

T
658.01
MAS
a
1996

✓
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM PASAR
KOMPETITIF INDUSTRI JAMU STUDI TERAPAN PADA
PT.LEO AGUNG RAYA SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

MASLURI
NIM. C. 102940028

UPT-PUSTAK-UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
DALAM PASAR KOMPETITIF INDUSTRI JAMU
STUDI TERAPAN PADA PT. LEO AGUNG RAYA
SEMARANG**

TESIS

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



Diajukan oleh :

**Nama : MASLURI
NIM : 102940028**

**Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
DALAM PASAR KOMPETITIF INDUSTRI JAMU
STUDI TERAPAN PADA PT. LEO AGUNG RAYA
SEMARANG

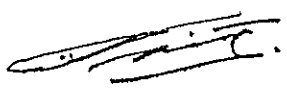
TESIS

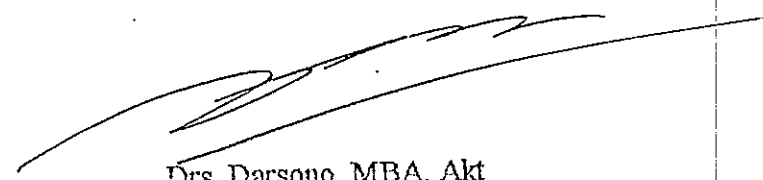


Diajukan oleh :

Nama : MASLURI
NIM : 102940028

Disetujui Oleh Pembimbing


Prof. DR. Soewito
Tanggal : 8 Nopember 1996


Drs. Darsono, MBA, Akt
Tanggal : 8 Nopember 1996

Tesis berjudul

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
DALAM PASAR KOMPETITIF INDUSTRI JAMU
STUDI TERAPAN PADA PT. LEO AGUNG RAYA
SEMARANG**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :


Mashuri

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Nopember 1996
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua

Anggota Dewan Penguji Lain



Prof. DR. H. Soewito

.....

Pembimbing/Anggota



Drs. Darsono. MBA. Akt.

.....

.....

Semarang, 14 Nopember 1996
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Keaja Program




R. H. Soewito

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan :
Untuk istriku Yayuk Masluri
Anakku Rinda Masluri

ABSTRACT

The therapist of illness without any side-effect can be achieved by using Indonesian traditional medicine or herb. Recently, herb industries have been reaching rapid progress. The market and the growth of the market increase widely in accordance with the results of development of Indonesia.

PT. Leo Agung Raya Semarang is one of the herbal industries in Semarang which is growing fast. With the opportunities and good prospect of the industry, PT. Leo expands to the market. The investment of PT. Leo is hoped to increase market and margin of profit. As a participant of the market in the structure of competition, PT. Leo should determine good strategy in order to reach the marketing target.

The model used in analyzing for managerial information is Double Regression Linear Model using Ordinary Least Square (OLS) method based on the data of time series. The number of variables used in this research is one non-free (bound) variable and analyzing position strategy it is used analyzing SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threat) Model.

The objects of the research are PT. Leo Agung Raya Semarang and three other herb industries which are considered to be the competitor in the market through the year of 1990 to 1995. To meet SWOT Analysis, some herb distributors and Association of Indonesian Herb Trader of Central Java are researched.

The conclusion of research is partial promotion cost of 69,74 % substitute the larger partial contribution to the volume of Leo herb sales. Along with free variables used in this research has very significant impact with the degree of signification 1%. The contribution of all free variables to herb volume together is 85,84 %. Where strategy position PT. Leo Herb Industry, based to SAP, is in safe position and in the position of ideal venture based to ETOP. Thus, the alternative of Leo Herb Industry, based to SWOT, is at alternative investment. The strategy of total market growth can be applied to this condition.

UPT-PUSTAK-UNDIT

ABSTRAKSI

Pengobatan yang tanpa efek samping yaitu dengan obat tradisional yang disebut jamu. Industri jamu pada akhir-akhir ini telah mengalami kemajuan yang cukup pesat. Luas pasar dan pertumbuhan pasar makin bertambah sejalan dengan berhasilnya pembangunan yang telah dilaksanakan.

PT. Leo Agung Raya Semarang termasuk salah satu perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang. Sejalan dengan peluang yang ada perusahaan jamu Leo mengadakan ekspansi. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan jamu Leo diharapkan akan dapat meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan margin laba. Posisi perusahaan jamu Leo dalam struktur persaingan adalah sebagai pengikut pasar, sehingga harus mampu menetapkan strategi yang dapat mencapai sasaran.

Dalam analisis ini model yang digunakan untuk informasi manajerial adalah Model Regresi Linier Ganda dengan menggunakan metode Ordinary Least Square (OLS) berdasarkan data runtut waktu (time series). Jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu variabel tidak bebas dan lima variabel bebas. Sedangkan untuk analisis posisi strategi digunakan model analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Threat).

Obyek penelitiannya adalah perusahaan jamu PT. Leo Agung Raya Semarang dan tiga perusahaan jamu yang dianggap sebagai pesaing selama kurun waktu 1990 sampai dengan tahun 1995. Sedangkan untuk memenuhi analisis SWOT diteliti agen jamu dan beberapa Pengurus Asosiasi Pengusaha Jamu Indonesia Jawa Tengah. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah biaya promosi secara parsial mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dengan tingkat signifikansi 1%, sehingga sumbangan terbesar secara parsial terhadap volume penjualan jamu Leo adalah biaya promosi sebesar 69,74 %. Selain itu secara bersama-sama variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dengan tingkat signifikansi 1%. Sumbangan semua variabel bebas terhadap volume penjualan jamu secara bersama-sama sebesar 85,84%. Sedangkan posisi strategi perusahaan jamu Leo dilihat dari SAP adalah posisi aman, dan dilihat dari ETOP berada pada posisi usaha ideal. Dengan demikian alternatif perusahaan jamu Leo dilihat dari SWOT berada pada alternatif investasi. Strategi yang dapat dipilih yaitu strategi pertumbuhan pasar secara keseluruhan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T, atas berkat rahmat dan karuniaNya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul, "ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM PASAR KOMPETITIF INDUSTRI JAMU STUDI TERAPAN PADA PT. LEO AGUNG RAYA SEMARANG". Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis telah memperoleh bimbingan, bantuan, saran dan masukan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan disertai ucapan terima kasih yang tak terhingga, terutama kepada yang terhormat :

1. Bapak Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah berkenan memberikan ijin riset dan menyediakan fasilitas yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. DR. H. Soewito selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah berkenan meluangkan waktu guna memberikan bimbingan, petunjuk, saran dan masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Darsono MBA. Akt., selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu guna memberikan bimbingan, petunjuk, saran dan masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah berkenan membekali ilmu pengetahuan guna melandasi teori dan teknik penyusunan karya ilmiah yang sangat bermanfaat dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Rektor Universitas Muria Kudus yang telah berkenan memberikan dorongan dan kesempatan dalam mengikuti dan menyelesaikan program S-2 pada Universitas Diponegoro.
6. Bapak Teguh Santoso selaku Pemimpin PT. Leo Agung Raya Semarang beserta staf, yang telah berkenan membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak Charles Ong, selaku Direktur Utama PT. Nyonya Meneer Semarang beserta staf, yang telah berkenan membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Jaya Suprana, selaku Presiden Direktur PT. Jamu dan Farmasi Cap Jago Semarang beserta staf yang telah berkenan membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak Yahya, selaku Direktur Utama PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Semarang beserta staf, yang telah berkenan membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak mungkin dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan demi terselesaikannya tesis ini.

Semoga amal baik beliau-beliau tersebut memperoleh imbalan sebagaimana mestinya.

Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menunjang pengembangan ilmu pengetahuan dan bisnis di Indonesia.

Semarang, Nopember 1996

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Telaah Pustaka	8
2.2.1. Pengertian Strategi Bisnis	9
2.2.2. Strategi Pemasaran	10
2.2.3. Segmentasi Pasar	12
2.2.4. Strategi Bauran Pemasaran	15
2.2.5. Pesaing	23

	2.2.6. Strategi Teoritis	28
	2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	34
	2.4. Hipotesis dan Model Analisis	35
	2.5. Variabel Penelitian	36
BAB III	METODE PENELITIAN	39
	3.1. Jenis dan Sumber Data	39
	3.2. Metode Pengumpulan Data	39
	3.3. Teknik Analisis	40
	3.3.1. Analisis Informasi Manajerial	40
	3.3.2. Implikasi Strategis	43
BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	44
	4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan Jamu Leo Agung Raya Semarang	44
	4.2. Struktur Organisasi PT. Leo Agung Raya Semarang	46
	4.3. Proses dan Hasil Produksi	51
	4.4. Pemasaran Jamu Leo	52
BAB V	ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	56
	5.1. Analisis dan Pembahasan Hasil	56
	5.1.1. Diskripsi Variabel	56
	5.1.2. Pembuktian dan Uji Hipotesis	67
	5.1.3. Evaluasi Hasil Statistik	78
	5.1.4. Pembahasan Hasil	85
	5.2. Analisis Strategi pemasaran	87

5.2.1. Analisis SWOT	87
5.2.2. Posisi Strategi Pemasaran Jamu Leo	99
5.2.3. Implikasi Strategi Pemasaran Jamu Leo	106
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	115
6.1. Kesimpulan	115
6.2. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	121
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	145

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Perkembangan Hasil Penjualan Industri Jamu di Indonesia	57
5.2. Perkembangan Volume Penjualan Jamu Leo Periode 1990-1995	58
5.3. Rasio Jumlah Biaya Promosi Dibandingkan Jumlah Biaya Pemasaran ...	59
5.4. Perbandingan Kenaikan Jumlah Biaya Pemasaran dan Jumlah Biaya Promosi Tahun 1990-1995	60
5.5. Insentif Kepada Agen Periode 1990-1995	61
5.6. Harga Jual rata-rata Per Bungkus Jamu Nyonya Meneer Semarang Periode 1990-1995	63
5.7. Harga Jual rata-rata Per Bungkus Jamu Jago Semarang Periode 1990-1995	65
5.8. Harga Jual rata-rata Per Bungkus Jamu Sido Muncul Semarang Periode 1990-1995	66
5.9. Estimasi Regresi Linier Ganda	76
5.10. Perhitungan Nilai Kekuatan dan Kelemahan Pemasaran Jamu Leo	90
5.11. Perhitungan Nilai Peluang Lingkungan Industri Jamu	95
5.12. Perhitungan Nilai Ancaman Lingkungan Industri Jamu	95
5.13. Kelas Interval Posisi Persaingan Strategik	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kekuatan-kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	25
2.2. Tiga Strategi Generik	33
4.1. Struktur Organisasi PT. Leo Agung Raya Semarang	48
5.1. Matrik ETO Perusahaan Jamu	104
5.2. Matrik Posisi SWOT Perusahaan Jamu Leo Agung Raya Semarang	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Laporan Triwulan Volume Penjualan Jamu Leo Agung Raya Semarang	121
2. Laporan Triwulan Jumlah Biaya Promosi	122
3. Laporan Triwulan Jumlah Biaya Pemasaran	123
4. Laporan Triwulan Biaya Distribusi Kepada Agen	124
5. Laporan Triwulan Hasil Penjualan Jamu Pesaing	125
6. Laporan Triwulan Volume Penjualan Jamu Pesaing	127
7. Hasil Survey	129
8. Daftar Nama Jamu Leo Agung Raya Semarang	134
9. Daftar Kesioner Untuk Analisis SWOT	138
10. Perhitungan Estimasi Parameter Model	141

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada abad XXI berbagai pengamat mengatakan bahwa baik prospektif politis maupun ekonomi, dunia kini telah berubah dan terus akan berubah. Bahkan perubahan adalah suatu fenomena yang tidak dapat dihindarkan. Oleh karena itu manajemen harus mampu mengelola lingkungannya yaitu lingkungan yang selalu berubah. Dalam era persaingan yang berkuasa adalah mekanisme pasar yang semakin mengglobal. Hal ini dibutuhkan tindakan strategik, baik di bidang pemasaran, teknologi produksi, keuangan, sistem informasi, maupun sumber daya manusia. Upaya untuk menenangkan persaingan diperlukan strategi bersaing. Artinya perusahaan harus mampu mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Negara Republik Indonesia telah menyepakati kerja sama ekonomi Asean untuk menjadi suatu kawasan perdagangan bebas dalam kurun waktu 15 tahun mendatang terhitung mulai 1 Januari 1993. Dengan terbentuknya kawasan perdagangan bebas berarti bahwa lingkungan bisnis internasional juga akan berubah.

Presiden Soeharto dalam pidato kenegaraan dalam menyambut perayaan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia ke 50 pada tanggal 16 Agustus 1995 mengemukakan revisi sasaran-sasaran pembangunan dalam Repelita VI, antara lain disebutkan bahwa pertumbuhan ekonomi menjadi 7,2%, investasi dinaikkan dari Rp. 660 triliun menjadi Rp. 815 triliun, serta pendapatan per kapita menjadi \$1,280 AS

pada tahun 2000. Sasaran tersebut merupakan peluang dan tantangan. Oleh karena itu dengan adanya perubahan dunia dan kawasan serta sasaran dari pembangunan, maka institusi bisnis yang ada di Indonesia dituntut mampu menaikkan peranannya pada pasar global.

Peluang untuk berkembang ini tidak disia-siakan oleh industri obat tradisional atau yang dikenal dengan jamu. Industri jamu termasuk industri yang mendapat perlindungan dari pemerintah, karena disamping menyerap banyak tenaga kerja, jamu termasuk produk yang banyak diminati oleh bangsa Indonesia maupun masyarakat dunia pada umumnya. Jamu banyak diminati karena sebagian masyarakat berkeyakinan, bahwa jamu bermanfaat guna penyembuhan berbagai penyakit dan berkasiat untuk merawat atau menjaga kondisi fisik. Terdapat asumsi bahwa makin modern masyarakat, maka hal-hal, yang berbau tradisional, termasuk dalam hal ini jamu akan makin terkikis, ternyata tidak benar. Industri jamu tetap hidup seiring dengan perkembangan teknologi, dan perusahaan jamupun dapat secara luwes menyesuaikan diri yaitu bukan hanya memproduksi jamu yang diminum bersama ampasnya, tetapi untuk memenuhi permintaan konsumen yang tidak suka minum jamu disediakan jamu dalam bentuk tablet dan kapsul. Hal ini berarti menunjukkan kekuatan daya tahan industri jamu.

Pertumbuhan industri jamu di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti :

1. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dengan demikian tingkat pendapatan masyarakat meningkat;
2. Gencarnya kampanye untuk kembali ke alam yang berarti kita kembali kepada hal-hal yang sifatnya alami termasuk pengobatan dengan jamu;

3. Perkembangan teknologi modern yang digunakan untuk memproduksi jamu terutama penggunaan mesin-mesin canggih dan peralatan laboratorium.

PT. Leo Agung Raya Semarang adalah salah satu perusahaan industri jamu di Indonesia. Produk jamu yang dihasilkan terdiri atas berbagai jenis jamu yang jumlahnya mencapai puluhan jenis jamu dan berbentuk serbuk atau tablet. Daerah pemasarannya tersebar di seluruh Indonesia melalui agen di setiap propinsi.

Sejak berdiri tanggal 1 Januari 1970 sampai dengan tahun 1996 perusahaan berlokasi di jalan Pemuda No 23b/23c Semarang. Lokasi tersebut di samping untuk kantor pusat juga sebagai gudang dan pabrik untuk proses produksi. Mulai pertengahan tahun 1996 perusahaan mengadakan ekspansi dengan mendirikan pabrik baru yang berlokasi di Jalan Tambakhaji Kecamatan Tugu Kotamadya Semarang. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat meningkatkan pangsa pasar.

Pada saat sekarang persaingan industri jamu nampak semakin ketat. Masing-masing perusahaan berusaha untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Disamping itu juga berusaha merebut pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan lain atau pasar yang muncul dari konsumen baru. Berdasarkan data dari PT. Leo Agung Raya Semarang komposisi pangsa pasar masing-masing perusahaan jamu adalah sebagai berikut : (1) PT. Nyonya Meneer Semarang dan PT. Air Mancur Wonogiri menguasai pangsa pasar sekitar 45% ; (2) PT. Jago Semarang, PT. Sido Muncul Semarang, PT. Leo Agung Raya Semarang, PT. Borobudur Semarang menguasai pangsa pasar sekitar 50%; (3) Sedangkan yang 5% dikuasai oleh perusahaan-perusahaan kecil antara lain perusahaan jamu Payung Pusaka Kediri, Klanceng Kudus, Pacul Solo, Simone Semarang.

Komposisi pangsa pasar tersebut nampak bahwa sebagai pemimpin pasar adalah PT. Nyonya Meneer dan PT. Air Mancur. Dua perusahaan ini menguasai konsumen

kelas menengah ke atas. Sedangkan sebagai pengikut pasar adalah perusahaan-perusahaan jamu Jago, jamu Sido Muncul, jamu Leo dan jamu Borobudur menguasai konsumen kelas menengah ke bawah. Kelompok kedua bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar sekitar 50%. Dari kondisi yang demikian PT. Leo Agung Raya Semarang dalam rangka ekspansi untuk mempertahankan dan merebut pangsa pasar harus mampu berkompetisi baik dengan para pengikut pasar maupun dengan pimpinan pasar. Persaingan dengan para pengikut pasar terutama dalam upaya untuk memperebutkan pangsa pasar kelas menengah ke bawah, sedang dengan pimpinan pasar untuk memperebutkan konsumen baru.

Ditinjau dari jumlah penduduk Indonesia, konsumen jamu pada umumnya adalah mulai setelah berumur 15 tahun ke atas atau setelah masa remaja, sehingga setiap tahun akan selalu bertambah. Hampir 50% dari penduduk yang berumur 15 tahun ke atas adalah konsumen jamu, sedangkan yang 50% nampaknya belum tergarap, sehingga peluang untuk pemasaran jamu cukup besar. Berdasarkan kondisi tersebut maka persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar makin tajam. Upaya-upaya strategis sangat diperlukan untuk memenangkan persaingan di kelasnya dan bahkan dapat mendekati pemimpin pasar.

PT. Leo Agung Raya Semarang dalam upaya memenangkan persaingan dituntut untuk dapat : (a) memanfaatkan peluang yang dimiliki terutama dalam bauran pemasaran dan peluang pasar yang ada, (b) berusaha mengurangi kelemahan dan pengantisipasi ancaman yang datang tanpa diketahui sebelumnya. Dengan strategi yang tepat, maka perusahaan akan mampu mempertahankan posisinya dan tumbuh stabil.

1.2. Perumusan Masalah

Tumbuh dan berkembangnya suatu bisnis dapat diukur dengan makin meningkatnya hasil penjualan. Hasil penjualan dipengaruhi oleh volume penjualan. Variabel-variabel yang mempengaruhi volume penjualan yaitu harga, produk, promosi, distribusi, pesaing, pembeli, pemasok, pendatang baru dan produk substitusi. Sedangkan upaya untuk meningkatkan volume penjualan ditempuh melalui strategi pemasaran.

PT. Leo Agung Raya Semarang pada saat ini telah menguasai pangsa pasar sekitar 10%. Dengan ekspansi yang dilakukan pada tahun 1996 akan meningkatkan harga pokok jamu karena masuknya biaya tetap yang cukup besar, sehingga terdapat kekhawatiran menurunnya margin yang diperoleh selama ini. Salah satu tujuan diadakan ekspansi adalah untuk meningkatkan pangsa pasar. Walaupun volume penjualan tetap, jika harga pokok naik maka margin yang diperoleh akan turun karena harga jual tetap. Oleh sebab itu agar margin dapat naik, maka harus berusaha meningkatkan volume penjualan. Upaya meningkatkan volume penjualan berarti pula meningkatkan pangsa pasar, sehingga harus ada upaya untuk memasuki pasar pesaing atau menguasai pasar yang baru muncul.

Berdasarkan permasalahan di atas bagaimana posisi pemasaran PT. Leo Agung Raya Semarang didasarkan atas variabel-variabel internal dan variabel-variabel eksternal pada pasar kompetitif. Dan bagaimana strategi pemasaran yang harus diterapkan untuk masa yang akan datang sehingga sasaran di atas dapat dicapai sesuai harapan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Atas dasar pokok masalah tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi volume penjualan produk PT. Leo Agung Raya Semarang.
- b. Untuk mengidentifikasi posisi bauran pemasaran PT. Leo Agung Raya Semarang.
- c. Untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran pada masa yang akan datang PT. Leo Agung Raya Semarang agar dapat meningkatkan volume penjualan dan meningkatkan pangsa pasar.

1.3.2. Kegunaan penelitian

Dari penelitian ini diharapkan berguna bagi PT. Leo Agung Raya Semarang khususnya dan industri jamu tradisional pada umumnya.

