampu dalam meningkatkan mutu produk perusahaan di mata konsumen dan menjadikan jumlah pelanggan bertambah. Bobot terkecil yaitu 0,20 terdapat pada kriteria K2, hal ini disebabkan biaya tidak menjadi faktor utama dalam pengadaan tenaga khusus pelayanan dan pemasaran.

#### 4. Matriks Penilaian

Kriteria Alternatif	Kriteria			Bobot Nilai			Jumlah
	K1 (0,30)	K2 (0,20)	K3 (0,50)	K1	K2	K3	
A1	0,40	0,50	0,45	0,12	0,1	0,225	0,445
A2	0,60	0,50	0,55	0,18	0,1	0,275	0,555
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>				<b>1,00</b>

Sumber : Analisis Penulis, 2006

#### 5. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan

Berdasarkan matriks penilaian alternatif terhadap kriteria keputusan di atas, maka alternatif yang terpilih ialah A2 yaitu *merekrut tenaga khusus pelayanan dan pemasaran sebanyak 5 orang*. Sebab tenaga pelayanan yang berjumlah 5 orang dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan pelayanan dan pemasaran untuk tiap-tiap negara pelanggan perusahaan.

## VI. Analisis Keputusan Untuk Tindakan “Memilih Strategi Memperlancar Proses Ekspedisi”

### 1. *Pernyataan Keputusan*

Menentukan Cara Memperlancar Proses Ekspedisi

### 2. *Alternatif Keputusan*

A1 = Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan jasa angkutan laut

A2 = Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan jasa angkutan udara

### 3. *Kriteria Keputusan*

Bobot

K1 = Mudah di jangkau oleh perusahaan (berada dalam kota) : 0,35

K2 = Mampu menampung dalam jumlah banyak (minimal 50 kubik) : 0,25

K3 = Proses pengiriman barang lebih cepat dan produk dapat tiba

tepat waktu : 0,40

1,00

K3 diberikan bobot yang lebih tinggi karena proses pengiriman barang yang lebih cepat dan produk dapat tiba tepat waktu akan memberikan penghargaan tersendiri bagi perusahaan dalam hal pelayanan, sehingga sangat mendukung untuk membangun kepercayaan di tingkat konsumen.

#### 4. Matriks Penilaian

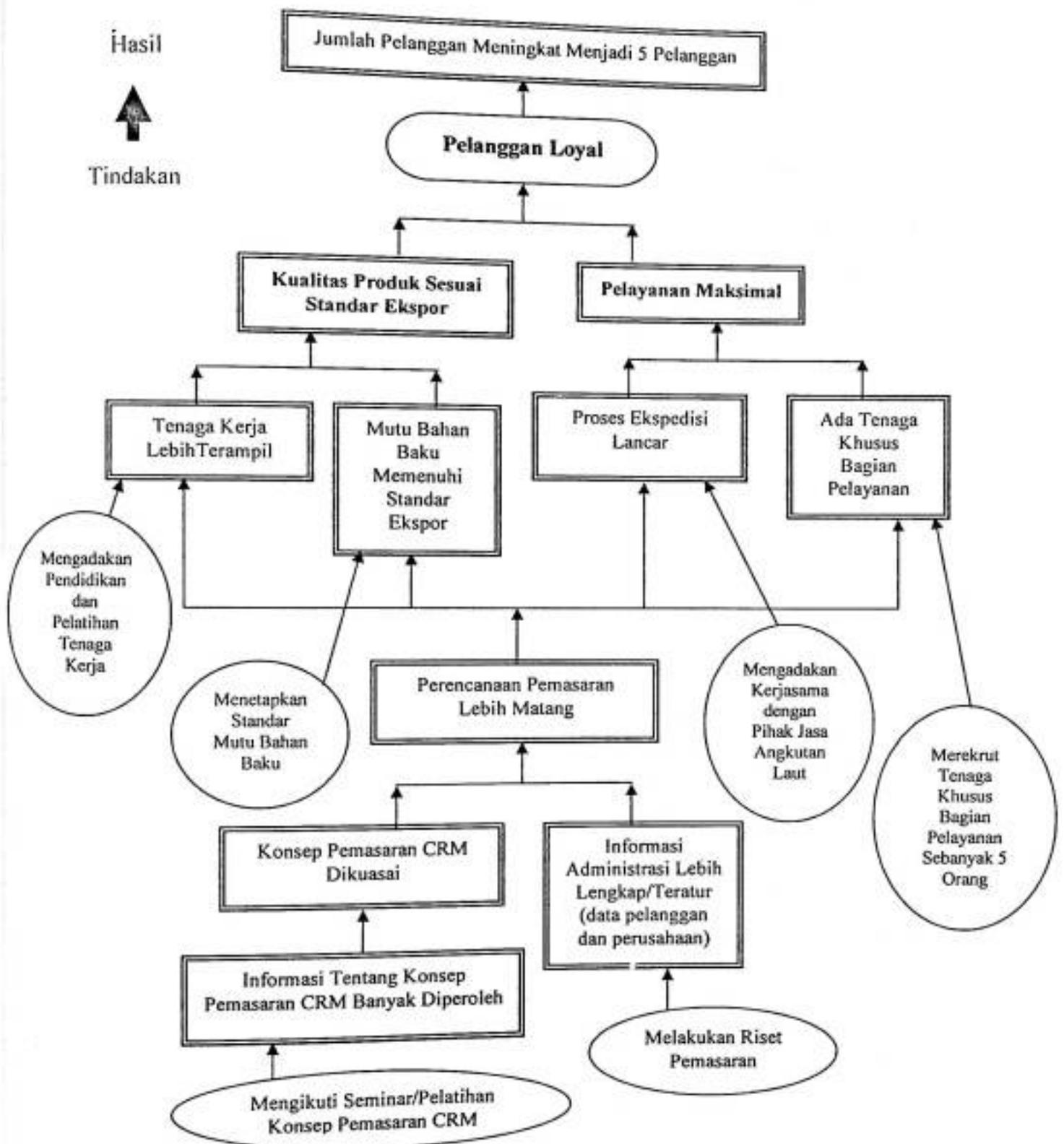
Kriteria Alternatif	Kriteria			Bobot Nilai			Jumlah
	K1 (0,35)	K2 (0,25)	K3 (0,40)	K1	K2	K3	
A1	0,55	0,45	0,60	0,1925	0,1125	0,24	0,545
A2	0,45	0,55	0,40	0,1575	0,1375	0,16	0,455
Jumlah	1,00	1,00	1,00				1,00

Sumber : Analisis Penulis, 2006

#### 5. Evaluasi Alternatif Terhadap Kriteria Keputusan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa masing-masing pencapaian nilai untuk setiap alternatif keputusan A1 memperoleh nilai sebesar 0,545 yang terpilih untuk di laksanakan adalah A1 yakni *menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan jasa angkutan Laut*.

