

**PROSPEK DAN KENDALA PEMASARAN KASUR KAPUK
PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KASUR KAPUK
CV "BTR" DI UJUNG PANDANG**



NO. DAFTAR	12-06-95
ANGKUTAN	-
NO. HALAMAN	1 (satu)
NO. HALAMAN	Hadiah
NO. HALAMAN	951306350

OLEH

MUH. MURSYID IDRUS
NOMOR MAHASISWA ; 88 01 041

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG**

1995

PROSPEK DAN KENDALA PEMASARAN KASUR KAPUK
PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KASUR KAPUK
CV "BTR" DI UJUNG PANDANG



OLEH
MUH. MURSYID IDRUS
NO. Mahasiswa : 88 01041

Skripsi Sarjana Lengkap untuk memenuhi sebagian syarat guna mencapai gelar Sarjana
Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang

Disetujui oleh

Pembimbing I


A. Malik Rum, SE, MS

Pembimbing II


Haris Maupa, SE

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, . itulah kata pertama yang penulis ucapkan sebagai tanda syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, karena atas berkat rahmat, hidayah dan taufiq-Nya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Ucapan terimakasih yang tak terhingga penulis sampaikan pada Bapak A. Malik Rum, SE, MS selaku pembimbing I dan Bapak Haris Maupa, SE selaku pembimbing II yang telah bersedia membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini pula, penulis menghaturkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.A. Karim Saleh, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin beserta seluruh stafnya atas segala bantuan dan kemudahan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan hingga selesai.

2. Bapak Drs. H.M. Sujuti Jahja , SU., Ketua Jurusan Manajemen beserta seluruh stafnya atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan selama penulis menempuh pendidikan sampai selesai.
3. Bapak-bapak dan ibu-ibu dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah membina dan mendidik penulis selama menempuh pendidikan hingga selesai.
4. Bapak Pimpinan Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR" di Ujung Pandang beserta seluruh staf dan karyawannya yang telah memberi izin dan segala kemudahan kepada penulis dalam mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Ayah-Bunda tercinta, yang telah mengasuh, membimbing dan mengarahkan penulis sejak masih kecil hingga dalam proses penyelesaian studi di Perguruan Tinggi. Juga yang telah tulus dan ikhlas memberi kasih sayang dan doanya yang khushyuk setiap usai sholat agar anak-anaknya menjadi manusia berguna di masa depan.

Seluruh keluarga, sahabat dan rekan-rekan yang penulis tak dapat sebutkan satu persatu, yang telah memberi bantuan dan dukungannya kepada penulis baik berupa bantuan moril maupun material sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini untuk penyelesaian studi di Perguruan Tinggi.

Tak ada yang dapat kupersembahkan, selain terima kasih yang tak terhingga yang diwujudkan dalam bentuk pengabdian di masa depan. Penulis doakan semoga segala umbangan dan bantuan dari bapak-bapak dan ibu-ibu serta saudara-saudari mendapat balasan dari Allah SWT.

Akhirnya, dengan menyadari kekurangan dan kelemahan dalam skripsi yang sangat sederhana ini, penulis mohon maaf dan senantiasa mengharapkan bantuan berupa kritik dan saran-saran dari semua pihak yang sifatnya membangun, demi lebih sempurnanya skripsi ini.

Semoga Allah yang Maha Rahman dan Rahim menzahirkan amal ibadah kita dan senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya ada kita sekalian, Amin.

Ujung Pandang, Desember 1994

Penulis.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR SKEMA.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
1.4. Hipotesis Kerja.....	7
BAB II METODOLOGI.....	8
2.1. Daerah Penelitian.....	8
2.2. Metode Penelitian.....	8
2.3. Jenis dan Sumber Data.....	9
2.4. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	9
2.5. Kerangka Analisis.....	10
2.6. Model Analisis.....	11
2.7. Sistematika Penulisan.....	12
BAB III LANDASAN TEORITIK.....	13
3.1. Pengertian Pemasaran Secara Umum.....	13
3.2. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	24
3.3. Pengertian Permintaan Pasar.....	28

	3.4. Pengertian Perilaku Pembeli (Consumer Behavior).....	34
	3.5. Pengertian Strategi Pemasaran.....	37
	3.6. Pengertian Saluran Distribusi.....	47
	3.7. Pengertian Market Share.....	54
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	58
	4.1. Sejarah Singkat dan Struktur Organisasi Perusahaan.....	58
	4.2. Produksi dan Pemasaran.....	65
	4.2.1. Aspek Produksi.....	66
	4.2.1. Aspek Pemasaran.....	73
	4.3. Saluran Distribusi.....	78
	4.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	80
	4.5. Strategi Pemasaran Perusahaan.....	84
BAB V	A N A L I S I S P E M A S A R A N	90
	5.1. Simpulan Temuan.....	91
	5.2. Analisis Faktor Intern dan Ekstern..	94
	5.2.1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan CV. "BTR".....	100
	5.2.2. Analisis Peluang dan Ancaman CV. "BTR".....	103
	5.3. Analisis Market Share.....	105
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	110
	6.1. Kesimpulan.....	110
	6.2. Saran-saran.....	114
	D A F T A R P U S T A K A.....	119

D A F T A R T A B E L

Halaman

TABEL I	Ukuran dan Kualitas Kasur Kapuk' Berda- sarkan Jumlah Bahan Yang Digunakan Da- lam Proses Produksi.....	71
TABEL II	Perkembangan Produksi dan Penjualan Kasur Kapuk Pada Perusahaan CV. "BTR" Tahun 1987-1993 (Dalam Unit).....	74
TABEL III	Tingkat Penjualan Kasur Kapuk Pada Per- usahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR" Tahun 1985-1993.....	86
TABEL IV	Kekuatan Dalam Bidang Pemasaran CV. "BTR" dan Perusahaan-perusahaan Pesa- ingnya.....	95
TABEL V	Kelemahan Dalam Bidang Pemasaran Peru- sahaan CV. "BTR" dan Perusahaan-perusa- haan Pesaingnya.....	96
TABEL VI	Peluang Dalam Bidang Pemasaran CV."BTR" dan Perusahaan-perusahaan Pesaingnya...	98
TABEL VII	Ancaman Dalam Bidang Pemasaran CV."BTR" dan Perusahaan-perusahaan Pesaingnya...	99
TABEL VIII	Perhitungan Market Share Perusahaan CV. "BTR" Ujungpandang Dalam Pemasaran Ka- sur Kapuk Di Sulawesi Selatan (1989- 1993).....	107

TABEL IX Market Share Produk Substitusi Kasur
Dalam Pemasaran Kasur Aneka Jenis Di
Sulawesi Selatan (1989-1993).....108

DAFTAR SKEMA

Halaman

SKEMA	I	Proses Produksi Kasur Kapuk pada Per- usahaan CV. "BTR".....	70
SKEMA	II	Saluran Pemasaran Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR".....	78
SKEMA	III	Struktur Organisasi Perusahaan Indus- tri Kasur Kapuk CV. "BTR".....	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam derap langkah pembangunan Indonesia dewasa ini, pembangunan di bidang ekonomi merupakan titik berat pembangunan secara keseluruhan menuju cita-cita bangsa, yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Hal ini menimbulkan kesempatan (opportunity) bagi setiap perusahaan untuk berpartisipasi dengan cara menghasilkan dan menyalurkan produknya pada konsumen.

Untuk memanfaatkan kesempatan tersebut, setiap perusahaan dituntut meningkatkan produktivitasnya yang dibarengi dengan sistem manajemen yang baik untuk menghasilkan produk secara lebih efektif dan efisien, agar tujuan utama perusahaan yaitu untuk mendapatkan laba/profit yang maksimum dalam usahanya dapat tercapai. Hal ini berarti perusahaan harus mampu mengkombinasikan fungsi pemasaran, keuangan, personalia, produksi, dan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan tersebut.

Pemasaran merupakan salah satu aspek yang sangat penting dan harus ada pada kegiatan perusahaan pemerin-

tah maupun swasta. Apabila suatu perusahaan tidak menjalankan prinsip pemasaran dengan baik, tentunya perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama dan akan tertinggal dalam dunia usaha. Walaupun kegiatan-kegiatan lain dalam perusahaan tersebut berjalan baik, namun apabila dalam menyalurkan hasil produksinya ke pasaran kurang berhasil, tentu perusahaan tersebut akan gagal.

Masalah pemasaran perlu mendapat perencanaan yang matang, karena perusahaan dalam menyalurkan produknya harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya dengan mengusahakan perkembangan dan mendapatkan laba yang maksimal. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaraannya tergantung pada keahlian mereka pada bidang pemasaran, produksi, keuangan, maupun bidang lainnya dalam perusahaan tersebut. Disamping itu juga tergantung keahlian mereka mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar dapat berjalan serasi dalam perusahaan.

Dalam usahanya agar dapat tetap hidup dan berkembang, maka tujuan setiap perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan tingkat laba/profit perusahaan dengan memanfaatkan tiap kesemp-

tan yang ada dalam lingkungannya, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan dan jika mungkin dapat ditingkatkan.

Oleh karena itu maka strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan seluruh kegiatan perusahaan pada umumnya dan kegiatan bidang pemasaran khususnya. Disamping itu strategi pemasaran harus selalu ditinjau dan dikembangkan sehingga sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran.

Dalam usaha mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan volume penjualan produknya. Secara umum pencapaian penjualan pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang timbul dari dalam perusahaan, dan masih dapat dikendalikan oleh perusahaan, misalnya : kualitas produk, kebijaksanaan harga, saluran distribusi, anggaran promosi dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh perusahaan karena berasal dari luar lingkungan perusahaan tersebut, misalnya : perubahan selera konsumen, persaingan dengan

perusahaan yang memproduksi produk sejenis, perkembangan ekonomi dan lain-lain.

Untuk menganalisa prospek pemasaran kasur kapuk, maka salah satu metode yang dapat dipakai adalah dengan membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing dalam analisis SWOT - Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (kesempatan) dan Threats (ancaman), yaitu suatu analisis yang mencoba memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan membandingkan faktor-faktor itu untuk menjadi dasar penyusunan strategi pemasaran perusahaan.

Penyusunan strategi pemasaran harus berdasarkan pada analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan melalui analisis "SWOT", karena strategi pemasaran merupakan tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Berdasarkan hal inilah maka penulis ingin membahas mengenai prospek dan kendala pemasaran kasur kapuk CV. "BTR". Dengan meneliti dan membahas masalah ini, diharapkan dapat diketahui usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar target volume penjualan dapat dicapai dan akan memberi keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang, maka yang

menjadi masalah pokok dalam penulisan ini adalah :

- Bagaimana strategi perusahaan dalam mencapai target penjualannya.
- Bagaimana pula perusahaan mengatasi kendala-kendala pemasarannya agar hasil penjualan yang dicapai dapat memberi keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan.

Masalah pokok yang penulis telah kemukakan tersebut didahului dengan mengamati gejala-gejala yang timbul pada perusahaan CV. "BTR".

Gejala-gejala tersebut antara lain adalah :

1. Jumlah penjualan kasur kapuk yang makin menurun dibanding beberapa tahun yang lalu, yang diakibatkan dengan makin banyaknya perusahaan industri kasur kapuk di Ujung Pandang khususnya dan Sulawesi Selatan pada umumnya sehingga persaingan makin ketat.
2. Kegiatan advertensi masih terbatas pada media surat kabar, buku telepon dan kalender.
3. Masih banyak konsumen yang belum menyadari bahwa produk yang dihasilkan perusahaan CV. "BTR" mempunyai kualitas yang lebih baik sehingga harga jualnya pun lebih tinggi.
4. Bahan baku utama produk ini yaitu kapuk, semakin sulit diperoleh karena sifatnya musiman dan makin banyaknya perusahaan pesaing.

5. Hubungan antara perusahaan dengan distributor belum optimal. Perusahaan masih lebih banyak menunggu pesanaan dari pada menawarkan produk pada distributornya.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis berharap tercapainya tujuan-tujuan sebagai berikut :

- a. Mengetahui prospek pemasaran kasur kapuk khususnya pada perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" dan umumnya pada industri sejenis di Ujung Pandang.
- b. Mengetahui usaha-usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualannya pada masa akan datang serta mempertahankan dan bahkan berusaha untuk meningkatkan market share yang telah dimilikinya.
- c. Menganalisis aspek-aspek yang mempengaruhi perkembangan penjualan kasur kapuk pada perusahaan CV. "BTR" baik untuk wilayah pemasaran Sulawesi Selatan maupun antar pulau.

Adapun kegunaan penelitian yang penulis harapkan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran pada perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" mengenai strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan agar target volume penjualan dapat tercapai dan dapat

memberi keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

b. Sebagai latihan bagi penulis dalam menganalisa dan memecahkan masalah yang kelak akan dijumpai pada masa akan datang.

c. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka penyelesaian studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

1.4. Hipotesis Kerja

Berdasarkan masalah pokok dalam tulisan ini, maka penulis mengemukakan hipotesis kerja yang dianggap mampu dipergunakan dalam melakukan pemecahan masalah, yaitu sebagai berikut :

a. Diduga, bahwa selama ini strategi yang diterapkan perusahaan tidak sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan sehingga hasil penjualan tidak mencapai target.

b. Diduga, jika perusahaan berhasil mengatasi berbagai hal yang menjadi kendala pemasaran produknya, maka target penjualan dapat tercapai dan share perusahaan akan meningkat.

B A B II

M E T O D O L O G I

2.1. Daerah Penelitian

Dalam mengumpulkan data dan informasi, penulis melakukan penelitian secara langsung pada perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" yang berlokasi di kota Ujung Pandang. Penulis memilih perusahaan ini sebagai objek penelitian karena perusahaan ini tergolong besar dengan memiliki fasilitas-fasilitas yang memadai serta lokasi perusahaan yang mudah dijangkau penulis. Selain itu penulis juga mendata beberapa perusahaan pesaing yang berlokasi di kota Ujung Pandang baik yang memproduksi produk sejenis maupun produk substitusi. Sedang untuk melengkapi data, penulis juga mengambil data pada kantor wilayah Departemen Perindustrian Propinsi Sulawesi Selatan.

2.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini adalah penelitian studi kasus dengan objek penelitian sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri kasur kapuk, yaitu CV. "BTR" di Ujung Pandang dengan spesialisasi penelitian pada prospek dan kendala pemasarannya.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- a. Data Primer, yaitu seperangkat data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan serta dengan mengadakan observasi (pengamatan) secara langsung tentang keadaan perusahaan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumentasi tertulis yang berkaitan langsung dengan perusahaan ini, seperti laporan penjualan perusahaan dan data tertulis lainnya yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

2.4. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Metode pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

2.4.1. Penelitian Lapang (Field Reseach)

Yaitu mengadakan kunjungan langsung pada perusahaan CV. "BTR" di Ujung Pandang untuk melakukan pengumpulan data/fakta, dengan cara :

- a. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan beberapa orang karyawan perusahaan.
- b. Observasi, yaitu mengamati dan mencatat laporan pembukuan perusahaan yang berkaitan

dengan penulisan skripsi ini.

c. Quistionnaire (kuis), yaitu memberikan daftar pertanyaan kepada beberapa responden secara tertulis, setelah diisi kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah.

2.4.2. Penelitian Pustaka (Library Reseach)

Hal ini penulis lakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur, majalah dan artikel-artikel yang berhubungan dengan pokok penulisan ini.

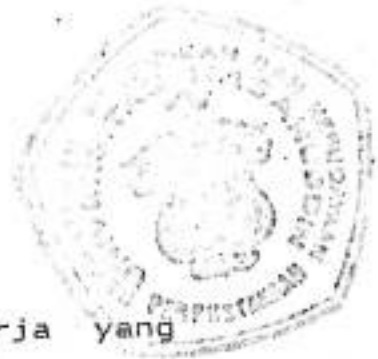
Setelah semua data terkumpul, penulis menyusun data tersebut dan menganalisanya berdasarkan analisa kualitatif dan kuantitatif yang penulis peroleh dari perkuliahan maupun dari literatur. Selanjutnya penulis menarik kesimpulan dari analisa tersebut.

2.5. Kerangka Analisis

Setelah melihat masalah yang penulis kemukakan, maka dalam proses pembahasan atau pemecahan masalah tersebut, penulis menggunakan analisis SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities dan Threats).¹

Analisis SWOT merupakan suatu metode analisis yang mencoba memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan membandingkannya dengan perusahaan pesaing untuk menjadi dasar penyusunan strategi pemasaran perusahaan.

1. E. Davies & BJ Davies, Pemasaran Yang Sukses Dalam Sepakan; diterjem. oleh Anton Adiwiyoto -- Cet. I (Jakarta : Megapoin, 1993), hal. 6.



2.6. Model Analisis

Berdasarkan masalah pokok dan hipotesa kerja yang penulis telah kemukakan, maka model analisis yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

- a. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats), yaitu merupakan suatu model analisis untuk mengkaji faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman dari suatu perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan membandingkannya dengan perusahaan pesaing sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan.
- b. Untuk mengetahui market share perusahaan, penulis gunakan "Share Analisis", dengan rumus :

$$MS = \frac{\text{Jumlah total penjualan perusahaan}}{\text{Jumlah total penjualan industri}} \times 100 \%$$

Berdasarkan rumus di atas, maka terlebih dahulu kita harus mencari jumlah total penjualan perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu, kemudian mencari pula jumlah total penjualan industri dalam jangka waktu yang sama. Jadi market share suatu perusahaan adalah perbandingan antara penjualan perusahaan yang bersangkutan dengan penjualan industri secara keseluruhan, baik atas dasar actual sales maupun potential sales.

2.7. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, maka penulisan skripsi ini penulis uraikan secara sistematis sebagai berikut :

Bab I merupakan bab pendahuluan, yang mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta hipotesis kerja.

Bab II mengutarakan tentang metodologi, mencakup daerah penelitian, metode penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan dan pengolahan data, kerangka analisis serta sistematika penulisan.

Bab III merupakan landasan teoritis, yang membahas tentang pengertian pemasaran, pengertian manajemen pemasaran, permintaan pasar, perilaku pembeli, pengertian strategi pemasaran, dan tentang market share perusahaan.

Bab IV berisi tentang gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi, serta strategi pemasaran perusahaan.

Bab V merupakan bab analisis, yang berisi analisa tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, analisa tentang market share perusahaan, serta juga pembuktian hipotesis penelitian.

Bab VI adalah bab penutup, berisi kesimpulan dari hasil analisa pada bab sebelumnya. Disamping itu juga dikemukakan saran-saran sehubungan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.

B A B III

LANDASAN TEORITIK

3.1. Pengertian Pemasaran Secara Umum

Pemasaran merupakan salah satu bagian dari ilmu pengetahuan, yang dewasa ini telah mengalami perkembangan pesat sejalan dengan perkembangan perekonomian dunia, di mana hal ini juga dialami oleh sistem perekonomian Indonesia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peranan marketing sudah sedemikian besar sebagai penunjang langsung kegiatan perusahaan, dan bahkan dapat pula dikatakan bahwa perusahaan moderen tidak dapat lagi menghindarkan diri dari kegiatan pemasaran dalam kelangsungan hidupnya.

Dalam membicarakan masalah pemasaran, maka kita tidak dapat terlepas dari pengertian pemasaran yang dikemukakan oleh para ahli pemasaran. Mereka mengemukakan pendapatnya masing-masing yang saling berbeda antara satu dengan yang lainnya, sesuai dengan sudut pandang dari mana mereka melihatnya. Ada yang mengemukakan dan menggambarkannya sebagai suatu kegiatan bisnis yang saling berkaitan; sebagai gejala perdagangan; sebagai suatu kerangka pikiran; sebagai fungsi dalam penyusunan kebijaksanaan yang bersifat koordinasi dan integrasi; sebagai suatu kesadaran tujuan bisnis (sence of business purpose); sebagai suatu proses pertukaran atau pemindah

tanganan pemilikan hasil produksi; sebagai suatu proses ekonomi; dan masih banyak lagi yang lain.