Adapun kegunaannya adalah :

- a. Dapat dimanfaatkan sebagai salah satu alternatif penetapan strategi pemasaran dalam upaya untuk meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar PT. Leo Agung Raya Semarang.
- b. Dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi dalam bidang strategi pemasaran dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai strategi pemasaran dalam suatu bisnis sebagai strategi fungsional masih sangat jarang dilakukan. Penelitian-penelitian mengenai pemasaran sudah sering dilakukan terutama menyangkut masalah bauran pemasaran hubungannya atau pengaruhnya terhadap volume penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wardjono (1995) dengan metode analisis data menggunakan model regresi linier ganda. Hasil penelitian adalah bahwa volume penjualan industri jamu di Kotamadya Semarang secara bersama-sama dipengaruhi oleh harga jual satuan rata-rata jamu, jumlah biaya promosi, jumlah biaya distribusi pada tingkat signifikansi kurang dari 1% dengan F_{ratio} 34,049, serta nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,6300. Dan jumlah biaya promosi secara parsial paling berpengaruh terhadap volume penjualan industri jamu di Kotamadya Semarang dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,5% dengan nilai t . 6,655, serta nilai koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,4247.

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Wigih Kadarwati (1992) dengan metode analisis data menggunakan model regresi linier ganda. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan erat kegiatan promosi melalui radio, media suart kabar, personal selling, media periklanan melalui reklame dan promosi penjualan terhadap peningkatan volume penjualan jamu Sido Muncul yang ditunjukkan dengan

koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,8976. Sedangkan secara parsial media radio berpengaruh paling dominan terhadap volume penjualan jamu Sido Muncul yang ditunjukkan besarnya koefisien determinasi parsial (r^2) sebesar 0,4056. Kedua penelitian tersebut menekankan pada masalah bauran pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan jamu dan pengaruhnya terhadap peningkatan volume penjualan.

Bedanya dengan penelitian yang dilakukan, bahwa dalam penelitian ini akan dianalisis juga variabel-variabel dalam persaingan yang meliputi pesaing, pembeli potensial, produk pengganti jamu dan perusahaan jamu sebagai pendatang baru. Hal tersebut dilakukan untuk digunakan sebagai informasi manajerial dalam rangka untuk mengetahui posisi pemasaran yang selanjutnya untuk menentukan strategi pemasaran yang akan ditempuh pada masa yang akan datang.

2.2. Telaah Pustaka

Dalam rangka menganalisis dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam penulisan ini dikemukakan kajian teoritis yang mencakup baik tentang konsep pemikiran maupun metode yang dipilih. Perusahaan yang ingin mempertahankan hidup dan berkembang harus berupaya memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen serta mampu mengatasi persaingan. Upaya tersebut ditempuh dengan memilih strategi yang tepat melalui proses pemikiran strategik.

2.2.1. Pengertian Startegi Bisnis

Pada umumnya setiap bisnis menginginkan agar selalu sukses di tengah-tengah persaingan yang makin ketat, dan makin mengglobal. Kondisi

semacam ini menjadi tantangan bagi bisnis untuk selalu dapat mengatasi segala perubahan permasalahan dan kesulitan operasional. Bisnis harus selalu siap menghadapi segala perubahan yang terjadi dengan mengerahkan semua kekuatan, memperbaiki kelemahan memanfaatkan peluang dan antisipasi ancaman, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Salah satu bidang yang memainkan peranan penting dalam upaya mempersiapkan diri dalam persaingan adalah perencanaan strategi bisnis. Para perencana strategi yang dimiliki, terutama untuk mengetahui adanya produk baru dan adanya peluang baru di pasar. Dengan informasi pasar yang reliabel dan valid maka akan dapat dilakukan evaluasi terhadap setiap peluang, apakah pasar cukup besar dan apakah bisnis yang bersangkutan cukup kuat untuk mengisi peluang baru tersebut.

Kotler (1990 : 35) menyatakan bahwa antisipasi segala perubahan adalah kewajiban dan tugas bagi perusahaan. Perusahaan harus selalu siap memilih cara-cara supaya mampu mengatasi serta memberikan respon terhadap segala perubahan pasar secara kontinyu dan berlangsung terus. Agar masing-masing unit bisnis mampu menghadapi situasi medan persaingan maka harus melakukan terobosan sehingga mampu meraih peluang dalam upaya mencapai keunggulan bisnis. Hal tersebut ditekankan oleh Budiman Christianata (1988 : 4) bahwa strategi bisnis bukan hanya suatu rencana biasa, melainkan suatu rencana yang merupakan kesatuan bersifat luas dan terpadu menghadapkan keunggulan-keunggulan strategi yang dimiliki perusahaan dengan tantangan lingkungan. Dalam strategi bisnis dua faktor penting adalah dimilikinya

keunggulan-keunggulan yang akan digunakan untuk menghadapi tantangan lingkungan dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang pasar. Perubahan lingkungan nampaknya lebih dominan dalam perumusan strategi bisnis. Persaingan akan selalu muncul dalam lingkungan bisnis yang bersifat dinamis. Menurut Teddy Pawitra (1986 : 80) lebih menekankan bahwa strategi perusahaan diterapkan untuk perusahaan secara keseluruhan, sedangkan strategi bisnis kurang menyeluruh dan menegaskan masalah pemilihan produk/jasa, harga dan variabel terkendali lainnya atas masing-masing bisnis dalam perusahaan. Oleh sebab itu strategi bisnis yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan adalah strategi pemasaran, strategi konsumen, tipe konsumen, keputusan konsumen dan kepuasan konsumen.

Dengan strategi bisnis maka tindakan yang dilakukan dalam bisnis akan terfokus pada permasalahan-permasalahan yang lebih spesifik pada bisnis yang bersangkutan.

2.2.2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Keputusan-keputusan strategis menyangkut pembuatan dan perubahan strategi pemasaran.

Kotler (1993 : 92) strategi pemasaran terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung

keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Dari pengertian di atas maka struktur manajemen pemasaran strategis menggambarkan masukan yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memilih strategi. Masukan tersebut diperoleh melalui analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kekuatan-kekuatan lingkungan makro yang utama meliputi : demografi, teknologi, politik, hukum dan sosial budaya yang dapat mempengaruhi bisnis. Di samping itu juga selalu memonitor pelaku-pelaku lingkungan mikro yang utama yaitu : pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok, pendaftar baru dan produk pengganti yang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba di pasar sasaran.

Setiap unit usaha harus mengkategorikan faktor-faktor lingkungan dan menyiapkan suatu sistem pemasaran untuk mengikuti kecederungan dan perkembangan lingkungan yang penting. Setiap kecederungan dalam lingkungan pemasaran akan dapat diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman bagi perusahaan. Oleh sebab itu tujuan utama memonitor lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru. Peluang pemasaran adalah sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan di mana perusahaan tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan (Kotler, 1993 : 66). Berbagai peluang yang ada harus diklasifikasikan sesuai dengan daya tarik peluang itu dan kemungkinan berhasil yang akan dicapai oleh perusahaan dari setiap peluang. Kemungkinan berhasil perusahaan dari peluang yang ada akan tergantung pada kekuatan perusahaan dari pesaingnya.

Perkembangan lingkungan eksternal juga akan mencerminkan ancaman. Ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecederungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada penurunan dalam kedudukan perusahaan bila tidak ada tindakan dengan tujuan yang tepat (Kotler; 1993A : 68). Berbagai ancaman yang ada harus diklasifikasikan sesuai dengan keseriusan dan kemungkinan terjadinya.

Dengan hasil analisis berbagai peluang dan ancaman, maka ada empat kemungkinan sebagai berikut : (1) Usaha yang ideal artinya usaha yang memiliki peluang tinggi dan ancaman rendah; (2) Usaha spekulatif artinya usaha yang mempunyai peluang dan ancaman tinggi; (3) Usaha yang matang yaitu usaha yang baik maupun peluang rendah; (4) Usaha yang masalah yaitu peluang rendah dan ancaman tinggi. Analisis lingkungan internal dilakukan evaluasi secara periodik kekuatan dan kelemahan untuk variabel-variabel yang ada dalam bidang pemasaran yang meliputi: produk, harga, promosi dan distribusi.

2.2.3. Segmentasi Pasar

Pada umumnya pembeli mempunyai kebutuhan dan keinginan yang unik, maka setiap pembeli berpotensi menjadi sebuah pasar tersendiri. Menghadapi keinginan dan kebutuhan setiap pembeli, idealnya seorang penjual harus dapat merangsang suatu program pemasaran tersendiri untuk setiap pembeli. Keadaan semacam ini berarti penjual dituntut untuk mampu membuat segmentasi pasar secara sempurna. Dengan menggunakan segmentasi sempurna atas pasar tersebut produsen membuat produk berdasarkan pesanan

dan juga program pemasaran yang sesuai untuk memuaskan masing-masing pelanggan yang memang khas.

Suatu kondisi lain, sebuah perusahaan memutuskan untuk beroperasi dalam suatu pasar yang meluas, apakah itu konsumen, industri, pedagang kecil atau pemerintahan. Namun jika dipahami secara cermat maka tidak mampu melayani semua pelanggan dalam pasar tersebut. Keadaan yang demikian menunjukkan, bahwa pelanggannya terlalu banyak, terlalu tersebar dan bervariasi dalam keinginan membeli. Perusahaan dengan posisi demikian, akan memudahkan pesaing masuk, dan kemungkinan posisi pesaing akan lebih baik melayani segmen-segmen pelanggan tertentu setiap pasar.

Dalam perkembangan bisnis perusahaan semakin menerapkan pemasaran sasaran. Pemasaran sasaran menolong penjual mengidentifikasi peluang-peluang pemasaran dengan lebih baik. Para penjual dapat mengembangkan penawaran yang tepat untuk setiap pasar sasaran. Mereka dapat menyesuaikan harga-harga, saluran distribusi dan promosi untuk mencapai pasar sasaran dengan efisien. Pemasaran sasaran memerlukan tiga langkah utama yaitu (1) segmentasi pasar yaitu suatu tindakan untuk membagi sebuah pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda-beda yang mungkin membutuhkan produk-produk dan atau kombinasi pemasaran yang terpisah, (2) pembidikan pasar yaitu suatu tindakan untuk mengembangkan ukuran-ukuran daya tarik pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki, (3) penempatan produk yaitu suatu tindakan untuk menempatkan posisi bersaing perusahaan dan penawarannya yang tepat pada setiap pasar sasaran. Oleh

sebab itu perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar yang paling menarik dan dapat dilayani dengan efektif. Penjual dalam mengadakan segmentasi pasar harus didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu. Dasar-dasar untuk segmentasi pasar konsumen yaitu dengan melihat variabel-variabel yang ada pada karakteristik konsumen. Variabel-variabel utama yang perlu dianalisis untuk melihat pasar yaitu meliputi : (Kotler : 1993 : 373-378)

a. Segmentasi geografis yang merupakan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti bangsa, negara, wilayah, kota, atau lingkungan pemukiman.

Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi pada satu atau beberapa wilayah geografis atau beroperasi di hampir semua tempat dengan memperhatikan berbagai variasi setempat berdasarkan kebutuhan dan preferensi geografis.

b. Segmentasi demografis merupakan pembagian masyarakat menjadi kelompok-kelompok yang berdasarkan pada variabel-variabel demografis yang meliputi : umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, pekerjaan, tempat tinggal, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Variabel-variabel demografis adalah dasar paling populer untuk membedakan kelompok-kelompok pelanggan. Salah satu sebabnya adalah bahwa keinginan, preferensi, dan tingkat kegunaan sering kali berkaitan dengan variabel-variabel demografis. Di samping itu variabel-variabel demografis lebih mudah diukur.

- c. Segmentasi psikografis merupakan pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, dan karakteristik kepribadian.
- d. Segmentasi perilaku merupakan pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok berbeda berdasarkan pada pengetahuan sikap penggunaan dan tanggapan terhadap sebuah produk. Variabel-variabel perilaku adalah titik awal terbaik untuk membentuk segmen pasar.

Upaya untuk memperoleh segmentasi yang efektif harus dipenuhi persyaratan dengan memenuhi empat karakter sebagai berikut (Kotler : 1993 : 387) : (1) Dapat diukur, (2) Kemampuan substansial, (3) Kemampuan untuk dijangkau, (4) Kemampuan untuk bertindak.

2.2.4. Strategi bauran Pemasaran

Dalam strategi pemasaran memerlukan keputusan-keputusan manajemen tentang variabel-variabel bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi dan distribusi.

2.2.4.1. Produk

Kebijakan produk meliputi perencanaan dan pengembangan produk. Kegiatan ini penting terutama dalam lingkungan yang berubah-ubah. Oleh karenanya perusahaan dituntut untuk menghasilkan dan menawarkan produk yang bernilai dan sesuai dengan selera konsumen. Produk berdasarkan tujuan pemakaiannya dapat dibedakan menjadi dua yaitu : barang konsumsi dan barang industri. Berkaitan dengan produk

setiap perusahaan memiliki ciri-ciri khusus, maka dalam menghadapi pasar diperlukan produk yang berbeda, disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan. Perlu disadari bahwa selera konsumen setiap saat dapat berubah, itulah sebabnya bauran produk (product mix) harus bersifat dinamis. Bauran produk (product mix) adalah daftar lengkap dari seluruh produk yang ditawarkan untuk dijual oleh perusahaan. Bauran produk (product mix) suatu perusahaan memiliki empat dimensi sebagai berikut : (Stanton : 1988: 244).

a. Lebar

Memperlihatkan berapa banyak jajaran produk yang berlainan yang ditangani oleh perusahaan.

b. Panjang

Memperlihatkan jumlah dari jenis dan bentuk seluruh produk itu.

c. Kedalaman

Memperlihatkan seberapa banyak variasi kualitas dan kegunaan yang ditawarkan dari setiap produk yang bersangkutan.

d. Konsistensi

Memperlihatkan seberapa eratny hubungan antara berbagai jajaran produk baik dalam pemakaiannya dan pendistribusiamnya.

2.2.4.2. Harga

Harga suatu produk dapat dikatakan sebagai alat pemasaran yang cukup penting, dibandingkan dengan bauran pemasaran lainnya. Hal ini disebabkan, misalnya karena perubahan harga suatu produk akan

mengakibatkan perubahan kebijakan saluran distribusi, dan promosi. Meskipun tidak disangkal bahwa suatu tingkat harga harus dapat menutup biaya bauran pemasaran.

Tinggi atau rendahnya harga suatu produk akan tergantung pada faktor-faktor berikut : (Kotler : 1993 : 256)

a. Permintaan

Apabila permintaan tinggi biasanya merupakan indikator bahwa daya beli konsumen tinggi. Dengan kondisi demikian maka harga akan dapat ditetapkan secara maksimal.

b. Biaya

Penetapan harga secara minimal sebatas tingkat biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk kondisi perekonomian juga harus diperhatikan.

c. Persaingan

Faktor ini dapat menyebabkan tingkat harga berada diantara dua ekstrem yaitu pada tingkat terendah (ekstrem minimal) dan pada tingkat harga tertinggi (ekstrem maksimal). Jika pada suatu kondisi daya beli masyarakat tetap tinggi, tetapi perusahaan dihadapkan pada persaingan, maka perusahaan tersebut harus menyesuaikan terhadap kondisi persaingan yang dihadapi.

d. Kebijakan Pemerintah

Faktor ini sering menjadi kendala dalam penetapan harga standar. Berkaitan dengan kebijakan pemerintah adalah faktor tanggung

jawab sosial perusahaan. Pemerintah mengambil kebijakan dalam mengendalikan harga dari perusahaan dengan alasan utama dalam bauran pemasaran yang menghasilkan penjualan. Oleh sebab itu penetapan harga perlu strategi artinya tidak terlalu tinggi, tetapi juga tidak terlalu rendah.

2.2.4.3. Promosi

Usaha untuk mendorong peningkatan volume penjualan yang tampak paling agresif adalah dengan cara promosi. Dasar pengembangan promosi adalah komunikasi. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1990 : 249) promosi adalah : (1) arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran, (2) semua jenis kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan. Dari pengertian tersebut maka promosi merupakan usaha penciptaan pertukaran atau dorongan permintaan. Promosi dapat dilakukan melalui metode periklanan, promosi penjualan, petugas penjualan dan publisitas.

a. Periklanan

Periklanan merupakan bentuk komunikasi bukan pribadi yang dijalankan melalui media yang dibayar atas usaha. Periklanan mempunyai banyak kegunaan, antara lain : pembentukan citra organisasi yang panjang, pembentukan merek. penyebaran informasi, pelayanan tertentu, anjuran atas suatu maksud.

Periklanan bersifat membujuk atau mengajak masyarakat agar mau membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang melakukan pengiklanan tersebut, sehingga pengiklanan merupakan suatu proses, yaitu suatu proses kegiatan untuk mempersiapkan berita dan menyebarkan kepada pasar, sementara iklan adalah beritanya itu sendiri. Di samping memberikan informasi, fungsi iklan merupakan suatu alat persuasi, menciptakan kesan, memuaskan keinginan dan alat komunikasi.

b. Promosi penjualan

Promosi penjualan merupakan satu bagian dari kegiatan promosi. Promosi penjualan mencoba untuk memasuki dan membujuk konsumen dengan sarana atau alat serta metode yang diawasi oleh perusahaan itu sendiri. Beberapa sarana yang digunakan dalam promosi penjualan agar kegiatan tersebut mencapai sasaran yang diinginkan, antara lain (Kotler : 1993 : 461) : (a) sampel, kupon, paket harga, premi, dan trading stamps; (b) display point of purchase dan demonstrasi; (c) promosi dagang; (d) konvensi bisnis dan pameran dagang; (e) perlombaan, undian dan permainan.

c. Petugas penjualan

Petugas penjualan adalah pemasaran yang mengadakan interaksi antar individu saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai, ataupun mempertahankan

hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain (Basu Swastha: 1984: 260). Pengertian tersebut mengandung maksud, bahwa untuk melaksanakan kegiatan petugas penjualan diperlukan tenaga manusia yang banyak dan terampil untuk memperkenalkan suatu produk, serta menguasai secara detail tentang identitas dan manfaat produk yang akan dijual. Tahap-tahap proses petugas penjualan yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut :

- (a) persiapan sebelum penjualan, (b) penentuan lokasi pembeli potensial, (c) pendekatan pendahuluan, (d) melakukan penjualan (e) pelayanan sesudah penjualan.

d. Publisitas

Publisitas merupakan sebagian kecil dari hubungan masyarakat, karena publisitas adalah merupakan informasi tentang seseorang, barang atau organisasi yang disebarluaskan ke masyarakat melalui media, dengan tanpa dipungut biaya, atau tanpa pengawasan dari sponsor. Publisitas dapat menguntungkan atau bahkan sebaliknya akan merugikan bagi apa atau siapa yang dipublikasikan.

Bagi perusahaan atau industri yang penting adalah memilih metode dan media yang sesuai untuk memberikan informasi kepada konsumen, sehingga peningkatan penjualan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan.

Ada beberapa strategi untuk promoisi yaitu :

- a. Push strategy yaitu promosi dengan menitik beratkan pada usaha petugas penjualan terhadap semua tingkatan saluran distribusi agar dapat menjual lebih banyak.
- b. Pull strategy yaitu promosi yang memfokuskan pada kegiatan iklan yang ditujukan pada konsumen secara intensif dan ekstensif agar konsumen termotivasi untuk membeli lebih banyak.
- c. Pull dan push strategy yaitu menerapkan kedua cara strategy tersebut secara bersama-sama.

2.2.4.4. Saluran Distribusi

Pendistribusian produk ke pasar merupakan sebagian dari proses pengembangan pemasaran, untuk mencapai pasar sasaran bagi perusahaan dan tujuan perusahaan khususnya yang menyangkut perencanaan pemasaran strategis. Jauh sebelum produk selesai, manajemen harus menentukan metode apa yang akan didayagunakan untuk mengantarkan produk ke pasar.

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang sampai ke tangan konsumen atau pemakai industri (Basu Swastha; 1989 : 4). Tugas untuk menyalurkan produk ini menyangkut pembentukan strategi saluran distribusi dan distribusi fisik produk. Strategi distribusi adalah masalah penentuan cara mana perusahaan menyampaikan produknya ke pasar/konsumen. Sedangkan

distribusi fisik adalah produk apa dan yang bagaimana yang akan diangkut/dibawa ke pasar/konsumen.

Beberapa saluran distribusi yang dapat digunakan untuk menyalurkan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, baik secara langsung maupun melalui perantara. Dalam pemilihan saluran distribusi, produsen harus dapat mengkompromikan beberapa tujuan yang berbeda. Oleh karena itu dapat terjadi adanya penggunaan beberapa saluran distribusi pada saat yang sama. Macam-macam saluran distribusi yang paling banyak digunakan untuk produk hasil produksi bagi konsumen adalah sebagai berikut : (Kotler : 1993 : 303)

- a. Langsung dari produsen kepada konsumen.
- b. Dari produsen kepada konsumen melalui pengecer.
- c. Melalui saluran produsen ke pedagang besar, kemudian kepada pengecer dan akhirnya ke konsumen.
- d. Produsen kepada agen, kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen.
- e. Produsen kepada agen, pedagang besar kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen.