Lebih jelasnya alternatif keputusan tindakan pengembangan usaha terpilih dapat dilihat pada Gambar 10 berikut :



Gambar 10. Diagram Analisis Alternatif Tindakan Terpilih Untuk Sasaran Antara Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

## BAGIAN DELAPAN STRATEGI PENGEMBANGAN

Strategi pemasaran merupakan proses atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan yaitu memperoleh keunggulan bersaing. Dalam memilih dan menetapkan sebuah strategi terlebih dahulu kita harus mengetahui macam-macam dari strategi tersebut. Berdasarkan macamnya strategi dibagi atas dua, yaitu :

### 1. Strategi jangka pendek

Strategi jangka pendek merupakan suatu strategi yang dibuat dan dilaksanakan dalam waktu yang singkat.

### 2. Strategi jangka panjang

Strategi jangka panjang merupakan suatu strategi yang sudah tentu dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu yang lebih lama atau dengan kata lain strategi jangka panjang memiliki waktu yang lebih lama dibandingkan dengan strategi jangka pendek.

Bagi seorang pimpinan di tingkat bawah, rencana 6 bulan mungkin sudah merupakan strategi jangka panjang. Sebaliknya bagi seorang pimpinan di tingkat atas, rencana 6 bulan tersebut dianggap strategi jangka pendek. Pada penetapan posisi, penulis memposisikan diri sebagai seorang pimpinan di tingkat atas. Berdasarkan uraian di atas maka dapat kita ketahui bahwa yang termasuk dalam strategi jangka pendek adalah strategi yang dihasilkan melalui metode APPAS yaitu alternatif tindakan terpilih karena hanya mempertimbangkan dari segi internal perusahaan saja

yaitu dari segi kekuatan dan kelemahannya. Sedangkan yang termasuk ke dalam strategi jangka panjang adalah strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT karena selain mempertimbangkan faktor internal perusahaan juga mempertimbangkan faktor eksternal perusahaan yaitu dari segi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Namun hasil dari analisis SWOT selain menghasilkan strategi jangka panjang juga dapat menghasilkan strategi jangka pendek.

Tabel 13 berikut ini, menggambarkan hubungan antara matriks SWOT dengan alternatif tindakan terpilih yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya pengembangan usaha. Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan melakukan riset pemasaran sangat menunjang strategi memantapkan perencanaan pemasaran dan memperluas pangsa pasar yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan melakukan riset pemasaran juga dapat memberikan dampak terciptanya loyalitas pelanggan dan juga berdampak pada program jangka panjang perusahaan.

Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan mengikuti seminar/pelatihan CRM sangat mendukung strategi mencari dan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang pengembangan usaha dan strategi memantapkan perencanaan pemasaran yang dihasilkan melalui analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan mengikuti seminar/pelatihan CRM dapat memberikan pengalaman kepada perusahaan sehingga dapat meningkatkan jumlah dan loyalitas pelanggan dan juga berdampak pada program jangka panjang bagi perusahaan. Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan menetapkan standar mutu bahan baku sangat menunjang

strategi melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku, meningkatkan kualitas produk, penganekaragaman bahan baku dan strategi meningkatkan pelayanan yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan menetapkan standar mutu bahan baku juga dapat memberikan dampak terciptanya loyalitas pelanggan melalui penciptaan produk yang berkualitas dan pelayanan maksimal sehingga berdampak pada program jangka panjang perusahaan.

Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan mengadakan tenaga kerja khusus bagian pelayanan sebanyak 5 orang sangat menunjang strategi meningkatkan pelayanan yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan mengadakan tenaga kerja khusus bagian pelayanan dapat memberikan dampak terciptanya loyalitas pelanggan melalui pelayanan yang maksimal. Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan mengadakan pelatihan tenaga kerja sangat menunjang strategi meningkatkan kualitas produk, memperbanyak jadwal training, dan strategi meningkatkan pelayanan yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan mengadakan pelatihan tenaga kerja dapat memberikan dampak terciptanya loyalitas pelanggan melalui penciptaan produk yang berkualitas dan pelayanan maksimal.

Alternatif tindakan terpilih untuk kegiatan menjalin hubungan dengan jasa angkutan laut sangat menunjang strategi meningkatkan pelayanan dan mengadakan kerjasama dengan perusahaan jasa ekspedisi (EMKL) yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT. Diharapkan dengan adanya kegiatan menjalin hubungan

dengan jasa angkutan laut dapat memberikan dampak terciptanya loyalitas pelanggan melalui pelayanan maksimal dalam hal ketepatan waktu pengiriman produk ke negara tujuan.

Dari beberapa strategi yang dihasilkan melalui proses analisis SWOT maka terdapat satu strategi yang masih kosong dalam artian masih belum bisa diterapkan dalam waktu yang singkat. Strategi yang dihasilkan tersebut adalah merger dengan perusahaan lain yang berkompeten sehingga dapat dijadikan sebagai strategi jangka panjang bagi perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel 13 berikut ini :

Tabel 13. Matriks SWOT dan Alternatif Tindakan Terpilih pada Strategi Pengembangan Usaha PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

ALTERNATIF TINDAKAN TERPILIH	Melakukan Riset Pemasaran	Mengikuti Seminar/Pelatihan CRM	Menetapkan Standar Mutu Bahan Baku	Mengadakan Tenaga Kerja Khusus Bagian Pelayanan dan Pemasaran Sebanyak 5 Orang	Mengadakan Pendidikan/Pelatihan Tenaga Kerja	Menjalin Hubungan Dengan Jasa Angkutan Laut
	SWOT					
1. Memperluas pangsa pasar	✓					
2. Meningkatkan pelayanan			✓	✓	✓	✓
3. Merger dengan perusahaan jasa angkutan ekspedisi						✓
4. Meningkatkan kualitas produk			✓		✓	
5. Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain yang kompeten						
6. Memperbanyak jadwal training					✓	
7. Mencari dan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang pengembangan usaha.		✓				
8. Melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku			✓			
9. Memantapkan perencanaan pemasaran	✓	✓				
10. Pengendalian bahan baku			✓			

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

## BAGIAN SEMBILAN

### MATRIKS PERENCANAAN PROYEK PENGEMBANGAN USAHA

#### 9.1 Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Usaha

Matriks perencanaan proyek pengembangan usaha adalah suatu kegiatan untuk mengembangkan rancangan proyek yang dapat memberikan suatu ringkasan mengenai rancangan proyek pengembangan usaha dalam suatu matriks.