Namun demikian, kalau kita lihat satu persatu pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama, yaitu bagaimana cara supaya supaya barang dan jasa yang dihasilkan produsen dapat sampai ke konsumen dalam waktu yang tepat, jumlah yang tepat, dengan harga yang layak dan sesuai dengan kemampuan untuk membayarnya.

Untuk lebih jelasnya pengertian pemasaran, maka berikut ini penulis kutip berbagai definisi tentang pemasaran yang dikemukakan oleh ahli-ahli pemasaran. Philip Kotler mengutarakan pendapatnya sebagai berikut :

"Marketing is human activity directed at satisfying needs and wants through exchange processes".²

Dari definisi tersebut Kotler memberi pengertian tentang pemasaran sebagai salah satu aktivitas manusia yang diarahkan pada usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran. Di sini Kotler menekankan bahwa titik tolak disiplin pemasaran terletak pada "needs" dan "wants". Needs dimaksudkan sebagai kebutuhan manusia yang harus dipenuhi demi kelangsungan hidupnya, sedang wants dimaksudkan sebagai pola kebutuhan manusia yang dibentuk oleh kebudayaan dan individualitas seseorang.

2. Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning and Control (Fourth Edition; London : Prentice-Hall International Edition, 1980), p. 2

Begitu pula yang dikemukakan oleh Paul D. Converse dengan pendapatnya sebagai berikut :

"Marketing is the business of buying and selling and as including these business activities involved in the flow of goods and services between producers and consumers".³

Menurut Converse definisi ini mengandung pengertian bahwa marketing berfungsi mempertemukan antara pembeli dan penjual sehingga menyebabkan terjadinya pertukaran barang-barang dan jasa-jasa.

Selanjutnya William J. Stanton mengemukakan pengertian pemasaran sebagai berikut :

"Marketing is the total system of interacting business activity designed to plan, price, promote, distribute wants satisfying goods and services to present and potential consumers".⁴

Definisi ini mengandung pengertian bahwa pemasaran merupakan suatu keseluruhan sistem dari kegiatan usaha yang saling berkaitan yang ditujukan untuk pembuatan rencana, penentuan harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa pada pembeli aktual maupun pembeli potensial.

3. Paul D. Converse, et. al., Element of Marketing (Seventh Ed.; Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1968), p. 6.

4. William J. Stanton, Fundamentals of Marketing (Fourth Edition; New York : Mc Graw Hill Book, 1975) p.5

Yang dimaksud pembeli potensial adalah orang yang mempunyai minat pada suatu penawaran produk tertentu, namun belum tentu membeli produk tersebut. Orang-orang inilah yang juga menjadi sasaran perusahaan dalam menawarkan produknya dengan menjalankan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan tersebut secara terus menerus, dengan tujuan untuk mendapatkan pembeli aktual (nyata).

Kemudian E. Davies dan B.J. Davies menyatakan pendapatnya tentang pemasaran sebagai berikut :

"Pemasaran adalah pengenalan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang menguntungkan"⁵

Definisi tersebut memberi pemahaman pada kita bahwa sebuah perusahaan dalam usahanya mendapatkan keuntungan seharusnya mengenal dan memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan lebih baik dari para pesaingnya. Hal ini berarti kepuasan pelanggan (konsumen) adalah segalanya.

5. E. Davies & B.J. Davies, Op. Cit., hal. 6.

Selanjutnya Rayburn D. Tousley bersama Eugene Clark dan Frede E. Clark dalam "Principles of Marketing" yang telah disadur oleh Winardi menyatakan bahwa:

" Marketing terdiri dari tindakan-tindakan yang menyebabkan berpindahnya hak milik atas benda-benda dan jasa-jasa yang menimbulkan distribusi fisik mereka "6

Selanjutnya ahli-ahli pemasaran dari dalam negeri juga banyak yang memberikan pengertian tentang pemasaran, yang antara lain dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa pemasaran itu adalah :

" Semua kegiatan yang bertujuan untuk memper lancar arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif "7

Definisi ini menjelaskan bahwa kegiatan pemasaran tidak hanya semata-mata menjual barang dan jasa, tapi kegiatan tersebut harus pula dilaksanakan secara efisien sehingga mendorong terciptanya permintaan yang efektif.

Menurut seorang ahli pemasaran yang bernama Nystrom yang kemudian disadur oleh Tan Kiat Djwee mengemukakan pendapatnya, sebagai berikut :

6. Winardi, Azas-azas Marketing (Bandung : Alumni, 1980), hal. 3.

7. Alex S. Nitisemito, Marketing (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981), hal. 13.

" Marketing includes all those activities involved in the flow of goods and services from producer to consumer ".⁸

Dalam definisi di atas dikemukakan bahwa pemasaran meliputi segala aktifitas mengenai penyaluran barang dan jasa mulai dari produsen sampai kepada konsumen. Di sini Nystorm memberi batasan yang sangat luas maksudnya, yaitu yang mencakup seluruh aktifitas dalam rantai perniagaan. Dalam hal ini "from producer to consumer" diartikan bahwa dalam rantai perniagaan tersebut konsumen dianggapnya hanya sebagai penampung barang/jasa yang disalurkan kepadanya dan ia tidak termasuk dalam aktifitas penyelenggara penyaluran. Penyelenggara penyaluran ini dilakukan oleh produsen ke agen tunggal kemudian ke pedagang besar dan akhirnya ke pengecer, di luar konsumen.

Demikian pula Panglaykim dan Hazil mengutip definisi rumusan "American Marketing Association", yaitu :

8. Tan Kiat Djwee, Marketing Suatu Pengantar Praktis (Bandung : Alumni, 1977) hal. 8.

" Marketing is the Performance of Business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user ".⁹

Definisi di atas mengandung pengertian bahwa dengan pemasaran kita meninjau segala hal yang menyangkut seluruh proses yang berbeda antara fase produksi dan fase konsumsi dari barang / jasa.

Dari definisi ini kita mendapat suatu batasan bahwa pemasaran mempunyai pengertian dan fungsi yang lebih luas lagi dari apa yang diduga kebanyakan orang, dimana pemasaran tidak hanya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan konsumen saja tapi juga perlu diperhatikan perkembangan keinginan dan kebutuhan dengan menunjukkan kegunaan dan fungsi barang / jasa yang diperdagangkan.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa kegiatan yang produktif dalam perusahaan hanyalah bidang produksi saja, sebab kegiatan ini mengubah bentuk suatu barang menjadi barang lain sehingga dapat lebih berguna bagi manusia. Dengan demikian mereka beranggapan bahwa kegiatan yang produktif adalah kegiatan dalam bidang produksi saja, sehingga kegiatan dalam bidang pemasaran dianggap tidak produktif.

9. Panglaykim dan Hazil, Marketing Suatu Pengantar (Jakarta : PT. Pembangunan, 1980), hal. 9.

Pendapat demikian keliru. Karena menurut banyak penulis, yang disebut produktif bukan semata-mata merubah bentuk suatu barang menjadi barang lain, tapi lebih luas dari itu. Mereka berpendapat bahwa suatu kegiatan disebut produktif bila dapat menjadikan barang tersebut lebih berguna bagi konsumen. Dan ini dapat terjadi, sebab dari kegiatan pemasaran menghasilkan utility yang meliputi : time utility, place utility, dan possession utility. Ketiga macam utility yang dihasilkan oleh kegiatan pemasaran ini merupakan bukti bahwa pemasaran adalah kegiatan yang produktif dan sekaligus menunjukkan bahwa pemasaran sangat penting bagi suatu perusahaan. Dalam hal ini penulis sekedar mengemukakan perumpamaan tentang betapa pentingnya kegiatan pemasaran bagi perusahaan, dimana dapat diumpamakan perusahaan sebagai tubuh manusia dan kegiatan pemasaran sebagai kegiatan kerja dari jantung manusia. Sehingga bila kerja jantung terganggu maka tergangguilah seluruh tubuh manusia, dan apabila jantung berhenti bekerja maka manusia itupun meninggal. Demikian pula halnya pada suatu perusahaan, meski kegiatan-kegiatan lain dalam perusahaan tersebut tetap berjalan lancar, tapi bila perusahaan tidak mampu memasarkan secara baik barang yang dihasilkan, maka perusahaan tersebut tidak mampu mempertahankan diri atau lonceng kematian akan segera berbunyi. Oleh karena itu suatu perusahaan harus mampu memasarkan barang / jasa

yang dihasilkan. Dan bila ini telah tercapai, maka ia harus lebih meningkatkan omzet penjualan untuk memperbesar dan meningkatkan jumlah keuntungannya.

Untuk memiliki sebuah pasar, perusahaan membutuhkan keahlian dan keuletan, sebab pasar yang dimiliki itu belum tentu atau bukan milik yang mutlak, yang berarti bahwa sewaktu-waktu dapat saja direbut oleh perusahaan lain yang tentu saja merupakan saingan bagi perusahaan tersebut.

Hal ini dapat dilihat dari pernyataan yang dikemukakan seorang mantan pimpinan United State Steel Corporation yang dikutip oleh Winardi, sebagai berikut :

" Saya lebih suka memiliki sebuah pasar dari pada sebuah pabrik "10

Pernyataan di atas dimaksudkan bahwa lebih mudah memiliki sebuah pabrik dari pada sebuah pasar, sebab memiliki sebuah pabrik berarti sudah mutlak menjadi milik sendiri dan tidak bisa diambil orang lain, tapi pemilikan sebuah pabrik menjadi tidak berguna jika perusahaan tersebut tidak mampu memasarkan barang / jasa yang dihasilkan itu.

10. Winardi, Op. Cit., hal. 2.

Selanjutnya Peter F. Drucker yang juga dikutip oleh Winardi menyatakan sebagai berikut :

" Perkembangan suatu sistem pemasaran pada negara-negara yang baru berkembang dengan sendirinya dapat mengubah keadaan ekonomi negara yang bersangkutan tanpa harus melakukan perubahan dalam bidang produksi, distribusi penduduk ataupun distribusi pendapatan ".¹¹

Ini berarti bahwa pemasaran sangat penting artinya bagi dunia usaha, bukan hanya pada negara yang sudah maju tapi bahkan dibutuhkan pula pada negara yang baru berkembang, sehingga dengan adanya kegiatan pemasaran pada negara yang baru berkembang maka negara tersebut dapat menggunakan sumber-sumber daya mereka secara efektif.

Selanjutnya sebagai pelengkap dari sekian banyak definisi mengenai marketing yang penulis kutip, maka dibawah ini masih ada lagi definisi yang diungkapkan oleh Foster yang memberi 8 pokok pengertian tentang pemasaran, yaitu :

- " 1. Pemasaran adalah suatu filsafat yang menyatakan bahwa arah perusahaan lebih dipengaruhi oleh pasarnya dari pada oleh kemudahan produksi atau teknik yang dimiliki.
2. Pemasaran adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian usaha yang sistematis.
3. Pemasaran adalah bentuk organisasi komersial yang lebih maju.

11. Ibid., hal. 3

4. Pemasaran mempergunakan metode dan sistem yang lebih maju berdasarkan hukum ilmiah dan ilmu ekonomi, statistik, keuangan dan ilmu - ilmu tingkah laku manusia.
5. Pemasaran adalah suatu sistem inter komersial.
6. Pemasaran merangsang inovasi.
7. Pemasaran merupakan suatu metode untuk mencapai strategi pemasaran yang dinamis.
8. Pemasaran merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan sasaran.¹²

Dari definisi - definisi di atas, bila diteliti secara seksama, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pemasaran merupakan kegiatan atau tindakan manusia yang menyebabkan berpindahnyanya barang dan jasa dari pihak produsen ke pihak konsumen, hal mana menyebabkan terjadinya distribusi fisik.
- b. Pemasaran merupakan satu kesatuan sistem yang terintegrasi, meliputi : harga, produk, promosi, dan distribusi yang dirancang oleh perusahaan atau individu yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Jadi keuntungan perusahaan / produsen diperoleh dari kepuasan konsumen.

12. Douglas W. Foster, Principles of Marketing : disadur oleh Siswanto Soetoyo, cetakan III (Jakarta : Erlangga, 1981), hal. 9.

Uraian di atas menjelaskan bahwa pemasaran dilakukan oleh perusahaan / produsen dengan menempatkan keinginan dan atau kebutuhan konsumen sebagai sasaran utamanya.

Kegiatan pemasaran akan berhasil dengan baik jika dilaksanakan secara terpadu dan berencana dengan fungsi-fungsi lain dalam suatu sistem manajemen yang baik pada suatu perusahaan.

3.2. Pengertian Manajemen Pemasaran

Karena kegiatan pemasaran merupakan salah satu fungsi yang tidak dapat terpisahkan dalam suatu sistem manajemen perusahaan, maka setiap perusahaan harus menjalankan "Manajemen Pemasaran". Untuk dapat memahami manajemen pemasaran, di bawah ini penulis kutipkan beberapa definisi "Manajemen Pemasaran" dari beberapa pakar pemasaran.

Berikut ini penulis kutipkan definisi "Manajemen Pemasaran" yang dikemukakan Philip Kotler, yang telah diterjemahkan oleh Wilhelmus W. Bakowatun, SE, yang berbunyi sebagai berikut :

"Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membentuk dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional".¹³

13. Philip Kotler, Dasar-dasar pemasaran; terjem. Wilhelmus W. Bakowatun, SE.-- Edisi III (Jakarta : Intermedia, 1987), hal. 16.

Definisi tersebut memberi pemahaman pada kita bahwa manajemen pemasaran tidak hanya sekedar menawarkan barang yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasarnya, dan menggunakan penetapan harga yang efektif, komunikasi dan distribusi untuk memberi informasi, mempengaruhi dan melayani pasarnya. Tapi lebih luas dari itu, manajemen pemasaran berusaha untuk mempengaruhi tingkat, pemilihan waktu (timing), dan sifat permintaan sedemikian rupa sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya. Singkatnya, manajemen pemasaran adalah manajemen permintaan (demand management).

Dengan demikian, pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan keuntungan.

Jadi tampak jelas perbedaan antara pemasaran dengan manajemen pemasaran. Dimana manajemen pemasaran lebih membutuhkan profesionalisme karena banyak berorientasi kepada tujuan-tujuan jangka panjang. Oleh karena itu biasanya membutuhkan manajer profesional, seperti manajer penjualan, manajer periklanan dan manajer lainnya. Pekerjaan mereka adalah menganalisis, merencanakan dan menerapkan program-program yang akan menghasilkan suatu tingkat transaksi yang diharapkan dengan pasar target yang telah ditetapkan.



Manajemen pemasaran menurut Radiosunu didefinisikan sebagai berikut :

" Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dijadikan sasaran, dengan maksud untuk mencapai objective organisasi pemasaran." ¹⁴

Selanjutnya Sofjan Assauri mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai berikut :

" Manajemen Pemasaran adalah kegiatan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program-program yang dibuat untuk membantu, membangun, dan memelihara keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang." ¹⁵

Dari definisi di atas, memberi pengertian bahwa fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam proses pemasaran untuk memperoleh keuntungan, guna mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Manajer pemasaran yang baik yaitu manajer yang dapat merangsang permintaan akan produk perusahaannya. Namun demikian, citra ini sangat membatasi ruang lingkup pandangan mengenai tugas-tugas pemasaran yang dilaksanakan oleh manajer pemasaran. Manajer pemasaran mempunyai

14. Radiosunu, Manajemen Pemasaran (Yogyakarta : E, 1986), hal 3.

15. Sofjan Assauri. Manajemen Pemasaran -- Dasar, Teori dan Strategi (Jakarta : Rajawali, 1988), hal. 12.

tugas untuk mempengaruhi tingkat transaksi, jangka waktu dan komposisi permintaan dengan suatu cara tertentu sehingga dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena tingkat transaksi atau permintaan itu berubah-ubah sifatnya, maka manajer pemasaran mengelola sebaik-baiknya tugas ini dengan melakukan penelitian pemasaran, perencanaan pemasaran, pelaksanaan dan pengawasan pemasaran. Dalam perencanaan, para pemasar harus membuat keputusan tentang ciri-ciri khusus pasar sasaran.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka secara komparatif dapat kita menarik beberapa pemahaman tentang manajemen pemasaran sebagai berikut :

- Sebagai suatu proses manajemen yang meliputi analisis perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.
- Sebagai suatu kegiatan yang difokuskan pada penerapan dan kondisi produk, harga, promosi dan distribusi untuk mencapai hasil yang lebih besar.
- Sebagai suatu proses pengelolaan sistem pemasaran guna mencapai tujuan jangka panjang.

3.3. Pengertian Permintaan Pasar

Di dalam mengevaluasi kesempatan pemasaran, kebanyakan perusahaan memulainya dengan melihat permintaan pasar. Oleh karena itu perlu dipahami tentang pengertian permintaan pasar, agar tidak terjadi kesalahan dalam pengukuran permintaan pasar.

Philip Kotler memberikan pengertian tentang permintaan pasar sebagaimana yang disadur oleh Basu Swasta dan Irawan, yang menyatakan bahwa :

" Permintaan pasar bagi suatu produk adalah volume total yang akan dibeli oleh kelompok pembeli tertentu di daerah geografis tertentu, pada saat tertentu, dalam lingkungan pemasaran tertentu pula."¹⁶

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa permintaan pasar merupakan suatu keterikatan antara beberapa unsur di dalamnya yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Unsur-unsur yang dimaksud adalah :

- 1.) Produk
- 2.) Volume total
- 3.) Akan dibeli
- 4.) Kelompok pembeli
- 5.) Daerah geografis

16. Basu Swastha dan Irawan, Manajemen Pemasaran Modern (Yogyakarta : Liberty, 1985), hal. 135

6.) Periode waktu (saat tertentu)

7.) Lingkungan perusahaan

8.) Program pemasaran

1.) Produk

Untuk menganalisa permintaan pasar terhadap suatu produk diperlukan adanya batasan yang jelas tentang jenis produk, karena sangat berkaitan dengan pasar yang dituju. Produsen pada kesempatan ini harus menentukan apakah pasarnya meliputi semua pembeli (pemakai) terhadap produk yang dihasilkan atau hanya terbatas pada pemakai tertentu saja. Keputusan tersebut tergantung pada masalah bagaimana produsen melihat kesempatan untuk memasuki pasar yang potensial.

2.) Volume Total

Permintaan pasar dapat pula diukur dengan volume fisik maupun volume uang (rupiah). Dengan mendasarkan pada kedua faktor tersebut (fisik dan rupiah) dapat dibuat suatu prosentase untuk permintaan pasarnya.

Menurut Philip Kotler, yang telah diterjemahkan oleh Wilhelmus W. Bakowatun, menyatakan bahwa :

" Total permintaan pasar untuk suatu produk adalah keseluruhan volume yang akan dibeli oleh sekelompok konsumen tertentu, dalam daerah geografis

tertentu, dalam waktu tertentu dan dalam lingkungan pemasaran tertentu di bawah ramuan upaya pemasaran industri tertentu."¹⁷

Berdasarkan definisi tersebut maka hal yang perlu diketahui adalah jumlah setiap permintaan pasar bukan suatu jumlah yang tetap, akan tetapi suatu fungsi dari kondisi-kondisi tertentu. Salah satu kondisi ini adalah ramuan upaya pemasaran industri (mix of industri marketing effort) yang diterapkan oleh produsen atas suatu produk.

3.) Akan Dibeli

Dalam pengukuran permintaan pasar, istilah " akan dibeli " dapat diartikan dalam berbagai macam arti seperti: volume yang dipesan, dikirim, sudah dibayar, sudah diterima atau dikonsumsi. Kalau dikaitkan dengan ramalan yang akan datang biasanya diartikan dalam jumlah yang akan dipesan, dan bukan produk yang sudah jadi.

17. Philip Kotler, Op.Cit., hal. 364.

memperhatikan hal tersebut karena kesemuanya merupakan faktor lingkungan pemasaran.