Keputusan distribusi merupakan sasaran bagi usaha pemasaran lainnya. Keputusan distribusi mempunyai empat komponen pokok yaitu :

- a. Strategi distribusi yaitu usaha untuk menentukan arah sebagai dasar perusahaan untuk menyalurkan produknya ke pasar, sehingga

perusahaan perlu memilih perantara yang akan digunakan dalam menjual produknya.

- b. Penentuan lokasi, perusahaan memfokuskan pada penentuan jumlah dan lokasi tempat penjualan yang diinginkan. Jadi perusahaan perlu mempertimbangkan banyaknya tempat penjualan maksimal dan lokasi yang paling baik yang harus disediakan.
- c. Logistik distribusi yaitu pertimbangan keputusan terbaik bagi penyediaan dan penawaran produk kepada penjual perantara atau pembeli akhir.
- d. Manajemen distribusi merupakan usaha perusahaan dalam pengembangan, pengelolaan dan pengendalian terhadap bauran pemasaran.

Kebijakan distribusi dapat dibedakan menjadi tiga yaitu : (Kotler : 1993 : 309)

- a. Distribusi intensif merupakan kebijakan perusahaan dalam menempatkan produknya di setiap saluran yang tersedia. Kebijakan ini diarahkan untuk menjangkau tingkat keseringan pembelian yang tinggi serta meminimumkan biaya yang dikeluarkan oleh konsumen.
- b. Distribusi selektif merupakan kebijakan perusahaan dalam menempatkan produknya terbatas pada sejumlah saluran distribusi. Kebijakan ini ditujukan untuk memasarkan produk di

mana konsumen bersedia mencarinya. Selain itu kebijakan ini memberikan kemudahan perusahaan untuk mengadakan pengawasan.

- c. Distribusi eksklusif merupakan kebijakan perusahaan untuk menempatkan produknya lebih terbatas pada penyalur yang eksklusif. Kebijakan ini dapat diambil untuk usaha patungan di antara seller dan reseller serta lebih bermanfaat bagi perusahaan yang berskala besar.

2.2.5. Pesaing

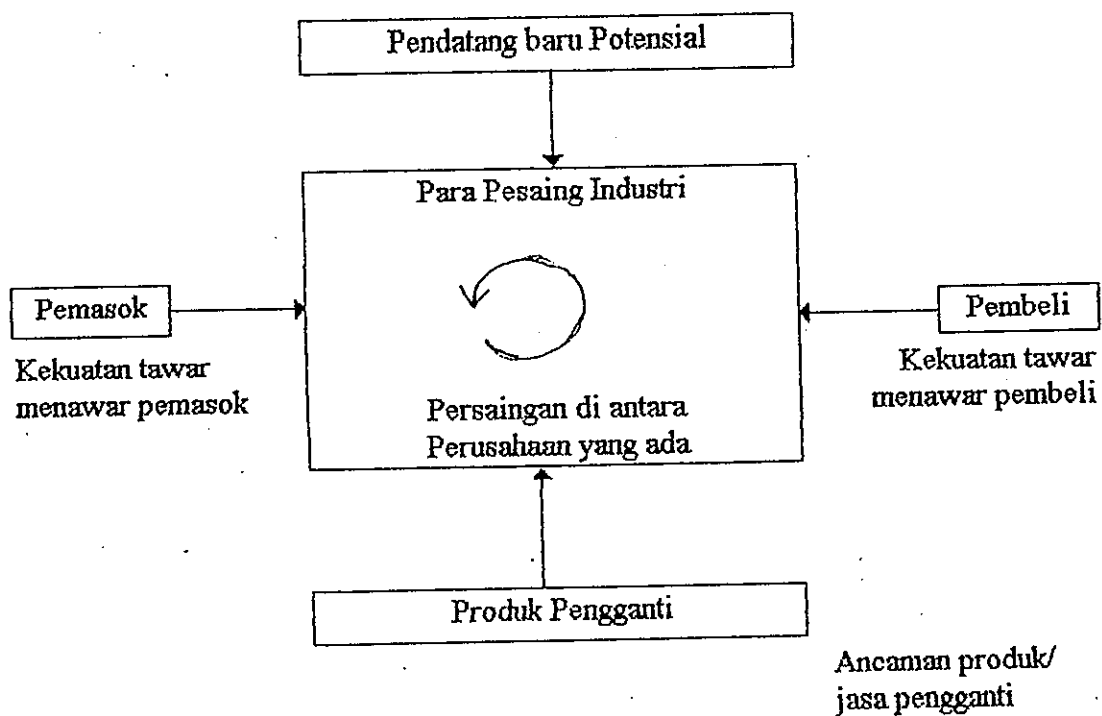
Hadirnya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategis yang dapat digolongkan ke dalam empat kategori umum yaitu :

- a. Meningkatkan keunggulan bersaing
- b. Memperbaiki struktur industri
- c. Membantu perkembangan pasar
- d. Menghalangi masuknya pesaing baru

Namun demikian pesaing yang masuk dalam pasar tidak selalu bermanfaat, tetapi justru menimbulkan perang persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mengetahui pesaing-pesaing mereka. Ada lima hal yang harus diketahui oleh perusahaan tentang pesaingnya yaitu (Kotler : 1993 : 305) : (1) siapa pesaing mereka, (2) apa strategi pesaing, (3) apa tujuan pesaing, (4) apakah kekuatan dan kelemahan pesaing, (5) apa pola reaksi pesaing. Dengan diketahui informasi tentang pesaing maka hal ini dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi pemasarannya.

rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan; (b) diferensiasi produk, artinya perusahaan yang sudah mapan di pasar memiliki identitas merek yang sudah amat lekat di mata konsumen sehingga perusahaan memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi; (c) persyaratan modal artinya kebutuhan modal untuk produksi, membiayai R & D, pemasaran dan mengelola bahan baku; (d) biaya peralihan; (e) akses ke saluran distribusi; (f) kebijakan pemerintah; (g) keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi dan (h) tanggapan para pesaing.

GAMBAR 1
KEKUATAN-KEKUATAN YANG MEMPENGARUHI
PERSAINGAN INDUSTRI



Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Porter (1993 :

4)

2.2.5.2. Ancaman barang pengganti

Ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang : (a) harganya cenderung menjadi semakin murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan; (b) dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

2.2.5.3. Kekuatan posisi penawaran dari pemasok

Para pemasok akan mempunyai tawar-menawar yang tinggi jika (Porter : 1993 : 25) : (a) mereka lebih terkonsentrasi dari pada industri yang mereka pasok; (b) tidak ada pemasok pengganti; (c) industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok; (d) produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.

2.2.5.4. Kekuatan posisi penawaran dari pembeli

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika (Porter : 1993 : 22-23) : (a) mereka merupakan kekuatan terbesar dari penjualan perusahaan; (b) mereka terkonsentrasi letaknya; (c) produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing; (d) mereka memiliki informasi yang lengkap; (e) biaya untuk berpindah ke penjual lain rendah; dan (f) mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan backward integration.

2.2.5.5. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan tergantung pada (Porter : 1993 : 16-17) : (a) jumlah pesaing; (b) besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing; (c) tingkat

pertumbuhan industri; (d) antar produk hanya mempunyai sedikit perbedaan; (e) halangan yang tinggi untuk keluar dari industri; (f) biaya tetap relatif sangat tinggi.

Dalam pengembangan strategis, identifikasi para pesaing merupakan hal pokok yang paling penting. Namun proses ini sangat sulit karena penuh ketidakpastian dan beresiko tinggi, yang kadang-kadang harus dibayar mahal oleh perusahaan. Kesalahan umum yang sering dibuat adalah :

- a. terlalu menekankan pada pesaing saat ini yang telah dikenal dan mengabaikan para pendatang potensial.
- b. terlalu menekankan pada pesaing yang besar dan mengabaikan pesaing kecil.
- c. mengabaikan pesaing internasional yang potensial
- d. mengasumsikan para pesaing akan harus terus berperilaku sama dengan perilaku mereka di masa lalu.
- e. salah membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan adanya suatu pergeseran dalam fokus bersaing atau adanya perbaikan strategi dan taktik bersaing saat ini.
- f. terlalu menekankan pada sumber daya keuangan, posisi pasar, banyaknya pabrik dan strategi para pesaing serta mengabaikan aktiva-aktiva tidak terwujud mereka seperti merek, reputasi, budaya perusahaan, teknologi tertentu dan akumulasi informasi mengenai pelanggan.

- g. mengasumsikan bahwa semua perusahaan dalam industri tergantung pada kendala-kendala dan peluang yang sama.
- h. mempercayai bahwa maksud strategi adalah untuk menghadapi persaingan dari pada untuk memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dengan berbagai kebijakan yang telah ditentukan, maka perusahaan dalam menghadapi pesaing akan mengkombinasikan dengan tujuan yang ingin dicapai.

2.2.6. Strategi Bersaing

Alternatif pemilihan strategi dalam bersaing dalam suatu perusahaan tergantung pada sasaran yang akan dicapai. Sasaran merupakan hasil akhir yang akan dicapai dalam batasan waktu tertentu. Dengan demikian sasaran akan dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi perusahaan atau industri, baik dari sudut intern maupun ekstern.

Porter (1993 : xvi) mengemukakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan yang diperjuangkan dengan kebijakan dimana perusahaan berusaha untuk meraih sukses. Tujuan adalah batasan mengenai bagaimana bisnis akan melakukan persaingan serta sasaran yang akan ditempuh seperti : pertumbuhan, pangsa pasar, kemampulabaan, tanggung jawab sosial. Sedangkan kebijakan adalah kebijakan fungsional seperti : pemasaran, penjualan, distribusi, fabrikasi, tenaga kerja, pembelian, penelitian dan pengembangan, keuangan dan pengendalian, lini produk dan pasar target.

Esensi dari strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya terutama industri di mana perusahaan tersebut bersaing. Sebagaimana diketahui keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok. Ke lima kekuatan persaingan secara bersama-sama akan menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk memperoleh laba dalam industri. Kekuatan-kekuatan mempunyai peranan yang paling besar dalam menentukan keberhasilan pemasaran dan menjadi sangat penting dalam perumusan strategi. Menurut Jauch dan Glueck (1988 : 203) pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik yaitu : (1) stability strategies, (2) expansion strategies, (3) retrenchment strategies, (4) combination strategy.

Strategi stabilitas yaitu suatu strategi yang menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan. Strategi ini lebih meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Alasan digunakan strategi ini adalah (a) bisnis telah berhasil dan menguntungkan, (b) risikonya rendah, (c) mudah diterapkan dan (d) ada anggapan bahwa ekspansi mengakibatkan ketidakefisienan.

Strategi ekspansi yaitu strategi yang lebih menitikberatkan pada penambahan/perluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan. Strategi ini lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan, tetapi mengandung resiko yang tinggi. Alasan digunakan strategi ini yaitu: (a) adanya tekanan dari pihak luar, (b) akan menghasilkan kekuatan monopoli dan (c) adanya motivasi dari pimpinan untuk menghadapi resiko yang menantang.

Strategi pengurangan yaitu strategi dengan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar dan fungsi tertentu. Strategi ini lebih menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai cash flow negatif, bisnis berada pada tahap menurun atau tahap yang memerlukan sumber daya yang cukup besar.

Alasan digunakan strategi ini adalah: (a) adanya kesempatan yang lebih baik pada bidang bisnis lain, (b) kekuatan yang ada tidak mencukupi untuk mengatasi persaingan, (c) tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya.

Strategi kombinasi yaitu strategi yang digunakan lebih dari satu strategi untuk jangka yang berurutan ataupun pada waktu yang bersamaan.

Alasan digunakan strategi ini yaitu: (a) terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan intern dan ekstern perusahaan, (b) adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk.

Penerapan strategi generik tergantung pada posisi perusahaan. Untuk itu maka sebelum diterapkannya strategi generik harus dilakukan analisis posisi perusahaan yang bersangkutan. Analisis posisi perusahaan dilakukan dengan mengadakan diagnosis terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dan sebab-sebab pokoknya. Dengan demikian akan dapat diketahui posisi perusahaan untuk mengenali kekuatan-kekuatan dan kelemahan relatif terhadap industri. Dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan.

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap ke lima kekuatan persaingan. Beberapa pendekatan umum yang mungkin dilakukan yaitu :

- a. menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian sehingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
- b. mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan.
- c. mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

Di samping itu menurut Porter (1993: 31) dalam menanggulangi ke lima kekuatan persaingan terdapat pendekatan tiga strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Strategi tersebut yaitu: (1) keunggulan biaya menyeluruh, (2) diferensiasi dan (3) fokus, secara strategis nampak sebagaimana dalam gambar 2.

Strategi keunggulan biaya menyeluruh merupakan kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Keunggulan biaya mengupayakan terjadinya penghematan operasi sehingga biaya per unit produk dapat ditekan serendah mungkin. Keunggulan biaya menyeluruh memerlukan konstruksi dan fasilitas yang efisien, usaha-usaha yang giat untuk mencapai

biaya rendah dan usaha-usaha lain dalam meminimalkan biaya. Beberapa cara yang dapat ditempuh untuk melakukan strategi keunggulan biaya menyeluruh antara lain (Agustinus Sri Wahyudi ; 1996 : 85); (a) membuat desain produk yang sederhana dan menstandarisasi komponen-komponennya, (b) berusaha mendapatkan bahan baku yang murah, (c) melakukan inovasi-inovasi baru pada proses produksi, (d) mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah, (e) mengusahakan pengurangan-pengurangan dalam biaya operasi pabrik.

Strategi diferensiasi pada prinsipnya adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image, berat, bahan atau pelayanan. Strategi ini berusaha menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh kesleurhan industri sebagai hal yang unik.

Gambar 2
TIGA STRATEGI GENERIK

	Keunggulan Strategis	
	Kekhasan yang dirasakan pelanggan	Posisi biaya rendah
Seluruh industri	DIFFERENSIASI	KEUNGGULAN BIAJA MENYELURUH
Harga segmen tertentu	FOKUS	

Sumber : Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Porter : (1993 : 35)

Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, antara lain : citra rancangan, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan dan jaringan penyalur.

Strategi fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini digunakan untuk perusahaan yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dari para pesaingnya yaitu dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pasar yang lebih kecil.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini berangkat dari pemikiran bahwa keberhasilan suatu bisnis/perusahaan pada dasarnya adalah meningkatnya margin, terutama margin laba. Berdasarkan analisis rantai nilai (Hax, et al ; 1991 : 78) perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktivitas-aktivitas utama yang meliputi : logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, pelayanan dan aktivitas-aktivitas pendukung yang meliputi : pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan. Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktivitas-aktivitas tersebut merupakan harga yang akan dibayar oleh konsumen. Jika harga yang dibayar lebih tinggi dari total biaya yang dikeluarkan oleh seluruh aktivitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan atau margin.

Dari aktivitas utama terdapat satu aktivitas yang cukup penting untuk terjadinya penjualan yaitu aktivitas pemasaran. Pada dasarnya aktivitas pemasaran menyangkut variabel-variabel bauran pemasaran. Oleh sebab itu berhasil tidaknya aktivitas pemasaran tergantung pada strategi bauran pemasaran. Variabel bauran

pemasaran meliputi produk, harga, promosi dan distribusi. Di samping itu juga kondisi persaingan yang meliputi variabel-variabel pesaing, pemasok, pembeli, produk pengganti dan pendatang baru serta kondisi eksternal yang meliputi: kondisi ekonomi, demografi dan pemerintah.

Kegiatan pemasaran akan mempunyai pengaruh langsung terhadap margin yang dalam hal ini adalah hasil penjualan. Oleh sebab itu agar kegiatan pemasaran berhasil, maka perlu ditetapkan strategi pemasaran. Konsep penetapan strategi pemasaran di tempuh melalui analisis posisi pemasaran. Dengan diketahui posisi pemasaran dapatlah ditentukan strategi ke mana kegiatan pemasaran akan diarahkan untuk mencapai sasaran.

2.4. Hipotesis dan Model Analisis

2.4.1. Hipotesis

Menurut Basu Swatha dan Irawan (1990 : 71) strategi pemasaran yang berhasil umumnya ditentukan dari satu atau beberapa variabel bauran pemasarannya. Perusahaan dapat mengembangkan strategi produk, harga, promosi dan distribusi atau mengkombinasikan variabel-variabel tersebut ke dalam suatu rencana strategis yang menyeluruh. Usaha-usaha pemasaran akan lebih berhasil jika hanya ditujukan kepada konsumen tertentu saja dan bukan masyarakat secara keseluruhan. Di samping itu keberhasilan pemasaran juga akan dipengaruhi oleh variabel-variabel pesaing, pembeli, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru.

Sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah, telah pustaka, tujuan dan kegunaan serta kerangka pemikiran teoritis di atas, maka penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut :

Bahwa variabel-variabel biaya promosi, biaya distribusi, harga rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer, harga rata-rata per bungkus jamu Jago, harga rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul secara bersama-sama mempengaruhi volume penjualan jamu PT. Leo Agung Raya Semarang.

Variabel-variabel produk, harga jamu Leo, relatif konstan dalam enam tahun terakhir, sehingga tidak dimasukkan dalam analisis pengaruh terhadap volume penjualan.

2.4.2. Model Analisis

Model yang digunakan dalam menganalisis data untuk memberikan informasi manajeral adalah berbentuk regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

Y = Volume penjualan jamu

x_1 = biaya promosi

x_2 = biaya distribusi

x_3 = harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer

x_4 = harga jual rata-rata per bungkus jamu Jago

x_5 = harga jual rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul

$b_0 ; b_1 ; b_2 ; b_3 ; b_4 ; b_5$ = koefisien regresi

e = faktor pengganggu di luar model

2.5. Variabel Penelitian

2.5.1. Identifikasi Variabel

Analisis dalam penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang, maka variabel-variabel yang akan dianalisis dikelompokkan menjadi :

- a. variabel tidak bebas yaitu volume penjualan dalam satuan bungkus.
- b. variabel bebas yaitu biaya promosi, biaya distribusi, harga jual satuan rata-rata per bungkus jamu pesaing (jamu Nyonya Meneer Semarang, Jamu Jago Semarang, Jamu Sido Muncul Semarang).

2.5.2. Definisi Operasional Variabel

- a. Volume penjualan yaitu jumlah unit (bungkus) yang dapat dijual oleh PT. Jamu Leo Agung Raya Semarang kepada agen jamu Leo.
- b. Biaya promosi adalah rasio jumlah biaya promosi yang dikeluarkan setiap periode dibandingkan dengan jumlah biaya pemasaran pada periode tersebut. Penggunaan rasio biaya promosi dalam analisis data ini diadakan lag satu periode (3 bulan). Setiap terjadi kenaikan jumlah biaya promosi merupakan usaha atau gencarnya promosi yang dilakukan sebagai upaya meningkatkan volume penjualan. Gencarnya promosi yang dilakukan melalui pemilihan bentuk promosi baru yang dinilai paling tepat.
- c. Biaya distribusi adalah rata-rata prosentase biaya distribusi jamu yang diberikan oleh perusahaan kepada agen jamu Leo.
- d. Harga jual rata-rata per bungkus jamu pesaing adalah harga jual satuan rata-rata per bungkus jamu yang dibayar oleh agen kepada perusahaan

jamu pesaing. Pesaing perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang adalah datang dari pemimpin pasar dan pengikut pasar. Namun dalam penelitian ini yang akan dianalisis sebagai pesaing adalah perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang dari kelompok pemimpin pasar dan perusahaan jamu Jago Semarang, jamu Sido Muncul Semarang dari kelompok pengikut pasar. Hal tersebut yang dipilih karena ke tiga perusahaan jamu tersebut hampir bersamaan berdirinya. Di samping itu harga jamu Nyonya Meneer hampir dua kali lipat dari harga jamu Leo. Leo dan harga jamu Sido Muncul lebih tinggi dari pada harga jamu Leo. Ketiga perusahaan tersebut berlokasi di Semarang, sehingga masing-masing saling mengetahui tentang perusahaan jamu Leo.