Matriks perencanaan proyek menggambarkan bagaimana tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi sasaran antara dan sasaran utama serta sarana dan biaya yang diperlukan untuk mewujudkan tindakan tersebut.

Matriks perencanaan ini dapat memberikan keterangan mengenai mengapa proyek dilaksanakan (maksud dan sasaran proyek), apa yang ingin dihasilkan oleh proyek (hasil kerja proyek), bagaimana proyek akan bekerja untuk mencapai hasil yang diinginkan (kegiatan-kegiatan proyek), faktor-faktor diluar pengaruh langsung pengelola proyek yang perlu diawasi demi keberhasilan proyek (asumsi-asumsi penting), bagaimana keberhasilan proyek dapat dinilai secara objektif (indikator-indikator objektif), dari mana data yang diperlukan untuk menilai keberhasilan secara objektif dapat diperoleh (sumber-sumber pembuktian) dan beberapa sarana serta biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Untuk lebih jelasnya matriks perencanaan proyek pengembangan usaha dapat dilihat pada Tabel 14 berikut :

Tabel 14. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Usaha pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006.

Uraian Tujuan Sesuai Tingkatan	Ukuran Tercapainya Tujuan	Sistem Informasi Pengendalian
<u>Dampak :</u> ▪ Jumlah Pelanggan Tetap Bertambah	▪ Jumlah pelanggan tetap bertambah dari 2 menjadi 5 (Jepang, Taiwan, Perancis, Denmark, dan Polandia)	▪ Bagian Pemasaran melaporkan hasil penjualan pada akhir tahun
<u>Sasaran Utama :</u> ▪ Loyalitas Pelanggan Tinggi	▪ Tingkat pembelian kembali meningkat sebanyak 10 kali.	▪ Laporan bagian pemasaran setiap bulan selama setahun
<u>Sasaran Antara :</u> ▪ Kualitas Produk Sesuai Standar Ekspor ▪ Pelayanan Efektif	▪ Semua produk yang dihasilkan memenuhi standar ekspor ▪ Adanya tenaga khusus bagian pelayanan dan proses pengiriman barang tepat waktu	▪ Laporan bagian produksi ▪ Laporan bagian umum dan personalia
<u>Khusus Tindakan</u>	<u>Sarana Yang Diperlukan</u>	<u>Biaya</u>
▪ Melakukan Riset Pemasaran ▪ Mengikuti Seminar/Pelatihan CRM ▪ Menetapkan Standar Mutu Bahan Baku ▪ Mengadakan Tenaga Khusus Pelayanan sebanyak 5 orang ▪ Mengadakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kerja ▪ Menjalin Hubungan Kerjasama dengan Jasa Angkuta Laut	▪ Dana dan Informasi ▪ Informasi, Dana dan SDM ▪ Naskah pedoman standar mutu bahan baku dan SDM ▪ Penetapan kriteria dan Identitas calon tenaga pelayanan dan pemasaran, Dana serta Bagian personalia. ▪ Dana, Tempat Pelatihan dan Instruktur (SDM) ▪ Dana, Pihak Ekspedisi, Bentuk Kerjasama (Kontrak).	▪ Rp. 5.000.000,- ▪ Rp. 3.000.000,- ▪ Rp. 1.000.000,- ▪ Rp. 7.500.000,- ▪ Rp. 20.000.000,- ▪ Rp. 30.000.000,-

Sumber : Analisis Penulis, 2006

## 9.2 Rencana Kerja Proyek Pengembangan Usaha

Rencana kerja proyek adalah suatu usaha untuk menyusun suatu kegiatan proyek yang dapat memberikan suatu ringkasan mengenai pelaksanaan rencana kegiatan. Rencana ini berguna agar perusahaan atau organisasi dapat berkembang dengan pesat. Rencana kerja proyek meliputi penanggung jawab dari masing-masing tindakan yang akan dilakukan, hasil kegiatan serta jadwal pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan pada matriks rencana kerja, maka rencana kerja ini dilakukan tindakan yaitu melakukan kegiatan riset pemasaran dimana penanggung jawabnya adalah Manajer Departemen Pemasaran, dan waktu pelaksanaannya pada bulan Agustus dan bulan Desember 2006. Rencana selanjutnya adalah mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM dengan tujuan untuk mengetahui dan menguasai konsep pemasaran CRM setelah melakukan riset pemasaran. Penanggung jawabnya adalah Direktu Utama dan Manajer Departemen Pemasaran serta waktu pelaksanaannya adalah Juni dan Desember 2006. Rencana selanjutnya ialah tindakan menetapkan standar mutu bahan baku dimana penanggung jawabnya adalah Manajer Pengusahaan Hutan dan Manajer Produksi dan waktu pelaksanaannya pada bulan Januari hingga Desember 2006. ntuk tindakan mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja, waktu pelaksanaannya dua kali setahun yaitu pada bulan Juni dan Desember 2006 dimana yang bertanggung jawab adalah Manajer Umum dan Personalia. Selanjutnya tindakan mengadakan tenaga khusus pelayanan sebanyak 5 orang yang bertugas dalam melayani dan

menyampaikan produk kepada konsumen dimana penanggung jawabnya ialah Direktur Utama dan Manajer Umum dan Personalia serta pelaksanaannya dilakukan pada bulan September 2006. Untuk kegiatan menjalin hubungan kerjasama dengan jasa angkutan laut dimana waktu pelaksanaannya yaitu pada bulan Desember 2006 dengan penanggung jawab Direktur Utama dan Manajer Departemen Pemasaran.

Untuk lebih jelasnya mengenai rencana kerja proyek pengembangan usaha dapat dilihat pada Tabel 15 berikut :

Tabel 15. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Usaha pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulo, Kabupaten Maros, 2006.