B.) Program pemasaran

Permintaan juga dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang bisa dikendalikan terutama untuk program pemasaran yang dikembangkan oleh perusahaan. Permintaan akan menunjukkan beberapa tingkatan elastisitas dalam hubungannya dengan harga-harga dalam suatu industri, promosi, penyempurnaan produk dan usaha-usaha distribusi. Jadi hal itu untuk meramalkan permintaan pasar dalam suatu industri di masa akan datang serta pengeluaran-pengeluaran untuk kegiatan pemasaran.

Disamping itu masih ada faktor-faktor lain yang dapat ikut mempengaruhi permintaan pasar. Basu Swastha dan Irawan membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi permintaan pasar, yaitu sebagai berikut :

- " a.) Harga produk
- b.) Harga produk lain
- c.) Penghasilan pembeli
- d.) Selera pembeli
- e.) Usaha periklanan
- f.) Usaha penjualan dengan salesmen¹⁸

18. Basu Swastha D.H. dan Irawan, Op. Cit., hal. 138.

a.) Harga Produk

Salah satu faktor yang dapat menentukan permintaan terhadap sebuah produk adalah harga dari produk tersebut. Hal itu sejalan dengan hukum permintaan yang menyatakan bahwa jika harga barang naik, jumlah yang diminta akan semakin kecil, sebaliknya jika harga barang diturunkan maka jumlah barang yang diminta akan semakin besar, selama faktor-faktor lain tetap (tidak berubah).

b.) Harga Produk Lain

Permintaan untuk suatu produk tertentu dipengaruhi oleh harga dari produk lain yang akan dibeli oleh konsumen. Untuk mengurangi sensitivitas pembeli terhadap perubahan harga, perusahaan dapat melakukan kegiatan promosi. Dari adanya kegiatan promosi ini diharapkan perhatian konsumen akan barang yang mengalami perubahan harga tidak akan banyak mempengaruhi keinginannya dalam membeli barang yang telah menjadi kegemarannya.

c.) Penghasilan Pembeli

Permintaan akan suatu produk juga dapat dipengaruhi oleh penghasilan konsumen atau calon konsumen. Jika penghasilan konsumen meningkat, maka permintaan terhadap produk juga akan meningkat, karena didorong oleh daya beli yang makin besar sebagai akibat meningkatnya penghasilan konsumen.

d.) Selera Pembeli

Selera / kesukaan pembeli juga dapat mempengaruhi permintaan. Selera ini merupakan konsep yang meliputi beberapa faktor penentu permintaan, seperti : faktor-faktor sosio ekonomi, faktor-faktor non demografi, faktor keuangan, penghasilan dan sebagainya. Selera ini cenderung stabil dalam jangka pendek, tapi dalam jangka panjang akan dapat berubah.

e.) Usaha Periklanan

Iklan yang dipasang oleh produsen biasanya mampu melahirkan suatu kesan mengenai status dan manfaat dari produk yang diiklankan, sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan minat konsumen untuk mencoba produk tersebut.

f.) Usaha Penjualan Dengan Salesman

Usaha penjualan dengan salesman dapat mempengaruhi permintaan pasar, karena dari usaha penjualan yang dilakukan oleh salesman dengan cara bertemu muka (face to face selling) dapat melahirkan minat konsumen.

3.4. Pengertian Perilaku Pembeli (Consumer Behavior)

Perilaku pembeli atau tingkah laku konsumen memang perlu dipelajari dan merupakan suatu hal yang sangat penting artinya bagi setiap produsen, sebab dari pengamatan tingkah laku konsumen pihak perusahaan dapat mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh konsumen. Dan tentunya hal ini sangat membantu dalam usahanya

memproduksi barang-barang yang sesuai selera konsumen. Tingkah laku konsumen sering disebut dengan istilah " Consumer Behavior ".

Alex S. Nitisebito, menaartikan tingkah laku konsumen sebagai berikut :

" The Behavior Sciences adalah ilmu yang mencoba untuk mempelajari tingkah laku konsumen dalam arti tindakan-tindakannya untuk membeli barang atau jasa tertentu. "19

Ilmu tersebut mencoba untuk membuka rahasia tentang pengaruh dan pertimbangan-pertimbangan apa yang mendorong seseorang untuk melakukan pembelian. Pada mulanya seseorang menaangap bahwa dorongan konsumen untuk melakukan tindakan pemilihan di antara jenis barang dan jasa, adalah karena konsumen tersebut berpendapat bahwa kualitas barang dan jasa yang dipilihnya itu yang paling baik atau mungkin yang paling murah harganya. Dalam kenyataannya, seringkali pertimbangan itu bukan hanya berdasarkan segi kualitas dan harga saja, tapi ada dorongan lain yang dapat menimbulkan kepuasan, dalam pembelian suatu barang/jasa, misalnya : rasa harga diri, selera, fanatisme akan suatu merek, dan sebagainya.

Perlunya diketahui motif pembelian yang dilakukan konsumen adalah untuk melihat sampai di mana pengaruh tingkat emosional mereka terhadap suatu produk, sebagai

19. Alex S. Nitisebito, Op. Cit., hal. 95.

mana yang dijelaskan oleh Alex S. Nitisemito sebagai berikut :

" Dan ternyata pertimbangan - pertimbangan yang sifatnya emosional ini kadang-kadang lebih dominan, sehingga apabila kita mengetahui rahasia motif apa seseorang konsumen melakukan pembelian, maka berarti kita mempunyai senjata atau cara dan metode yang dapat mendorong konsumen memilih barang dan jasa kita."²⁰

Sebagian besar tindakan konsumen untuk melakukan pembelian barang dan atau jasa adalah karena kebutuhan, serta konsumen tersebut merasa bahwa tindakan ini akan menimbulkan kepuasan yang paling besar dalam memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan dan kepuasan ini sangat luas, oleh karenanya kita harus mengetahui apa saja yang dapat menimbulkan kebutuhan dan kepuasan sehingga konsumen melakukan tindakan tertentu dengan motif tertentu pula.

Dan yang penting bagi perusahaan adalah mempelajari dan meneliti khusus mengenai tingkah laku konsumen barang dan jasa yang diproduksi. Selanjutnya perusahaan dituntut untuk senantiasa mengetahui hal-hal sedemikian itu terhadap masing-masing konsumen karena dengan demikian maka penjualan pada akhirnya akan berhasil dan sekaligus volume penjualan dapat ditingkatkan.

20. Ibid. hal. 119.

Dalam usaha untuk menganalisa tingkah laku konsumen, perlu diketahui berbagai motif pembelian yang sering dilakukan oleh konsumen, sebagaimana dikemukakan oleh Winardi (1980), bahwa motif pembelian dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

- 1.) Motif-motif produk (Product Motives)
- 2.) Motif-motif patronage (Patronage Motives)

1.) Motif-motif Produk (Product Motives)

Product motives maksudnya adalah motif pembelian barang yang meliputi semua pengaruh serta alasan-alasan yang menyebabkan seorang konsumen membeli produk tertentu yang dianggap cocok untuknya.

2.) Motif-motif Patronage (Patronage Motives)

Patronage motives adalah motif-motif pembelian barang yang meliputi pertimbangan-pertimbangan konsumen yang lebih mengutamakan membeli produk pada tempat tertentu, karenanya sesuai dengan motif ini pembeli bersifat langganan.

3.5. Pengertian Strategi Pemasaran

Setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari berbagai masalah atau tantangan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Apabila tantangan itu berasal dari dalam perusahaan, biasanya masih dapat diatasi oleh perusahaan itu sendiri. Tapi apabila tantangan itu datangnya dari luar perusahaan, maka langkah - langkah yang harus ditempuh adalah memperkuat posisi dengan

menyusun suatu rencana strategis menghadapi setiap tantangan.

Untuk itu, dalam menyusun suatu strategi perlu ditunjang dengan politik atau kebijaksanaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga dalam strategi tujuan-tujuan perusahaan dapat ditetapkan secara garis besar, sedangkan dalam kebijaksanaan disusun secara terperinci apa saja yang harus dilakukan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa strategi adalah pernyataan dari tujuan, sedangkan kebijaksanaan adalah alat untuk mencapai tujuan tersebut. Namun demikian, terdapat berbagai macam definisi strategi dari segi perusahaan, definisi yang diberikan antara penulis buku strategi perusahaan yang satu dengan yang lainnya saling berbeda. Berikut ini penulis kutipkan berbagai definisi strategi dari sudut pandang perusahaan yang dikemukakan oleh berbagai penulis :

1. Menurut Ansoff, " Strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman. Strategi juga disebut konsep bisnis perusahaan."²¹
2. Menurut Uytterhoeven, " Strategi corporate adalah usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan perusahaan."²²
3. Menurut Newman dan Logan, " Strategi master adalah perencanaan yang melihat ke depan yang dipadukan dalam konsep dasar atau misi perusahaan."²³

21. H. Igor Ansoff. "Corporate Strategy" (Middlesex, England : Penguin Books, 1982), hal. 94.

22. Hugo E.R. Uytterhoeven. "Strategy and Organization : Text and Cases In General Management." (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1973), hal.7.

23. William H. Newman and James P. Logan. "Strategy, Policy and Central Management". (Cincinnati, Ohio : South - Western Publishing, Co., 1971), hal. 70.

4. Menurut Christensen, "Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun dimasa akan datang."²⁴
5. Menurut Chandler, "Strategi adalah penentuan dasar goal jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan."²⁵
6. Menurut Glueck, "Strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai."²⁶

Penulis dari dalam negeri juga turut mengemukakan pendapatnya, salah seorang di antaranya adalah Sofjan Assauri, SE, MBA secara khusus memberi pengertian "Strategi Pemasaran" tersebut :

"Strategi Pemasaran pada dasarnya adalah rencana menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan."²⁷

24. C. Roland Christensen and Others. "Business Policy: Text and Cases" (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1973), hal. 107.

25. C. Roland Christensen and Others. Ibid., hal.13

26. William F. Glueck. "Business Policy and Strategic Management" (Tokyo : Mc Graw Hill Kogakusha Ltd.,1980), hal. 6.

27. Sofjan Assauri, "Management Pemasaran - Dasar, Konsep dan Strategi", Cet. II (Jakarta : CV. Rajawali, 1988), hal. 6.

Sedangkan Dr. Faisal Afif memberi rumusan tentang "Strategi", sebagai berikut :

" Pada dasarnya istilah strategi dapat dirumuskan sebagai tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar."²⁸

Dari berbagai macam definisi tentang strategi perusahaan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran adalah satu kesatuan rencana perusahaan di bidang pemasaran yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Dalam menyusun strategi perlu didasarkan pada keadaan lingkungan perusahaan karena lingkungan mencerminkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan, sehingga dapat disusun strategi yang cocok bagi perusahaan.
3. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.

28. Faisal Afif. "Strategi Pemasaran" (Bandung: Penerbit Angkasa, 1982), hal. 9.

4. Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Jadi dengan demikian, dapat pula dikatakan bahwa strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah pada kegiatan pemasaran suatu perusahaan dari waktu ke waktu, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit ataupun implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Hal ini menandakan bahwa strategi merupakan penentu berkembang tidaknya suatu perusahaan, karena strategi memberi banyak manfaat pada perusahaan.

Banyak sekali arti penting dan manfaat strategi perusahaan. Drs Supriyono, SU menguraikan berbagai manfaat dan arti penting strategi, yang antara lain adalah :

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah - masalah dan kesempatan - kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. Strategi dapat memperjelas tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk :

- a. Mengetahui apa yang diharapkan para karyawan dan ke mana arah tujuan perusahaan.
 - b. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan karyawan untuk mengikutinya.
 - c. Memberikan semangat atau dorongan pada manajemen dalam mencapai tujuan.
 - d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
 - e. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
3. Dalam hal ini strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
 4. Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau menaarah pada kegagalan.
 5. Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
 6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
 7. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Meskipun strategi mempunyai arti penting dan manfaat yang cukup banyak seperti telah diuraikan di atas, tapi strategi juga punya keterbatasan-keterbatasan yang harus diperhatikan oleh para penyusun strategi, sehingga keterbatasan strategi dapat ditekan serendah mungkin. Adapun keterbatasan strategi adalah sebagai berikut :

1. Strategi didasarkan atas prediksi, tapi perusahaan sulit menyusun prediksi keadaan masa depan secara mendetail karena masa depan sangat kompleks dan

29. Drs. R.A. Supriyono, SU., "Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis", Edisi I (Yogyakarta : BPFE, 1990), hal.9-10.

- berubah-ubah. Untuk mengatasi masalah ini maka diperlukan teknik peramalan yang lebih akurat dalam memprediksi apa yang terjadi di masa depan.
2. Dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang sudah ditetapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. Perlu disadari bahwa strategi harus bersifat fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang kompleks serta berubah secara dinamis. Strategi yang semula ditentukan mungkin sudah tidak cocok dengan keadaan lingkungan yang telah berubah sehingga berakibat pada perubahan kesempatan dan hambatan yang ada.
 3. Strategi yang disusun harus merupakan satu kesatuan, komprehensif dan terpadu. Tetapi syarat ini seringkali sulit dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan perusahaan dengan tujuan divisi atau departemen-departemen di dalam organisasi. Juga dapat timbul konflik antara tujuan divisi yang satu dengan divisi lainnya. Dalam hal ini perlu konsep keseimbangan alokasi sumber perusahaan dan eliminasi konflik antar divisi organisasi.
 4. Kesulitan menyusun pola-pola tujuan, kebijakan, dan implementasinya secara bijaksana. Dalam hal ini diperlukan pertimbangan-pertimbangan (judgments)

manajemen. Memang kita tidak dapat mengharapkan konsep strategi yang dapat menggantikan pertimbangan manajemen. Dengan kata lain bahwa pertimbangan manajemen masih diperlukan dalam menyusun strategi.

Walaupun strategi juga punya keterbatasan-keterbatasan, tapi hal itu tidak menourangi pentingnya strategi bagi suatu perusahaan, karena strategi merupakan satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan (objectives) perusahaan.

Tujuan (objectives) berbeda dengan sasaran (goals). Menurut Anthony³⁰ definisi sasaran (goals) mempunyai arti yang luas dan umum, yaitu pernyataan tentang apa yang ingin dicapai organisasi dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu, sasaran dikembangkan dalam proses perencanaan strategi. Tujuan (objectives) mempunyai arti lebih spesifik, merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu jangka waktu tertentu, dapat ditentukan dasar pengukur untuk menilai pencapaiannya, dan digunakan untuk proses pengendalian manajemen.

30. Robert N. Anthony and John Dearden, "Management Control Systems" (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980), pp. 76-77.

Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan, baik eksplisit maupun implisit. Karena dengan tujuan tersebut perusahaan memperoleh banyak manfaat, yang antara lain sebagai berikut :

1. Dapat membantu menetapkan keberadaan organisasi yang sesuai dengan lingkungannya.

Sebagian besar organisasi ataupun perusahaan memerlukan alasan atau pembenaran keberadaannya serta keabsahannya di mata pemerintah, para langganannya, dan masyarakat luas. Dengan dinyatakannya secara eksplisit tujuan perusahaan, maka tujuan tersebut juga menarik masyarakat untuk bekerja pada perusahaan.

2. Dapat membantu koordinasi keputusan-keputusan dan para pembuat keputusan.

Pernyataan secara eksplisit tujuan perusahaan dapat mengarahkan perhatian karyawan pada standar perilaku yang diinginkan. Tujuan juga dapat mengurangi konflik dalam pembuatan keputusan jika semua karyawan tahu tentang apa yang akan dituju.

3. Dapat menyediakan standar untuk menilai prestasi organisasi.

Tujuan menyediakan standar pokok yang dengan hal tersebut organisasi mempertimbangkan keberhasilan pen-

capaian tujuan, sehingga dapat dipakai sebagai alat pengendali dan penilaian kesuksesan perusahaan.

4. Memudahkan proses perumusan dan implementasi strategi perusahaan.

Jika perusahaan tidak punya tujuan maka sulit untuk merumuskan strategi karena kita tidak tahu pentingnya keberadaan perusahaan. Setelah tujuan disusun, maka proses perumusan strategi dapat dimulai yaitu dengan analisis dan diagnosis lingkungan, analisis dan diagnosis kekuatan dan kelemahan perusahaan, ancaman dan peluang perusahaan, kemudian penyusunan strategi alternatif, lalu pemilihan alternatif strategi, dan langkah berikutnya implementasi strategi. Jika proses perumusan dan implementasi strategi berjalan efektif, maka kemungkinan besar tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dicapai, dan selanjutnya dapat disusun tujuan baru yang tingkatannya lebih tinggi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi perusahaan khususnya di bidang pemasaran harus berdasarkan pada analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan melalui analisis "SWOT", yang dilakukan setelah penetapan tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan karena strategi perusahaan merupakan tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

3.6. Pengertian Saluran Distribusi (Saluran Pemasaran)

Dalam perekonomian dewasa ini sebagian besar produsen tidak menjual langsung barang-barang mereka kepada para pemakai akhir. Pada pelaksanaan kegiatan pemasaran sering dijumpai adanya suatu mata rantai yang merupakan jalur yang akan dilalui oleh produk dari produsen menuju ke konsumen. Salah satu keberhasilan perusahaan tergantung pada saluran distribusinya, yang nantinya menentukan apakah produk itu dapat sampai ke konsumen tepat pada waktunya dan bagaimana menyalurkan produk tersebut. Semuanya itu dijawab melalui distribusi produk, sebab saluran distribusi dimaksudkan sebagai lembaga penyalur (distributor) yang menyalurkan dan menyampaikan produk ke konsumen. Adapun lembaga distributor yang ikut ambil bagian dalam penyaluran produk yaitu :

1. Produsen
2. Perantara pemasaran (agen dan pedagang)
3. Konsumen akhir / pemakai produk

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa distribusi sebagai penyebaran produk melalui beberapa tahap, sehingga dapat sampai pada konsumen secara lebih efektif dan efisien. Menurut Philip Kotler tahap-tahap distribusi ini berdasarkan pada produk yang dijual, yang meliputi :



- " 1. Nol tingkat dalam saluran pemasaran
2. Satu tingkat dalam saluran pemasaran
3. Dua tingkat dalam saluran pemasaran
4. Tiga tingkat dalam saluran pemasaran. "31

Saluran nol tingkat (saluran pemasaran langsung) terdiri dari seorang produsen yang menjual langsung kepada konsumen. Tiga cara penting dalam penjualan langsung adalah penjualan dari rumah ke rumah, penjualan lewat pos, penjualan lewat toko perusahaan.

Saluran satu-tingkat mempunyai satu perantara dalam penjualan. Dalam pasar konsumen, perantara itu sekaligus merupakan pengecer; dalam pasar industri seringkali ia bertindak sebagai agen penjualan atau makelar.

Saluran dua-tingkat mempunyai dua perantara. Dalam pasar konsumen mereka merupakan grosir atau pedagang besar dan sekaligus pengecer; dalam pasar industri mereka mungkin merupakan sebuah penyalur tunggal dan penyalur industri.

Saluran tiga-tingkat mempunyai tiga perantara. Dalam industri, seorang pemborong biasanya berada di tengah, antara grosir dan pengecer. Pemborong membeli dari grosir dan menjual ke pengecer kecil yang biasanya tidak dilayani oleh pedagang kelas kakap.

31. Philip Kotler, "Manajemen Pemasaran : Analisis, perencanaan dan pengendalian"; terjem. Drs. Herujati Purnomo -- Ed. V (Jakarta : Erlangga, 1993), hal. 175.

Dari kaca mata produsen masalah pengawasan semakin meningkat sesuai dengan angka tingkatan saluran, walaupun produsen biasanya hanya berhubungan dengan tingkat saluran yang berdekatan dengannya. Di samping itu perlu pula dipertimbangkan apakah saluran distribusinya menyebar ke berbagai daerah atau hanya berada di sekitar daerah produsen.

Untuk itu, pemilihan saluran distribusi yang tepat sangatlah penting, sebab kesalahan dalam hal ini akan memperlambat bahkan dapat memacetkan usaha penyaluran produk dari produsen ke konsumen, disamping itu harga penjualan yang harus dibayar oleh konsumen akan sangat tinggi yang dapat mengakibatkan kemacetan dalam penjualan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilihan saluran distribusi suatu pada perusahaan akan mempengaruhi setiap keputusan pemasarannya, misalnya : keputusan mengenai harga, periklanan, dan pramuniaga (sales force), yang mana dapat pula melibatkan perusahaan lain.