Penetapan harga jual satuan rata-rata dengan cara membagi hasil penjualan dengan volume penjualan yang dicapai oleh masing-masing perusahaan jamu pada periode yang sama.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan bauran pemasaran. Sedang data kuantitatif adalah data tentang volume penjualan jamu, harga jual rata-rata per bungkus jamu pesaing, jumlah biaya promosi, biaya distribusi, jumlah biaya pemasaran. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari wawancara dengan pimpinan perusahaan dan manager pemasaran. Sedang data sekunder diperoleh dari laporan triwulan Bagian Pemasaran PT. Jamu Nyonya Meneer Semarang, PT. Jamu Jago Semarang, PT. Jamu Sido Muncul Semarang selama enam tahun terakhir (1990 - 1995)

3.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil data primer dan data sekunder. Data primer meliputi manajemen bauran pemasaran, gambaran umum perusahaan, perkembangan pemasaran PT. Leo Agung Raya laporan triwulan bagian pemasaran PT. Leo Agung Raya yang berupa jumlah biaya promosi, jumlah biaya pemasaran, harga jamu, biaya distribusi dan jenis produk. Untuk memperoleh data ini ditempuh dengan wawancara yang dilakukan kepada Direktur

Utama dan Manajer Pemasaran dan observasi dokumen. Data primer yang berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diperoleh dengan melakukan survey. Survey kepada agen jamu Leo digunakan untuk memperoleh data mengenai kekuatan dan kelemahan jamu Leo. Sedangkan survey kepada pengurus asosiasi pengusaha jamu Indonesia Jawa tengah digunakan untuk memperoleh data mengenai peluang dan ancaman industri jamu. Survei dilakukan dengan kuesioner sebagaimana dalam lampiran 9.

Data sekunder meliputi dokumen-dokumen yang berkaitan dengan hasil penelitian perusahaan, hasil survey tentang industri jamu, laporan penjualan dari perusahaan jamu pesaing untuk masa dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1995 serta dari studi literatur, jurnal yang berkaitan dengan judul tesis. Data sekunder diperoleh dengan mengadakan observasi.

3.3. Teknik Analisis

3.3.1. Analisis Informasi Manajeral

Dengan hasil perhitungan atas model regresi linier ganda metode OLS maka akan diperoleh parameter-parameter baik yang positif maupun negatif. Dari tanda yang diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan teori, keadaan tersebut cocok atau tidak. Apabila tanda tersebut memang cocok dengan teori yang ada, maka langkah selanjutnya dilakukan pengujian statistik dengan menggunakan tingkat kepercayaan tertentu.

Adapun langkah-langkah analisisnya yaitu :

1. Uji koefisien determinasi (R^2) dengan tujuan untuk mengukur tingkat ketepatan yang paling baik dari analisis regresi. Jika R^2 yang

diperoleh sama dengan satu, maka dikatakan semakin kuatlah model itu menerangkan variasi model variabel tidak bebasnya. Dengan kata lain semakin R^2 mendekati satu semakin baik model tersebut.

2. Uji varians (uji F) dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana variasi variabel bebas yang digunakan mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya. Apabila dari hasil perhitungan ternyata F_o (observasi) lebih kecil F_t (tabel), maka keadaan ini dapat dikatakan bahwa variasi dari pada model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Sebaliknya apabila F_o lebih besar dari F_t , dapat dikatakan bahwa variasi model regresi tersebut dapat menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Dengan kata lain dapat diartikan apakah model regresi linier ganda yang digunakan sesuai apa tidak dengan penelitian ini. Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa apabila dalam pengujian ternyata, R^2 tinggi, dan F_o lebih besar F_t maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel tidak bebasnya, diterima.
3. Perhitungan dominasi koefisien determinasi parsialnya (r^2). Hal ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas secara parsial dapat menjelaskan variabel tidak bebasnya. Semakin besar koefisien determinasi parsialnya (r^2) antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lainnya, maka menunjukkan pentingnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel tidak bebasnya. Variabel bebas dari

setiap model yang memiliki koefisien determinasi parsial paling besar diadakan uji t. Dalam uji t ini apabila t_0 lebih besar t_c maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebasnya dalam model. Perhitungan koefisien determinasi parsial (r^2) dan uji t ini digunakan untuk menyatakan diterima atau ditolaknya hipotesis tentang variabel bebas mana paling berpengaruh terhadap variabel tidak bebasnya.

4. Uji multikolinieritas dan uji otokorelasi dengan tujuan untuk mengetahui persyaratan ekonometri terhadap model yang digunakan dalam penelitian ini. Uji multikolinieritas dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi matrik antara variabel bebas dengan nilai kritis. Jika koefisien korelasi matrik antar variabel bebas lebih kecil nilai kritis, maka tidak terjadi multikol antar variabel bebas, dan sebaliknya.

Uji otokorelasi dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai Durbin-Watson (nilai DW tes) dengan 4 - nilai tabel DW. Jika nilai DW tes lebih kecil 4 - nilai tabel DW, maka model yang digunakan tidak terjadi otokorelasi pada taraf nyata tertentu. Sebaliknya jika nilai DW tes lebih besar 4 - nilai tabel DW, maka model yang digunakan terjadi otokorelasi. Uji multikolinieritas dan uji otokorelasi diperlukan untuk memenuhi persyaratan penggunaan model regresi linier ganda dengan metode OLS agar bersifat BLUE (best linier Unbiased Estimator).

3.3.2. Impikasi Strategis

Dari hasil analisis maka akan dapat diambil keputusan strategis untuk mengambil langkah-langkah prioritas mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap margin.

Melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) terhadap kegiatan pemasaran maka akan diketahui posisi SAP (Strategic Advantage Profile) dan ETOP (Environment Threat Opportunity Profile) pemasaran PT. Leo Agung Raya Semarang. Dari profil intern dan ekstern tersebut akan dapat diketahui posisi bersaing pemasarannya. Selanjutnya dapat diketahui keunggulan bersaing dari aspek bauran pemasaran.

Untuk memperoleh SAP maka diadakan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan terhadap perusahaan dalam bidang pemasaran.

Faktor-faktor kunci sukses dalam bidang pemasaran yang dinilai meliputi : kemasan, mutu/khasiat, rasa, macam produk, merek, harga, pelayanan, lokasi penjualan dan promosi jamu. Sedang untuk memperoleh ETOP diadakan penilaian lingkungan untuk peluang meliputi : luas pasar, pangsa pasar, peraturan pemerintah, sosial budaya, daya beli konsumen, perubahan teknologi dan kredit/keuangan. Dan untuk ancaman meliputi faktor-faktor pemasok, pendatang baru, pesaing, barang pengganti, peraturan pemerintah dan perubahan teknologi.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan Jamu Leo Agung Raya Semarang

Perusahaan Jamu Leo Agung Raya Semarang pada awalnya merupakan perusahaan rumah tangga yang didirikan oleh Nyonya Tan Tjing May pada tahun 1945. Perusahaan jamu ini didirikan dengan tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat kelas bawah dibidang obat-obatan tradisional, dan di samping itu memanfaatkan peluang untuk mencari keuntungan.

Pada permulaan beroperasi perusahaan hanya memproduksi beberapa jamu. Tenaga kerja yang diperkerjakan berjumlah 23 orang. Setelah berjalan beberapa tahun perusahaan mengalami perkembangan yang ditandai dengan makin banyaknya pesanan dan makin meningkatnya hasil penjualan. Nampaknya dengan keadaan ini mendorong Nyonya Tan Tjing May untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih besar yang meliputi pengembangan produk dan mengembangkan daerah pemasarannya. Namun upaya pengembangan tersebut nampak tidak dapat berjalan dengan baik karena mengalami kesulitan berupa tambahan modal, sehingga dengan kemampuan yang ada perusahaan tetap berjalan walaupun upaya pengembangan terpaksa tidak dapat dilaksanakan.

Pada perkembangannya Nyonya Tan Tjing May merasa kurang mampu untuk mengelola perusahaanya dikarenakan usia, padahal untuk penggantinya belum ada. Dalam keadaan yang demikian agar perusahaan tetap berjalan sesuai dengan cita-

citanya dan konsumen yang telah ada dapat dilayani secara berkelanjutan, maka diambil keputusan untuk menjual perusahaan.

Pada tanggal 1 Januari 1970 perusahaan jamu Leo dijual kepada keluarga Hardi Hartono. Pimpinan perusahaan diambil alih oleh Bapak Hardi Hartono. Dengan dukungan modal yang cukup perusahaan menjadi berkembang sangat pesat terutama yang berkaitan dengan jenis produk, jumlah produk, daerah pemasaran.

Dengan berkembangnya perusahaan jamu tersebut, maka pada tanggal 13 Oktober 1982 Bapak Hardi Hartono berinisiatif untuk menggantikan perusahaannya dari perusahaan perseorangan menjadi perusahaan berbadan hukum yaitu Perseroan Terbatas (PT). Perseroan Terbatas yang akan didirikan ini adalah PT keluarga sehingga para pemegang saham adalah keluarga Bapak Hardi Hartono. Nama yang diajukan adalah PT. Leo Indonesia. Namun karena nama yang diajukan tersebut tidak disetujui oleh Departemen Kehakiman karena terbentur peraturan "bahwa nama perusahaan tidak boleh memakai atau menyangkut nama lambang negara atau nama negara", maka pengajuan nama perusahaan jamu tersebut diganti dengan PT. Leo Agung Raya. Nama tersebut diterima dan disahkan oleh Departemen Kehakiman pada tanggal 17 Juli 1985 dan dipakai sampai sekarang. Modal dasar PT. Leo Agung Raya Semarang berjumlah Rp 200.000.000,00 dan disetor 20% oleh para pemegang saham yang seluruhnya adalah keluarga Bapak Hardi Hartono yang berjumlah delapan orang. Sampai sekarang kekayaan yang digunakan untuk mengoperasikan perusahaan sudah lebih dari Rp. 10 milyar.

4.2. Struktur Organisasi PT. Leo Agung Raya Semarang.

Mengelola suatu organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah dan penuh dengan persaingan adalah suatu tugas yang menuntut ketrampilan pertimbangan dari sumber daya yang potensial. Organisasi akan bervariasi dalam tujuan konstitusi, metode dan teknologi dalam mencapai tujuannya, cakupan, ukuran serta lokasi operasi dan pasarnya. Organisasi bukan hanya produk suatu teknologi tertentu, organisasi juga didesain dan diarahkan oleh berbagai individu yang mempunyai nilai pengalaman dan pandangan yang berbeda dan dalam kadar tertentu mencerminkan kepribadian dari mereka yang memimpin dan membentuk organisasi tersebut. Struktur dan gaya suatu organisasi merupakan suatu hasil pembauran teknologi, kebudayaan, lingkungan dan gaya pribadi yang kompleks sehingga tidak pernah ada jalan keluar yang tunggal terhadap masalah organisasi, bagaimana yang terbaik pada situasi tertentu. Sifat unik dari setiap organisasi mencerminkan bahwa sasaran dan isi dari setiap program perusahaan organisasi akan berbeda antara keadaan yang satu dengan yang lain. Tetapi yang dapat disimpulkan secara umum adalah bahwa pengembangan suatu organisasi dapat direncanakan dan dikelola secara sistematis. Menurut Soedjadi (1990 : 26) organisasi dan metode didefinisikan sebagai rangkaian proses kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kedayagunaan segala sumber dan faktor yang menentukan bagi berhasilnya proses manajemen, terutama dengan memperhatikan fungsi dan dinamika organisasi (ataupun birokrasi) dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu usaha menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi namun tetap efisien, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana

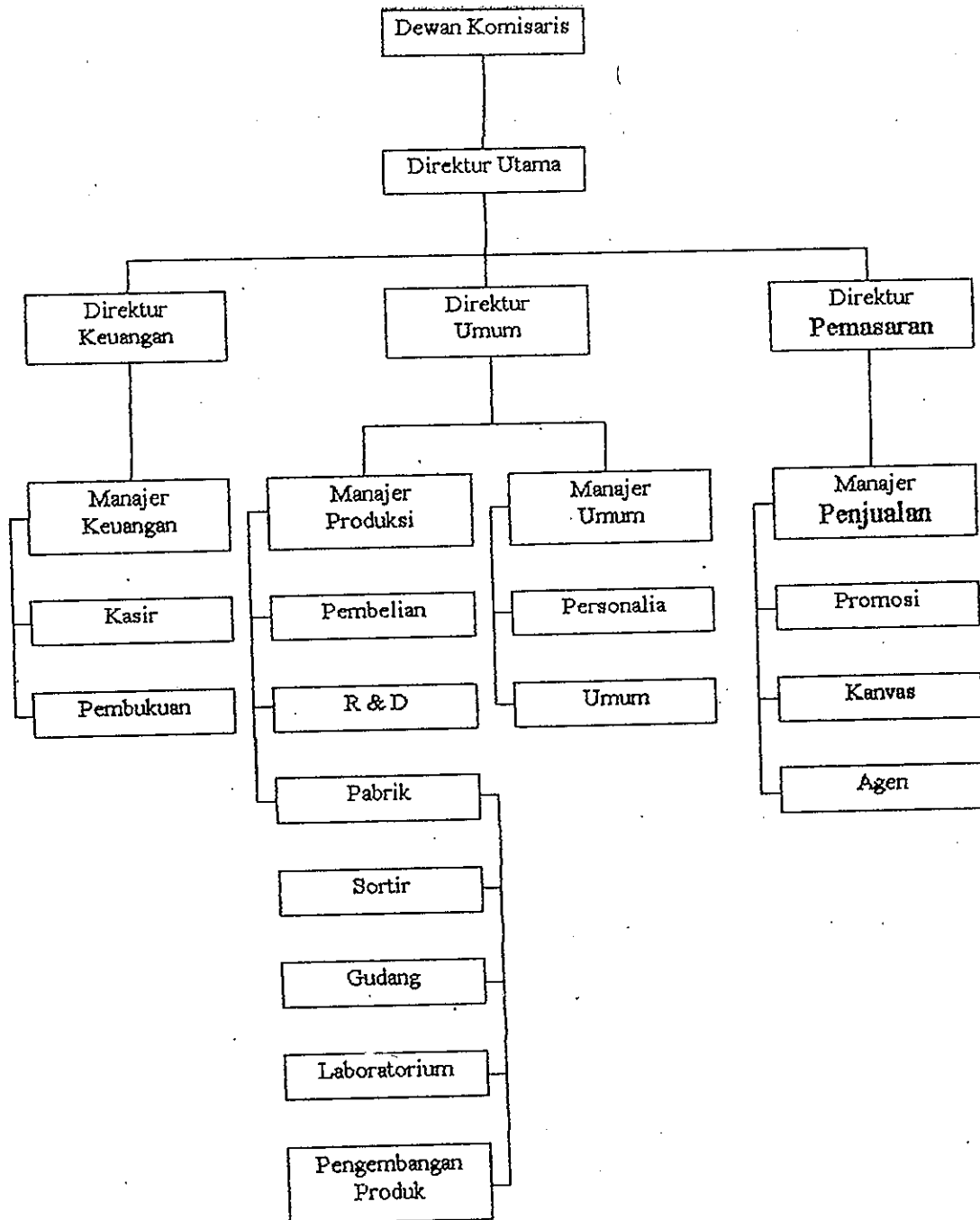
mungkin. Dalam perkembangannya ada enam macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kebaikan dan keburukannya. Ke enam bentuk tersebut adalah : organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, organisasi lini dan fungsional organisasi lini, fungsional dan staf, organisasi komite.

Berdasarkan uraian di atas struktur organisasi PT. Leo Agung Raya Semarang cenderung mengarah kepada bentuk organisasi lini dan fungsional. Hal ini karena tampak adanya perbedaan antara tugas pokok dan tugas bantuan. Adanya spesialisasi yang maksimal pada pekerjaan operasional. Di samping itu dalam pembagian kerja dan pelimpahan wewenang tidak ditonjolkan adanya perbedaan tingkatan eselon maupun struktur, melainkan semata-mata ditonjolkan pada macam dan jenis pekerjaan setiap tugas atau fungsi yang ada. Kebaikan struktur ini adalah adanya solidaritas sesama kawan yang cukup tinggi, sebab spesialisasi dimanfaatkan secara maksimal, sehingga top manjer tidak disibukkan pada hal-hal yang sifatnya kurang strategis. Untuk lebih jelasnya lihat gambar 4.1.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan, yaitu:

- a. Komisaris adalah pemilik perusahaan yang mempunyai tanggung jawab untuk menentukan arah kebijakan perusahaan.
- b. Direktur Utama bertanggung jawab terhadap manajemen secara keseluruhan sehingga perusahaan berjalan sesuai dengan garis kebijakan yang telah ditetapkan oleh komisaris.

GAMBAR 4.1.
 STRUKTUR ORGANISASI PT. LEO AGUNG RAYA SEMARANG



Sumber : Direktur Umum PT. Leo Agung Raya Semarang.

- c. Direktur yang terdiri atas :
 - c.1. Direktur Umum bertanggung jawab atas operasi bidang produksi, personalia dan umum.
 - c.2. Direktur Keuangan bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan .
 - c.3. Direktur Pemasaran bertanggung jawab terhadap pengelolaan pemasaran .
- d. Manajer yang terdiri atas :
 - d.1. Manajer Produksi bertanggung jawab terhadap pembelian bahan , pabrik dan riset/pengembangan.
 - d.2. Manajer Penjualan bertanggung jawab terhadap promosi, kanvas dan agen tunggal.
 - d.3. Manajer Keuangan bertanggung jawab terhadap pembukuan dan kas.
 - d.4. Manajer Umum bertanggung jawab terhadap personalia.
- e. Kepala bagian terdiri atas:
 - e.1. Kepala Pembelian bertanggung jawab terhadap sortir dan gudang.
 - e.2. Kepala Riset dan Pengembangan bertanggung jawab terhadap laboratorium dan pengembangan produk.
 - e.3. Kepala Pabrik bertanggung jawab terhadap penggilingan pengayaan dan pembungkusan.
 - e.4. Kepala Promosi bertanggung jawab terhadap promosi.
 - e.5. Kepala Kanvas bertanggung jawab terhadap pengiriman produk.
 - e.6. Kepala Agen bertanggung jawab terhadap terget penjualan.
 - e.7. Kasir bertanggung jawab terhadap penerimaan, pengeluaran dan penyimpanan uang.

- e.8. Kepala Pembukuan bertanggung jawab terhadap akuntansi.
- e.9. Kepala Personalia bertanggung jawab terhadap administrasi tenaga kerja.
- e.10. Kepala Seksi Sortir bertanggung jawab terhadap mutu bahan.
- e.11. Kepala Seksi Gudang bertanggung jawab terhadap penerimaan, penyimpanan, pengeluaran baik untuk bahan mentah maupun barang jadi.
- e.12. Kepala Seksi Laboratorium bertanggung jawab terhadap peralatan laboratorium.
- e.13. Kepala seksi pengembangan produk bertanggung jawab terhadap kualitas dan pengembangan jenis produk.

Direktur Pemasaran di dalam mengelola pemasaran menentukan kebijakan pemasaran terutama di dalam penentuan target penjualan. Kebijakan penjualan tersebut dioperasionalkan dan dikoordinasikan oleh Manajer Penjualan. Upaya pencapaian sasaran penjualan dilakukan dengan mengadakan kegiatan promosi, pengiriman barang dengan kanvaser dan pengelolaan agen. Kegiatan promosi yang menjadi tanggung jawab Kepala Bagian Promosi mulai dari persiapan, pelaksanaan dan pengawasan promosi. Kegiatan promosi yang banyak ditangani adalah periklanan melalui media cetak dan media elektronika. Kepala Bagian Kanvas bertugas menyiapkan produk yang akan dikirimkan kepada agen dan mengelola pengangkutannya. Pengangkutan produk yang dikirimkan kepada agen dapat menggunakan armada ekspedisi sendiri terutama untuk agen-agen di Jawa Tengah dan sebagian Jawa Timur dan Jawa Barat. Sedangkan untuk agen-agen yang jauh diluar yang disebutkan di atas dilakukan dengan melakukan kontrak kerja dengan perusahaan transportasi.

Kepala Bagian Agen bertugas untuk membina agen agar dapat maju dan berkembang. Penentuan agen didasarkan atas informasi dari Kepala Bagian Agen.

4.3. Proses dan Hasil Produksi

4.3.1. Proses Produksi

Secara garis besar proses produksi jamu Leo dilakukan sebagai berikut :

Pada proses awal yang dilakukan adalah menyiapkan bahan baku. Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan jamu meliputi beberapa golongan sebagai berikut: 1). Golongan daun-daunan yang antara lain : daun pepaya, daun kumis kucing, daun keji beling, 2). Golongan kayu-kayuan antara lain : kayu meyosi, kayu manis, kayu turi; 3). Golongan biji-bijian antara lain : biji lada, biji dawung; 4). Golongan kulit-kulitan antara lain : kulit pala, kulit kina; 5). Golongan akar-akaran antara lain : akar wangi, akar alang-alang.

Proses berikutnya yaitu pemeriksaan bahan baku yang masih basah di laboratorium untuk mengidentifikasi kadar jamu yang dikandung. Berdasarkan hasil tes laboratorium, bahan baku diseleksi untuk menunjukkan yang kotor dan yang dipakai, Bahan baku yang digunakan dicuci dan dikeringkan dengan mesin pengering. Setelah diperiksa ulang melalui laboratorium untuk bahan baku yang dikeringkan , kemudian dimasukkan dalam gudang untuk siap diproses.