Tindakan	Penanggung Jawab	Hasil Kegiatan	Jadwal (Bulan)													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
• Melakukan Riset Pemasaran	Manajer Departemen Pemasaran	Riset pemasaran yang dilakukan mampu memberikan informasi administrasi lebih lengkap/teratur guna menyusun rencana pemasaran yang lebih matang									*					*
• Mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM	Direktur Utama dan Manajer Departemen Pemasaran	Mampu memahami dan menerapkan konsep pemasaran secara efektif							*							*
• Menetapkan standar mutu bahan baku	Manajer perusahaan hutan dan manajer produksi	Mutu bahan baku sesuai standar				*	*									
• Mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja	Bagian Umum dan Personalia	Semua tenaga kerja mempunyai keterampilan yang merata sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas baik itu keterampilan dalam hal produksi maupun keterampilan berbahasa asing.							*							*
• Mengadakan tenaga khusus pelayanan dan pemasaran produk sebanyak 5 orang	Direktur utama dan Manajer umum dan personalia	Pelayanan produk tidak lagi dilakukan oleh direktur utama										*				
• Menjalin hubungan kerjasama dengan jasa angkutan laut	Direktur utama dan Manajer Departemen Pemasaran	Proses Ekspedisi Berjalan Lancar dalam artian tidak lagi terjadi keterlambatan proses ekspedisi														*

Sumber : PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, 2006

## BAGIAN SEPULUH ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Analisis persoalan potensial merupakan proses rasional yang didasarkan pada perhatian kita mengenai peristiwa masa depan yang mungkin terjadi. Persoalan potensial yang akan terjadi dapat diatasi jika kita dapat meramalkan kesulitan yang mungkin timbul pada situasi tertentu. Proses ini menggunakan apa yang diketahui dan berusaha untuk menghindari akibat negatif yang mungkin timbul di masa depan (Kepner dan Tragoe, 1992).

Analisis persoalan potensial adalah suatu upaya untuk melihat ke masa depan dengan berdasarkan pada yang ada saat ini, untuk kemudian menentukan dan merumuskan tindakan-tindakan yang perlu diambil dan memikirkan suatu tindakan pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan-persoalan yang mungkin timbul.

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam analisis persoalan potensial yaitu sebagai berikut :

### **1. Merumuskan Pernyataan Rencana Kegiatan**

Pernyataan rencana kegiatan adalah pernyataan yang berkaitan dengan tindakan yang akan direalisasikan. Pernyataan rencana kegiatan dimaksudkan untuk memberikan arah dan tujuan dari alternatif pilihan sebagai jaminan terhadap persoalan yang timbul.

## **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

Skenario pelaksanaan kegiatan merupakan tindak lanjut dari pernyataan rencana kegiatan yang telah diputuskan. Skenario pelaksanaan kegiatan merupakan urutan atau tahap kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran dalam pernyataan rencana kegiatan.

## **3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

Identifikasi tahap-tahap rawan ini dimaksudkan untuk mengenal daerah-daerah yang cukup rawan pada setiap skenario pelaksanaan kegiatan yang direncanakan yang dapat menghambat pelaksanaan kegiatan yang dimaksud.

## **4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

Identifikasi persoalan potensial khusus bertujuan untuk mengetahui persoalan-persoalan khusus yang dapat menimbulkan akibat negatif pada tahap rawan.

## **5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

Identifikasi sebab persoalan potensial khusus dimaksudkan untuk mengungkapkan hal-hal yang menyebabkan terjadinya persoalan potensial khusus dan merupakan upaya untuk mempermudah merumuskan tindakan pencegahan dan penanggulangan.

## **6. Tindakan Pencegahan**

Tindakan pencegahan bertujuan untuk mencegah penyebab munculnya persoalan-persoalan potensial khusus yang telah diidentifikasi yaitu dengan maksud menghilangkan sebagian atau seluruh penyebab persoalan tersebut.

## **7. Tindakan Penanggulangan**

Tindakan penanggulangan dimaksudkan sebagai langkah akhir bila tindakan pencegahan tidak dapat dilakukan. Tindakan penanggulangan bertujuan untuk mengurangi pengaruh persoalan yang tidak dapat dihindari. Tindakan penanggulangan ini lebih bersifat mempertahankan pelaksanaan skenario kegiatan yang telah direncanakan.

## **8. Struktur Tindakan**

Hal ini dimaksudkan untuk merangkum seluruh rencana kegiatan yang telah diputuskan. Struktur tindakan disusun berdasarkan urutan kegiatan yang ditetapkan pada analisis persoalan potensial.

Berdasarkan pada keempat alternatif terpilih, maka analisis persoalan potensial pada masing-masing tindakan adalah sebagai berikut :

### **I. 1. Pernyataan Rencana Kegiatan**

Melakukan Riset Pemasaran

### **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Menyediakan anggaran
- b. Membentuk Tim Riset Pemasaran
- c. Mengumpulkan data-data yang diperlukan

### **3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

- a. Jumlah anggaran
- b. Tim Riset Pemasaran
- c. Data-data yang diperlukan

**4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

- a. Anggaran belum tersedia
- b. Tidak adanya tenaga kerja dalam perusahaan yang siap untuk ditempatkan sebagai Tim Riset Pemasaran
- c. Data sebagai sumber informasi tidak lengkap

**5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

- a. Dalam perencanaan anggaran perusahaan kegiatan tersebut belum dimasukkan
- b. Tenaga kerja dalam perusahaan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda sehingga tidak bersedia untuk ditempatkan sebagai Tim Riset Pemasaran
- c. Kelalaian pencatatan pada bagian administrasi

**6. Tindakan Pencegahan**

- a. Memasukkan kegiatan dalam perencanaan anggaran perusahaan
- b. Mencari tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang banyak.
- c. Melakukan pemeriksaan pencatatan

**7. Tindakan Penanggulangan**

- a. Menggunakan anggaran cadangan
- b. Membuat surat keputusan dan memilih beberapa tenaga cadangan dalam pembentukan Tim Riset Pemasaran.
- c. Melakukan pemeriksaan pencatatan data secara berkala

## **II. 1. Pernyataan Rencana Kegiatan**

Mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM

### **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Menyediakan anggaran
- b. Mencari informasi pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM

### **3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

- a. Jumlah anggaran
- b. Seminar/pelatihan konsep CRM

### **4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

- a. Anggaran belum tersedia
- b. Waktu pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM

### **5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

- a. Dalam perencanaan anggaran perusahaan kegiatan tersebut belum dimasukkan
- b. Waktu pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM belum diketahui

### **6. Tindakan Pencegahan**

- a. Memasukkan kegiatan dalam perencanaan anggaran perusahaan
- b. Menghubungi panitia pelaksana seminar/pelatihan konsep CRM.

### **7. Tindakan Penanggulangan**

- a. Menggunakan anggaran cadangan
- b. Menyediakan waktu untuk mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM.