Untuk lebih jelasnya masalah saluran distribusi, maka di bawah ini penulis kutipkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli pemasaran, yang antara lain dikemukakan oleh Basu Swastha bahwa :

" Saluran distribusi untuk suatu barang adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri."³²

Selanjutnya Nitisemito memberikan pula definisi tentang saluran distribusi, yaitu :

" Lembaga-lembaga distributor / lembaga-lembaga penyalur mempunyai kegiatan untuk menyalurkan / menyampaikan barang-barang / jasa-jasa dari produsen ke konsumen."³³

Dari definisi di atas Alex S. Nitisemito menyatakan bahwa distributor-distributor dalam menyampaikan barang-barang dari produsen ke konsumen ini bekerja secara aktif untuk mengusahakan perpindahan yang bukan hanya mencakup distribusi fisik, tapi meliputi pula kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh distributor agar barang itu dapat sampai / dibeli oleh konsumen. Yang dimaksud dengan distributor meliputi agen, penyalur, retailer dan sebagainya, kecuali perusahaan transport tidak termasuk di dalamnya karena tidak mempunyai kewajiban moral untuk ikut mengusahakan agar barang / jasa dapat diterima dan dibeli oleh konsumen. Sedangkan distribusi fisik barang-barang itu mencakup seluruh kegiatan perencanaan dan pelaksanaan penyaluran barang secara fisik dari produsen ke konsumen untuk memenuhi kebutuhannya.

32. Basu Swastha, Op. Cit., hal.190.

33. Alex S. Nitisemito, Op. Cit., hal. 120.

Menurut Kotler mengemukakan pengertian distribusi fisik sebagai berikut :

" Physical distribution comprises the set of task involved in planning and implementing the physical flows of materials and finished goods from points of origin to points of use or consumption, to meet the needs of customers at profit."³⁴

Dari definisi tersebut, Kotler menyatakan bahwa distribusi fisik terdiri atas seperangkat kegiatan yang mencakup perencanaan dan pelaksanaan arus fisik bahan-bahan dan barang jadi dari tempat asal menuju tempat pemakaian / konsumen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara-cara yang menghasilkan laba. Berarti distribusi fisik ini dimaksudkan oleh produsen untuk menyalurkan produknya dalam memenuhi kebutuhan konsumen akhir atau pemakai industri, disamping itu produsen memperoleh keuntungan sebagai balas jasa atas kegiatan yang dilakukan, yang merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Akan tetapi setiap perusahaan yang melakukan distribusi, tidak hanya dimaksudkan untuk memenuhi kepentingan perusahaan itu sendiri dalam meningkatkan volume penjualannya, melainkan juga untuk memperlancar arus barang/jasa dari produsen ke konsumen. Sehingga salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan adalah memilih secara tepat saluran distribusi (channel of distribution) yang akan digunakan dalam usahanya menyalurkan barang/jasa, yang

34. Philip Kotler. *Op. Cit.*, hal. 449.

dalam hal ini mencakup produsen dan konsumen serta semua agen atau perantara-perantara yang terlibat dalam penyaluran tersebut.

Pendapat Stanton tentang saluran distribusi adalah sebagai berikut :

" A channel of distribution (some times called a trade channel) for a product is the route taken by the title to the goods as they move from the producer to the ultimate consumer or industrial user. A channel always includes both the producer and the final customer for the product, as well as all agent merchant middlemen involved in the title transfer. "35

Berdasarkan definisi tersebut dapat kita lihat bahwa dalam proses distribusi produk terdapat beberapa lembaga yang terlibat di dalamnya, antara lain : produsen, perantara, dan konsumen akhir atau pemakai akhir.

Dari berbagai macam definisi yang masing-masing telah dikemukakan oleh para ahli pemasaran tentang pengertian saluran distribusi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada prinsipnya saluran distribusi / saluran pemasaran merupakan route yang akan dilalui oleh barang/jasa yang bergerak dari produsen ke konsumen untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Di samping itu perlu diperhatikan bahwa produk yang dihasilkan tersebut telah sesuai dengan selera konsumen, tapi jika saluran distribusi yang digunakan tidak mempunyai kemampuan,

35. WJ. Stanton, Op. Cit., hal. 271.

tidak kreatif, kurang berinisiatif dan kurang bertanggung jawab, maka usaha penyaluran barang/jasa inipun akan mengalami keterlambatan dan bahkan kemacetan.

Oleh karena itu untuk mencapai sukses dan lancarnya penyaluran produk yang dihasilkan di berbagai tempat, maka pemilihan saluran pemasaran yang tepat dalam suatu perusahaan harus dipertimbangkan dengan matang, dan saluran yang dipilih itu tidak dapat dilakukan sekehendak hati oleh produsen itu sendiri, melainkan pemilihannya berdasarkan beberapa faktor, sebagaimana dikemukakan oleh Basu Swastha sebagai berikut :

- " 1. Faktor pertimbangan pasar.
2. Faktor pertimbangan barang.
3. Faktor pertimbangan perusahaan."³⁶

Selanjutnya Kotler mengemukakan pula pertimbangan-pertimbangan dalam memilih saluran distribusi, yaitu :

- " 1. Customer characteristics.
2. Product characteristics.
3. Middlemen characteristics.
4. Company characteristics.
5. Competitive characteristics.
6. Environment characteristics."³⁷

Dari kedua macam pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam memilih saluran distribusi (perantara pemasaran) harus melalui beberapa pertimbangan, yang

36. Basu Swastha DH, *Op. Cit.*, hal. 190.

37. Philip Kotler, *Op. Cit.*, pp. 431 - 433.

semuanya bertujuan perantara pemasaran tidak menjadi beban bagi perusahaan namun dapat memperlancar penyaluran produk dari produsen ke konsumen.

3.7. Market Share

Perusahaan di dalam usahanya menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, haruslah senantiasa secara kontinu berusaha meningkatkan penjualan produknya atau selalu mengadakan ekspansi, hal ini sejalan dengan perkembangan yang terjadi dari waktu ke waktu yang didapat manusia melalui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan selalu membuka kesempatan-kesempatan baru. Dan tentunya keadaan semacam ini akan selalu dimanfaatkan oleh perusahaan pesaing, dan bahkan perusahaan yang baru munculpun turut menjadi saingan baru pula. Dalam hubungan ini maka dirasakan perlu untuk mengetahui dan menganalisa market share yang nantinya akan menentukan tingkat profitabilitas perusahaan, di mana market share itu sendiri adalah perbandingan antara penjualan perusahaan yang bersangkutan dengan penjualan industri secara keseluruhan. Sebagaimana diketahui market share dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$MS = \frac{\text{Jumlah total penjualan perusahaan}}{\text{Jumlah total penjualan industri}} \times 100 \%$$

Berdasarkan rumus tersebut maka terlebih dahulu kita harus mencari jumlah total penjualan perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu dan kemudian membandingkan dengan total penjualan industri dalam jangka waktu yang sama.

Perusahaan yang terdolong kuat dan sudah lama menjalankan operasinya selalu ingin mempertahankan market sharenya, sedangkan yang terdolong perusahaan challenger (penantang) selalu berusaha mencari kelemahan perusahaan yang menjadi leader (pemimpin) tersebut guna dapat meningkatkan market sharenya. Kelemahan dan kelemahan suatu perusahaan merupakan suatu kesempatan yang baik bagi perusahaan saingannya untuk menghantam perusahaan tersebut dalam memasuki pasar dan merebut langganannya. Sesungguhnya kelemahan suatu perusahaan merupakan jalan pintas yang paling menguntungkan bagi perusahaan lain untuk memasuki pasar dalam meningkatkan penjualannya dan market share / bagian pasarnya.

Olehnya itu perlu kewaspadaan dan selalu berusaha ke arah peningkatan dan pertumbuhan volume penjualan perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan kuliah pemasaran yang pernah penulis dapatkan, bisa disimpulkan bahwa market share dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pemasaran perusahaan, yang antara lain dilakukan dengan cara :

- Mendorong peningkatan penjualan melalui sistem harga, misalnya dengan memberi potongan harga kepada yang membeli dalam jumlah cukup besar dan membayar tunai atau menetapkan harga jual yang lebih rendah, di mana hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan efisiensi operasi sehingga biaya produksi dapat ditekan dan harga jualpun bisa lebih murah.
- Meningkatkan dan memperbaiki saluran distribusi perusahaan dan juga mengajak para distributor untuk ikut serta meningkatkan pemasaran produk perusahaan.
- Menjadikan perbaikan dan peningkatan terhadap mutu produk (product development) dan menghasilkan produk dalam berbagai ukuran dan tingkat kualitas sehingga produk tersebut dapat memasuki semua tingkatan pasar.
- Meningkatkan kegiatan promosi agar dapat menarik pelanggan baru maupun untuk mempertahankan pelanggan lama.
- Meningkatkan kegiatan terhadap inovasi produk sehingga dapat memasuki pasar dengan produk baru, yang mempunyai kegunaan serupa ataupun kegunaan yang baru pula.

Perusahaan yang tidak atau kurang memperhatikan inovasi produk akan berhadapan dengan perusahaan yang terus menerus berusaha mengadakan inovasi untuk menyaingi dan bahkan untuk mengunggulinya sehingga dapat menguasai pasar. Manajemen perusahaan yang dinamis akan selalu mengadakan penelitian serta memperhatikan kegiatan perusahaan saingan untuk kemudian akan memasuki setiap kesempatan yang ada. Dan bagi perusahaan lama yang kurang aktif dalam usaha meningkatkan penjualannya, akan mengalami keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan hidupnya.

Market share suatu perusahaan merupakan suatu ukuran atau kriteria tentang keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengejar tujuan dan sasaran perusahaan, di mana kegiatan pemasaran yang dilakukan untuk meningkatkan market share perusahaan harus selalu diarahkan kepada konsumen yang sudah ada maupun terhadap calon konsumen guna mempengaruhi serta mendorong mereka mengadakan pembelian terhadap produk perusahaan.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN INDUSTRI KASUR KAPUK

CV. "BTR" UJUNG PANDANG

4.1. Sejarah Singkat dan Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan dengan menggunakan nama CV. "BTR" ini didirikan dan memulai operasinya pada tahun 1961 di Ujung Pandang, di mana waktu itu terdolina sebagai perusahaan perdagangan perantara yang berfungsi sebagai akumulator biji kapuk dari sebuah perusahaan di pulau Jawa, yang mana biji kapuk tersebut diproses menjadi minyak nabati non cholestrol. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang berbentuk persekutuan komanditer dan sudah terdaftar pada akte notaris di Ujung Pandang pada akhir tahun 1960 serta mendapat izin dari pihak pemerintah daerah setempat.

Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pokok mendirikan suatu perusahaan adalah untuk mendapatkan laba semaksimal mungkin, dengan demikian maka perusahaan CV. "BTR" dalam memperdagangkan biji kapuk mempunyai tujuan memperoleh laba maksimal untuk kepentingan dan kesejahteraan para anggota sekutu. Pada periode 1961-1965 perusahaan berjalan dengan baik dan mendapat keuntungan yang cukup besar, tapi saat memasuki periode tahun 1966, perkembangan perusahaan menjadi agak lamban, ini disebabkan oleh situasi yang tidak lagi memberi keuntungan

yang maksimal bagi perusahaan CV. "BTR" untuk bergerak di bidang perdagangan biji kapuk. Di mana pada waktu itu laju pertumbuhan permintaan biji kapuk tidak terlalu besar, sehingga pada awal 1967 para anggota sekutu perusahaan memandang perlu untuk beralih pada usaha di bidang industri kecil dalam hal pembuatan kasur dan bantal. Saat usaha ini dijalankan telah pula mendapat izin dari Departemen Perindustrian, Perdagangan dan Jasa telah terdaftar serta mendapatkan izin penempatan usaha dari pihak pemerintah daerah setempat.

Perusahaan industri kasur ini pada mulanya memulai usahanya secara sederhana dengan menggunakan sebuah tempat yang disewa sebagai tempat berproduksi sekaligus sebagai gudang penyimpanan bahan baku dan produk yang telah selesai diproses. Di samping itu, perusahaan menggunakan sebuah tempat yang merupakan milik perusahaan, sebagai tempat menyalurkan kasur pada pelanggan maupun konsumen akhir. Dan dalam menjalankan operasinya, perusahaan pada mulanya hanya menggunakan sebuah mesin jahit yang dijalankan khusus oleh 2 orang tenaga kerja wanita secara bergantian, dan beberapa peralatan tradisional berupa bambu-bambu pendorong, pipa-pipa plastik, jarum besar dan kecil dengan mempekerjakan 3 orang buruh yang bekerja di gudang. Dari ketiga orang tersebut, jumlah produksi yang dihasilkan pada tahun 1967 sebanyak 400 unit, kemudian tahun 1968 meningkat menjadi 940 unit.

Tingkat penjualanpun meningkat dari 360 unit tahun 1967 menjadi 912 tahun 1968. Sampai tahun ketiga sejak perusahaan beroperasi - tahun 1969 - telah mengalami perkembangan yang sangat pesat, disebabkan karena situasi ekonomi yang cukup baik dan masih kurangnya perusahaan sejenis yang menjadi pesaing, hal itu membawa keuntungan dan mengakibatkan laju pertumbuhan permintaan makin meningkat menjadi 1.460 unit, sehingga mendorong perusahaan meningkatkan produksi menjadi 1.500 unit yang berarti ada kenaikan sebesar 275 % dalam waktu 3 tahun.

Dengan demikian, pada akhir tahun 1969 pimpinan perusahaan dan para anggota persekutuan telah dapat melihat ke depan (meramalkan) bahwa berdasarkan data yang telah dimiliki perusahaan saat itu, akan terjadi penambahan permintaan kasur pada periode 1970-an nanti. Untuk itulah maka pada tahun 1970, perusahaan meningkatkan jumlah produksinya menjadi 2.000 unit dan jumlah penjualan pada waktu itu sebesar 1.996 unit. Sehingga untuk menanggapi pertumbuhan produksi pada periode ini maka perusahaan melakukan penambahan atau memperluas tempat penyimpanan bahan baku dan tempat kerja bagi para buruh, yaitu dengan cara membeli tunai sebuah tempat dengan bangunan semi permanen. Dengan bertambah luasnya gudang dan tempat kerja ini, maka perusahaan menambah pula sebuah mesin jahit serta 3 orang buruh di gudang. Jadi pada saat itu perusahaan sudah lebih

mudah meningkatkan produksi kasurnya dengan menggunakan 8 orang tenaga kerja dan 2 mesin jahit, terutama untuk memenuhi permintaan baik yang berasal dari pelanggan, konsumen akhir maupun para pedagang di Sulawesi Selatan atau untuk antar pulau.

Selanjutnya pada periode 1976, perusahaan dapat menghasilkan kasur 3.400 unit pertahun dan permintaan kasur pada perusahaan kasur pada perusahaan tersebut 3.379 unit, atau suatu jumlah yang apabila dibandingkan dengan periode sebelumnya yaitu tahun 1970, maka menunjukkan kenaikan 70 % untuk produksi dan 69 % pada permintaan. Dengan demikian perusahaan membutuhkan tempat yang lebih luas lagi yang digunakan untuk gudang penyimpanan persediaan bahan baku yang makin meningkat; penyimpanan kasur yang selesai diproses; dan tempat kerja bagi para buruh; maka anggota persekutuan menganggap perlu membongkar bangunan semi permanen yang kemudian membangunnya menjadi bangunan permanen berlantai tiga. Sesuai dengan kebutuhan perusahaan, juga demi keamanan, kenyamanan dan keselamatan kerja bagi para karyawan/buruh, maka bangunan tersebut harus dilengkapi dengan alat-alat penunjang, seperti aiphone, alat pemadam kebakaran, alarm dan beberapa bel khusus. Dan untuk membangun tempat ini maka terlebih dahulu perusahaan menyewa sebuah tempat untuk sementara selama tempat milik perusahaan dibangun.

Pada tahun 1978, dengan selesainya dibangun gedung berlantai tiga yang digunakan sebagai gudang dan tempat kerja, maka atas persetujuan anggota persekutuan perusahaan memperbesar jumlah persediaan bahan baku dan kapasitas produksinya menjadi 3.750 unit dengan jumlah tenaga kerja yang digunakan sebanyak 10 orang.

Perusahaan ini selalu berusaha untuk memperluas gudang penyimpanan persediaan bahan baku, hal ini disebabkan karena semakin laju pertumbuhan permintaan, maka semakin besar pula bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi. Dan mengenai tempat penyimpanan bahan baku, memerlukan tempat yang luas. Hal ini disebabkan oleh karena salah satu bahan baku yang digunakan yaitu kapuk, bersifat musiman. Hal tersebut mendorong perusahaan mengadakan pembelian bahan baku kapuk dalam jumlah besar pada musim panen, dimana kapuk hasil panen baru mulai masuk ke pasaran. Pada musim paceklik perusahaan juga mengadakan pembelian bahan baku kapuk, namun sekedar untuk menjaga kontinuitas produksi dalam perusahaan. Demikian pula untuk penyimpanan kasur dan tempat para buruh bekerja, memerlukan tempat yang makin luas sejalan dengan laju pertumbuhan produksi dan jumlah permintaan yang makin meningkat.

Pada tahun 1980 perusahaan semakin berkembang dan meningkat dalam memproduksi berbagai jenis ukuran dan kualitas kasur, yang pada saat itu mencapai 4.880 unit.

Adanya kemajuan yang dicapai perusahaan dalam periode 1980 berkat diunikannya cara pembelian bahan baku, cara berproduksi dan alat produksi yang digunakan lebih efektif dan efisien. Sehingga pada tahun 1981 perusahaan menambah lagi sebuah tempat untuk memperluas gudang penyimpanan dan tempat kerja bagi para buruh. Dimana jumlah produksi yang dihasilkan perusahaan dalam periode ini telah mencapai 5.000 unit pertahun. Dengan semakin meningkatnya kemampuan produksi yang dicapai perusahaan, membutuhkan penambahan tenaga kerja yang lebih banyak untuk menialankan proses produksi perusahaan. hal ini meningkat pula tempat kerja yang makin luas. Untuk itu dalam periode ini perusahaan menambah tenaga kerja untuk pendisian kasur sehingga menjadi 14 orang. Selain itu juga menambah sebuah mesin jahit dan 2 orang tenaga kerja bagian penjahit wanita. Kesemuanya ini dimaksudkan untuk memenuhi kenaikan permintaan akan kasur yang pada saat itu dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh karena masih kurangnya perusahaan pesaing, baik yang memproduksi produk sejenis maupun produk substitusi.

Dalam upaya mengantisipasi makin meningkatnya permintaan, maka perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan kapasitas produksi. Untuk maksud tersebut, maka tersedianya dana sebagai modal kerja dalam jumlah memadai sangat diperlukan untuk pembelian bahan baku dan

bahan penolong, untuk membayar upah buruh serta pengeluaran-pengeluaran lainnya yang diperlukan dalam operasi perusahaan. Olehnya itu dalam penyediaan modal kerja, maka perusahaan CV. "BTR" melakukan penanaman modal terutama diambil dari laba tahun-tahun sebelumnya yang disisihkan, di samping itu perusahaan juga menjadi debitur pada salah satu bank milik pemerintah. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa sistim upah yang digunakan pada perusahaan ini adalah sistim upah borongan yang diserahkan permingguan, yakni besarnya upah buruh ditentukan oleh besarnya kemampuan kerja setiap minggunya.