Proses produksi yang dilakukan meliputi kegiatan-kegiatan pemotongan, peracikan untuk meramu jamu dengan komposisi yang berbeda-beda untuk setiap jenis jamu dan disesuaikan menurut kadarnya. Racikan yang sudah disiapkan dimasukkan dalam penggilingan. Bubuk hasil penggilingan

dilakukan pengayakan untuk memperoleh serbuk jamu yang halus untuk memperoleh rasa enak, serbuk jamu dicampur dengan priveri melalui mesin pengaduk, dan hasilnya disimpan dalam gudang penyimpanan serbuk jamu.

Tes terakhir di laboratorium dilakukan tentang mutu dan khasiat serbuk jamu yang sudah jadi untuk memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Hasil serbuk jamu sesuai jenis dan kualitasnya dibentuk tablet, dan serbuk dibungkus dengan ukuran tertentu.

4.3.2. Hasil Produksi

Hasil jamu yang diproduksi oleh PT. Leo Agung Raya Semarang berbentuk serbuk dan berbentuk tablet jamu yang berbentuk serbuk terdiri atas 66 jenis nama jamu dan digunakan untuk kesehatan dan perawatan. Sedangkan yang berbentuk tablet terdiri atas 25 jenis. Adapun jenis jamu yang berbentuk serbuk maupun tablet sebagaimana dalam lampiran 10.

4.4. Pemasaran Jamu Leo

Pemasaran obat tradisional atau jamu di Indonesia sampai saat ini terdapat dua jenis ditinjau dari segi pengolahan maupun cara pemasarannya. Pertama jamu yang diolah secara sederhana/tradisional, baik yang menghasilkan jamu berbentuk ramuan asli berupa daun, akar, kulit kayu dan ramuan lain, maupun berbentuk cair (jamu gendong), serta berbentuk serbuk yang diramu atas dasar pesanan (jamu racikan) menurut kebutuhan konsumen. Jamu-jamu jenis ini biasanya dipasarkan secara langsung oleh produsen kepada konsumen tanpa melalui perantara. Perusahaan jamu yang mengelola produknya secara tradisional dan pemasarannya secara langsung

belum mengenal arti persaingan yang sesungguhnya, artinya perusahaan jamu jenis ini belum menggunakan strategi bauran pemasaran secara baik dan profesional dalam usaha meningkatkan volume hasil penjualannya, sehingga usahanya juga akan kurang atau tidak berkembang.

Jenis jamu kedua adalah jamu yang telah memasuki industri, dan diproduksi secara massal dengan menggunakan peralatan modern yang dilengkapi dengan sarana laboratorium. Jamu ini telah memiliki merek dagang tertentu dan menggunakan strategi pemasaran dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dan memenangkan persaingan. Promosi yang dilakukan perusahaan jamu ini sudah menjangkau berbagai media. Penetapan harga telah menggunakan metode tertentu agar dapat menyesuaikan dengan pasar dan mampu bersaing dengan industri obat modern maupun sesama perusahaan jamu. Sistem distribusi menggunakan saluran panjang.

Perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang dalam memasarkan hasil produksinya tidak jauh berbeda dengan perusahaan jamu yang sudah masuk dalam kelompok industri secara formal pada umumnya. Produk yang dijual berbentuk serbuk dan tablet dengan berbagai variasi jenis produk yang jumlahnya mencapai 66 jenis jamu dengan berbagai khasiat masing-masing. Jenis jamu yang berbentuk serbuk dikemas dalam kertas yang diberi label sesuai dengan nama dan khasiat, dan cara konsumsinya disedu dengan air hangat dan dicampuri dengan madu atau telur ayam kampung. Sedangkan yang berbentuk tablet dimasukkan dalam pembungkus kertas yang diberi label dan setiap pembungkus berisi antara 10-25 tablet setiap bungkusnya, dan cara konsumsinya langsung ditelan.

Harga jamu untuk setiap jenis produk yang berbentuk serbuk relatif hampir sama yaitu antara Rp. 150,- hingga Rp. 200,- per bungkus jamu. Sedangkan untuk yang berbentuk tablet rata-rata harganya Rp. 250,- per bungkus. Harga ini relatif cukup stabil, artinya perubahan harga tidak setiap saat berubah, tetapi perubahannya kadang-kadang dua hingga tiga tahun sekali. Hal ini terjadi karena faktor-faktor yang diperhitungkan dalam harga adalah relatif stabil, misalnya bahan mentah, tenaga kerja, biaya listrik.

Promosi yang dilakukan sangat tergantung dari perusahaan pesaing yang setingkat. Media yang digunakan juga hampir sama dengan perusahaan jamu pada umumnya, sehingga juga kebijakan untuk promosi sangat tergantung dari kebijakan biaya pemasaran yang dialokasikan untuk promosi.

Perusahaan jamu Leo dalam mendistribusikan jamu menggunakan saluran panjang yaitu produsen - agen tunggal - sub agen - pengecer - konsumen. Tetapi perusahaan hanya berhubungan dan menangani agen tunggal, sedangkan untuk sub agen dan seterusnya oleh perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada agen tunggal. Dengan demikian banyak sedikitnya sub agen pengecer sangat tergantung pada kebijakan agen tunggal. Oleh sebab itu baik tidaknya agen tunggal dalam menangani sub agen dan pengecer sangat tergantung pada kebijakan biaya distribusi yang dialokasikan oleh perusahaan kepada agen tunggal.

Segmen pasar yang disetujui oleh perusahaan jamu Leo adalah konsumen kelas menengah ke bawah yang berada di daerah pinggiran kota. Segmen ini merupakan konsentrasi utama dalam pemasaran karena jamu yang diproduksi diperuntukkan bagi

golongan menengah ke bawah. Pada daerah ini biasanya persaingannya belum begitu tajam.

Namun demikian agen tunggal yang ditunjuk oleh jamu Leo kebanyakan berada di kota-kota besar yang tersebar diseluruh Indonesia. Sampai saat ini terdapat 30 agen tunggal yang tersebar di 23 propinsi.

Tabel 5.1.
Perkembangan Hasil Penjualan Industri Jamu di Indonesia
Periode 1990 - 1995

Tahun	Hasil Penjualan (Rp. milyar)	Pertumbuhan (%)
1990	90,8	-
1991	95,5	5,20
1992	124,2	30,05
1993	137,1	10,40
1994	153,7	12,10
1995	177,9	15,75

Sumber : Direktorat Pengawasan Obat Tradisional, 1995

Kenaikan paling rendah terjadi pada tahun 1992 yaitu sebesar 10%. Namun apabila dilihat dari perkembangan volume penjualan secara triwulan, maka nampak bahwa pada triwulan-triwulan tertentu terjadi penurunan dari triwulan sebelumnya. Misalnya dalam tahun 1995 volume penjualan tertinggi terjadi pada triwulan pertama dan pada triwulan berikutnya terjadi penurunan. Dengan demikian perkembangan volume penjualan secara triwulan kurang stabil.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis Dan Pembahasan Hasil Penelitian

5.1.1. Deskripsi Variabel

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi volume penjualan, biaya promosi, biaya distribusi, harga jual jamu Nyonya Moneer, harga jual jamu Jago, dan harga jual jamu Sido Muncul. Uraian berikut adalah deskripsi dari masing-masing variabel.

5.1.1.1. Volume Penjualan

Hasil penjualan yang telah direalisasikan oleh industri jamu di Indonesia pada umumnya mengalami kenaikan yang cukup tajam. Siklus yang paling menonjol adalah perkembangan pada tahun 1992 yaitu peningkatan sebesar 30,05%. Rata-rata peningkatan penjualan pada enam tahun terakhir 17,75%. Perkembangan hasil penjualan jamu di Indonesia dari tahun 1990 sampai dengan 1995 adalah sebagai berikut :

Selama lima tahun terakhir perkembangan volume penjualan jamu Leo mengalami kenaikan secara terus menerus. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 1995 yaitu sebesar 25% dibandingkan dengan kenaikan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 5.2.
Perkembangan Volume Penjualan Jamu Leo
Periode 1990 - 1995

Tahun	Volume Penjualan (ribuan bungkus)	Kenaikan	
		dalam angka (ribuan)	dalam %
1990	15.759	-	-
1991	17.210	1.451	9
1992	19.297	2.087	12
1993	21.162	1.865	10
1994	24.862	3.700	17
1995	31.170	6.308	25

Sumber : Bagian Pemasaran Jamu Leo setelah diolah.

5.1.1.2. Biaya promosi

Variabel biaya promosi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rasio jumlah biaya promosi dengan jumlah biaya pemasaran. Kenaikan biaya pemasaran tidak selalu diikuti oleh kenaikan biaya promosi. Demikian juga bahwa naik atau turunnya biaya promosi tidak tergantung dari naik atau turunnya jumlah biaya pemasaran. Naik atau turunnya alokasi biaya pemasaran untuk promosi bukan sekedar ada atau tidaknya kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan jamu Leo. Kenaikan biaya promosi yang dialokasikan dari jumlah biaya pemasaran oleh perusahaan jamu Leo dimaksudkan sebagai konsekuensi ketepatan

pemilihan bauran promosi dan gencarnya promosi yang dilakukan. Besarnya rasio biaya promosi selama lima tahun terakhir hampir selalu sama tidak terjadi lonjakan yang berarti. Rata-rata rasio biaya promosi selama lima tahun adalah :

Tabel 5.3.
Rasio Biaya Promosi Dibandingkan Biaya Pemasaran
(dalam %)

Tahun	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1990	65	70	75	75
1991	74	65	75	70
1992	78	82	75	75
1993	72	69	80	85
1994	75	80	80	85
1995	75	84	85	80

Sumber : Bagian Pemasaran Jamu Leo, 1995 setelah diolah.

Namun apabila dikaitkan antara kenaikan biaya pemasaran dengan biaya promosi, maka rata-rata kenaikan biaya promosi lebih besar dari rata-rata kenaikan biaya pemasaran, yaitu 13,36 % dibandingkan dengan 11,59 %.

Tabel 5.4.
Perbandingan Perkembangan Biaya Pemasaran dan Biaya Promosi
Tahun 1990 - 1995

Tahun	Perkembangan Σ Biaya Pemasaran (dalam %)	Perkembangan Σ Biaya Promosi (dalam %)
1990	-	-
1991	7,74	4,03
1992	24,67	20,16
1993	7,07	17,27
1994	10,30	14,36
1995	8,19	10,96

Sumber : Bagian Pemasaran Jamu Leo, 1995 setelah diolah.

5.1.1.3. Biaya Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan perusahaan jamu Leo dalam menjual produknya kepada konsumen menggunakan saluran distribusi panjang. Namun dalam pelaksanaan penjualan perusahaan hanya berhubungan dengan agen tunggal yang dipilih oleh perusahaan.

Biaya distribusi yang dikeluarkan oleh perusahaan jamu Leo diperhitungkan dengan hasil penjualan. Biaya distribusi yang dimaksudkan adalah berbentuk insentif penjualan agen yang diberikan kepada agen. Insentif tersebut berupa prosentase diperhitungkan dari hasil penjualan yang telah dilakukan oleh agen.

Dengan insentip penjualan yang diberikan kepada agen, maka agen dituntut aktif untuk mencari sub agen atau pengecer yang ada di wilayahnya. Dalam mencari sub agen dan pengecer, sepenuhnya diserahkan oleh perusahaan kepada agen. Sehingga banyaknya sub agen atau pengecer sangat tergantung dari usaha sendiri oleh agen. Demikian juga untuk biaya distribusi oleh agen kepada sub agen atau pengecer sepenuhnya dikelola sendiri oleh agen. Biaya distribusi tersebut diambilkan dari persen insentip yang diberikan oleh perusahaan kepada agen.

Biaya distribusi yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada agen selama lima tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5.
Insentip Kepada Agen
Periode 1990 - 1995
(dalam %)

Tahun	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Rata-rata
1990	34	37	38	40	37,25
1991	35	36	39	41	37,75
1992	40	40	38	39	39,25
1993	39	43	44	40	41,50
1994	41	43	40	43	41,75
1995	43	45	42	44	43,50

Sumber : Bagian Pemasaran Jamu Leo, 1995 setelah diolah.

Dalam lima tahun terakhir rata-rata insentif untuk biaya distribusi selalu ada kecenderungan naik.

5.1.1.4. Harga Pesaing

Pesaing terdekat untuk jamu Leo adalah Perusahaan Jamu Nyonya Meneer Semarang dari kelompok pemimpin pasar dan perusahaan jamu Jago Semarang, perusahaan jamu Sido Muncul Semarang dari kelompok pengikut pasar. Harga sering menjadi faktor penentu bagi berhasilnya suatu usaha. Namun demikian pada dasa warsa terakhir, faktor-faktor selain harga beralih menjadi lebih penting dalam proses pembelian suatu produk. Terdapat berbagai cara dalam menentukan harga adalah dengan melihat harga jual hasil produksi perusahaan lain yang dianggap menjadi pesaingnya. Dalam kaitan ini perusahaan jamu Leo menganggap yang menjadi saingannya adalah jamu Nyonya Meneer, jamu Jago dan jamu Sido Muncul.

a. Harga pesaing perusahaan jamu Nyonya Meneer

Alasan jamu Nyonya Meneer dianggap sebagai pesaing didasarkan pada manfaat serta komposisi jamu yang dihasilkan relatif sama yaitu untuk kesehatan dan perawatan tubuh. Bentuknya serbuk, tablet dan kapsul. Bahan yang digunakan berasal dari akar-akaran, biji-bijian, daun-daunan dan kulit-kulitan.

Di samping itu jamu Nyonya Meneer merupakan pemimpin pasar yang walaupun mempunyai sasaran segmen kelas menengah ke atas, tetapi sama-sama berebut segmen kelas menengah

dan konsumen yang baru muncul. Namun dalam menetapkan harga satuan rata-rata perusahaan jamu Nyonya Meneer lebih tinggi dari perusahaan jamu Leo yaitu rata-rata hampir satu setengah kali harga rata-rata jamu Leo yaitu Rp. 250,-. Harga jual satuan rata-rata selama enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5.6.
Laporan Triwulan Harga Jual Satuan Rata-rata
PT. Jamu Nyonya Meneer Semarang
Periode 1990 - 1995
(dalam Rp.)

Tahun	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1990	264,65	245,89	256,18	262,20
1991	263,52	259,79	258,65	295,01
1992	254,01	256,87	260,53	254,32
1993	240,88	240,08	256,12	255,74
1994	261,18	258,48	244,25	240,53
1995	261,73	265,85	253,21	249,42

Sumber : Diolah dari tabel 7 dan tabel 10 (lampiran : 5 dan 6)

b. Harga pesaing perusahaan jamu Jago

Alasan jamu Jago dianggap sebagai pesaing didasarkan pada manfaat dan komposisi jamu yang dihasilkan relatif sama. Bentuknya serbuk, tablet dan kapsul. Bahkan yang digunakan berasal dari akar-akaran, biji-bijian, daun-daunan dan kulit-

kulitan. Perusahaan jamu Jago merupakan pengikut pasar yang mempunyai sasaran segemen kelas menengah ke bawah. Harga jual satuan rata-rata yang ditetapkan hampir sama dengan jamu Leo yaitu rata-rata antara Rp. 140,- sampai Rp. 154,-.

Harga jual satuan rata-rata selama enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5.7.
Laporan Triwulan Harga Jual Satuan Rata-rata
PT. Jamu Jago Semarang
Periode 1990 - 1995
(dalam Rp.)

Tahun	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1990	127,71	119,36	134,86	146,01
1991	139,70	139,01	154,45	154
1992	156	151,84	152,13	153,42
1993	153,19	155,60	158,03	154,40
1994	158,96	161,79	158,20	154,06
1995	150,20	152,68	141,63	140,82

Sumber : Diolah dari tabel 8 dan tabel 11 (lampiran : 5 dan 6)

c. Harga pesaing perusahaan jamu Sido Muncul

Alasan jamu Sido Muncul dianggap sebagai pesaing didasarkan pada manfaat serta komponen jamu yang dihasilkan relatif sama. Bentuknya serbuk, tablet dan kapsul. Bahan yang

digunakan berasal dari akar-akaran, biji-bijian, daun-daunan dan kulit-kulitan. Perusahaan jamu Sido Muncul merupakan pengikut pasar yang mempunyai sasaran segmen kelas menengah ke bawah. Harga jual satuan rata-rata yang ditetapkan di atas rata-rata harga jual dari jamu Leo yaitu Rp.200,-

Harga jual satuan rata-rata jamu Sido Muncul selama enam tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 5.8.
Laporan Triwulan Harga Jual Satuan Rata-rata
PT. Jamu Sido Muncul Semarang
Periode 1990 - 1995
(dalam Rp.)

Tahun	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1990	175,84	187,62	183,34	159,200
1991	174	177,12	175,87	176,98
1992	173,43	175,25	178,12	176,78
1993	172,13	178,55	213,65	210,25
1994	218,80	206,82	207,12	209,64
1995	209,58	210,98	218,69	210,04

Sumber : Diolah dari tabel 9 dan tabel 12 (lampiran : 5 dan 6)

Ketiga perusahaan jamu tersebut menggunakan saluran distribusi yang panjang yaitu dari perusahaan - agen - sub agen - pengecer - konsumen dan tersebar di seluruh Indonesia.

5.1.2. Pembuktian dan Uji Hipotesis

5.1.2.1. Pembuktian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan komputer program microstat sebagaimana dalam tabel 5.9 dapat dijelaskan pada bahasan sebagai berikut.

Tabel 5.9.
Estimasi Regresi Linier Ganda

Item	Koefisien Regresi	t_{test} df = 14	Probabilitas	Parsial r^2
Konstan	-8237,1224	-	-	-
x_1	197,8737	5,680	0,00006	0,6974
x_2	195,0958	2,370	0,03271	0,2863
x_3	-9,1107	-0,717	0,48514	0,0354
x_4	-45,3935	-1,747	0,10249	0,1790
x_5	-0,0895	-6,712E-03	0,99474	0,000003

Sumber : Hasil perhitungan pada lampiran

Keterangan :

Signifikansi dengan tingkat kepercayaan 1%

$R = 0,9265$

$R^2 = 0,8584$

$$F_{rasio} = 16,981$$

$$\text{Probabilitas} = 1,683E - 05$$

$$Y = -8237,12 + 197,87X_1 + 195,10X_2 - 9,11X_3 - 45,39X_4 - 0,09X_5$$

Langkah awal dari hasil perhitungan model Regresi Linier Ganda adalah melihat tanda dari koefisien regresinya untuk tiap-tiap variabel.

a. Variabel biaya promosi (x_1)

Variabel bebas biaya promosi bertanda positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 197,87. Tanda positif mempunyai arti bahwa setiap kenaikan rasio biaya promosi akan mempunyai dampak kenaikan volume penjualan apabila variabel bebas yang lainnya konstan. Secara teoritis memang benar bahwa semakin tinggi rasio biaya promosi maka volume penjualannya akan semakin meningkat pula. Dalam kasus ini peningkatan rasio biaya promosi tidak akan mempunyai arti sama sekali apabila rasio biaya promosi yang tinggi dalam arti alokasi biaya promosi dari biaya pemasaran bukan digunakan untuk membiayai bauran promosi yang paling efektif.

Perusahaan jamu Leo adalah perusahaan jamu yang dalam struktur persaingan sebagai perusahaan pengikut pasar. Posisi perusahaan sebagai pengikut pasar maka kegiatan promosi yang efektif adalah menjiplak (cloner) dari kegiatan promosi yang dilakukan oleh pemimpin pasar, atau mengikuti kegiatan promosi yang dilakukan oleh sama-sama pengikut pasar. Oleh sebab itu

promosi apa yang dilakukan oleh pesaing diikuti yang dapat berbentuk periklanan media cetak maupun media elektronik, sales promotion, personal selling maupun publisitas. Dengan demikian gencarnya promosi pesaing harus mampu diikuti oleh perusahaan jamu Leo, dan konsekuensinya adalah meningkatkan rasio biaya promosi. Dengan rasio biaya promosi yang tinggi berarti perusahaan jamu Leo selalu siap untuk mengikuti promosi yang dilakukan oleh pesaing.

Lebih jauh dapat dijelaskan bahwa apabila dilihat dari tingkat signifikansi koefisien regresi, maka variabel bebas biaya promosi perusahaan jamu Leo dapat dilihat dari besarnya t_{hitung} . Ternyata besarnya t_{hitung} adalah 5,680 dengan probabilitas kesalahan 0,00006. Secara statistik dapat dikatakan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat kesalahan 0,01%. Sehingga secara parsial dapat dikatakan variasi variabel bebas biaya promosi mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan dengan syarat variabel bebas lainnya konstan.

Selanjutnya apabila dilihat sejauh mana sumbangan variabel bebas ini secara parsial terhadap volume tidak bebasnya dapat dicerminkan dari koefisien determinasi parsial sebesar 69,74% ($r^2 = 0,6974$). Hal ini mempunyai arti bahwa sumbangan variasi variabel bebas biaya promosi terhadap naik atau turunnya

variasi variabel tidak bebas yaitu volume penjualan jamu Leo sebesar 69,74% jika variabel bebas yang lain konstan.

b. Variabel biaya distribusi (x_2)

Variabel bebas biaya distribusi mempunyai tanda positif (+) dengan koefisien regresi sebesar 195,10. Tanda positif mempunyai arti bahwa setiap kenaikan biaya distribusi akan mempunyai dampak kenaikan volume penjualan jamu Leo, apabila variabel bebas yang lainnya konstan.