### **III.1. Pernyataan Rencana Kegiatan**

Menetapkan standar mutu bahan baku

#### **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Membuat naskah pedoman bahan baku kayu jati yang akan dibeli
- b. Mensosialisasikan naskah pedoman standar mutu bahan baku yang telah dibuat oleh koordinator

#### **3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

- a. Naskah pedoman
- b. Koordinator

#### **4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

- a. Isi naskah pedoman bahan baku
- b. Penolakan oleh koordinator

#### **5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

- a. Isi naskah sulit dipahami oleh koordinator
- b. Koordinator merasa dirugikan

#### **6. Tindakan Pencegahan**

- a. Mmembuat naskah pedoman pembelian bahan baku yang menguntungkan kedua belah pihak
- b. Mengehubungi koordinator secepatnya untuk melakukan negosiasi

#### **7. Tindakan Penanggulangan**

- a. Membuat naskah dengan persetujuan koordinator
- b. Mencari koordinator lain

#### **IV. 1. Pernyataan Rencana Kegiatan**

Mengadakan tenaga pelayanan dan pemasaran produk sebanyak 5 orang

#### **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Menentukan tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Menentukan sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- c. Menentukan syarat/kriteria yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk

#### **3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

- a. Tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- c. Syarat-syarat tenaga pelayanan dan pemasaran produk

#### **4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

- a. Tidak adanya tenaga kerja dalam perusahaan yang siap untuk ditempatkan sebagai tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Belum dibentuknya sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- c. Tenaga kerja memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda

#### **5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

- a. Tenaga kerja yang ditunjuk tidak bersedia untuk ditempatkan sebagai tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Belum adanya sistem pengadaan tenaga pelayanan yang sesuai untuk menyeleksi calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk

- c. Tenaga kerja dalam perusahaan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda

#### **6. Tindakan Pencegahan**

- a. Menunjuk tenaga kerja untuk membuat sistem dan syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Membuat sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- c. Mencari tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai syarat yang ditetapkan

#### **7. Tindakan Penanggulangan**

- a. Membuat surat keputusan dan memilih beberapa tenaga cadangan dalam pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- b. Sistem pengadaan dibuat berdasarkan standar sistem yang berlaku pada perusahaan dan pemasaran produk
- c. Memilih tenaga kerja yang sesuai dan memiliki pengalaman dalam melakukan pelayanan dan pemasaran produk

### **V. 1. Pernyataan Rencana Kegiatan**

Mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja

#### **2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Menghubungi instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- b. Membuat anggaran biaya yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan tenaga kerja

**3. Identifikasi Tahap-tahap Rawan**

- a. Instruktur pendidikan dan pelatihan
- b. Anggaran dana

**4. Identifikasi Persoalan Potensial Khusus**

- a. Sulitnya menentukan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- b. Anggaran dana yang tersedia tidak mencukupi sehingga mengurangi keoptimalan hasil pelatihan

**5. Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus**

- a. Ketatnya jadwal tenaga kerja dan ketatnya jadwal instruktur pendidikan dan pelatihan Tenaga kerja
- b. Terjadi pembengkakan biaya yang diperlukan pada saat mengadakan pendidikan dan pelatihan, sehingga anggaran yang tersedia tidak mencukupi

**6. Tindakan Pencegahan**

- a. Mencari waktu yang cocok untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- b. Membuat daftar biaya pelatihan yang akan dianggarkan secara tepat, akurat dan terperinci

## 7. Tindakan Penanggulangan

- a. Mencari instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang lain yang bisa sesuai dengan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah ditetapkan
- b. Menambah anggaran pendidikan dan pelatihan

## VI. 1. Pernyataan Rencana Kegiatan

Menjalin hubungan kerjasama dengan jasa angkutan laut

### 2. Skenario Pelaksanaan Kegiatan

- a. Mengadakan kesepakatan dengan jasa angkutan laut.
- b. Menentukan besarnya biaya selama enam bulan dengan system kontrak.

### c. Identifikasi tahap-tahap rawan

- a. Bentuk kesepakatan
- b. Dana

### 4. Persoalan potensial khusus

- a. Belum ada kesepakatan antara pihak perusahaan dengan jasa angkutan laut
- b. Belum di tetapkan biaya kontrak

### 5. Sebab-sebab persoalan potensial khusus

- a. Kurangnya kepercayaan pihak perusahaan dengan jasa angkutan laut
- b. Penentuan besarnya biaya ditetapkan berdasarkan kesepakatan

### 6. Tindakan pencegahan

- a. Membuat perjanjian kerjasama secara tertulis
- b. Penetapan besarnya biaya berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak

## **7. Tindakan penanggulangan**

- a. Sistem pengiriman (ekspedisi) di tangani langsung oleh perusahaan jasa angkutan laut
- b. Mencantumkan besarnya biaya dalam surat perjanjian kerjasama.

Lebih jelasnya mengenai struktur tindakan yang dilakukan dalam analisis persoalan potensial pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 16 berikut :

Tabel 16. Matrik Analisis Persoalan Potensial Pada PT. Jati Jayn Perkasa Mandiri di Dusun Kaemba, Kecamatan Ujung Bulu, Kabupaten Maros, 2006