Dalam operasional suatu perusahaan, maka pasang surut perusahaan merupakan hal yang harus selalu diwaspadai dan diantisipasi oleh pimpinan perusahaan. Demikian pula dengan perusahaan ini, setelah mengalami perkembangan yang sangat pesat - puncaknya pada tahun 1990 dengan jumlah produksi 7.900 unit dan yang terjual 7.803 unit - maka pada tahun 1991 perusahaan hanya sempat menjual 7.239 unit dari 7.500 unit yang diproduksi. Setelah dianalisa, maka pimpinan perusahaan mengetahui bahwa hal tersebut disebabkan oleh kelesuan perekonomian dan makin banyaknya perusahaan yang turut memproduksi produk yang sejenis maupun akibat masuknya di pasaran beberapa produk substitusi (kasur karet, kasur air, dan kasur pegas). Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka pimpinan perusahaan



bersama anggota sekutu sepakat untuk meninjau dan menyesuaikan kembali tingkat produksinya dengan daya serap pasar, agar persediaan tidak menumpuk. Disamping itu perusahaan juga berusaha untuk meyakinkan para konsumen bahwa produknya akan memuaskan pemakainya, usaha tersebut dengan memberi label nama dan alamat perusahaan pada produk kasar yang dihasilkan.

Sejalan dengan penyesuaian tingkat produksi yang dilakukan, tahun 1992 perusahaan hanya memproduksi 6.700 unit, dan berhasil menjual 6.492 unit. Sedang produksi tahun 1993 sebanyak 5.600 unit dan terjual 5.508 unit.

Namun, usaha-usaha tersebut kurang dibarengi oleh usaha dalam mempromosikan produknya, dimana perusahaan hanya mempromosikan produknya pada koran lokal, kalender dan buku telepon, bahkan sejak 1992 perusahaan tidak lagi memasang iklan via koran, dengan alasan makin mahalnya biaya beriklan. Hal ini agak bertentangan dengan keadaan, karena di tengah suasana persaingan yang makin ketat perusahaan mengurangi kegiatan promosinya.

4.2. Produksi dan Pemasaran

Untuk membicarakan secara lebih jelas dan terinci kegiatan produksi dan pemasaran yang merupakan pekerjaan rutin perusahaan, maka penulis membaginya ke dalam 2 aspek yaitu aspek produksi dan aspek pemasaran.

4.2.1. Aspek Produksi

Perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" ini mempunyai dan menggunakan dalam operasinya 4 mesin jahit dan beberapa peralatan tradisional. Setiap mesin jahit ditangani oleh 2 orang tenaga wanita yang menjalankan secara bergantian, disamping melakukan jahit tengah (cacur tengah) pada kain kasur, sedangkan tenaga pria sebanyak 9 orang, yang terdiri atas 5 orang pengisi dan 4 orang penjahit pinggir kasur (dengan istilah cacur pinggir).

Kapasitas produksi perusahaan terdiri atas 3 unit kasur untuk ukuran nomor 1, 6 unit ukuran nomor 2, 7 unit ukuran nomor 3, sedang ukuran nomor 4 dapat dihasilkan 6 - 8 unit, untuk ukuran nomor 5 antara 8 - 10 unit, dan untuk kasur lapi-lapi (kasur lantai) 10 - 12 unit perhari. Total keseluruhan 40 - 46 unit perhari kerja. Namun jumlah produksi sering berada di bawah kapasitas produksi perusahaan, karena jumlah produksi disesuaikan dengan tingkat permintaan kasur. Jumlah jam kerja perhari yang ditentukan perusahaan adalah 9 jam, terhitung mulai pukul 07.00 pagi sampai pukul 17.00 sore diselingi interval (waktu istirahat untuk makan siang, minum - minum dan merokok) selama ± 1 jam pada tempat ± 6 meter dari tempat kerja untuk menghindari terjadinya kebakaran.

Mengenai proses pembuatan kasur, pada dasarnya sudah sejak lama masyarakat Indonesia mengetahui pembuatan kasur secara tradisional, tapi sekarang telah mengalami sedikit perubahan dalam metode pembuatannya, sehingga produksi yang dihasilkan dapat meningkat lima kali lipat dan hasil akhirnya lebih rapih dibanding cara mereka yang masih menggunakan metode produksi lama.

Untuk menjelaskan cara pembuatan kasur dalam industri kasur kapuk CV. "BTR" ini, maka terlebih dahulu penulis berikan deskripsi atau gambaran alat dan bahan yang digunakan dalam pembuatan kasur (secara umum).

Di dalam pembuatan kasur kapuk diperlukan dua macam bahan dasar langsung, yaitu : bahan baku kapuk dan kain. Sedangkan untuk bahan pembantu atau penolong terdiri atas benang jahit biasa dan benang jahit cacur. Bahan baku kapuk yang digunakan untuk mengisi kasur adalah kapuk yang telah diolah, namun biasanya masih terdapat sedikit biji ($\pm 2 - 3 \%$) yang tidak dapat dihindari. Maka pada waktu pengisian kasur, kapuk yang akan dipakai diusahakan agar biji terpisah dari kapuk dengan menggunakan bambu yang juga dipakai sebagai pendorong kapuk, sehingga biji yang masih ada sebagian besar dapat jatuh ke lantai dan tidak terikut pada kapuk masuk ke kasur. Bahan kain yang digunakan adalah kain khusus untuk kasur dengan motif

streek atau lurik, motif kembang dan motif boneka atau kartun. Semua kain yang digunakan didatangkan dari pulau Jawa, dan kain yang merupakan kulit dari kasur ini melalui beberapa proses penjahitan. Sedangkan bahan pembantu yaitu benang jahit yang digunakan pada mesin jahit dan benang cacur untuk mencacur kain sebelum dan sesudah diisi dengan kapuk.

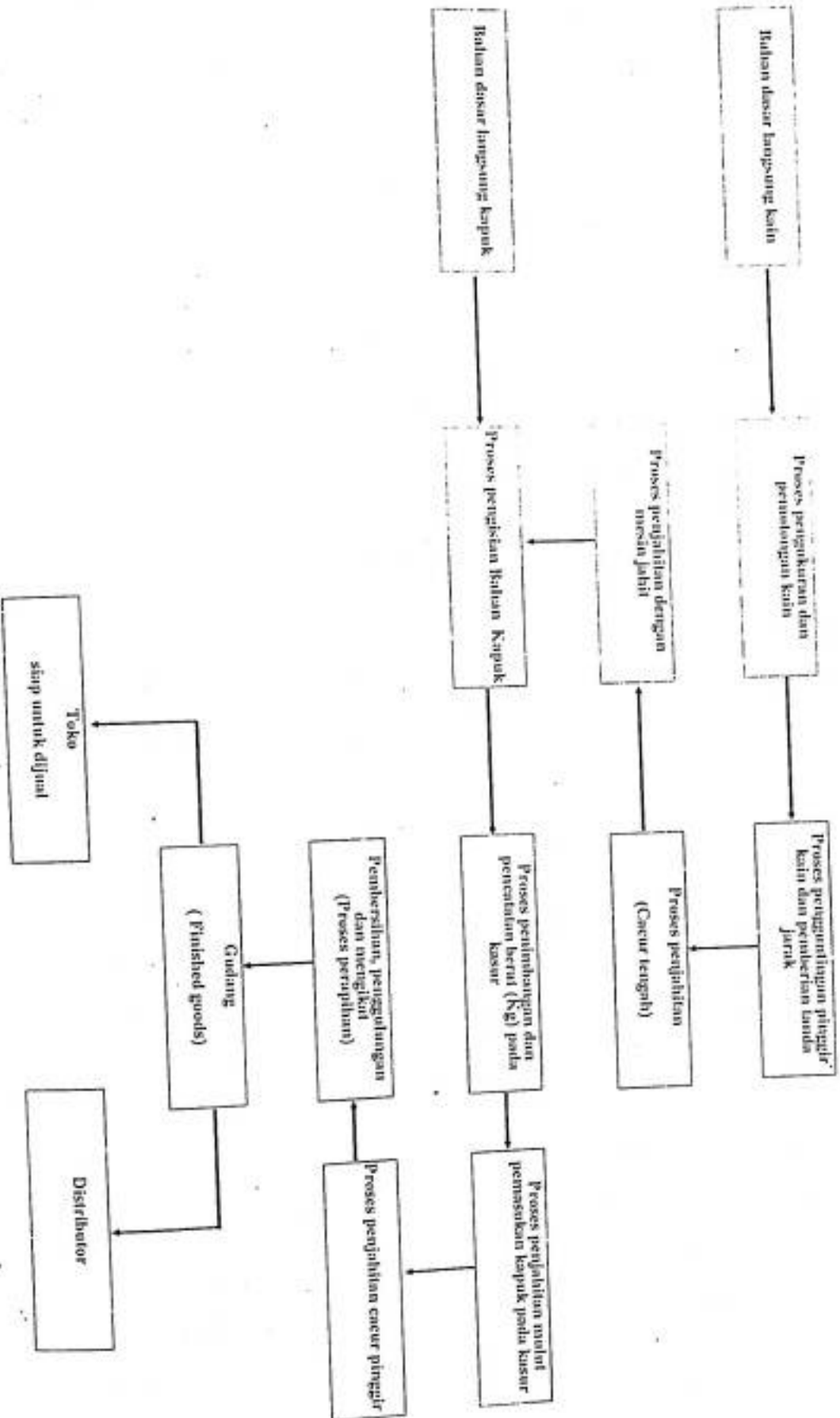
Selanjutnya mengenai cara pembuatan kasur secara garis besar sebagai berikut : pertama-tama kain yang akan digunakan diukur sesuai dengan nomor kode ukuran yang telah ditentukan, kemudian dipotong dan diberi tanda jarak untuk memudahkan dalam proses cacur tengah. Setelah kain tersebut selesai dicacur maka dilakukan penjahitan pada sekeliling pinggir kain sekaligus pemasangan label dengan bantuan mesin jahit. Bila proses penjahitan ini selesai, maka kain tersebut dilipat sedemikian rupa untuk diberi catatan nomor kode ukuran serta standar jumlah kapuk (dalam kilogram) yang harus dimasukkan ke dalam kain tersebut. Kemudian kain yang telah diberi kode ukuran dilaporkan pada bagian produksi untuk pencatatan dan penyimpanan pada lemari rak kain menurut kode ukuran. Setelah melalui proses tersebut, maka bagian produksi yang mengatur dan menyerahkan kain tersebut pada para buruh di ruang kerja untuk selanjutnya diisi kapuk dengan bantuan

peralatan tradisional, lalu dijahit pada bagian mulut pemasukan kapuk dan kemudian diserahkan pada bahagian penjahitan cacur pinggir setelah kasur tersebut lebih dulu ditimbang dan diberi kode nama pekerja yang mengisinya dengan jumlah berat kasur tersebut. Kode nama buruh ini ditekankan oleh perusahaan untuk dicantumkan pada kasur yang telah selesai dikerjakan, agar memudahkan perusahaan meniadakan pengontrolan kualitas terhadap kasur hasil produksinya. Juga sangat penting sebagai salah satu wujud rasa tanggung jawab perusahaan termasuk pekerjainya pada para konsumen, distributor dan pengorder. Sehingga jika ada kasur yang tidak sesuai dengan berat sebenarnya, maka akan mudah bagi perusahaan untuk memberi sanksi bagi pekerja yang melanggar. Rasa tanggung jawab itu juga diwujudkan dengan memasang label nama perusahaan pada setiap kasur yang diproduksi, sehingga hasil produksi perusahaan ini mempunyai ciri khas dan mudah dibedakan dengan hasil produksi perusahaan lain.

Setelah kasur melalui semua proses di atas, kemudian dirapikan dengan cara membersihkan dan menggulung lalu mengikat kemudian disimpan di gudang sebagai persediaan yang siap untuk dijual.

Untuk lebih jelasnya, pada skema berikut ini digambarkan proses produksi kasur kapuk pada perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" Ujung Pandang.

Skema 1
 Proses produksi kasur
 Pada Perusahaan CV. "BTR"
 Di Ujung Pandang



Untuk pembuatan kasur menurut ukuran tertentu, ditentukan oleh jumlah meteran kain yang digunakan, sedangkan kualitas kasur ditentukan oleh jenis kain yang dipakai dan jumlah kapuk (dalam kilo gram) yang diisi. Untuk jelasnya maka dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

TABEL I

UKURAN DAN KUALITAS KASUR KAPUK

BERDASARKAN JUMLAH BAHAN YANG DIGUNAKAN DALAM PROSES PRODUKSI

KODE NOMOR UKURAN KASUR	UKURAN KAIN YANG DIGUNAKAN (DALAM METER)	UKURAN KASUR YANG SELESAI (P x L) DALAM METER	JUMLAH STANDAR KAPUK (KG)				
			KUALITAS				
			I	II	III	IV	V
1	9,0 x 1,20	2,0 x 1,80	23	17	15	--	--
2	7,0 x 1,20	2,0 x 1,60	21	19	15	12	10
3	6,0 x 1,20	2,0 x 1,30	17	15	12	9	--
4	4,60 x 1,20	2,0 x 0,90	16	13	10	7	--
5	4,0 x 1,20	2,0 x 0,80	15	12	8	6	--
LAPI-LAPI	2,65 x 1,20	1,70 x 0,70	3,5	--	--	--	--
AYUNAN	1,00 x 1,20	0,75 x 0,45	3	2	--	--	--

Sumber : Bagian produksi perusahaan CV. "BTR"

Untuk kasur ukuran nomor 1 bisa berupa satu unit kasur dengan ukuran 2 m x 1,80 m atau terdiri dari dua unit kasur nomor 4 dengan ukuran 2 m x 0,90 m, demikian pula kasur nomor 2 boleh berupa satu unit kasur ukuran 2 m x 1,60 m atau dua unit kasur ukuran 2 m x 0,80 m.

Penulis telah uraikan bagaimana proses produksi atau cara-cara yang ditempuh dalam pembuatan kasur kapuk menurut ukuran dan kualitasnya. Selanjutnya, di bawah ini penulis akan kemukakan bahan-bahan yang diperlukan dalam pembuatan kasur kapuk, dimana dapat dibagi atas dua kategori, yaitu :

1. Bahan baku / bahan dasar langsung, terdiri dari :
 - a. Kapuk.
 - b. Kain.
2. Bahan - bahan penolong / pembantu, terdiri atas :
 - a. Benang jahit biasa.
 - b. Benang jahit cacur.
 - c. Tali plastik.
 - d. Plastik pengemas.

Adapun peralatan yang digunakan dalam pembuatan kasur kapuk, adalah sebagai berikut :

1. Mesin jahit.
2. Gunting.
3. Jarum tangan / jarum kecil.
4. Jarum cacur / jarum besar.
5. Timbangan / dacing.
6. Meteran / pengukur.
7. Pisau lipat / silet.
8. Spidol.

Di samping peralatan yang digunakan di atas, juga digunakan beberapa peralatan tradisional, yaitu :

1. Bambu - bambu pendorong.
2. Pipa - pipa plastik.
3. Kayu pengukur.

Pada 5 tahun terakhir (1988-1992) produksi perusahaan selalu berada di atas 6.000 unit pertahun, dan hanya pada tahun 1993 berada di bawah jumlah tersebut. Hal tersebut jika dibandingkan ketika perusahaan ini baru berdiri (1967), berarti ada kenaikan sebesar 1400 % atau 14 kali lipat selama 25 tahun. Ini menunjukkan adanya kenaikan yang disebabkan penggunaan 8 orang tenaga kerja wanita dan 9 orang buruh pria serta adanya sedikit perubahan pada metode produksi yang digunakan.

4.2.2. Aspek Pemasaran

Penjualan perusahaan CV. "BTR" untuk tahun 1987 sebanyak 7.139 unit, namun pada tahun 1988 turun menjadi 6.030 unit, atau mengalami penurunan sebesar 15,5 % pertahun. Tingginya jumlah penjualan yang dicapai pada tahun 1987 itu karena sedang membaiknya situasi perekonomian, di mana saat itu penjualan perusahaan didorong oleh banyaknya pesanan / order dari berbagai instansi pemerintah, namun untuk tahun 1988 hal tersebut agak berkurang yang juga antara lain disebabkan oleh menurunnya order / pesanan dari berbagai instansi pemerintah akibat menurunnya pendapatan negara dari sektor migas.

Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan mencoba mengadakan diversifikasi pasar dengan cara mencari daerah - daerah yang bisa dijadikan daerah pemasaran yang baru, baik di daerah Sulawesi Selatan maupun antar pulau, yang menjadi salah satu sebab sehingga penjualan kembali meningkat pada tahun 1989 menjadi 6.544 unit atau 8,5 % dari tahun sebelumnya.

Besarnya tingkat penjualan dan jumlah produksi perusahaan CV. "BTR" selama 7 tahun (1987-1993) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL II
PERKEMBANGAN PRODUKSI DAN PENJUALAN KASUR KAPUK
PADA PERUSAHAAN CV. "BTR"
TAHUN 1987 - 1993 (DALAM UNIT)

TAHUN	JUMLAH PRODUKSI	PENINGKATAN / PENURUNAN (+/-) DALAM PERSEN	JUMLAH PENJUALAN	PENINGKATAN / PENURUNAN (+/-) DALAM PERSEN
1987	7.234	---	7.139	---
1988	6.150	(-) 14,9 %	6.030	(-) 15,5 %
1989	6.620	(+) 7,6 %	6.544	(+) 8,5 %
1990	7.900	(+) 19,3 %	7.803	(+) 19,2 %
1991	7.500	(-) 5,1 %	7.239	(-) 7,2 %
1992	6.500	(-) 13,3 %	6.492	(-) 10,3 %
1993	5.970	(-) 8,1 %	5.508	(-) 15,1 %

Sumber : Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR".

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa usaha perusahaan dalam menaikkan jumlah penjualan dengan cara mencari daerah pasaran yang baru telah berhasil menaikkan jumlah penjualan pada tahun 1989 dan 1990, namun jumlah penjualan kembali menurun pada tahun 1991 kemudian berlanjut sampai tahun 1993. Hal ini antara lain disebabkan karena makin banyaknya perusahaan pesaing, dimana sebagian dari perusahaan tersebut dapat menjual kasur produksinya dengan harga yang lebih rendah namun kurang memperhatikan segi kualitasnya. Para konsumen yang kurang memahami tentang kualitas kasur dan hanya melihat pada harga yang ditawarkan lalu terdorong untuk mengkonsumsi kasur - kasur kapuk berkualitas rendah tersebut. Sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap jumlah penjualan pada perusahaan CV. "BTR". Selain itu tidak menentukannya jadwal berlayar kapal barang menuju ke daerah - daerah yang menjadi pasar potensial bagi CV. "BTR" turut mempengaruhi jumlah penjualan perusahaan ini.

Produksi perusahaan ini setiap tahunnya tidak menentu, kadang - kadang jumlah produksi perlu diperbesar mengingat jumlah permintaan tiba-tiba melonjak, sedangkan stock barang / kasur yang tersedia di gudang jumlahnya tidak mencukupi. Demikian pula, bila perusahaan merasa bahwa stock yang ada cukup untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, maka perusahaan mem per-



kecil/mengurangi jumlah produksi demi mencegah bertumpuknya stock (persediaan) di gudang. Hal ini dilakukan perusahaan agar disamping bisa memenuhi permintaan yang mendadak dari distributor baik dari dalam maupun dari luar Sulawesi Selatan, juga dapat menjamin tersedianya kasur di toko milik perusahaan, sebagai salah satu saluran distribusi produk tersebut. Dan dengan kebijaksanaan tersebut perusahaan telah berusaha pula menghindari kerugian yang mungkin timbul jika terjadi kerusakan baik akibat hama tikus maupun akibat kebakaran.