Secara teoritis memang benar bahwa semakin besar biaya distribusi maka volume penjualan akan semakin meningkat pula. Hal ini disebabkan oleh kebijakan perusahaan bahwa biaya distribusi adalah berupa insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada agen. Kemudian agen mencari sub agen dan pengecer. Pengecer yang berhubungan langsung dengan konsumen akhir, akan berusaha untuk dapat menjual jamu sebanyak-banyaknya, karena dengan makin tinggi jumlah penjualan, maka akan diperoleh hasil yang lebih besar. Kebijaksanaan besarnya insentif distribusi yang diberikan oleh perusahaan kepada agen, sehingga agen harus pandai-pandai untuk mengalokasikan insentif distribusi tersebut. Berapa untuk sub agen dan berapa untuk pengecer.

Dilihat dari tingkat signifikansi koefisien regresi maka variabel bebas biaya distribusi jamu Leo dapat dilihat dari besarnya t_{hitung} dengan probabilitas kesalahan 3,27%. Secara statistik dapat

dikatakan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} 2,145 dengan probabilitas 3,27% dan taraf nyata 0,025. Sehingga secara parsial dapat dikatakan variasi variabel bebas biaya distribusi jamu Leo mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo dengan syarat variabel bebas yang lain konstan.

Selanjutnya apabila dilihat sejauh mana sumbangan variabel bebas ini secara parsial terhadap variabel tidak bebasnya dapat dicerminkan dari koefisien determinasi parsial sebesar 28,63% ($r^2 = 0,2863$). Ini mempunyai arti sumbangan variasi variabel bebas biaya distribusi terhadap naik atau turunnya variabel tidak bebas yaitu volume penjualan jamu Leo sebesar 28,63% jika variabel bebas yang lain konstan.

- c. Variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer (x_3)

Jamu Nyonya Meneer yang dianggap sebagai pesaing dengan variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus bertanda negatif (-) dengan koefisien regresi sebesar 9,1107. Tanda negatif mempunyai arti bahwa apabila harga pesaing mengalami penurunan maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo mengalami kenaikan. Atau sebaliknya apabila harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer mengalami kenaikan maka akan mengakibatkan penurunan volume penjualan jamu Leo. Secara teoritis sebenarnya kalau harga jual rata-rata per bungkus jamu

pesaing mengalami penurunan, maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo akan juga mengalami penurunan, demikian juga sebaliknya apabila harga jamu pesaing mengalami kenaikan maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo akan mengalami kenaikan. Dapat dijelaskan apabila harga suatu produk turun maka seharusnya konsumen akan lari kepada produk yang harganya turun tersebut, atau sebaliknya apabila suatu produk harganya naik maka produk itu akan ditinggalkan konsumennya. Nampaknya hal tersebut tidak berlaku bagi kasus ini sebab kenyataannya harga yang diberlakukan oleh jamu Leo masih jauh di bawah harga jamu Nyonya Meneer, sehingga tidak berlaku antara harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer dengan jamu Leo. Di samping itu dalam pemasaran jamu nampak bahwa konsumen yang sudah terbiasa dengan merek tertentu nampaknya akan sulit untuk pindah ke merek lain. Dengan demikian faktor harga nampaknya tidak menjadikan alat yang baik untuk bersaing dalam industri jamu.

Kemudian dapat dijelaskan apabila dilihat tingkat signifikansi dari koefisien regresi harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer. Untuk kepentingan ini dapat dilihat dari besarnya t_{hitung} . Ternyata besarnya t_{hitung} adalah $-0,717$ dengan probabilitas kesalahan sebesar $0,48514$. Secara statistik dapat dikatakan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dengan tingkat kesalahan sebesar 49% . Sehingga dapat dikatakan secara parsial

variasi variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer tidak mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo dengan syarat variabel bebas yang lainnya konstan.

Dilihat sejauh mana sumbangan variabel bebas ini secara parsial terhadap variabel tidak bebasnya dicerminkan dari koefisien determinasi parsial sebesar 3,54% ($r^2 = 0,0354$). Ini mengandung arti bahwa sumbangan variasi variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus jamu Nyonya Meneer terhadap naik atau turunnya variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo sebesar 3,54% jika variabel bebas lainnya konstan.

d. Variabel bebas harga jual rata-rata jamu per bungkus jamu Jago (x_4)

Jamu Jago yang dianggap sebagai pesaing dengan variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus bertanda negatif (-) dengan koefisien regresi sebesar -45,3935. Tanda negatif mempunyai arti bahwa apabila harga jual rata-rata pembungkus jamu Jago mengalami penurunan maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo mengalami kenaikan. Atau sebaliknya apabila harga jual rata-rata pembungkus jamu Jago mengalami penurunan kenaikan maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo mengalami penurunan. secara teoritis apabila harga jual rata-rata pembungkus jamu mengalami penurunan seharusnya mengakibatkan volume penjualan jamu Leo mengalami penurunan, demikian juga

sebaliknya apabila harga jual rata-rata pembungkus jamu Jago mengalami kenaikan maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo akan mengalami kenaikan. Dapat dijelaskan harga suatu produk turun seharusnya konsumen akan lari kepada produk yang harganya turun tersebut atau sebaliknya apabila harga suatu produk harganya naik maka produk itu akan ditinggalkan konsumennya untuk lari ke produk lain yang sama. Nampaknya hal tersebut tidak berlaku dalam kasus ini. sebab pada kenyataannya harga yang diberlakukan oleh perusahaan jamu Jago tidak ada hubungannya dengan volume penjualan jamu Leo. Hal ini dapat dikatakan bahwa konsumen jamu pertimbangan pembeliannya bukan karena harga tetapi lebih cenderung pada kebiasaan untuk minum jamu tertentu.

Kemudian dapat dijelaskan apabila dilihat dari tingkat signifikansi koefisien regresi harga jual rata-rata perbungkus jamu Jago. Untuk kepentingan ini dapat dilihat dari besarnya t_{hitung} . Ternyata besarnya nilai t_{hitung} adalah -1,747 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,10249. Secara statistik dapat dikatakan t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dengan tingkat kesalahan sebesar 10,25%. Dapat dikatakan bahwa secara parsial variasi variabel bebas harga jual rata-rata perbungkus jamu Jago tidak mampu menjelaskan naik atau turunnya variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo, dengan syarat variabel bebas lainnya konstan.

Dilihat sejauh mana sumbangan variabel bebas ini secara parsial terhadap determinasinya (r^2). Dari hasil perhitungan koefisien determinasinya secara parsial sebesar 18% ($r^2 = 0,17900$). Keadaan ini mempunyai arti bahwa sumbangan variasi naik atau turunnya harga jual rata-rata perbungkus jamu Jago terhadap naik atau turunnya variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Jago sebesar 18% jika variabel bebas lainnya konstan.

- e. Variabel bebas harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul (x_5).

Jamu Sido muncul yang dianggap sebagai pesaing dengan variabel bebas harga jual rata-rata perbungkus negatif (-) dengan koefisien regresi sebesar -0,09. Tanda negatif mempunyai arti bahwa apabila harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul mengalami penurunan maka mengakibatkan volume per jamu Leo mengalami kenaikan. Atau sebaliknya apabila harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul mengalami penurunan seharusnya mengakibatkan volume penjualan jamu Leo akan mengalami penurunan, demikian juga sebaliknya apabila harga maka akan mengakibatkan volume penjualan jamu Leo akan kenaikan pula. Dapat dijelaskan apabila harga suatu produk turun, seharusnya konsumen akan lari kepada produk yang harganya turun tersebut, atau sebaliknya apabila harga suatu produk naik maka akan ditinggalkan

konsumennya untuk lari ke produk lain yang sama. nampaknya hal tersebut tidak berlaku dalam kasus ini, sebab pada kenyataannya harga yang diberlakukan oleh perusahaan jamu Sido Muncul tidak ada hubungannya dengan volume penjualan jamu Leo. Hal ini dapat dikatakan bahwa konsumen jamu pertimbangan pada kebiasaan untuk karena harga tetapi lebih cenderung pada kebiasaan untuk minum jamu tertentu.

Kemudian dapat dijelaskan apabila dilihat dari tingkat signifikansi dan koefisien regresi harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul. Untuk kepentingan ini dapat dilihat dari besarnya nilai t_{hitung} . Ternyata besarnya t_{hitung} adalah $-6,712E-03$ dengan probabilitas kesalahan sebesar $0,99474$. Secara statistik dapat dikatakan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dengan tingkat kesalahan sebesar $99,47$. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial variasi bebas harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul tidak mampu menjelaskan naik atau turunnya variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo, dengan syarat variabel bebas lainnya konstan.

Dilihat sejauh mana sumbangan variabel bebas ini secara parsial terhadap variabel tidak bebasnya dapat dicerminkan dari koefisien determinasinya (r^2). Dari hasil perhitungan koefisien determinasi secara parsial sebesar $0,000003\%$ ($r^2 = 3,2183E-06$). Keadaan ini mempunyai arti bahwa

sumbangan variasi naik atau turunnya harga jual rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul terhadap naik atau turunnya variasi variabel tidak bebasnya yaitu volume penjualan jamu Leo sebesar 0,000003%, jika variabel bebas lainnya konstan.

5.1.2.2. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui komputer dengan program microstat telah diperoleh hasil seperti diungkapkan sebelumnya. Selain itu telah dijelaskan juga deskripsi masing-masing variabel guna menunjang analisis selanjutnya. Bukti-bukti dari hasil perhitungan telah juga dijelaskan guna menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Berdasarkan bukti yang telah diungkapkan maka langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : "bahwa variabel-variabel biaya promosi, biaya distribusi, harga jamu pesaing secara bersama-sama mempengaruhi volume penjualan jamu PT. Leo Agung Raya Semarang".

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan alat statistik uji F_{rasio} . Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $F_{rasio \text{ hitung}}$ sebesar 16,981 dengan probabilitas kesalahan kurang dari 1%. Dari hasil perhitungan dapat dikatakan $F_{rasio \text{ hitung}}$ lebih besar dari $F_{rasio \text{ tabel}}$ dengan tingkat signifikansi kurang dari 1%. Sehingga dari uji hipotesis tersebut dapat dikatakan bahwa memang benar besr volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang secara bersama-sama signifikan dipengaruhi oleh biaya

promosi, biaya distribusi kurang dari harga jamu pesaing dengan tingkat signifikansi kurang dari 1%.

Di samping itu juga diuji variabel apakah secara parsial paling dominan berpengaruh terhadap volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang".

Untuk menguji hal tersebut digunakan alat statistik uji t. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t_{hitung} sebesar 5,680 dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,006% (0,00006) atau tingkat kesalahannya kurang dari 1%. Dari perhitungan tersebut dapat dikatakan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi kurang dari 1%.

Di samping itu dapat diungkapkan bahwa secara parsial biaya promosi mempunyai sumbangan yang paling dominan dibandingkan dengan variabel-variabel bebas yang lain. Sumbangan biaya promosi kepada variasi naik atau turunnya volume penjualan jamu Leo sebesar 69,74%. Sehingga dari pengujian hipotesis ini dapat dikatakan bahwa memang benar volume penjualan jamu Leo secara dominan dipengaruhi oleh biaya promosi dengan tingkat signifikansi kurang dari 1%.

5.1.3. Evaluasi Hasil Statistik

Model yang digunakan untuk menganalisis informasi manajerial dalam penelitian ini menggunakan regresi ganda dengan metode kuadrat terkecil (OLS). Pembuktian dan uji hipotesis telah dilakukan dengan menggunakan alat statistik melalui uji F dan uji t. Namun demikian agar estimator-estimator yang dipengaruhi dari OLS ini dapat diterima secara ekonometri, maka harus

memenuhi syarat BLUE (Best Linier Unbiased Estimator). Estimator-estimator dalam persamaan regresi linier yang bebas dari bias, harus memenuhi asumsi klasik. Demikian juga model yang berbentuk persamaan regresi ganda dalam penelitian ini perlu diuji untuk memenuhi asumsi klasik yang meliputi uji multikolinieritas dan uji otokorelasi.

5.1.3.1. Uji Multikolinieritas

Pada dasarnya model persamaan regresi ganda dengan menggunakan lebih dari dua variabel bebas, hampir selalu terdapat kolinieritas ganda. Kolinieritas ganda ditandai dengan nilai R^2 yang tinggi (0,7 sampai dengan 1). Tetapi koefisien regresinya tidak ada yang signifikan menurut uji t. Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikolinieritas sempurna maka penaksir koefisien regresi tidak dapat ditentukan, dan kesalahan bakunya (standar error) tidak terhingga.

Dengan melihat hasil koefisien korelasi matrik yang tercantum pada lampiran 10, ternyata tidak terdapat variabel bebas yang saling berkolinieritas ganda. Pengukurannya dengan cara membandingkan antara koefisien korelasi antar variabel bebas dengan Critical Value. Ternyata semua variabel bebas memiliki koefisien lebih kecil dari Critical Value.

5.1.3.2. Uji Otokorelasi

Otokorelasi bertitik tolak dari gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antara variabel yang diteliti. Pada dasarnya otokorelasi yang terjadi ini tidak dapat diukur tetapi bersifat rambang, dan jumlahnya banyak, karena gangguan yang terjadi pada suatu periode sebelumnya.

Cara untuk mendekati atau mengetahui ada tidaknya otokorelasi antara lain dengan metode grafik, uji Durbin-Watson, metode Van Newman, atau metode Run Test. Dalam penelitian ini digunakan metode uji Durbin Watson (Uji DW) yaitu dengan cara membandingkan antara nilai DW test dari model dengan nilai yang diperoleh dari pengurangan angka 4 dengan nilai tabel D_u pada tingkat α (jumlah variabel bebas), n (jumlah sampel), dan X (taraf nyata) yang ada.

Dengan melihat tabel DW tampak nilai D_u pada tingkat :

$$K = 5$$

$$n = 20$$

$$\alpha = 0,01$$

maka nilai tabel DW = 1,99

Nilai DW test seperti tampak pada lampiran $10 = 1,300 < (4 - 1,99)$, dapat disimpulkan bahwa model dalam bentuk regresi ganda yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi otokorelasi.

5.1.4. Pembahasan Hasil

Dari hasil analisis regresi linier ganda menunjukkan bahwa yang paling dominan mempengaruhi volume penjualan jamu Leo adalah biaya promosi. Pengertian biaya promosi adalah rasio jumlah biaya promosi dengan jumlah biaya pemasaran. Jumlah biaya pemasaran dalam perusahaan jamu Leo digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dibiayai yaitu meliputi : kegiatan promosi, kegiatan distribusi dan kegiatan penelitian dan pengembangan yang berhubungan dengan pemasaran. Terutama kegiatan pengembangan produk dan penelitian pasar. Termasuk kegiatan promosi yang paling besar adalah kegiatan periklanan. Kegiatan ini rata-rata dalam setiap triwulan dapat menghabiskan anggaran 80% dari jumlah biaya pemasaran yang dialokasikan pada kegiatan promosi. Sedangkan yang 20% digunakan untuk membiayai kegiatan promosi penjualan dan kegiatan sponsor. Kegiatan periklanan dan promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan jamu Leo Agung Raya paling banyak mengikuti kegiatan promosi apa yang sedang dilakukan oleh perusahaan pesaing, baik dari pemimpin pasar maupun sama-sama pengikut pasar. Oleh sebab itu kebijakan alokasi anggaran sangat menentukan untuk pemilihan media yang paling efektif. Berdasarkan besarnya sumbangan variabel biaya promosi terhadap volume penjualan sebesar 70%, hal ini menunjukkan bahwa pemilihan bauran promosi sangat tepat, dan gencarnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan jamu Leo.

Agar pemilihan media promosi makin efektif maka diperlukan informasi pasar tentang kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan jamu pesaing. Informasi ini biasanya diperoleh berdasarkan masukan dari para agen yang tersebar di seluruh Indonesia.

Faktor dominan yang menduduki urutan kedua adalah biaya distribusi. Peran agen cukup penting dan strategi karena agen ini yang akan aktif untuk mencari sub agen dan pengecer. Sub agen dan pengecer jamu Leo menjadi tanggung jawab agen. Perusahaan jamu Leo hanya mempunyai hubungan dengan agen. Oleh sebab itu bagaimana perusahaan jamu Leo dalam menjalin hubungan ini agar tetap terjaga dengan baik dan agen akan selalu setia untuk aktif mencari sub agen dan pengecer yang ada di wilayahnya masing-masing. Namun demikian untuk menjadi agen diperlukan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan jamu Leo.
2. mempunyai persediaan dana yang dapat mencakupi untuk target penjualan yang telah ditetapkan.
3. mempunyai tempat yang strategis sebagai agen distributor.
4. mempunyai sarana transportasi yang memadai.
5. dapat memberikan informasi pasar terutama yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan jamu pesaing.
6. dapat membantu perusahaan jamu Leo dalam hal mengadakan kegiatan promosi di wilayahnya.

7. tidak menjual produk jamu lain, sehingga hanya diperbolehkan menjual produk jamu Leo Agung Raya.
8. mudah dan mampu berkomunikasi dengan kantor pusat PT. Leo Agung Raya Semarang.

Dengan pesyaratan yang ditetapkan tersebut maka PT. Leo Agung Raya akan mampu mengikat para agen, sehingga hubungan pengiriman barang dan pembayaran hasil penjualan dapat dilaksanakan dengan baik. Target penjualan biasanya ditetapkan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak dengan meliputi kondisi pasar diwilayah tersebut. Dengan penetapan target penjualan maka agen harus berusaha untuk mencari sub agen atau pengecer di wilayahnya agar target penjualan dapat terealisasi. Dengan demikian agen merupakan ujung tombak distribusi, karena dengan aktivitas agen yang dapat mencapai target penjualan dan bahkan dapat melebihi, maka target volume penjualan oleh PT. Leo Agung Raya akan dapat tercapai.

PT. Leo Agung Raya Semarang dalam mengantisipasi pembayaran hasil penjualan dengan agen agar lancar, maka agen harus memberikan bank garansi. Dengan langkah ini diharapkan pembayaran akan berjalan lancar dan tidak timbul masalah keuangan. Sedangkan masalah pembayaran antara sub agen dan pengecer menjadi tanggung jawab agen. Dengan demikian hubungan keuangan antara PT. Leo Agung Raya hanya dengan agen.

Agen jamu Leo mempunyai peranan yang cukup penting dalam menyalurkan produk Leo karena sub agen dan pengecer di suatu wilayah atau

kota. Oleh sebab itu tempat kedudukan agen harus strategis dalam arti mampu menjangkau keseluruhan wilayah sub agen atau pengecer.

Pengiriman produk jamu ke sub agen dan pengeceran dilakukan oleh agen dengan menggunakan armada transportasi yang dikelola sendiri oleh agen. Armada transportasi ini akan berkeliling ke sub agen atau pengecer jamu Leo paling tidak untuk jangka waktu lima hari sekali. Bahkan kadang-kadang armada ini sekaligus mengadakan promosi dengan melakukan penjualan langsung kepada konsumen. Oleh sebab itu sarana transportasi harus cukup dapat diandalkan untuk beroperasi.

Informasi pasar dalam suatu wilayah sangat diperlukan sebagai dasar untuk mengambil langkah kebijakan dalam wilayah tersebut. Peranan agen dalam memberikan masukan terutama yang berhubungan dengan kegiatan para pesaing di wilayahnya. Informasi tentang kegiatan para pesaing dalam pemasaran terutama yaitu promosi, produk dan distribusi sangat diperlukan, karena perusahaan jamu Leo merupakan pengikut pasar.

Berkaitan dengan informasi pasar tersebut maka informasi pasar merupakan informasi yang sangat penting dan strategis. Langkah berikutnya bagi PT. Leo Agung Raya adalah menetapkan promosi di wilayah tersebut dan pelaksanaannya dibantu oleh agen, sehingga promosi yang dilakukan akan efektif. Adapun bentuk media yang dipilih perusahaan pesaing.

Agen jamu Leo tidak diperbolehkan untuk menjual produk jamu lainnya. Persyaratan ini dimaksudkan agar agen hanya berkonsentrasi untuk mendistribusikan produk jamu Leo. Di samping itu untuk menjaga loyalitas

agen kepada PT. Leo Agung Raya, sebab apabila hal ini tidak diberlakukan maka agen akan melakukan kegiatan pada produk-produk jamu yang memang paling menguntungkan dan tidak terlalu membebani agen.