No	Pernyataan Rencana Kegiatan	Skenario Kegiatan	Identifikasi Tahap-tahap Rawan	Identifikasi Persoalan Potensial Khusus	Identifikasi Sebab-sebab Persoalan Potensial Khusus	Tindakan Pencegahan	Tindakan penanggulangan
1	Melakukan Riset Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyediakan anggaran</li> <li>➤ Membentuk Tim Riset Pemasaran</li> <li>➤ Mengumpulkan data-data yang diperlukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jumlah anggaran</li> <li>➤ Tim Riset Pemasaran</li> <li>➤ Data-data yang diperlukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anggaran belum tersedia</li> <li>➤ Tidak adanya tenaga kerja dalam perusahaan yang siap untuk ditempatkan sebagai Tim Riset Pemasaran</li> <li>➤ Data sebagai sumber informasi tidak lengkap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dalam perencanaan anggaran perusahaan kegiatan tersebut belum dimasukkan</li> <li>➤ Tenaga kerja dalam perusahaan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda sehingga tidak bersedia untuk ditempatkan sebagai Tim Riset Pemasaran</li> <li>➤ Kelalaian pencatatan pada bagian administrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memasukkan kegiatan dalam perencanaan anggaran perusahaan</li> <li>➤ Mencari tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang banyak.</li> <li>➤ Melakukan pemeriksaan pencatatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menggunakan anggaran cadangan</li> <li>➤ Membuat surat keputusan dan memilih beberapa tenaga cadangan dalam pembentukan Tim Riset Pemasaran.</li> <li>➤ Melakukan pemeriksaan pencatatan data secara berkala</li> </ul>
2	Mengikuti Seminar/Pelatihan Konsep CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyediakan anggaran</li> <li>➤ Mencari informasi pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jumlah anggaran</li> <li>➤ Seminar/pelatihan konsep CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anggaran belum tersedia</li> <li>➤ Waktu pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dalam perencanaan anggaran perusahaan kegiatan tersebut belum dimasukkan</li> <li>➤ Waktu pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM belum diketahui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memasukkan kegiatan dalam perencanaan anggaran perusahaan</li> <li>➤ Menghubungi panitia pelaksanaan seminar/pelatihan konsep CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memasukkan kegiatan dalam perencanaan anggaran perusahaan</li> <li>➤ Menyediakan waktu untuk mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM</li> </ul>
3	Menetapkan standar mutu bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membuat naskah pedoman bahan baku kayu jati yang akan dibeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naskah pedoman standar mutu bahan baku koordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isi naskah pedoman standar mutu bahan baku</li> <li>➤ Penolakan oleh koordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isi naskah sulit dipahami oleh Koordinator</li> <li>➤ Koordinator merasa dirugikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membuat naskah pedoman pembelian bahan baku yang menguntungkan kedua belah pihak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membuat naskah dengan persetujuan Koordinator</li> <li>➤ Mencari Koordinator lain</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mensosialisasikan naskah pedoman standar mutu bahan baku yang telah dibuat oleh koordinator</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menghubungi instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja</li> <li>➤ Membuat anggaran biaya yang akan digunakan untuk pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instruktur pendidikan dan pelatihan</li> <li>➤ Anggaran dana pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suihnya menentukan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja</li> <li>➤ Anggaran dana yang tersedia tidak mencukupi sehingga mengurangi keoptimalan hasil pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ketatnya jadwal kegiatan tenaga kerja dan ketatnya jadwal kegiatan instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja</li> <li>➤ Terjadi pembengkakan biaya yang diperlukan pada saat mengadakan pendidikan dan pelatihan sehingga anggaran yang tersedia tidak mencukupi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mencari waktu yang cocok untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja</li> <li>➤ Membuat daftar biaya pelatihan yang akan digunakan secara tepat, akurat dan terperinci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menghubungi koordinator secepatnya untuk melakukan negosiasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mencari instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang lain yang bisa sesuai dengan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang telah ditetapkan</li> <li>➤ Menambah anggaran pendidikan dan pelatihan</li> </ul>		
4	Mengadakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kerja													
5	Mengadakan Tenaga Khusus Pelayanan dan Pemasaran Produk Sebanyak 5 orang	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menentukan tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Menentukan sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Menentukan syarat/kriteria yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Syarat-syarat tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tidak adanya tenaga kerja dalam perusahaan yang siap untuk ditempatkan sebagai tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Belum adanya sistem pengadaan tenaga pelayanan yang sesuai untuk menyeleksi calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Tenaga kerja dalam perusahaan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menunjuk tenaga kerja untuk membuat sistem dan syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Membuat sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menunjuk tenaga kerja untuk membuat sistem dan syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Membuat sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membuat surat keputusan dan memilih beberapa tenaga cadangan dalam pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk</li> <li>➤ Sistem pengadaan dibuat berdasarkan standar sistem yang berlaku pada perusahaan dan pemasaran produk</li> </ul>							

					<p>✦ Mencari tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai syarat yang ditetapkan</p>	<p>✦ Memilih tenaga kerja yang sesuai dan memiliki pengalaman dalam pelayanan dan pemasaran produk</p>
6. Menjalin Hubungan Kerjasama dengan Jasa Angkutan Laut	<p>✦ Mengadakan kesepakatan dengan jasa angkutan laut.</p> <p>✦ Menentukan besarnya biaya selama enam bulan dengan system kontrak.</p>	<p>✦ Bentuk kesepakatan</p> <p>✦ Dana</p>	<p>✦ belum ada kesepakatan antara pihak perusahaan dengan mitra usaha</p> <p>✦ belum di tetapkan biaya kontrak</p>	<p>✦ Kurangnya kepercayaan pihak perusahaan dengan mitra usaha</p> <p>✦ penentuan besarnya biaya ditetapkan berdasarkan kesepakatan</p>	<p>✦ Membuat perjanjian kerjasama secara tertulis</p> <p>✦ Penetapan besarnya biaya berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak</p>	<p>✦ Sistem pengiriman (ekspedisi) di tangani langsung oleh perusahaan jasa angkutan mitra</p> <p>✦ Mencantumkan besarnya biaya dalam surat perjanjian kerjasama</p>

Sumber : Analisis Penulis, 2006

## **BAGIAN SEBELAS AGENDA PEMANTAUAN**

### **11.1 Uji Coba**

Ujicoba merupakan suatu kegiatan dengan cara melibatkan diri guna mendorong perusahaan kasus untuk mengimplementasikan langkah-langkah yang telah dirumuskan dan direncanakan bersama, demi terjadinya perubahan kearah yang lebih baik. Ujicoba tersebut bersumber dari Analisis Persoalan Potensial yang terdiri dari :

#### **1. Melakukan riset pemasaran**

Tahapan-tahapan yang di laksanakan adalah :

- ♣ Membuat anggaran
- ♣ Menentukan Tim Riset Pemasaran
- ♣ Mencari data-data informasi yang diperlukan

#### **2. Mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM**

Tahapan-tahapan yang di laksanakan adalah :

- ♣ Membuat anggaran
- ♣ Mencari informasi pelaksanaan seminar/pelatihan CRM

### 3. Menetapkan standar mutu bahan baku

Tahapan-tahapan yang di laksanakan dalam upaya menetapkan standar mutu bahan baku adalah :

- ♣ Membuat naskah pedoman bahan baku kayu jati yang akan dibeli
- ♣ Mensosialisasikan naskah pedoman standar mutu bahan baku yang telah dibuat oleh koordinator

### 4. Mengadakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kerja

Tahapan-tahapan yang di laksanakan adalah :

- ♣ Menghubungi instruktur pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- ♣ Membuat anggaran biaya yang akan digunakan untuk pelatihan

### 5. Mengadakan Tenaga Khusus Pelayanan dan Pemasaran Produk Sebanyak 5 Orang

Tahapan-tahapan yang di laksanakan adalah :

- ♣ Menentukan tim pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- ♣ Menentukan sistem pengadaan tenaga pelayanan dan pemasaran produk
- ♣ Menentukan syarat/kriteria yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pelayanan dan pemasaran produk

### 6. Menjalin hubungan kerjasama dengan jasa angkutan laut.

Tahapan-tahapan yang di laksanakan adalah :