Pemasaran suatu produk dapat dikatakan berhasil apabila produk tersebut dapat sampai ke tangan konsumen tepat waktu, disamping itu kuantitas maupun kualitas produk sesuai dengan keinginan konsumen, dan tingkat harga yang dapat dijangkau pihak konsumen. Selain itu produk harus dapat dengan mudah sampai ke tangan konsumen tanpa mengeluarkan banyak biaya dan bahwa produk itu memang dibutuhkan oleh konsumen setempat. Sehingga hal ini menyebabkan perusahaan harus bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

Salah satu kendala perusahaan dalam mengirim hasil produksinya pada distributor khususnya di luar pulau Sulawesi adalah sulitnya sarana transportasi yang disebabkan jadwal kedatangan kapal yang akan menuju ke daerah distributor tidak menentu, selain itu seringkali

perubah rute perjalanan yang telah dijadwalkan sebelumnya. Hal ini berkaitan dengan kebijaksanaan perusahaan pelavaran yang lebih mengutamakan pemakai jasa ataupun daerah yang bisa memberi muatan dalam jumlah lebih banyak. Keadaan ini setidaknya - tidaknya akan mempengaruhi frekuensi pengiriman hasil produksi perusahaan, yang pada akhirnya akan menurunkan jumlah penjualan perusahaan pada tahun berjalan. Untuk mencoba mengatasi hal ini, maka perusahaan dalam mengirim produknya selalu mencari perusahaan yang produknya tidak sejenis namun ingin mengirim produknya pada daerah yang sama. Hal ini dilakukan karena untuk mencarter sebuah kapal merupakan suatu pemborosan, karena produk yang akan dikirim jumlahnya belum mencapai jumlah daya angkut sebuah kapal.

Selain kendala tersebut, perusahaan juga menghadapi tantangan berupa banyaknya perusahaan pesaing yang memproduksi kasur kapuk dengan kurang memperhatikan segi kualitas, walau harga jualnya lebih murah. Menghadapi hal ini, perusahaan tidak ingin merubah standar kualitas yang telah ditetapkan, namun berusaha memberi pemahaman tentang kualitas kasur baik secara langsung pada para pengunjung toko perusahaan maupun melalui perantara distributor atau media promosi yang ditujukan pada pasar sasaran.

4.3. Saluran Distribusi

Untuk sukses dan lancarnya penyebaran kasur produksi CV. "BTR" dalam wilayah pemasarannya, maka perusahaan memilih saluran yang akan dipakai berdasarkan beberapa pertimbangan seperti yang telah penulis kemukakan pada bab III yang lalu berupa kutipan pendapat dari Kotler yang mengemukakan pertimbangan - pertimbangan dalam memilih saluran distribusi. Berdasarkan pertimbangan ini maka CV. "BTR" menggunakan saluran pemasaran dalam 2 cara :

- 1. Konsumen membeli barang melalui perantara distributor/perantara pemasaran perusahaan.
- 2. Konsumen membeli secara langsung di toko milik perusahaan.

Untuk lebih jelasnya cara atau sistem penyaluran kasur pada perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" ini dapat dilihat pada skema berikut ini :

SKEMA II
SALURAN PEMASARAN
PERUSAHAAN INDUSTRI KASUR KAPUK CV. "BTR"



Sumber : Hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan CV. "BTR"

Perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" hingga saat ini tidak hanya berhasil memasuki pasaran di Ujung Pandang dan beberapa daerah di Sulawesi Selatan, tetapi bahkan telah menjangkau pula wilayah Irian Jaya, kepulauan Maluku, dan daerah Kalimantan.

Penjualan yang dilakukan keluar Ujung Pandang (daerah - daerah di Sulawesi Selatan) dilakukan dengan cara distributor yang langsung datang mengambil di perusahaan agar ia dapat dengan mudah memilih kasur dari segi ukuran, motif, warna kain dan kualitas kasur tersebut, sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang dihadapi oleh masing - masing distributor pada lokasi penjualannya. Sedang penjualan yang dilakukan ke luar propinsi (Sulawesi Tenggara, Irian Jaya, kepulauan Maluku dan Kalimantan) dilakukan dengan cara penerimaan order melalui telepon, telegram, surat menyurat ataupun distributor yang langsung datang mengorder. Dan bila barang yang diorder selesai diproduksi dan telah dibungkus (packing) maka perusahaan mengirim barang tersebut melalui perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), dimana biaya pengirimannya sering ditanggung pihak pembeli (distributor) namun sering pula ditanggung oleh penjual (produsen), tergantung perjanjian yang disepakati kedua belah pihak. Adapun cara pembayaran dari kasur yang diorder dapat dilakukan dengan salah satu dari tiga macam cara yang biasa dilaksanakan, yaitu :

1. Pembayaran tunai sebelum produk diambil/dikirim.
2. Dengan membayar sebagian dari jumlah harga sebagai panjar dan sisanya dikredit.
3. Dengan cara membuka "Letter of Credit (L/C)" pada saat order disepakati, sehingga pada saat barang sudah dikirim, maka pembayarannya dapat dicairkan melalui bank yang ditunjuk.

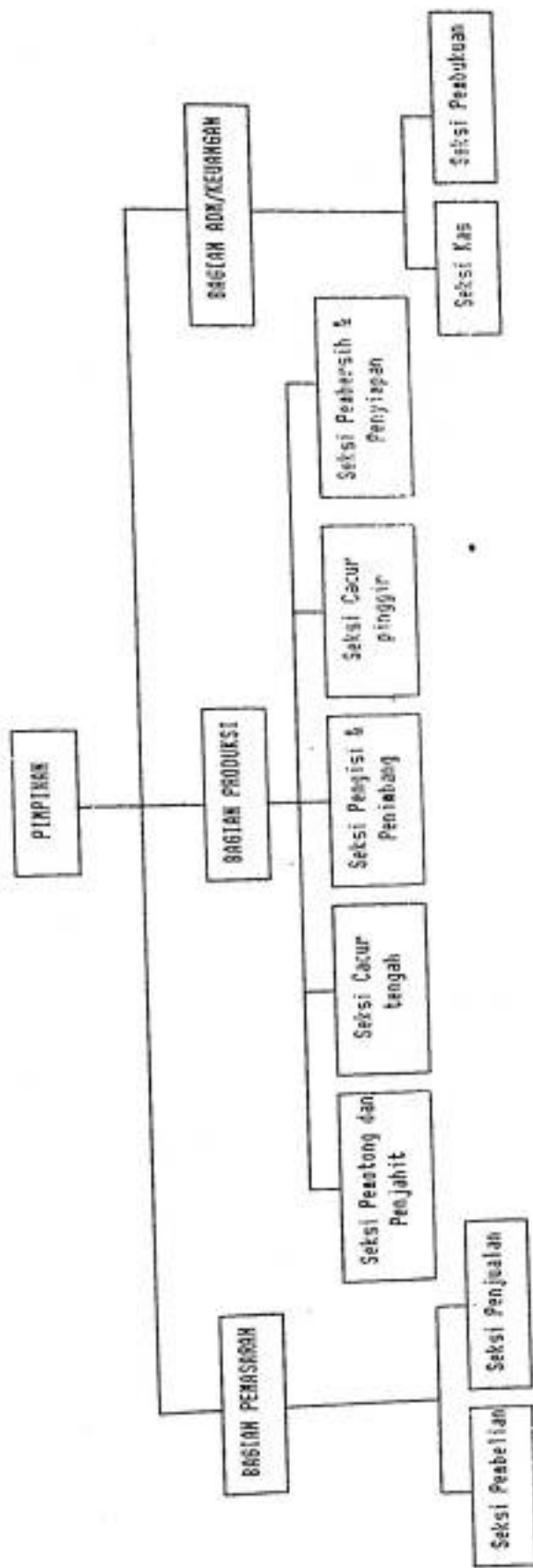
4.4. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa atau sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, yang mana organisasi tersebut merupakan wadah bagi mereka yang ada di dalamnya. Namun kerja sama itu tidak secara otomatis dapat terjalin dengan baik kecuali melalui suatu proses dimana seorang atau lebih yang berfungsi sebagai pimpinan mengatur dan mengarahkan sekelompok orang lain yang berada dalam organisasi tersebut untuk bekerja sesuai rencana dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi/perusahaan tersebut. Demikian pula perlu ada suatu hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin yang berjalan menurut suatu sistem yang dianut oleh perusahaan, yaitu apakah pimpinan perusahaan yang langsung berhubungan dengan bawahan atau melalui perantara dalam suatu hirarki organisasi.

Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" adalah usaha persekutuan komanditer, dimana pemilik usaha terdiri atas sekutu aktif

dan sekutu pasif. Dalam hal ini sekutu aktiflah yang mengelola manajemen perusahaan sekaligus dipercayakan sebagai pimpinan perusahaan, sedang sekutu pasif tidak turut campur dalam manajemen namun hanya bertanggung jawab sebatas modal yang disetornya, walaupun tidak tertutup kemungkinan dimintai pendapatnya. Olehnya itu para anggota sekutu sepakat memilih bentuk organisasi garis (line organization) dalam struktur organisasi perusahaan. Hal ini memang lazim dan efektif digunakan oleh perusahaan kecil, karena segala keputusan dan tanggung jawab berada pada tangan pucuk pimpinan perusahaan, namun hal itu tidak berarti bahwa pihak lain tidak boleh mengajukan usul/saran kepada pimpinan perusahaan. Dengan adanya sistem yang dianut oleh perusahaan ini, berarti memudahkan pimpinan perusahaan dalam mengelola manajemen perusahaan, baik itu dalam membuat perencanaan, melaksanakan perencanaan, ataupun melakukan pengendalian kegiatan dalam perusahaan. Dengan sistem ini, pimpinan perusahaan dapat secara langsung berhubungan dengan bawahannya, dan begitu pula para pekerja dapat dengan mudah menyampaikan setiap permasalahan yang dihadapi termasuk keluhan-keluhannya kepada pimpinan perusahaan. Sehingga hal ini dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan atau sebaliknya.

S K E M A I I I
S T R U K T U R O R G A N I S A S I
P E R U S A H A A N I N D U S T R I K A S U R K A P U K C V . " B T R "



Sumber : Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR".

Mengenai susunan personalia pada perusahaan

industri kasur kapuk CV. "BTR" adalah sebagai berikut :

Pimpinan Perusahaan	= 1 orang	
Kepala Bagian Pemasaran	= 1 orang	
Kepala Bagian Produksi	= 1 orang	
Kepala Bagian Adm./keuangan	= 1 orang	
	<u> </u>	4 orang

Bagian Pemasaran membawahi 2 seksi, yaitu :

Seksi Pembelian	= 1 orang	
Seksi Penjualan	= 1 orang	
	<u> </u>	2 orang

Bagian Produksi membawahi 5 seksi, yaitu :

Seksi Penakar & Pemotong	= 2 orang	
Seksi Cacur tengah & jahit	= 6 orang	
Seksi Penqisi, Penimbang, pencatat	= 8 orang	
Seksi Cacur Pinggir	= 3 orang	
Seksi Pembersih & Penyimpan	= 2 orang	
	<u> </u>	21 orang

Bagian Adm./keuangan membawahi 2 seksi, yaitu :

Seksi Kas	= 1 orang	
Seksi Pembukuan	= 2 orang	
	<u> </u>	<u> </u> 3 orang

Jumlah seluruh personil = 30 orang

4.5. Strategi Pemasaran Perusahaan

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" sejak awal berdirinya, sudah menaalami persaingan dengan perusahaan yang produknya sejenis. Hal ini terjadi karena perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" yang didirikan tahun 1967 merupakan perusahaan industri kasur kapuk keempat di Ujung Pandang. Sedangkan untuk produk substitusi saat itu belum dianggap sebagai saingan, ini disebabkan karena saat itu daerah pemasaran produk CV. "BTR" masih terbatas pada wilayah Ujung Pandang dan sekitarnya, sedangkan produk substitusi baru memasuki wilayah Ujung Pandang sekitar pertengahan dekade 1970-an. Beberapa perusahaan kasur kapuk yang telah lebih dulu ada, terus menerus berusaha mengadakan perbaikan produksi dalam menghasilkan berbagai macam ukuran dan kualitas kasur untuk meningkatkan penjualannya. Tingginya permintaan kasur kapuk yang diperoleh CV. "BTR" pada periode-periode lalu mengundang masuknya perusahaan-perusahaan baru, yang berarti pula persaingan antara perusahaan-perusahaan yang memproduksi kasur kapuk makin meningkat.

Masuknya perusahaan-perusahaan baru ke industri kasur kapuk ini tidak menjadikan CV. "BTR" sebagai perusahaan yang lebih dulu berkibrah merasa "terancam", namun hal tersebut justru dijadikan tantangan bagi perusahaan tersebut untuk bekerja lebih baik dalam menghasilkan produk-produknya dan dalam melayani konsumen/pembeli produk demi kepuasan konsumen, yang pada akhirnya akan memacu tingkat penjualan.

Hal ini terlihat ketika beberapa perusahaan pesaing utamanya perusahaan-perusahaan baru - ingin merebut pasaran kasur kapuk secara mudah - dengan memproduksi kasur kapuk berkualitas rendah, sehingga bisa ditawarkan ke konsumen dengan harga yang lebih murah. Walaupun dalam jangka pendek hal tersebut bisa menurunkan tingkat permintaan terhadap kasur produksi CV. "BTR", namun pimpinan perusahaan yakin bahwa tingkat permintaan akan kembali naik jika konsumen telah sadar dan mengetahui mutu produk yang selayaknya ia beli. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan tidak merubah standar kualitas yang digunakan sambil mencoba menerangkan secara terbuka pada konsumen (baik langsung maupun melalui distributor) tentang kualitas kasur kapuk produksi CV. "BTR".

Keyakinan perusahaan ini akan kualitas produknya semakin tampak ketika tahun 1985 setiap kasur produksinya mulai dilekatkan label nama dan alamat perusahaan, dengan hal tersebut secara tidak langsung menjadi jaminan

kepuasan pada konsumen atas kasur kapuk yang telah dibelinya. Selain itu, pada saat yang sama (sampai tahun 1991) perusahaan ini cukup gencar mengiklankan produknya melalui berbagai media (koran, buku telepon, dan juga kalender) untuk menarik perhatian publik yang menjadi pasar sasarannya. Usaha-usaha tersebut tampaknya agak memberikan hasil, karena pada masa-masa tersebut (1985-1991) tingkat penjualan CV. "BTR" menunjukkan trend menaik, kecuali pada tahun 1987 dan 1988 yang sedikit menurun karena melemahnya permintaan masyarakat.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini penulis kutipkan tingkat penjualan yang terjadi pada perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" tahun 1985-1993.

T A B E L III
TINGKAT PENJUALAN KASUR KAPUK
PADA PERUSAHAAN INDUSTRI KASUR KAPUK CV. "BTR"
TAHUN 1985-1993
(DALAM UNIT)

TAHUN	JUML. PENJUALAN	PERSENTASE NAIK / TURUN
1985	6.254	----
1986	7.153	(+) 14,4 %
1987	7.139	(-) 0,19 %
1988	6.030	(-) 15,5 %
1989	6.544	(+) 8,5 %
1990	7.803	(+) 19,2 %
1991	7.239	(-) 7,2 %
1992	6.492	(-) 10,3 %
1993	5.508	(-) 15,15 %

Sumber : Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR".

Dari tabel di atas terlihat bahwa setelah mengalami kenaikan terbesar pada tahun 1990 - sebesar 19,2 % untuk tiga tahun terakhir ini permintaan terhadap kasur kapuk CV. "BTR" terus menurun, bahkan persentase penurunannya semakin membesar, dimana penurunan terbesar terjadi pada tahun 1993. Hal ini terjadi kemungkinan disebabkan oleh beberapa strategi perusahaan yang keliru, hal-hal tersebut antara lain sebagai berikut :

a. Promosi atas produk perusahaan makin kurang gencar.

Ini ditandai dengan dihentikannya pemasangan iklan pada buku penunjuk telepon sejak tahun 1990, dan yang melalui sebuah koran lokal sejak tahun 1992 juga dihentikan dengan alasan efisiensi. Hal ini menjadikan perusahaan terasing oleh calon konsumennya di tengah arus persaingan yang makin deras.

b. Dalam mendistribusikan produk, perusahaan masih lebih banyak menunggu pesanan dari pada menawarkan produknya pada distributor. Hal ini bisa saja menyebabkan perusahaan lain masuk ke daerah pemasaran yang selama ini menjadi milik perusahaan.

Selain karena adanya kekeliruan perusahaan dalam menerapkan strategi, yang sekaligus merupakan kelemahan perusahaan, masih ada beberapa faktor yang menjadi tantangan perusahaan dalam usahanya mencapai tingkat



penjualan yang lebih tinggi. Faktor-faktor tersebut tidak dapat dikendalikan perusahaan karena merupakan faktor-faktor yang bersifat ekstern. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor demografi ; Karena daerah pemasaran perusahaan sudah meluas, dan meliputi beberapa wilayah yang letaknya saling berjauhan, dimana sarana transportasi terutama untuk barang belum memadai, maka sering menjadi faktor penghambat bagi perusahaan dalam memasarkan produknya.
- b. Kondisi perekonomian ; Karena masyarakat Indonesia umumnya adalah masyarakat agraris, maka kondisi perekonomian masyarakat sangat bergantung pada harga pasaran hasil-hasil pertanian. Jika harga pasaran suatu produk pertanian membaik, maka pendapatan masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada produk pertanian tersebut juga meningkat, dan pendapatan yang meningkat akan merangsang mereka untuk membelanjakan lebih banyak uangnya membeli barang-barang yang dibutuhkannya. Dengan demikian tingkat penjualan perusahaanpun juga bergantung pada kondisi perekonomian.
- c. Tingkat perkembangan teknologi ; Hal ini terutama pada teknologi komunikasi. Walaupun sebagian besar wilayah Indonesia sudah dapat dihubungi dengan telepon - bahkan melalui SLJJ - namun untuk beberapa daerah, terutama wilayah Indonesia Timur masih sulit untuk dilakukan.

Hal ini dapat menghambat perusahaan dalam menawarkan produknya pada distributor.

Olehnya itu, sebagai perusahaan yang ingin tetap eksis perlu menyadari dan memperbaiki segala kekeliruannya. Selain itu, perusahaan juga harus menyesuaikan diri dengan tuntutan keadaan lingkungannya. Agar segala upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya dapat berhasil.

B A B V

ANALISIS PEMASARAN

Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" dalam usahanya mencapai tujuan yang telah dicanangkan yang pada dasarnya bertitik tolak pada faktor-faktor yang bersifat intern maupun ekstern.

Faktor yang bersifat intern umumnya merupakan sikap, kemampuan kinerja, ataupun situasi di dalam perusahaan baik ditinjau dari segi operasional maupun manajerial.

Analisis tentang kekuatan dan kelemahan ini adalah analisis yang meliputi :

- a. Aspek operasional yang meliputi bidang pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi.
- b. Aspek manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian.

Faktor yang bersifat ekstern merupakan pengkajian situasi yang berada di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan baik langsung maupun tidak langsung. Analisis ini mencoba mengungkapkan usaha yang memungkinkan untuk melihat kesempatan yang terbuka bagi perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" serta ancaman yang merupakan hambatan yang mungkin timbul, misalnya turunnya market share, atau meningkatnya persaingan.

Kemudian untuk mengetahui perkembangan perusahaan dapat diketahui melalui market sharenya, sehingga analisa market share berguna untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya jika dibanding hasil yang dicapai oleh industri produk tersebut secara keseluruhan.

Untuk itu maka perlu diidentifikasi faktor-faktor yang muncul, baik intern maupun ekstern. Kemudian dari faktor intern dinilai variabel-variabel yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan dari faktor ekstern dapat dinilai variabel-variabel yang merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan, sehingga terjadi penurunan pangsa pasar.

Dari faktor-faktor tersebut kemudian dianalisis dan dirumuskan masalah yang dihadapi dan dicarikan kemungkinan-kemungkinan perubahan ke arah yang lebih sesuai akan kemampuan dan kondisi perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR".

5.1. Simpulan Temuan

Mendahului analisis tersebut perlu dikemukakan beberapa simpulan temuan di daerah penelitian, baik dari CV. "BTR" maupun pada perusahaan industri kasur kapuk lain sebagai pesaing. Temuan-temuan tersebut sebagai berikut :

1. Temuan pada perusahaan CV. "BTR" :

- (1) Adanya diversifikasi produk (ukuran dan kualitas).