Hubungan antara PT. Leo Agung Raya dengan agen yang menyangkut masalah pengiriman produk, penyelesaian pembayaran dan laporan hasil penjualan dan lain-lain disamping dapat langsung kepada kantor pusat, biasanya dilakukan oleh petugas pemasaran yang diangkat oleh PT. Leo Agung Raya Semarang, dan berada dibawah koordinasi Kepala Bagian Agen. Petugas pemasaran yang merupakan pegawai tetap PT. Leo akan berkeliling menghubungi para agen untuk mengadakan pembicaraan mengenai hal-hal yang berkaitan distribusi yang telah dilakukan oleh agen. Dengan komunikasi yang demikian maka kegiatan distribusi akan lancar dan terkoordinasi.

Dari uraian dan pembuktian hipotesis telah diungkapkan bahwa hubungan harga pesaing dengan volume penjualan bertanda negatif (-). Hal ini menunjukkan bahwa dengan naiknya harga pesaing justru akan mempunyai dampak penurunan volume penjualan jamu Leo, atau sebaliknya turunnya harga jamu Leo. Dalam teori persaingan apabila harga pesaing naik maka akan mempunyai dampak naiknya volume penjualan, atau apabila harga pesaing turun maka akan mempunyai dampak turunnya volume penjualan pernyataan tersebut tidak berlaku pada harga jual rata-rata perbungkus jamu pesaing PT. Leo Agung Raya Semarang. Hal ini disebabkan bahwa saat ini harga jamu per bungkus nampak masih sangat rendah, sehingga harga tidak akan mempengaruhi konsumen untuk membeli produk jamu tertentu. Terlebih jika jamu diminum

bersama kelengkapan yang lain, seperti madu, anggur dan telur, sehingga jamu harga per bungkusnya sebesar Rp. 200,- konsumen harus membayar harga jamu yang telah disedu bersama kelengkapan lain sebesar Rp 1.200,-. Dengan demikian naik atau turunnya harga jamu tidak tampak secara jelas. Dengan demikian harga jamu tidak efektif jika digunakan sebagai alat persaingan jika suatu saat terjadi kenaikan harga jamu dari pesaing, para pelanggan tidak mudah meninggalkan untuk tidak membeli jamu yang sudah menjadi kesukaannya tersebut, dan pindah ke jamu merek lain. Kebiasaan minum jamu terjadi di antaranya melalui proses mencoba dari beberapa merek, dan akhirnya menjadi pelanggan pada merek jamu yang paling cocok dengan selernya. Kemungkinan seseorang gemar minum jamu dari suatu merek, bukan karena proses mencoba, tetapi meniru terhadap orang tua, atau keluarganya yang sudah terbiasa minum jamu dari suatu merek tertentu.

Dari hasil pembuktian dan pengujian hipotesis dengan menggunakan lima variabel bebas ternyata sumbangan variabel harga jual rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul secara relatif kecil sekali terhadap volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang. Hal ini disebabkan masing-masing produk jamu sudah mempunyai segmen pasar tersendiri, sehingga variabel harga jual rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul tersebut dapat dikeluarkan dari model.

Dengan dikeluarkan variabel harga jual rata-rata perbungkus dari model ternyata variabel biaya promosi dan biaya distribusi mempunyai sumbangan yang lebih besar dibandingkan dengan model sebelumnya. kalau

model sebelumnya secara parsial biaya promosi dan biaya distribusi masing-masing mempunyai sumbangan sebesar 69,74% dan 28,63%, maka pada model baru mengalami peningkatan menjadi sebesar 77,23% dan 40,52%. selain itu terdapat kenaikan signifikansi dari F_{rasio} , dimana pada model awal sebesar 16,981 dengan probabilitas 1.663E-05, pada model berikutnya naik menjadi sebesar 22,742 dengan probabilitas 3,187E-06. Sedangkan koefisien determinasi tidak mengalami perubahan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan menghilangkan variabel harga jual rata-rata perbungkus jamu Sido Muncul ternyata tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 10. Model setelah dikeluarkan variabel bebas harga jual rata-rata per bungkus jamu Sido Muncul adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

5.2. Analisis Strategi Pemasaran

5.2.1. Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity dan Threat) merupakan salah satu metode analisis yang secara proporsional dapat membantu untuk memahami posisi manajerial.

Tahapan-tahapan analisis SWOT dilakukan sebagai berikut :

1. Inventarisasi seluruh faktor yang berhubungan dengan problema bisnis yang ada, dalam hal ini adalah industri jamu.

2. Identifikasi secara cermat faktor yang paling signifikan mempengaruhi pemasaran jamu.
3. Melakukan perhitungan nilai dari faktor-faktor tersebut dengan melakukan pembobotan dan penskalaan. Bobot dihitung sebagai berikut :

Jumlah nilai tiap KSF jamu Leo

Jumlah nilai seluruh KSF jamu Leo

Skala dihitung sebagai berikut :

Jumlah nilai tiap KSF

Jumlah responden

4. Melakukan pengkajian dengan analisis kuadran hasil perhitungan nilai.
5. Implikasi hasil

Faktor-faktor yang berhubungan dengan pemasaran jamu adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor controllable yang berkaitan dengan pemasaran jamu Leo yaitu:

- a. produk
- b. harga
- c. distribusi
- d. promosi

Faktor kunci sukses dari faktor-faktor controllable tersebut yaitu :

- a. kemasan
- b. khasiat/mutu
- c. rasa

d. macam produk

e. merek

f. harga

g. pelayanan

h. lokasi penjual

i. promosi jamu

2. Faktor-faktor uncontrollable yang berkaitan dengan pemasaran jamu Leo

adalah sebagai berikut :

a. pasar

b. pemerintah

c. sosial budaya

d. konsumen

e. teknologi

f. keuangan

g. pemasok

h. pendatang baru

i. substitusi

j. struktur persaingan

Faktor kunci sukses dari faktor-faktor uncontrollable tersebut yaitu

meliputi:

a. Faktor peluang

a.1. luas pasar

a.2. pertumbuhan pasar

- a.3. peraturan pemerintah
- a.4. budaya minum jamu
- a.5. daya beli konsumen
- a.6. perubahan teknologi
- a.7. kredit
- b. Faktor ancaman
 - b.1. pemasok
 - b.2. pendatang baru
 - b.3. pesaing
 - b.4. barang pengganti
 - b.5. peraturan pemerintah
 - b.6. perubahan teknologi

Faktor kunci sukses baik dari yang controllable maupun yang uncontrollable tersebut di atas disurvei. Survei dilakukan kepada obyek yang dapat memberikan informasi mengenai faktor kunci sukses tersebut. Untuk faktor kunci sukses controllable dilakukan survey kepada agen jamu, sedangkan untuk faktor kunci sukses uncontrollable dilakukan survey kepada para pengurus asosiasi pengusaha jamu Indonesia. Untuk mempermudah penilaian setiap faktor tersebut maka nilai dari tertinggi 5. Daftar koefisien sebagaimana dalam lampiran.

5.2.1.1. Analisis SAP (Strategic Advantage Profile)

Hasil survey kepada 30 agen jamu Leo untuk memberikan penilaian pemasaran jamu Leo dari aspek kekuatan dan kelemahan

setelah diadakan pengolahan diperoleh tabulasi kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

Tabel : 5.10
Perhitungan Nilai Kekuatan dan Kelemahan
Pemasaran Jamu Leo

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Skala	Nilai
1. Kemasan	0,11	3,17	0,35
2. Khasiat/Mutu	0,13	3,57	0,46
3. Rasa	0,12	3,63	0,44
4. Macam Produk	0,12	3,1	0,37
5. Merek	0,07	2,57	0,18
6. Harga	0,12	4,47	0,54
7. Pelayanan	0,10	3,1	0,31
8. Lokasi Penjual	0,10	2,47	0,25
9. Promosi Jamu	0,13	2,33	0,30
Jumlah	1,00		3,20

Sumer : Data primer diolah

Faktor kunci sukses pemasaran jamu untuk kekuatan dan kelemahan yang nantinya akan digunakan untuk menentukan posisi persaingan strategik dapat dijelaskan sebagai berikut :

Faktor kunci sukses yang bobotnya paling rendah adalah merek dengan bobok 0,07. Berdasarkan pengalaman beberapa perusahaan jamu telah berdiri lebih dari 25 tahun yang lalu, dan bahkan jamu jago berumur lebih dar 75 tahun. Oleh sebab itu merek jamu nampaknya tidak begitu penting, karena jamu telah dikenal oleh masyarakat luas.

Faktor kunci sukses yang mempunyai bobot tertinggi adalah mutu/khasiat dan promosi jamu dengan bobot 0,13. Nampaknya jamu yang berkhasiat memang sangat diperlukan oleh konsumen, karena dengan mutu yang baik/berkhasiat maka jamu akan dicari oleh konsumen. Dengan minum jamu yang berkhasiat, menjadi kebiasaan minum jamu dan akhirnya menjadi pelanggan setia. Di samping itu biasanya minum jamu berkhasiat dan cocok untuk kesehatan dan perawatan tubuh dalam suatu keluarga, maka konsumsi menjadi turun temurun dalam keluarga tersebut.

Sedangkan promosi jamu yang juga mempunyai bobot tinggi mempunyai peranan penting dalam pemasaran jamu. Promosi jamu meliputi aspek-aspek bauran promosi. Aspek-aspek tersebut digunakan oleh perusahaan jamu terutama untuk memberikan informasi tentang jamu kepada konsumen, karena informasi tentang jamu sangat diperlukan oleh konsumen terutama yang berhubungan dengan variasi dan khasiat jamu.

Faktor kunci sukses yang mempunyai bobot berikutnya adalah rasa, variasi produk dan harga. Pada umumnya jamu rasanya pahit. Oleh sebab itu agar rasa jamu menjadi enak maka diperlukan rasa yang dapat mengurangi rasa pahit atau rasa menjadi sedap. Atau membuat modifikasi rasa jamu yang walaupun pahit tetapi tetap sedap dan segar untuk diminum. Dan jamu yang berupa serbuk biasanya diminum bersamasama diseduh dengan madu, telur, anggur, sehingga menjadi sedap. Dengan demikian bau harum untuk jamu sangat diperlukan.

Variasi produk adalah cukup penting sebab dengan variasi yang cukup banyak, maka apabila ada konsumen yang membutuhkan jenis jamu tertentu untuk kesehatan dan perawatan selalu ada dan tersedia. Dan hal ini tentunya menuntut adanya banyak variasi tetapi tetap berkhasiat. Produk jamu hasil perusahaan jamu Leo Agung Raya harganya adalah yang paling murah diantara para pesaingnya sehingga konsumennya paling banyak dari kelompok masyarakat menengah ke bawah. Oleh sebab itu rasa yang enak, jenisnya bervariasi dan harganya murah serta berkhasiat merupakan produk jamu yang banyak dicari oleh konsumen terutama oleh golongan masyarakat bawah. Golongan masyarakat bawah adalah kelompok masyarakat yang mempunyai penghasilan pas-pasan tetapi menginginkan kesehatan dengan minum jamu. Sedangkan faktor kunci sukses yang lain kemasan, pelayanan dan lokasi penjual cukup penting dalam pemasaran jamu dengan nilai 0,11; 0,10, sehingga faktor-faktor kunci sukses tersebut masih berada di bawah faktor-faktor mutu/khasiat, rasa, variasi, harga dan promosi. Faktor pelayanan mempunyai peranan penting karena jamu serbuk biasanya diminum di tempat dan dicampur dengan bahan-bahan madu, telur dan anggur, sehingga hal ini memerlukan pelayanan yang cukup baik. Di samping itu lokasi penjualan juga sangat menunjang keberhasilan penjualan jamu.

Untuk menentukan nilai masing-masing faktor kunci sukses maka harus dihitung skalanya. Skala yang digunakan yaitu 1 sampai

dengan 5. Hasil perhitungan skala terhadap sembilan faktor kunci sukses jamu Leo dibandingkan dengan perusahaan jamu lainnya yang diberikan oleh 30 responden, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut :

Yang mendekati kriteria sangat baik adalah faktor harga yaitu dengan skala 4,47. Faktor yang mendekati baik yaitu dengan skala di atas 3,50 adalah mutu/khasiat dan rasa. Sedangkan faktor-faktor kemasan, macam produk dan pelayanan mempunyai skala 3 lebih mempunyai kriteria cukup. Dan faktor-faktor merek, lokasi penjual dan promosi jamu mempunyai skala 2 lebih dengan kriteria tidak baik.

Berdasarkan identifikasi tersebut maka faktor kunci sukses untuk pemasaran jamu Leo yang menjadi kekuatan yaitu : kemasan, mutu/khasiat, rasa, macam produk, harga dan pelayanan. Dari faktor-faktor tersebut yang paling baik adalah faktor harga, harga mempunyai bobot yang cukup tinggi, sehingga faktor harga merupakan kekuatan yang utama dari pemasaran jamu Leo Agung Raya. Sedangkan untuk mutu/khasiat juga mempunyai bobot tinggi sama dengan promosi juga merupakan kekuatan pemasaran bagi jamu Leo.

Faktor kunci sukses yang menjadi kelemahan jamu Leo adalah merek, lokasi penjual dan promosi jamu. Tentang merek jamu Leo nampak masih berada dibawah pesiang-pesaingnya. Kemungkinan hal ini terjadi karena juga promosi jamu Leo yang paling lemah dibandingkan dengan faktor kunci sukses yang lain.

5.2.1.2. Analisis ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile)

Analisis ETOP dilakukan dengan mengumpulkan informasi lingkungan eksternal tentang faktor kunci sukses yang berkaitan dengan peluang dan ancaman. Untuk memenuhi informasi tersebut dilakukan survey kepada Asosiasi Pengusaha Jamu di Indonesia. Survey dilakukan kepada 5 orang pengurus tingkat Jawa Tengah mengenai peluang dan ancaman lingkungan terhadap industri jamu.

Hasil survey yang telah dilakukan diadakan analisis dengan memberikan bobot, skala dan nilai baik faktor-faktor peluang lingkungan maupun faktor-faktor ancaman lingkungan. Adapun hasil survey setelah diolah sebagai berikut :

Tabel 5.11
Peluang Lingkungan Industri Jamu

Faktor Peluang Lingkungan	Bobot	Skala	Nilai
1	0,15	3,4	0,51
2	0,16	4,4	0,70
3	0,13	3,0	0,39
4	0,15	4,0	0,60
5	0,14	4,2	0,59
6	0,13	3,2	0,42
7	0,14	4,2	0,59
Jumlah	1,00		3,80

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.12
Ancaman Lingkungan Industri Jamu

Faktor Peluang Lingkungan	Bobot	Skala	Nilai
1	0,13	1,60	0,21
2	0,14	1,60	0,22
3	0,19	2,80	0,53
4	0,14	1,60	0,22
5	0,18	2,40	0,43
6	0,22	3,40	0,75
Jumlah	1,00		2,36

Sumber : Data primer diolah

Faktor peluang lingkungan terdiri atas luas pasar, pertumbuhan pasar, peraturan pemerintah, sosial budaya, daya beli konsumen, perubahan teknologi dan kredit. Bobot dari faktor-faktor elemen peluang lingkungan tersebut hampir sama yaitu antara 0,13 sampai dengan 0,16. Namun faktor peluang yang mempunyai bobot paling besar adalah pertumbuhan pasar yaitu 0,16. Hal ini nampaknya karena penduduk yang mulai tertarik untuk mengkonsumsi jamu. Jumlah penduduk Indonesia yang hampir 200 juta jiwa yang mengkonsumsi jamu menurut pengurus asosiasi pengusaha jamu mendekati 25%. Dan pendapatan per kapita yang terus meningkat karena keberhasilan pembangunan. Faktor penting berikutnya adalah luas pasar dan sosial

budaya yaitu 0,15. Luas pasar berkaitan erat dengan pertumbuhan pasar. Dengan luas pasar yang cukup baik dalam hal ini adalah jumlah penduduk baik yang ada di kota-kota besar sampai di pelosok seluruh Indonesia, maka pertumbuhan juga akan berkembang dengan baik pula.

Hasil perhitungan skala faktor peluang lingkungan yang terdiri atas 7 aspek tersebut dengan bobot masing-masing sebagaimana terdapat dalam tabel 5.11, menunjukkan bahwa aspek-aspek yang meliputi pertumbuhan pasar, sosial budaya, daya beli konsumen dan kredit sangat baik menunjang peluang bisnis jamu dengan skala di atas 4. Sedangkan aspek-aspek luas pasar, peraturan pemerintah dan perubahan teknologi cukup memberi peluang pemasaran jamu dengan nilai rata-rata di atas 3.

Dengan demikian nilai dari peluang pemasaran jamu yaitu 3,80 dari nilai peluang yang paling jelek dengan skor 1 dan nilai peluang yang paling baik dengan skor 5.

Faktor ancaman lingkungan yaitu terdiri atas pemasok, pendatang baru, pesaing, barang pengganti peraturan pemerintah dan perubahan teknologi. Bobot faktor ancaman lingkungan adalah perubahan teknologi yaitu bobot 0,22, sehingga perubahan teknologi mempunyai peranan yang sangat penting untuk industri jamu pada masa yang akan datang. Hal ini nampaknya bahwa pemanfaatan teknologi sangat diperlukan pada masa sekarang dan masa yang akan datang, terutama dalam upaya untuk pengembangan produk.

Faktor ancaman yang mempunyai bobot berikutnya adalah pesaing dengan bobot 0,19. Nampaknya pesaing akan makin ketat mengingat masing-masing perusahaan jamu akan berusaha untuk berebut pangsa pasar dari pertumbuhan pasar yang ada. Dengan demikian pesaing masih merupakan ancaman industri jamu, sebab masing-masing perusahaan jamu makin sadar akan kedudukannya untuk menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki dalam upaya mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasai dan merebut pertumbuhan pasar yang ada.

Faktor berikutnya yang menjadi ancaman adalah peraturan pemerintah yaitu dengan bobot 0,18. Faktor ini merupakan ancaman bagi industri jamu sebab terdapat peraturan pemerintah yang mengharuskan semua produk jamu untuk memenuhi standar farmasi tertentu sebagaimana obat yang ada di masyarakat. Dengan memenuhi peraturan tersebut maka perusahaan jamu harus mengadakan perubahan-perubahan dalam proses produksi yang selama ini sudah berjalan. Hal ini merupakan kesulitan bagi industri jamu karena memerlukan biaya yang cukup banyak dan teknologi modern. Memang upaya pemerintahan untuk mengatur perusahaan jamu terutama yang berkaitan dengan standar produk yaitu dengan tujuan agar dengan era perdagangan bebas nanti industri jamu yang ada dapat terlindungi dan mampu bersaing. Sedangkan faktor ancaman lainnya yaitu pemasok, pendatang baru dan barang pengganti dengan bobot yang hampir sama yaitu 0,13 dan 0,14 bukan merupakan ancaman yang serius, karena pemasok masih cukup

memadai dan dapat dikendalikan. Sedangkan pendatang baru sangat sedikit karena memasuki industri jamu diperlukan pengalaman yang cukup lama dan bahkan dapat turun temurun. Dan barang pengganti nampak bahwa konsumen jamu merupakan minuman yang kebiasaan, sehingga yang sudah terbiasa minum jamu tertentu maka untuk berubah mengkonsumsi jamu lain nampaknya sulit.

Berdasarkan hasil perhitungan skala faktor ancaman lingkungan yang terdiri atas 6 aspek, maka faktor yang paling tinggi adalah perubahan teknologi dengan skala 3,40 dan yang berikutnya yaitu pesaing 2,80 serta peraturan pemerintah 2,40, sedangkan yang lain di bawah 2. Dengan demikian nilai dari ancaman lingkungan terhadap industri jamu adalah 2,36 dari nilai ancaman yang paling lemah dengan skor 1 dan nilai ancaman yang paling kuat adalah dengan skor 5.

5.2.2. Posisi Strategi Pemasaran Jamu Leo.

5.2.2.1. Posisi SAP (Strategic Advantage Profile)

Berdasarkan analisis SWOT maka diperoleh nilai SAP sebesar 3,20. Untuk menentukan posisi SAP pemasaran jamu Leo tersebut maka perlu ditentukan kelas interval dari enam kelas posisi SAP.

Posisi persaingan strategik dibagi sebagai berikut :

a. Posisi persaingan unggul (dominant)

Posisi ini ditandai dengan :

a.1. Kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing sangat kuat.

a.2. Kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif.

Seringkali posisi ini diperoleh dari monopoli kuasi atau karena unit usaha tersebut memiliki keunggulan atau kepemimpinan teknologi.

b. Posisi persaingan kuat (strong)

Pada posisi ini perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang, dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman, walaupun pesaing bertindak aktif. Usaha ini memiliki kemampuan bersaing yang transparan dan berkesinambungan.

c. Posisi persaingan mendukung, aman (favourable).

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat digunakan pada strategi tertentu, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.

d. Posisi persaingan bertahan (tenable)

Pada posisi ini perusahaan ditandai dengan dimilikinya potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha, peluang memperbaiki posisi ada, tetapi di bawah rata-rata.

e. Posisi persaingan lemah (weak)

Posisi ini ditandai oleh hasil dan performance saat ini kurang memuaskan, tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi.