- ♣ Mengadakan kesepakatan dengan pihak jasa angkutan laut
- ♣ Menentukan besarnya biaya selama enam bulan dengan sistem kontrak

## 11.2 Evaluasi

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui rencana yang telah di laksanakan dapat memberikan dampak yang positif atau negatif. Dengan menerapkan evaluasi, maka di harapkan apa yang telah dihasilkan dan direncanakan dengan berbagai bentuk pertimbangan dan analisis dapat menjadi solusi Terbaik untuk memperbaiki situasi perusahaan sekarang. Untuk lebih jelasnya mengenai jadwal kerja terealisasi yang di implementasikan pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri dapat dilihat pada Tabel 17 berikut :



### 11.3 Sasaran dan Fakta Terealisasi

Tabel 17, memperlihatkan bahwa kegiatan melakukan pemasaran terealisasi dalam waktu dekat ini. Hal ini disebabkan karena pihak perusahaan sudah berusaha untuk menyiapkan anggaran, membentuk tim riset pemasaran dan mencari data-data tentang pemasaran untuk melakukan riset pemasaran pada bulan Juli dan Agustus 2006. Setelah melakukan riset pemasaran diharapkan perusahaan dapat mengetahui informasi tentang perilaku konsumen dalam mengkonsumsi produk yang dihasilkan secara lengkap dan juga kemampuan sumberdaya perusahaan. Informasi ini bisa dikaitkan dengan pola kebudayaan masyarakat luar negeri dan sebagainya sehingga pihak perusahaan dapat memahami dan mengaplikasikan konsep pemasaran dengan baik melalui penyusunan perencanaan pemasaran yang lebih matang dalam rangka mengefektifkan strategi pemasaran sehingga jumlah pelanggan bertambah.

Pada kegiatan mengikuti seminar/pelatihan konsep pemasaran CRM dalam waktu dekat akan direalisasikan yaitu pada bulan April 2006. Hal ini dilakukan sebab setelah melakukan riset Pemasaran dimana perusahaan memperoleh informasi seputar perilaku konsumen diharapkan dapat memahami dan menerapkan konsep pemasaran secara baik. Untuk menerapkan konsep pemasaran secara baik, riset Pemasaran tidaklah cukup tetapi harus ditunjang dengan mengikuti seminar/pelatihan konsep CRM sehingga keinginan perusahaan untuk menyusun perencanaan pemasaran secara baik dapat terwujud dalam rangka peningkatan jumlah pelanggan.

Pada kegiatan menyiapkan naskah pedoman untuk standar mutu bahan baku sementara direalisasikan, hal ini disebabkan karena pihak perusahaan menginginkan standar mutu bahan baku ini dapat terselesaikan secepatnya sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Upaya yang dilakukan perusahaan setelah menetapkan naskah pedoman standar mutu bahan baku adalah mencari Koordinator untuk mensosialisasikan naskah pedoman tersebut, kegiatan ini di upayakan terealisasi bulan April-Mei 2006. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan produk yang berkualitas sehingga loyalitas pelanggan dapat terjaga.

Kegiatan mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja belum dapat direalisasikan karena waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja dilakukan 2 kali setahun yaitu pada bulan Juni dan Bulan Desember 2006. Namun, perusahaan sudah berusaha untuk menyiapkan anggaran sebelum hari pelaksanaannya. Kegiatan menyiapkan anggaran pendidikan dan pelatihan sementara direalisasikan.

Kegiatan merekrut tenaga khusus pelayanan dan pemasaran produk sebanyak 5 orang, dalam waktu dekat tidak dapat terealisasi, tetapi terealisasi pada bulan September 2006. Pertama-tama hal ini harus dilakukan penilaian khusus atas kinerja dan kecakapan semua staf, kegiatan ini membutuhkan waktu yang agak lama, oleh karena perlu diadakan penambahan waktu dalam melakukan penilaian terhadap setiap karyawan dan calon tenaga kerja khusus bagian pelayanan dan pemasaran produk.

Kemampuan menguasai bahasa asing (bahasa Inggris) juga sangat menunjang dalam perekrutan tenaga khusus pelayanan dan pemasaran produk. Dengan adanya tenaga khusus bagian pelayanan dan pemasaran diharapkan dapat meningkatkan pelayanan perusahaan kasus kepada pelanggannya agar pelanggannya tidak berpindah ke perusahaan lain dalam artian loyalitas pelanggan tetap terjaga.

Kegiatan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak jasa angkutan laut belum bisa direalisasikan dalam waktu dekat. Hal ini disebabkan karena untuk menjalin kerjasama dengan jasa angkutan laut membutuhkan biaya yang besar. Kegiatan ini akan direalisasikan pada bulan Desember 2006.

## REFLEKSI

Refleksi merupakan akhir dari tahap-tahapan perencanaan yang di ambil sebagai pelajaran-pelajaran penting dalam proses penelitian terutama dalam mengelola perusahaan nantinya. Refleksi ini proses pelajaran penting di tinjau dari tiga aspek yaitu, (1) Dari segi teoritik, refleksi dapat diartikan sebagai upaya dalam memperoleh pengalaman penting dari perusahaan kasus, (2) Metodologik, yakni pelajaran pengalaman penting yang pemegang peroleh dalam penerapan metoda “ Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem (APPAS)” , (3) Etik, sebagai upaya dalam memperoleh pengalaman dan keterampilan setelah mengikuti serangkaian kegiatan pada perusahaan kasus.

Pelajaran-pelajaran penting yang dapat diperoleh dengan selesainya pelaksanaan praktek lapang pada PT. Jati Jaya Perkasa Mandiri, yaitu antara lain :

### 1. Teoritik

- a. *Untuk Menyusun Sebuah Strategi Pemasaran berbasis konsep CRM yang Tepat sangat diperlukan adanya Perencanaan yang Baik.*

Strategi pemasaran akan berjalan dengan baik jika seorang wirausaha dalam mengembangkan usahanya memiliki perencanaan yang baik seperti dengan malakukan riset pemasaran, karena dengan adanya perencanaan yang baik maka seluruh kegiatan yang akan dilakukan dapat terkoordinir dengan baik sehingga waktu dan biaya yang digunakan dapat lebih efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Begitupun dalam

penyusunan perencanaan, apabila seorang wirausaha ingin menyusun perencanaan maka terlebih dahulu kita harus memperhatikan seluruh aspek termasuk aspek dari konsep pemasaran yang akan digunakan.