- (2) Standar kualitas produk yang jelas dan mampu dipertahankan.
- (3) Harga produk sesuai dengan tingkatan mutu produk.
- (4) Pelayanan terhadap calon konsumen belum memuaskan.
- (5) Pelayanan purna jual masih kurang.
- (6) Operasional perusahaan belum efisien.
- (7) Hubungan antara perusahaan dengan para distributor-nya belum optimal.
- (8) Bahan baku utama produk ini yaitu kapuk bersifat musiman dan jumlahnya terbatas.
- (9) Masih banyak konsumen yang belum tahu tentang kualitas kasur.
- (10) Potensi pasar untuk kasur kapuk relatif masih besar.
- (11) Kegiatan advertensi makin menurun.
- (12) Jumlah penjualan makin menurun dalam 3 tahun terakhir.
- (13) Jumlah karyawan cukup, tapi produktivitas perlu ditingkatkan.
- (14) Profesionalisme karyawan masih kurang.
- (15) Segmentasi pasar sudah diterapkan.
- (16) Sudah adanya diversifikasi daerah pemasaran.
- (17) Perusahaan masih perlu mencari daerah pemasaran yang baru.
- (18) Ruang kerja dan audana penyimpanan belum mencukupi.
- (19) Pelatihan untuk peningkatan keterampilan karyawan perlu diberikan.

- (20) Perlu dibina hubungan yang lebih harmonis antara perusahaan dengan masyarakat sekitar.
- (21) Perlu membina hubungan dengan konsumen terutama yang nilai transaksinya cukup besar.
- (22) Perusahaan memerlukan kendaraan roda empat untuk memberi fasilitas pengantaran produk ke tempat konsumen atau distributor.

2.a. Temuan pada perusahaan pesaing (produk sejenis) :

- (1) Umumnya masih dikelola secara tradisional.
- (2) Umumnya menjual produknya dengan harga yang lebih murah namun berkualitas lebih rendah.
- (3) Umumnya produknya dibuat dari bahan baku kualitas rendah (kapuknya dicampur dengan biji dan tulang-tulang kulit kapuk).
- (4) Umumnya tidak mempunyai distributor dan atau pelanggan tetap.
- (5) Umumnya berusaha memikat pembeli dengan fasilitas pengantaran produk.
- (6) Sebagian dari mereka memproduksi kasur tidak sesuai ukuran standar.
- (7) Umumnya konsumen mereka adalah golongan bawah.
- (8) Umumnya memanfaatkan kekurangtahuan konsumen akan kualitas kasur kapuk.
- (9) Banyak di antara konsumen merasa menyesal membeli produk yang murah tapi kualitas rendah tersebut.
- (10) Pelayanan terhadap calon konsumen sering kurang bersahabat.

2.b. Temuan pada perusahaan pesaing (produk substitusi):

- (1) Produknya adalah kasur karet atau kasur pegas.
- (2) Harganya relatif lebih mahal dan hanya dapat dijangkau oleh kalangan atas.
- (3) Produk tersebut terasa gerah bila digunakan, karenanya kurang sesuai dengan kondisi alam Indonesia (negara tropis).
- (4) Produknya kebanyakan dipakai hanya karena keinginan untuk mengangkat prestise, bukan karena kebutuhan.

5.2. Analisis Faktor Intern dan Ekstern

Berdasarkan simpulan temuan di daerah penelitian, selanjutnya dianalisa dan dirumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran produk kasur kapuk CV. "BTR" yang pada dasarnya dibedakan atas faktor internal dan eksternal.

Faktor internal merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap aktivitas CV. "BTR" utamanya dalam pemasaran yang biasanya merupakan kekuatan atau kelemahan CV. "BTR". Selanjutnya faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung, yang selalu berubah secara dinamis, dimana dapat berupa ancaman ataupun peluang terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis ini mengetengahkan kekuatan, kelemahan, maupun peluang dan ancaman CV. "BTR" yang dibandingkan dengan keadaan umum perusahaan-perusahaan pesaingnya.

Selanjutnya secara berurut dikemukakan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman CV. "BTR" dan perusahaan pesaingnya, dalam tabel-tabel berikut ini :

T A B E L IV

KEKUATAN DALAM BIDANG PEMASARAN

CV. "BTR" DAN PERUSAHAAN - PERUSAHAAN PESAINGNYA

Kekuatan CV. "BTR" :

- Perusahaan mempunyai standar kualitas produk yang jelas dan mampu dipertahankan dari tahun ke tahun.
- Walaupun sedikit lebih mahal, namun produk perusahaan mampu memuaskan konsumen.
- Segmentasi pasar telah diterapkan sejalan dengan adanya diversifikasi produk (dalam berbagai ukuran dan kualitas).
- CV. "BTR" merupakan perusahaan kasur kapuk.

Kekuatan Pesaing :

> Produk Sejenis :

- Mampu menjual produknya dengan harga lebih murah.
- Melakukan pengantaran produk terutama kepada pembeli di daerah pedalaman.
- Mampu memanfaatkan kekurangtahuan konsumen tentang kualitas kasur.
- Sebagian aktif mencari distributor ke daerah-daerah lain.

> Produk Substitusi :

- Karena harganya relatif lebih mahal, mampu mem-

keempat di Ujungpandang sehingga relatif lebih berpengalaman.

- Adanya diversifikasi daerah pemasaran, sehingga pemasaran produk tidak terpusat hanya pada daerah-daerah tertentu.

- Pengelolaan relatif lebih modern dibanding pesaing-pesaingnya.

- Karyawan merasa betah bekerja di CV. "BTR", karena merasa kebutuhannya diperhatikan.

beri rasa bangga bagi pemiliknya.

- Melakukan pengantaran khusus bagi pembeli di dalam kota.

T A B E L V

KELEMAHAN DALAM BIDANG PEMASARAN

CV. "BTR" DAN PERUSAHAAN - PERUSAHAAN PESAINGNYA

Kelemahan CV. "BTR" :

- Pelayanan terhadap calon konsumen belum memuaskan
- Perusahaan masih kurang memberi pelayanan purna jual.

Kelemahan Pesaing :

- > Produk Sejenis :
- Umumnya perusahaan masih dikelola secara tradisional, sehingga belum memiliki sistem

- Operasional perusahaan belum efisien.
- Hubungan antara perusahaan dengan distributor belum optimal.
- Kegiatan advertensi makin menurun.
- Perusahaan tidak punya kendaraan untuk melakukan pengantaran produk kepada konsumen atau untuk menawarkan produknya pada distributor.
- Kurangnya usaha perusahaan menyebarkan informasi produknya kepada konsumen.
- Masih kurangnya koordinasi dalam menjalankan fungsi-fungsi pemasaran dengan bidang - bidang fungsional lainnya dalam perusahaan.
- dan tata kerja yang baik.
- Kebanyakan dari pesaing memproduksi produk berkualitas rendah.
- Sebagian pesaing menggunakan bahan baku kapuk berkualitas rendah.
- Umumnya tidak mempunyai distributor dan atau pelancon tetap.
- Sebagian dari pesaing memproduksi kasur tidak sesuai ukuran standar.
- Pelayanan kepada calon konsumen sering mengecewakan.
- > Produk Substitusi :
 - Masih kurang diminati, karena kurang sesuai dengan iklim Indonesia.
 - Harganya relatif lebih mahal dari kasur kapuk.

TABEL VI

PELUANG DALAM BIDANG PEMASARAN

CV. "BTR" DAN PERUSAHAAN - PERUSAHAAN PESAINGNYA

Peluang CV. "BTR" :

- Potensi pasar kasur kapuk relatif masih besar.
- Banyak di antara konsumen merasa menyesal mengkonsumsi produk berkualitas rendah.
- Jaringan transportasi darat, laut dan udara
- Tingkat kesejahteraan dan pendidikan masyarakat makin meningkat.
- Jumlah penduduk makin besar.
- Makin banyak perumahan yang dibangun
- Kegiatan pariwisata makin berkembang, maka makin banyak hotel dan tempat penginapan lainnya dibangun.

Peluang Bagi Pesaing :

> Pesaing Produk Sejenis :

- Masih banyak konsumen yang belum mengerti tentang kualitas kasur.
 - Umumnya konsumen produk dari golongan bawah.
 - Jumlah penduduk makin besar.
 - Jaringan transportasi darat, laut dan udara makin berkembang.
 - Potensi pasar produk relatif masih besar.
- ###### > Produk Substitusi :
- Makin bertambahnya jumlah penduduk.
 - Makin meningkatnya kesejahteraan masyarakat.
 - Makin berkembangnya kegiatan pariwisata.

TABEL VII

ANCAMAN DALAM BIDANG PEMASARAN

CV. "BTR" DAN PERUSAHAAN - PERUSAHAAN PESAINGNYA

Ancaman Bagi CV. "BTR" :

- Banyaknya perusahaan yang membuat produk sejenis namun berkualitas rendah.
- Masih banyak konsumen yang belum tahu tentang kualitas kasur.
- Makin banyaknya perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang sama.
- Bahan baku kapuk bersifat musiman dan jumlahnya terbatas.
- Ukuran ranjang yang dijual di pasaran sering tidak sesuai standar.

Ancaman Bagi Pesaing :

> Untuk Produk Sejenis :

- Banyak di antara konsumen menyasal membeli produk kualitas rendah.
- Meningkatnya tingkat pendidikan dan kesejahteraan masyarakat.
- Bahan baku kapuk bersifat musiman dan jumlahnya terbatas.

Untuk Produk Substitusi :

- Kondisi alam Indonesia yang beriklim tropis menjadi penghalang pemasaran produk substitusi.

2.1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan CV. "BTR"

Kekuatan utama perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" adalah produk yang dihasilkan mempunyai standar kualitas yang jelas dan dapat memuaskan kosumen, hal tersebut didukung oleh pengalaman perusahaan tersebut dalam industri kasur kapuk sejak tahun 1967 yang dibarengi oleh komitmen perusahaan tersebut untuk tetap mempertahankan standar kualitas produknya demi kepuasan kosumen produknya.

Salah satu kekuatan utama perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" dan membedakan dengan perusahaan kasur kapuk lainnya adalah menyangkut kualitas kasur yang dihasilkan. Bila ditinjau cara pembuatan kasur pada CV. "BTR", maka hanya ada beberapa (sebagian kecil) perusahaan kasur lainnya yang agak mempunyai kesamaan, yaitu mengutamakan segi kualitas sesuai dengan keinginan dan selera kosumen. Dan kualitas kasur inilah yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya harga sebuah kasur, sehingga perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" juga menghasilkan kasur yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan atau daya beli kosumen. Di samping itu perusahaan tersebut menghasilkan pula kasur kualitas istimewa untuk kosumen kelas atas (high class), yang mana tidak semua perusahaan dapat menghasilkan kasur dengan kualitas tersebut.

Kualitas kasur yang dihasilkan tersebut dapat tercipta karena adanya pengawasan yang dilakukan pada setiap unit produk yang dihasilkan, mulai dari bahan baku (kapuk dan kain) dan bahan penolong yang digunakan selalu diusahakan dapat memenuhi standar kualitas, sampai pada jumlah berat kapuk yang dimasukkan ke dalam unit kasur yang diproses selalu diusahakan untuk ditera (ditulis) pada badan kasur sesuai keadaan sebenarnya. Semua ini tentunya untuk menjaga nama baik perusahaan yang menginginkan agar konsumen yang telah menggunakan produk perusahaan dapat kembali secara rutin untuk membeli produk perusahaan saat konsumen membutuhkannya.

Namun ternyata segala kekuatan tersebut kurang dimanfaatkan sehingga kekuatan yang dimiliki tidak mampu muncul sebagai kekuatan nyata untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Agar kekuatan tersebut muncul sebagai kekuatan yang nyata dan dapat digunakan secara efektif diperlukan suatu keputusan bersifat strategis dan operasional di bidang pemasaran terutama yang berkaitan dengan komitmen perusahaan untuk memberi kepuasan pada para pemakai produknya disamping orientasi perusahaan yang profit oriented harus pula berjalan demi kelangsungan hidup perusahaan.

Semua kekuatan tersebut harus dimanfaatkan seoptimal mungkin dan untuk itu manajemen harus menetapkan strategi pemasaran dengan mempertimbangkan misi dan kondisi perusahaan.



Kelemahan-kelemahan perusahaan CV. "BTR" terutama terletak pada belum efisiennya operasional perusahaan, sehingga banyak sumber daya perusahaan yang terpakai pada hal-hal yang tidak produktif atau walaupun terpakai pada hal-hal yang produktif namun hasilnya belum optimal. Kelemahan lain yang cukup serius adalah belum optimalnya hubungan perusahaan dengan para distributornya, dimana perusahaan masih lebih banyak menunggu permintaan distributor dari pada menawarkan produknya. Selain itu makin menurunnya kegiatan advertensi yang kurang diimbangi oleh usaha perusahaan dalam menyebarkan informasi produknya pada konsumen, juga merupakan kelemahan perusahaan yang cukup serius. Sedangkan kelemahan yang paling mendasar adalah tidak berhasilnya perusahaan mempertahankan pangsa pasar akibat kurangnya koordinasi antara fungsi pemasaran dengan bidang-bidang fungsional lainnya dalam perusahaan tersebut.

Kelemahan lainnya adalah sikap perusahaan yang kurang memberi pelayanan pada konsumen ataupun pada calon konsumennya. Hal ini tampaknya agak bertentangan dengan komitmen perusahaan untuk memberi kepuasan pada konsumen dengan produk-produknya yang berkualitas, karena produk yang berkualitas saja tanpa dibarengi dengan pelayanan yang memuaskan maka usaha tersebut kurang berarti. Oleh-nya itu perlu segera dirumuskan kebijaksanaan yang lebih berorientasi pada pasar dan kepuasan pemakai produk kasur

kapuk untuk menunjang strategi yang berorientasi pada pasar dan kepuasan konsumen.

5.2.2. Analisis Peluang dan Ancaman CV. "BTR"

Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis umumnya dapat menimbulkan berbagai masalah baik pada masa sekarang maupun masa akan datang. Faktor lingkungan harus terus diwaspadai karena adanya kekuatan lingkungan yang dapat menimbulkan masalah, namun di antara kekuatan-kekuatan dari lingkungan khusus bagi perusahaan CV. "BTR" yang perlu diwaspadai adalah kekuatan pesaing. Peluang yang ada akan tidak berarti bilamana manajemen memandang pasar dari sudut pandang yang sempit, yang berorientasi semata-mata kepada produk. Menurunnya pangsa pasar perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" bukan berarti menurunnya permintaan konsumen akan kasur kapuk, tapi lebih berarti kepada kemampuan perusahaan pesaing dalam memberikan pelayanan yang lebih baik, dan juga karena perusahaan pesaing lebih agresif dalam mencari konsumen dan atau distributor baru.

Terhadap faktor ancaman hendaknya manajemen lebih waspada, karena ancaman bagi perusahaan CV. "BTR" dapat merupakan peluang bagi perusahaan pesaing. Sebaliknya pula, perusahaan harus pandai-pandai dalam mengantisipasi setiap peluang yang terbuka, karena peluang bagi CV. "BTR" dapat berupa ancaman bagi perusahaan pesaing, dan peluang yang terjadi karena hal tersebut dapat lenyap, jika suatu

saat perusahaan pesaing menyadari akan ancaman terhadap dirinya. Ancaman terhadap perusahaan juga dapat merupakan ketidak konsistennya pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan. Ancaman terhadap perusahaan dapat dihilangkan jika perusahaan tersebut sadar akan adanya ancaman terhadap dirinya dan mau mengatasinya. Olehnya itu perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" dapat menghilangkan ancamannya dengan berusaha memberikan informasi seluas-luasnya kepada konsumen tentang keadaan produknya dan tentang bagaimana cara membedakan antara kasur yang ber-kualitas baik dengan kasur berkualitas rendah, informasi-informasi demikian bisa melalui kegiatan advertensi maupun dengan cara tatap muka langsung pada calon konsumen. Untuk mengatasi ancaman yang disebabkan oleh hadirnya perusahaan-perusahaan pesaing (lama atau baru) maka perusahaan harus tetap mempertahankan bahkan kalau bisa meningkatkan kualitas produknya, disamping harus meningkatkan pelayanan baik kepada konsumen maupun kepada distributor.

Sedangkan untuk mengantisipasi ancaman yang timbul akibat munculnya berbagai macam produk substitusi maka perusahaan perlu kembali menggiatkan kegiatan promosi untuk menginformasikan keunggulan-keunggulan kasur kapuk tanpa perlu menjelek-jelekan produk substitusi. Dan untuk hal yang satu ini perusahaan CV. "BTR" bisa menggalang kerja sama dengan produsen kasur kapuk lain demi tetap survivenya produk kasur kapuk.

Selain itu untuk mengatasi terbatasnya bahan baku kapuk yang bersifat musiman, maka pada saat musim panen perusahaan sebaiknya membeli bahan baku kapuk dalam jumlah yang diperkirakan bisa memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut sampai musim panen berikutnya.

Dan seringnya terdapat ranjangan (tempat tidur) yang dijual di pasaran tidak sesuai ukuran standar juga merupakan ancaman secara tidak langsung terhadap produk kasur kapuk CV. "BTR", olehnya itu pihak CV. "BTR" sebaiknya aktif pula memberikan advis (saran) pada konsumen agar berhati-hati dalam membeli tempat tidur. Dan jika perlu, untuk menciptakan sinergi dalam pemasaran, sekaligus untuk menyelamatkan konsumen agar tidak terkecoh dalam membeli ranjangan, maka perusahaan dapat bekerja sama dengan satu atau beberapa produsen ranjangan kualitas terbaik dalam memasarkan produk masing-masing.

Semua hal di atas, sebaiknya dilakukan perusahaan CV. "BTR" demi membebaskan dirinya dari segala hal yang mengancamnya, agar perusahaan tersebut dapat terus beroperasi dengan baik dalam mencapai sasaran yang dituju.

5.3. Analisis Market Share

Setiap perusahaan dalam usahanya menajaa dan mempertahankan kelangsungan hidupnya haruslah secara kontinue berusaha meningkatkan penjualan produknya. Hal ini sejalan dengan perkembangan yang terjadi dari waktu ke waktu melalui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

yang selalu menimbulkan kesempatan-kesempatan baru, dan tentunya hal semacam ini juga akan selalu dimanfaatkan oleh perusahaan pesaing dan bahkan perusahaan baru-pun turut bermunculan dan menjadi saingan baru pula. Dalam hubungan ini maka perlu untuk mengetahui dan menganalisa market share yang merupakan gambaran perbandingan antara penjualan perusahaan yang bersangkutan dengan penjualan industri pada produk yang sama (sejenis) dan pada jangka waktu yang sama.

Market share suatu perusahaan merupakan suatu ukuran atau kriteria tentang keberhasilan manajemen perusahaan dalam mengejar tujuan dan sasaran perusahaan, di mana kegiatan pemasaran yang dilakukan untuk meningkatkan market share perusahaan haruslah selalu diarahkan baik pada konsumen yang sudah ada maupun terhadap calon konsumen guna mempengaruhi serta mendorong mereka mengadakan pembelian terhadap produk perusahaan tersebut.

Dari tabel III terlihat bahwa penjualan perusahaan makin menurun dalam tiga tahun terakhir ini, di mana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap besarnya market share perusahaan. Pada tabel berikut ini dapat dilihat bagaimana keadaan pasar perusahaan dengan melihat market share yang dicapai oleh perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" dalam lima tahun terakhir ini.

T A B E L VIII
 PERHITUNGAN MARKET SHARE
 PERUSAHAAN CV. "BTR" UJUNG PANDANG
 DALAM PEMASARAN KASUR KAPUK DI SULAWESI SELATAN
 (1989 - 1993)

THN	PENJUALAN INDUSTRI (UNIT)	PENJUALAN PERUSAHAAN (UNIT)	MARKET SHARE (%)	JUMLAH PERUSAHAAN	PENJUALAN RATA-RATA INDUSTRI (UNIT)
1989	42.240	6.544	15,49 %	11	3.840
1990	52.260	7.803	14,93 %	13	4.020
1991	53.820	7.239	13,45 %	13	4.140
1992	64.800	6.492	10,02 %	15	4.320
1993	66.300	5.508	8,30 %	15	4.420

Sumber : - Data industri dari Kantor Wilayah Perindustrian Propinsi Sulawesi Selatan.
 - Data perusahaan dari Perusahaan Industri Kasur Kapuk CV. "BTR".