**b. *Seorang Wirausaha dalam Mengelola Strategi Pemasaran Harus Mampu Mengidentifikasi Semua Faktor-Faktor yang Berpengaruh.***

Dalam mengembangkan suatu usaha seorang wirausaha harus mengetahui segala bentuk pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan perusahaan melihat dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dari aspek internal perusahaan sendiri maupun pengaruh lingkungan eksternal dalam memikirkan pengembangan usaha kedepan. Hal tersebut juga sesuai dengan konsep CRM yang menyebutkan bahwa pengelolaan hubungan baik itu dengan pelanggan maupun dengan seluruh pihak yang terkait sangat membantu dalam usaha pengembangan perusahaan.

**2. Metodologik**

**a. *Dalam Mengembangkan Suatu Usaha Sangat Diperlukan Adanya Sebuah Metode yang Baik (APPAS).***

Metode penelitian yang menggunakan metode APPAS (Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem) merupakan proses dalam mengenali suatu masalah dan mengambil keputusan serta tindakan yang tepat untuk kemajuan dan pengembangan usaha atau organisasi.

Metode APPAS merupakan metode yang bermanfaat untuk mempelajari agrosistem kasus secara mendalam sehingga memberikan pengalaman belajar yang berguna di masa yang akan datang.

- b. ***Mengembangkan Bisnis dengan Menerapkan Sistem Customer Relationship Management (CRM) dalam Bauran Pemasaran diperlukan kerjasama yang baik dengan stakeholder yang terlibat.***

Untuk membangun sebuah bisnis dengan menerapkan konsep *Customer Relationship Management (CRM)* seorang wirausaha harus mampu memahami terlebih dahulu konsep yang digunakan tersebut dalam pengembangan usahanya. Jika konsep tersebut sudah dipahami maka dalam mengoptimalkan pelaksanaannya diperlukan adanya kerjasama yang baik dengan *stakeholder* yang dapat mendukung kelancaran pengembangan usaha..

### 3. Etik

- a. ***Seorang Wirausaha Harus Mampu Memikirkan Masalah-Masalah yang Sedang Dihadapi oleh Perusahaan serta Berani Mengambil Tindakan/Keputusan (Resiko).***

Menjadi seorang wirausaha harus mampu melihat masalah-masalah yang akan dihadapi serta selalu berfikir dan berani mengambil keputusan dan mengambil tindakan dalam mengantisipasi ancaman-ancaman yang akan terjadi dari lingkup eksternal demi keberlanjutan usaha.

- b. ***Seorang Wirausaha Harus Mampu Memiliki Pemikiran untuk Melakukan Perencanaan Kerja Sebuah Perusahaan***

Menjadi seorang wirausaha harus memiliki *Action Plan* atau rencana kerja perusahaan untuk tahun berikutnya sehingga mampu mengestimasi tingkat kebutuhan-kebutuhan maupun strategi Pengembangan usaha untuk tahun yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A dan Suhasman. 2002. *Pengelolaan Hutan Jati Rakyat di Kabupaten Barru*, Perennial No. 2 (1) : 25-29.
- Anwar Idochi, 1995. *Dasar-Dasar Marketing*. Penerbit Alumni, Jakarta.
- Amir, M.S., 1999. *Strategi Pemasaran Ekspor*. PT. Pustaka Binamaan Pressindo, Jakarta.
- Assauri, Sofyan, 1993. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Assauri, Sofyan, 2002. *Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep dan Strategi*. Rajawali Pres, Jakarta.
- Barnes, James, G. 2003. *Secrets Of Customer Relationship Management*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Cahyono, 1995. *Strategi Bisnis : Analisis Biaya Praktisi dan Akademisi*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Program Magister Manajemen, Jakarta.
- Chandra, Gregorius, 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Covey, R.S., 1997. *Tujuh Kebiasaan Manusia Yang Efektif*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Cravens, D. W., 1996. *Pemasaran Strategis*. Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Dinas Kehutanan, 1992. *Inventarisasi, Pengelolaan dan Usaha Perluasan Hutan Rakyat Propinsi Sulawesi Selatan*. Makalah disampaikan pada Seminar Hutan Rakyat, Ujung Pandang.
- Gitosudarmo Indriyo, 2000. *Manajemen Pemasaran Edisi I*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Harper W. Boyd, Orville C. Walker dan Jean Claude Lerreche, 2000. *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Strategis dan Orientasi Global*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, H.SP., 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Erlangga, Jakarta.

- Kartodiharjo, H. 1999. *Belenggu IMF dan World Bank "Hambatan Struktural Pembaharuan Kebijakan Pembangunan Kehutanan di Indonesia"*. Pustaka Latin, Bogor.
- Kepner, Charles dan Tragoe, Benjamin. 1992. *Manajer yang Rasional*. Erlangga, Jakarta.
- Koeswara, Sony, 1995. *Pemasaran Industri*. Djambatan, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1994. *Manajemen Pemasaran*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Amstrong, Gary. 1997. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Susanto, A.B, 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Salemba empat, Jakarta.
- Mursyid, 1994. *Manajemen Pemasaran*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Pride dan Ferrel, 1995. *Pemasaran : Teori dan Praktek Sehari-Hari*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 1999. *Analisis SWOT dan Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu, J. 2002. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Grassindo, Jakarta.
- Suryana, Ahmad Syamsudin, dkk. 1995. *Mulai Dengan Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. PUKTI, Hasanuddin University Press, Makassar.
- Susanto, A.B., 2000. *Customer Relationship Management (CRM)*. [http://www.JakartaConsulting.com/extra.corner\\_archieve07.shtml](http://www.JakartaConsulting.com/extra.corner_archieve07.shtml). Diakses pada Tanggal 7 Februari 2006.
- Soekartawi, 1990. *Pengantar Agribisnis, Teori dan Aplikasinya*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Soemarwoto, Otto, 1999. *Analisis Dampak Lingkungan*. Gadjahmada University Press, Yogyakarta.
- Siswanto, S. 2001. *Membiayai Perdagangan Ekspor Impor*. Damar Media Pustaka, Jakarta.

- Stanton, J. William, 1993. *Prinsip Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000. *Strategi Pemasaran Edisi II*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tulus, Agus. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usmara. A, 2003. *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Penerbit Amara Books, Yogyakarta
- Van Steenis, C. G. G. J., 1997. *Flora*. Pradya Paramita, Jakarta.
- Yusuf, 1990. *Studi Faktor-Faktor Produksi Pengusahaan Hutan Jati Rakyat di Desa Nisombalia Kecamatan Maros Baru Kabupaten Maros Sulawesi Selatan*. Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- \_\_\_\_\_, 2005. *CRM (Customer Relationship Management)*. <http://www.Pacifik.net.id/content/view/148/117/CRM>. Diakses pada Tanggal 7 Februari 2006.