Walaupun dari tabel tersebut terlihat bahwa baik tingkat penjualan maupun market share perusahaan terus menerus menurun, namun jika tingkat penjualan perusahaan dibandingkan dengan tingkat penjualan rata-rata dalam industri kasur kapuk, maka posisi perusahaan masih berada di atas rata-rata dan masih memberi harapan untuk perbaikan di masa akan datang.

Namun di sisi lain tabel tersebut memperlihatkan pula bahwa jumlah penjualan industri dan penjualan rata-rata industri kasur kapuk terus meningkat seiring dengan meningkatnya pula jumlah perusahaan industri kasur kapuk.

Hal ini menandakan bahwa potensi pasar kasur kapuk masih besar, walaupun serbuan dari produk-produk substitusi makin gencar. Ini dapat dilihat pada tabel berikut ini yang menyajikan data pangsa pasar (market share) produk substitusi (kasur karet dan kasur pegas) dalam pemasaran produk kasur secara keseluruhan di Propinsi Sulawesi Selatan.

T A B E L IX
MARKET SHARE PRODUK SUBSTITUSI KASUR KAPUK
DALAM PEMASARAN PRODUK KASUR ANEKA JENIS
DI SULAWESI SELATAN

THW	PENJUALAN INDUSTRI (UNIT)	PENJUALAN PRODUK SUBSTITUSI		MARKET SHARE		JUMLAH PERUSAHAAN	
		KASUR KARET	KASUR PEGAS	KSR KARET	KSR PEGAS	KSR KARET	KSR PEGAS
1989	43.113	715	158	1,65 %	0,37 %	3	1
1990	53.335	835	240	1,56 %	0,45 %	4	2
1991	54.955	870	265	1,58 %	0,48 %	4	3
1992	65.933	920	273	1,39 %	0,41 %	5	3
1993	67.605	1.070	453	1,58 %	0,67 %	5	5

Keterangan : - Market Share dihitung dengan rumus :

$$MS = \frac{\text{Jml. total penjualan produk substitusi (unit)}}{\text{Jumlah total penjualan industri (unit)}} \times 100 \%$$

- Jumlah perusahaan sesuai dengan jumlah perusahaan yang terdaftar pada Kantor Wilayah Perindustrian Propinsi Sulawesi Selatan.

Sumber : - Kantor Wilayah Perindustrian Propinsi Sulawesi Selatan.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa ternyata masyarakat Indonesia khususnya yang berdomisili di Sulawesi Selatan belum begitu menyenangi produk substitusi dari produk kasur kapuk. Hal ini antara lain disebabkan oleh kondisi alam Sulawesi Selatan yang umumnya berhawa panas sehingga kurang sesuai kalau memakai produk substitusi, disamping itu juga karena harga produk tersebut tidak terjangkau oleh sebagian besar masyarakat Sulawesi Selatan serta juga karena kebiasaan masyarakat yang sulit berubah.

Semuanya itu merupakan peluang bagi perusahaan yang memproduksi kasur kapuk, yang produknya lebih sesuai dengan kondisi alam dan keadaan masyarakat serta kebiasaan masyarakat. Dan ini sebagai pertanda pula bahwa penurunan market share pada perusahaan CV. "BTR" bukan karena menurunnya permintaan konsumen akan kasur kapuk, dan juga bukan karena produk CV. "BTR" berkualitas lebih rendah, tapi lebih berarti bahwa perusahaan pesaing (dalam produk sejenis) lebih mampu menarik minat calon konsumen dan lebih agresif dalam memasarkan produknya.

Olehnya itu CV. "BTR" harus segera berbenah diri, dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya agar dapat kembali bangkit untuk meningkatkan volume penjualannya demi peningkatan market share.

B A B VI

KESIMPULAN DAN SARAN

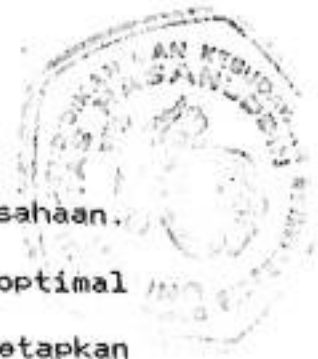
6.1. K E S I M P U L A N

Berdasarkan uraian dan analisa yang dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" sejak awal operasinya sudah mengalami persaingan dengan perusahaan yang menghasilkan produk-produk sejenis. Hal ini terjadi, karena perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" yang didirikan pada tahun 1967 merupakan perusahaan kasur kapuk yang keempat di Ujung Pandang. Tingginya tingkat permintaan konsumen terhadap kasur kapuk pada periode-periode lalu, mengundang masuknya perusahaan-perusahaan baru ke dalam bidang industri yang sama, hal ini masih ditambah dengan masuknya ke pasaran produk-produk substitusi melalui distributor/agen pemasarannya masing-masing. Keseluruhan hal tersebut menjadikan persaingan dalam bisnis kasur makin meningkat.
2. Tingginya tingkat persaingan pada industri kasur kapuk, menyebabkan sebagian perusahaan pesaing mengambil jalan pintas sekedar untuk mendapatkan keuntungan dari usahanya meraup volume penjualan sebesar-besarnya dengan memproduksi kasur yang dapat dijual dengan harga lebih murah namun mengorbankan segi

kualitas, disamping berusaha memikat calon konsumennya dengan melakukan pengantaran ke tempat pembeli bersangkutan. Jika sebagian perusahaan pesaingnya melakukan hal tersebut, namun tidak demikian halnya dengan CV. "BTR". Di tengah tingkat persaingan yang makin tajam, perusahaan ini tetap mempertahankan standar kualitasnya yang lebih baik demi kepuasan konsumen. Bahkan sejak tahun 1985 pada setiap kasur produksinya diberi label nama dan alamat perusahaan yang secara tidak langsung sebagai jaminan kepuasan pada konsumen atas produk yang dibelinya. Semua ini sejalan dengan keyakinan pimpinan perusahaan bahwa jika konsumen telah sadar dan mengetahui tentang kualitas kasur kapuk, maka kelak ia akan kembali mencari kasur kapuk berkualitas baik.

3. Dari uraian dan analisa yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, dapat dilihat bahwa dalam tiga tahun terakhir ini tingkat penjualan perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" terus menurun, bahkan persentase penurunannya semakin membesar, dimana penurunan terbesar terjadi pada tahun 1993. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan tidak berhasil mencapai targetnya yaitu meningkatkan jumlah penjualan dari tahun ke tahun. Hal tersebut terjadi karena segala kekuatan perusahaan kurang dimanfaatkan sehingga tidak mampu muncul sebagai kekuatan yang nyata dan dapat digunakan



secara efektif mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Semua kekuatan perusahaan harus dimanfaatkan seoptimal mungkin dan untuk itu manajemen harus menetapkan strategi pemasaran dengan mempertimbangkan misi dan kondisi perusahaan.

4. Selain mempunyai beberapa kekuatan, perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut terutama terletak pada belum efisiennya operasional perusahaan, belum optimalnya hubungan perusahaan dengan para distributornya, makin menurunnya kegiatan advertensi yang tidak diimbangi dengan peningkatan usaha perusahaan dalam menginformasikan produknya pada konsumen. Kelemahan lainnya adalah sikap perusahaan yang kurang memberi pelayanan pada konsumen aktual maupun konsumen potensialnya. Sedangkan kelemahan yang paling mendasar adalah tidak berhasilnya perusahaan mempertahankan pangsa pasar akibat kurangnya koordinasi antara fungsi pemasaran dengan bidang-bidang fungsional lainnya dalam perusahaan. Olehnya itu perusahaan perlu merumuskan kebijaksanaan yang lebih berorientasi pasar dan kepuasan konsumen untuk menunjang strategi yang telah berorientasi pada pasar dan kepuasan konsumen, disamping itu perlu semakin dimantapkan koordinasi antara bidang-bidang fungsional yang ada dalam perusahaan.

6. Disamping mempunyai beberapa kekuatan dan kelemahan, perusahaan CV. "BTR" juga masih memiliki beberapa peluang untuk pengembangan perusahaan tersebut di masa-masa akan datang. Namun demikian, peluang yang ada akan tidak berarti bilamana manajemen memandang pasar dari sudut pandang yang sempit, yang berorientasi semata-mata pada produk. Menurunnya pangsa pasar perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" bukan berarti menurunnya permintaan konsumen akan kasur kapuk, tapi lebih berarti kepada kemampuan perusahaan pesaing dalam memberi pelayanan yang lebih baik, dan juga lebih agresif dalam mencari konsumen dan atau distributor baru.
7. Selain memiliki peluang untuk pengembangan, perusahaan kasur kapuk CV. "BTR" hendaknya selalu mawas terhadap segala macam ancaman yang menghadangnya, karena ancaman bagi perusahaan tersebut dapat merupakan peluang bagi perusahaan pesaing. Sebaliknya, peluang bagi CV. "BTR" dapat merupakan ancaman bagi perusahaan pesaing. Jika demikian, maka perusahaan harus pandai-pandai mengantisipasi setiap peluang yang terbuka, karena peluang yang demikian dapat lenyap jika suatu saat perusahaan pesaing menyadari akan ancaman terhadap dirinya. Ancaman terhadap suatu perusahaan dapat dihilangkan jika perusahaan tersebut sadar akan adanya ancaman dan berusaha untuk mengatasinya.

8. Market share suatu perusahaan merupakan suatu ukuran atau kriteria tentang keberhasilan manajemen dalam mengejar tujuan dan sasaran perusahaan, di mana kegiatan pemasaran yang dilakukan untuk meningkatkan market share perusahaan haruslah selalu diarahkan baik pada konsumen aktual maupun konsumen potensial guna mempengaruhi serta mendorong mereka membeli produk perusahaan.

6.2. SARAN - SARAN

Dalam meningkatkan volume penjualan perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" di masa akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perlu diajukan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan atau informasi bagi pimpinan perusahaan dalam menjalankan usahanya, saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sehubungan dengan pendekatan dan analisis yang telah dijelaskan dalam uraian sebelumnya terhadap faktor lingkungan eksternal maupun internal yang dihadapi dan dimiliki oleh perusahaan maka hal tersebut sebaiknya dijadikan dasar dalam merumuskan strategi perusahaan dengan memperhatikan :
 - a. Posisi kompetitif perusahaan industri kasur kapuk CV. "BTR" dan perusahaan-perusahaan pesaingnya.
 - b. Kecenderungan preferensi konsumen pada perusahaan pesaing.
 - c. Kemampuan perusahaan CV. "BTR" dan perusahaan-

perusahaan pesaingnya secara umum, baik yang bersifat personal, maupun sarana-sarana.

d. Pemahaman atas tingkah laku, keinginan dan kebutuhan pelanggan.

2. Untuk mencapai sasaran peningkatan mutu pelayanan, maka strategi yang perlu diterapkan adalah :

a. Memperbaiki dan meningkatkan pelayanan pada konsumen ataupun pada distributor baik pada saat pemilihan produk, pembelian, maupun setelah pembelian (pelayanan purna jual).

b. Meningkatkan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugasnya, serta memperbaiki sikap terhadap konsumen maupun calon konsumen sewaktu memberikan pelayanan.

c. Berusaha meyakinkan calon konsumen bahwa produk perusahaan mampu memuaskan kebutuhan dan sesuai dengan keinginannya.

d. Jika perusahaan menerima pesanan produk, maka perusahaan sebaiknya berusaha secara maksimal memenuhi pesanan tersebut sesuai dengan jumlah dan waktu yang disepakati.

e. Memberikan pelayanan khusus kepada konsumen yang membeli dalam jumlah besar (big buyer).

f. Untuk tetap menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat, maka peningkatan orientasi terhadap pasar tetap harus ditekankan agar perusahaan

disamping dapat menjaga kualitas juga dapat menjaga mutu pelayanannya pada konsumen.

3. Dalam usaha peningkatan penetrasi pasar, strategi yang perlu diterapkan adalah :

a. Memberikan harga khusus kepada pelanggan yang membeli dalam jumlah besar (big buyer), baik itu distributor maupun konsumen.

Sasarannya : Menciptakan situasi agar pelanggan loyal untuk tetap membeli produk kasur kapuk hanya pada satu perusahaan, yaitu CV. "BTR".

b. Perusahaan agar tidak bosan-bosannya menawarkan produk pada distributornya.

4. Agar pelanggan dapat meningkatkan frekuensi ataupun jumlah pembelian produk perusahaan, maka perusahaan perlu menerapkan strategi pemasaran berdasarkan orientasi pasar dan memperhatikan hubungan konsumen dengan produk yang dibutuhkan. Dalam hal ini menyangkut kebiasaan, kultur ataupun selera masyarakat.

5. Untuk memperluas (menambah) langganan, perusahaan perlu menerapkan strategi sebagai berikut :

a. Memberikan "premium" kepada pelanggan baru.

Sasarannya : Agar dapat memancing pelanggan tersebut untuk selalu membeli produk perusahaan.

b. Memberi bonus kepada tenaga penjual yang memperoleh pelanggan baru.

Sasarannya : Menambah prospek atas pelanggan baru.

- c. Tingkatkan usaha promosi dan advertensi melalui berbagai media, dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektifitas dalam operasional perusahaan.
6. Agar kegiatan operasional perusahaan dapat lebih efektif, maka pimpinan perusahaan harus memantapkan koordinasi antara berbagai fungsi yang ada dalam perusahaan.

Sasarannya : Agar tujuan perusahaan dapat lebih mudah dicapai.

7. Selain strategi yang telah dirumuskan, maka perlu pula berbagai kebijaksanaan sebagai penunjang strategi. Kebijaksanaan perusahaan penggunaannya relatif berjangka pendek dan jika perlu dapat diadakan penyesuaian sesuai situasi dan kondisi perusahaan. Perumusan kebijaksanaan antara lain perlu diarahkan pada :

(1) Efisiensi operasional perusahaan, perlu diupayakan agar operasionalisasi perusahaan dari waktu ke waktu makin efisien, perlu optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan sehingga makin efisien dan efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

(2) Perbaikan dan atau pengembangan produk, yang mencakup unsur kualitas maupun inovasi pada produk yang diproduksi. Perlu diupayakan agar kualitas produk dapat dipertahankan dan bila dapat ditingkatkan, disamping itu harus mengikuti perkembangan-perkembangan yang terjadi dalam

masvarakat. Olehnya itu perlu selalu diupayakan adanya inovasi produk, baik pada metode produksi, maupun ciri khas yang terdapat pada produk perusahaan, sehingga produk tersebut dapat selalu bersaing dengan produk pesaing.

- (3) Memasuki segmen pasar yang baru secara agresip dan intensip, yaitu pasar produk kasur kapuk untuk "big user" yang meliputi perusahaan industri, perusahaan perhotelan, rumah sakit, instansi pemerintah dan pelanggan institusi lainnya.
- (4) Senantiasa berusaha memperluas jaringan distribusi produk.
- (5) Meningkatkan penjualan dengan cara penetrasi (menembus) pasar yang sebelumnya adalah "non user" dengan sasaran penambahan jumlah pelanggan dan memenangkan persaingan.

8. Selain melaksanakan strategi dan kebijaksanaan yang jitu dan sesuai dengan situasi serta kondisi perusahaan, pimpinan dan seluruh karyawan CV. "BTR" perlu ditunjang kekuatan spritual dengan melaksanakan ajaran agama dengan baik dan tak jemu-jemunya bermohon pada Yang Maha Kuasa agar diberi kekuatan dan kepercayaan diri yang besar dalam usahanya mencapai tuiuan dan sasaran perusahaan. Hal ini penting, karena manusia hanya bisa merencana dan berusaha mencapai rencananya, namun yang merekayasa dan menentukan tercapinya rencana tersebut hanyalah Tuhan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Afif, Faisal Dr. Strategi Pemasaran, Cetakan Pertama, Bandung : Penerbit Angkasa, 1982.
2. Ansoff, H. Iaor. Corporate Strategy, Middlesex, England : Penquin Book, 1982.
3. Anthony, Robert N. and Dearden, John. Management Control Systems, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980.
4. Asri, Marwan. Marketing, Edisi Pertama, Cet. I, Yogyakarta : BPF, 1986.
5. Assauri, Sofjan. Manajemen Pemasaran : Dasar, Konsep dan Strategi, Cetakan Kedua, Jakarta : CV. Rajawali, 1988.
6. At-Tamimi, Izuddin Khatib. Bisnis Islami, terjemahan oleh H. Azwir Butun, Cet. I. Jakarta : Fikahati Aneska, 1992.
7. Christensen, C. Roland and Others. Business Policy : Text and Cases, Homewood : Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1973.
8. Converse, Paul D., et al. Elements of Marketing, Seventh Edition: Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1968.
9. Dajan, Anto. Pengantar Metode Statistik, Jilid I, Cet. XI, Jakarta : L P 3 E S, 1986.
10. Davies, E. Pemasaran Yang Sukses Dalam Sepekan, terjemahan oleh Anton Adiwiyoto, Cet. I, Jakarta : Megapoin, 1993.
11. Foster, Douglas W. Principles of Marketing, disadur oleh Siswanto Soetoyo ; Cet. III, Jakarta : Erlangga, 1981.

12. Glueck, William F., Business Policy and Strategic Management, Tokyo : Mc Graw Hill Kogakusha Ltd., 1980.
13. Jamli, A. Drs. MA, dan Winah, Joe S. Drs., Dasar-dasar Riset Pemasaran, Cet. I, Yogyakarta : Media Widia Mandala, 1992.
14. Kartajava, Hermawan, Marketing Plus : Jalur Sukses Untuk Bisnis, Jalur Bisnis Untuk Sukses, Cet. I, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1992.
15. Kotler, Philip, Marketing Management : Analysis, Planning, and Control, Fourth Edition; London : Prentice Hall International Edition, 1980.
16. Kotler, Philip, Dasar-dasar Pemasaran, terjemahan oleh Wilhelmus W. Bakowatun, SE., Edisi ketiga, Jakarta : Intermedia, 1987.
17. Nazir, Moh. Ph.D. Metode Penelitian, Cet. Pertama, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985.
18. Nitisemito, Alex S. Marketing, Cetakan II, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1977.
19. Panglaykim dan Hazil, Marketing Suatu Pengantar, Jakarta : PT. Pembangunan, 1980.
20. Radiosunu, Manajemen Pemasaran, Yogyakarta : BPFE, 1986.
21. Simamata, Dj. A. Operation Reseach : Sebuah Pengantar, Jakarta : PT. Gramedia, 1983.
22. Stanton, William J. Fundamentals Of Marketing, Fourth Edition, New York : Mc Graw-Hill Book, 1975.
23. Stanton, William J. dan Buskitk, Richard H. Iaktik dan Strategi Pemasaran, terjem. oleh DH Gulo, Cet. XV, Jakarta : ANS Sungguh Bersaudara, 1980.

24. Supranoto, J. MA. Metode Riset : Aplikasinya Dalam Pemasaran, Jakarta : Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi UI, 1986.
25. Supriyono, R.A. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Ed. I, Cet. IV, Yogyakarta : BPFE, 1990.
26. Swasta, Basu DH. Saluran Pemasaran : Konsep dan Strategi Analisa Kuantitatif, Yogyakarta : BPFE UGM, 1986.
27. Tim Peneliti Laboratorium Manajemen FE-UH. Laporan Akhir Penelitian Strategi Pemasaran Produk Jasa Perum Pos dan Giro : Sulawesi-Kalimantan, Ujung Pandang : Laboratorium Manajemen FE-UH, 1993.
28. Uytterhoeven, Hugo E.R. Strategic and Organization : Text and Cases In General Management, Homewood, Illinois :Richard D. Irwin Inc., 1973.
29. Winardi. Azas-azas Marketing, Bandung: Alumni, 1980.
30. Winardi. Kamus Marketing, Bandung : Tarsito, 1988.