Perusahaan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi dengan catatan dapat mengatasi kesalahan di masa yang lalu maupun kelemahan yang ada sekarang.

f. Posisi hilang harapan (aviod)

Penampilan perusahaan saat ini tidak memberikan peluang sama sekali untuk dapat bertahan, sehingga likuidasi merupakan pertimbangan yang paling rasionable.

Penentuan kelas interval dari enam posisi persaingan didasari atas faktor bobot dan nilai dari faktor kunci sukses. Jumlah bobot dari faktor kunci sukses adalah 1, sedangkan nilai faktor kunci sukses adalah mulai dari 1 sampai dengan 5. Dengan demikian kelas interval ditentukan sebagai berikut :

Nilai minimal = jumlah bobot X nilai terendah

Nilai maksimal = jumlah bobot X nilai tertinggi

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimal-nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Nilai minimal} = 1 \times 1 = 1$$

$$\text{Nilai maksimal} = 1 \times 5 = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{6} = 0,67$$

Kelas Interval

1	-	1,66
1,67	-	2,33
2,34	-	3,00
3,01	-	3,67
3,68	-	4,34
4,35	-	5,00

Berdasarkan kelas interval diatas, maka kelas interval posisi persaingan strategik adalah sebagai berikut :

Tabel 5.13
Kelas Interval Posisi Persaingan Strategik

No	Posisi	Kelas Interval
1	Dominan	4,35 - 5,00
2	Kuat	3,68 - 4,34
3	Aman	3,01 - 3,67
4	Bertahan	2,34 - 3,00
5	Lemah	1,67 - 2,33
6	Hilang harapan	1,00 - 1,66

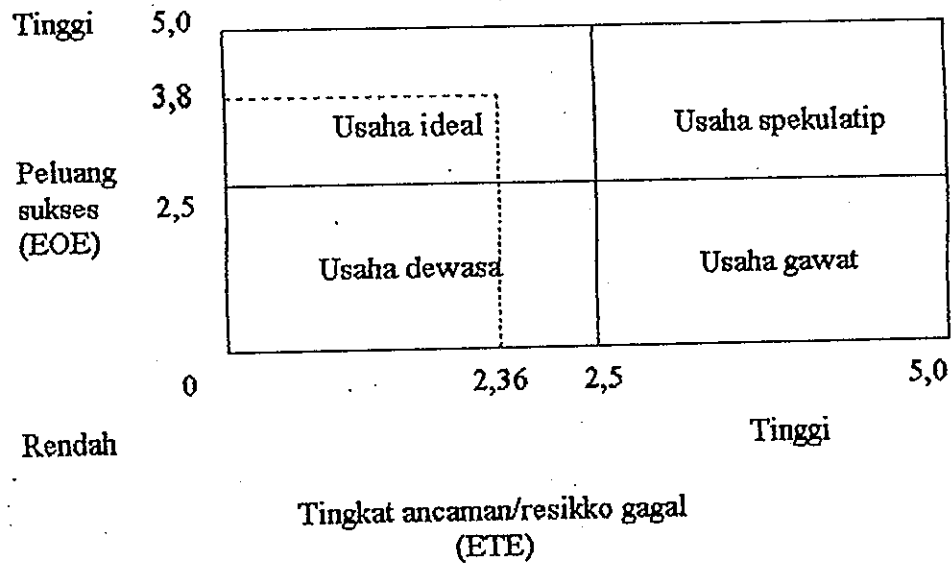
Berdasarkan interval tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa posisi persaingan perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang dengan nilai SAP 3,20 adalah berapa pada posisi aman.

5.2.2.2. Posisi ETOP (environmental Threat & Opportunity Profile)

Kunci sukses suatu perusahaan terutama terletak pada kemampuan mengadaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Cara dan saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah. Langkah adaptasi yang dilakukan yaitu mengamati lingkungan secara sistematis dan mengendalikan peluang dan ancaman lingkungan. Analisis terhadap peluang dan ancaman dapat digambarkan dalam matrik ETOP. Perusahaan akan berhasil apabila mampu mengembangkan diri dalam industri dengan peluang yang menarik. Di samping itu juga apabila ancaman lingkungan yang dihadapinya adalah sedemikian rupa sehingga masih dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh kekuatan-kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan demikian untuk dapat menentukan posisi ETOP maka harus disusun faktor peluang lingkungan dan faktor ancaman lingkungan. Susunan faktor peluang lingkungan (Environmental Opportunity Element/EOE) dan faktor ancaman lingkungan (Environmental Threat Element/ETE) yang disusun berdasarkan hasil survey diperoleh hasil $EOE = 3,80$ dan $ETE = 2,36$ (tabel 5.11 dan 5.12).

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5.1
Matrik ETOP Perusahaan Jamu



Dengan demikian posisi ETOP dari perusahaan jamu berdasarkan matrik ETOP berada pada posisi usaha ideal.

Unit usaha strategis yang terletak pada posisi usaha ideal dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang mempunyai peluang bisnis besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Pada saat yang sama unit usaha tersebut juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi. Dengan demikian unit usaha tersebut mampu menghasilkan sejumlah kas masuk yang besar, akan tetapi pada saat yang sama unit usaha tersebut masih memerlukan kas keluar yang besar. Oleh karena itu

posisi ini kadangkala menghasilkan surplus atau defisit aliran kas. Tetapi hampir tidak pernah berjumlah besar.

Besarnya kas keluar digunakan untuk secara terus menerus memperbesar investasi agar pangsa pasar yang dikuasai dapat dipertahankan atau digunakan sebagai strategi untuk menghalangi masuknya pesaing ke dalam pasar. Jika investasi tidak cukup memadai, maka ada kemungkinan pasar yang sedang tumbuh tersebut justru akan dimanfaatkan dan dikuasai oleh pesaing. Dengan demikian perusahaan yang berada pada posisi usaha ideal dapat dikatakan sebagai usaha yang menjanjikan untuk tumbuh dan berkembang.

Dengan mengetahui posisi SAP dan ETOP, maka dapat disajikan suatu matrik untuk menggambarkan alternatif kebijakan apa yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Berdasarkan SAP perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang dan ETOP industri perusahaan jamu maka akan muncul alternatif dalam matrik posisi SWOT perusahaan jamu Leo sebagai berikut :

Posisi dengan tanda I (investasi) adalah posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak dibandingkan dengan posisi D (divestansi). Sedangkan daerah yang kosong merupakan daerah untuk memikirkan investasi atau divestasi.

Gambar 5.2
Matrik Posisi SWOT Perusahaan Jamu Leo Agung Raya Semarang

SAP \ ETOP	Usaha Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulasi	Usaha Gawat
Posisi dominan	1	1	1	1
Posisi kuat	1	1	1	
Posisi aman		1		D
Posisi bertahan	1		D	D
Posisi lemah		D	D	D
Posisi hilang harapan	D	D	D	D

Dengan demikian posisi perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang dalam matrik posisi SWOT di atas terletak pada SAP nya posisi aman, sedang ETOP terletak pada usaha ideal, sehingga posisi pemasaran perusahaan jamu Leo Agung Raya berada pada posisi investasi.

5.2.3. Implikasi Strategi

Hasil temuan dari analisis posisi SWOT perusahaan jamu Leo, maka selanjutnya adalah menterjemahkan secara luas mengenai strategi yang akan diterapkan dalam pemasaran jamu Leo. Implikasi tersebut secara empirik dikaitkan dengan pengkajian manajemen fungsional.

Terdapat beberapa alternatif strategi yaitu meliputi: strategi agresif, strategi defensif, strategi deversifikasi dan strategi putaran haluan. Perusahaan jamu Leo berdasarkan posisi SWOT secara manajerial akan memilih alternatif strategi agresif. Strategi agresif adalah sama dengan strategi investasi atau strategi pertumbuhan atau dapat juga dikatakan sebagai strategi ekspansi.

Strategi agresif atau strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan/membesarkan perusahaan sesuai dengan ukuran besarnya yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan disebut tumbuh apabila berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasi, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, harta kekayaan yang dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan dan ukuran lain yang ditetapkan.

Implikasi strategi pertumbuhan yang dapat dilakukan oleh perusahaan pada umumnya yaitu :

1. konsentrasi pada produk tunggal
2. diversifikasi konsentris
3. integrasi vertikal baik backward maupun forward
4. integrasi horizontal
5. diversifikasi konglomerasi
6. pengembangan pasar keseluruhan dengan cara;

- a. mencari pengguna baru;
 - market penetration strategy (mencari orang yang belum menggunakan produk pada pasar lama)
 - new market strategy (mencari orang lain yang belum menggunakan produk tersebut)
 - geographical expansion strategy (mencari lokasi baru)
 - b. memunculkan kegunaan baru
 - c. penggunaan yang lebih sering
7. mempertahankan pangsa pasar dengan cara:
- a. posisi bertahan (mengembangkan inovasi produk)
 - b. pertahanan menjepit (memunculkan diferensiasi)
 - c. pertahanan mendahului (memunculkan inovasi baik produk maupun harga satu langkah atau lebih ke depan)
 - d. pertahanan balas menyerang (jika diserang lawan langsung dibalas)
 - f. pertahanan kontraksi (melepas daerah lemah)
8. melakukan panen pada daerah yang kurang kompetitif
9. menambah pangsa pasar dengan cara;
- a. intensifikasi dan ekstensifikasi promosi
 - b. ekstensifikasi distribusi
10. research & development ditingkatkan
11. menambah modal
12. rekrut tenaga baru yang handal
13. gaji dinaikkan dengan proporsional

14. struktur organisasi dimekarkan

15. melakukan strategi keunggulan biaya.

Namun demikian tidak seluruh model strategi di atas dijalankan, akan tetapi dipilih dengan dasar kekuatan dan peluang yang ada. Dengan memperhatikan kekuatan dan peluang serta antisipasi ancaman, maka strategi pemasaran jamu Leo sebagai berikut :

Strategi yang dipilih adalah pengembangan pasar secara keseluruhan dengan model :

1. market penetration strategy yaitu mencari konsumen yang belum menggunakan produk jamu Leo pada pasar yang telah dikuasai.
2. new market strategy yaitu mencari orang lain yang belum menggunakan produk jamu Leo.
3. memunculkan kegunaan baru
4. penggunaan yang lebih sering

5.2.3.1. Implikasi strategi ditinjau dari aspek kekuatan bauran pemasaran

Strategi tersebut didasari pada kekuatan perusahaan yang meliputi : harga yang murah, mutu yang baik dan rasa yang enak. Dengan kekuatan tersebut dapat digunakan untuk penetrasi/pasar lama. Produk jamu yang enak rasanya dan berkhasiat secara umum banyak dicari oleh konsumen apalagi ditunjang dengan harga yang murah dibandingkan dengan harga jamu yang lain.

Namun untuk mencapai sasaran tersebut maka perlu dukungan promosi yang intensif. Perlu dipertimbangkan bahwa biaya promosi mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan volume penjualan. Ditinjau dari faktor kunci sukses merek dan promosi jamu bagi perusahaan jamu Leo sangat lemah dengan nilai 0,18 dan 0,30. Oleh sebab itu agar merek jamu Leo lebih terkenal oleh masyarakat luas, maka harus diadakan aktivitas promosi yang intensif. Konsekuensi dari pemilihan strategi tersebut yang harus diikuti dengan promosi intensif adalah meningkatkan jumlah biaya pemasaran pada aktivitas promosi.

Perusahaan jamu Leo adalah perusahaan pengikut pasar karena berada pada lapis kedua dalam penguasaan pangsa pasar. Oleh sebab itu perusahaan jamu Leo dapat melakukan strategi meniru apa yang dilakukan oleh pemimpin pasar terutama untuk bauran pemasaran. Dari faktor kunci sukses produk, harga dan distribusi perusahaan jamu Leo nampak telah sesuai dengan apa yang dilakukan oleh pemimpin pasar, bahkan harga lebih murah. Sedangkan promosi adalah faktor kunci sukses paling lemah. Oleh sebab itu dalam upaya untuk mengikuti promosi pemimpin pasar atau pesaing terdekat harus menambah biaya pemasaran untuk promosi.

Pemilihan strategi dengan menentukan kegunaan baru adalah merupakan pengembangan produk dengan meniru produk pemimpin pasar atau pesaing terdekat. Hal ini dilakukan dengan melihat variasi produk yang dihasilkan oleh pemimpin pasar atau pesaing terdekat. Dengan

menambah variasi produk yang sama dengan pemimpin pasar dan harga lebih murah maka orang yang belum menggunakan jamu Leo akan mencoba menggunakan produk Leo. Sedangkan untuk strategi memunculkan kegunaan baru ditempuh dengan mengembangkan produk yang sudah ada baik produk pada perusahaan jamu Leo maupun mengadakan penyempurnaan variasi kegunaan produk jamu yang sudah ada atau telah diproduksi oleh pemimpin pasar atau pesaing.

Strategi penggunaan yang lebih sering dilakukan dengan menyediakan produk jamu Leo yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini dengan meningkatkan jumlah pengecer atau saluran distribusi yang lebih menyebar. Cara ini dilakukan dengan mendorong agen untuk lebih aktif melakukan pencarian sub agen atau pengecer. Dorongan kepada agen dengan meningkatkan insentif distribusi dan tambahan dengan bonus-bonus tertentu yang menarik. Biaya distribusi berdasarkan analisis regresi mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan volume penjualan.

5.2.3.2. Implikasi strategi dari aspek peluang pemasaran.

Strategi pengembangan pasar keseluruhan dengan cara sebagaimana disebutkan di atas, maka ditinjau dari peluang yang ada strategi tersebut akan cukup berhasil. Faktor kunci sukses ditinjau dari aspek ETOP yang memberikan peluang akan keberhasilan strategi tersebut adalah:

1. pertumbuhan pasar dengan nilai 0,70
2. sosial budaya/budaya minum jamu dengan nilai 0,60
3. daya beli konsumen dan kredit dengan nilai 0,59
4. luas pasar dengan nilai 0,51

Sedangkan faktor peraturan pemerintah dan perubahan teknologi nilainya rendah yaitu 0,39 dan 0,42. dengan demikian kedua hal tersebut nampak kurang memberi peluang keberhasilan pemasaran jamu.

Pertumbuhan pasar nampak memberi peluang yang cukup besar untuk pemasaran jamu. Hal ini disebabkan oleh jumlah penduduk Indonesia yang jumlahnya cukup besar. Jumlah penduduk yang besar ditunjang oleh budaya masyarakat yang mulai tertarik untuk minum jamu guna menjaga kesehatan dan merawat tubuh. Masyarakat makin sadar untuk memanfaatkan obat-obatan dari alam sekitar yang tanpa efek samping. Di samping itu makin disadari adanya tradisi dari masyarakat untuk minum jamu merupakan kebiasaan leluhur yang tidak lagi dianggap kuno.

Makin meningkatnya daya beli masyarakat karena pendapatan per kapita yang makin meningkat, sehingga membeli jamu dengan harga dibawah Rp. 200,- bukan merupakan hal yang memberatkan jika dibandingkan dengan pendapatan perkapita saat ini.

Pasar yang sudah tergarap di Indonesia baru mencapai 25% dari jumlah penduduk di Indonesia, sehingga masih terdapat luas pasar

yang belum tergarap, apalagi dengan konsumen baru yaitu remaja yang mulai akan minum jamu pada usia + 15 tahun.

Dengan peluang-peluang yang ada dan kemampuan perusahaan jamu Leo dalam pemasaran, maka strategi yang dipilih tersebut di atas memerlukan investasi terutama untuk mengatasi kelemahan pemasaran jamu leo dalam bidang promosi. Namun demikian perusahaan jamu Leo harus mampu mengantisipasi ancaman yang datang dari lingkungan.

5.2.3.3. Implikasi strategi dengan antisipasi ancaman perusahaan

Berdasarkan analisis ETOP terdapat tiga faktor ancaman yang nilainya cukup tinggi, yaitu :

- perubahan teknologi dengan nilai 0,75
- pesaing dengan nilai 0,53
- peraturan pemerintah dengan nilai ,43

Sedangkan faktor ancaman lainnya yaitu barang pengganti, pendatang baru dan pemasok kurang berarti bagi pemasaran jamu Leo.

Oleh sebab itu dalam upaya untuk antisipasi ancaman ketiga faktor tersebut agar strategi yang ditempuh dapat berhasil perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Perubahan teknologi akan merupakan ancaman bagi pemasaran jamu Leo terutama yang berkaitan dengan produk dan promosi. Pengembangan produk yang dilakukan oleh pesaing dan pemimpin pasar harus diikuti agar tidak terlempar dari pasar. Oleh sebab itu diperlukan strategi riset dan pengembangan alat-alat laboratorium.

Melalui R&D maka produk akan dapat dikembangkan dan ditingkatkan baik untuk kualitas maupun variasi produknya. Dengan demikian perubahan teknologi harus diikuti dan diantisipasi sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh perusahaan jamu Leo.

b. Pesaing

Perusahaan jamu Leo merupakan perusahaan yang posisinya dalam struktur persaingan sebagai pengikut pasar atau penantang pasar. Sebagai pengikut atau penantang pasar akan selalu mengikuti apa yang dilakukan oleh pemimpin pasar. Dengan menguasai informasi apa yang ada pada pemimpin pasar atau perusahaan jamu yang berukuran sama maka perusahaan jamu Leo akan dapat berperan sebagai imitator dan adapter atau bahkan cloner.

c. Peraturan pemerintah

Pemerintah dengan peraturannya dapat juga menjadi ancaman bagi perusahaan jamu Leo, terutama yang berkaitan dengan standar obat-obatan diperlukan alat-alat laboratorium yang cukup canggih. Komposisi jamu yang dipersyaratkan akan dapat dipenuhi jika ditunjang dengan alat-alat laboratorium. Upaya pemerintah dalam penetapan standar tersebut dengan tujuanantisipasi masuknya obat-obatan tradisional dari luar negeri dalam perdagangan bebas sehingga dengan langkah tersebut perusahaan jamu akan mampu bersaing. Namun hal tersebut nampak masih memberatkan bagi

perusahaan jamu karena adanya kendala yang berupa alat-alat dan sumber daya manusia.

Dengan tiga faktor ancaman lingkungan tersebut perusahaan jamu Leo harus sudah mulai mengembangkan R&D dengan menggunakan teknologi yang mampu mengatasi perkembangan industri jamu. Untuk menunjang keberhasilan R&D pada masa yang akan datang perlu juga direkrut tenaga ahli farmasi yang dapat diandalkan. Hal tersebut merupakan langkah yang sesuai dengan posisi perusahaan jamu Leo pada saat sekarang yaitu untuk melakukan investasi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa posisi pemasaran jamu Leo Agung raya Semarang secara strategis berada pada posisi aman dan sebagai suatu usaha ideal, sehingga alternatif pengembangan usaha dengan mengadakan investasi. Namun dalam posisi tersebut terdapat kelemahan yaitu masalah promosi jamu, padahal promosi jamu mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kenaikan volume penjualan jamu. Dari aspek peluang yang ada untuk pemasaran jamu cukup terbuka dan menjanjikan, sedangkan ancaman yang perlu diantisipasi adalah perubahan teknologi untuk pengembangan produk dan standarisasi obat-obatan dari pemerintah Republik Indonesia.

Secara rinci kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bahwa volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang secara bersama-sama dipengaruhi biaya promosi, biaya distribusi, harga jamu pesaing (harga jual satuan rata-rata jamu Nyonya Meneer, harga jual satuan rata-rata jamu Jago, harga jual satuan rata-rata jamu Sido Muncul, pada tingkat signifikansi kurang dari 1% dengan F_{tasio} sebesar 16,981 serta nilai koefisien determinasi (R squared) sebesar 0,8584.
2. Bahwa biaya promosi secara parsial paling berpengaruh terhadap volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang, pada tingkat signifikansi kurang dari

1% dengan nilai t sebesar 5,680, serta nilai koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,6974.

3. Harga jual satuan rata-rata jamu pesaing (Nyonya Meneer, Jago, Sido Muncul) pengaruhnya sangat kecil dan koefisien regresinya bertanda negatif (-) bahkan harga jual satuan rata-rata jamu Sido Muncul tidak signifikan, dan harus dikeluarkan dari model yang diterapkan dalam analisis penelitian ini.
4. Posisi pemasaran jamu Leo Agung Raya Semarang berdasarkan analisis SWOT adalah sebagai berikut :
 - a. Posisi persaingan strategik perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang adalah berada pada posisi aman.
 - b. Perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang dalam posisi ETOP berada pada posisi usaha ideal.
 - c. Posisi strategi bagi perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang yang berada pada posisi persaingan aman dan posisi usaha ideal adalah alternatif investasi.
5. Investasi yang dipilih oleh perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang yaitu untuk mendukung strategi pertumbuhan dengan pengembangan pasar secara keseluruhan yang meliputi tindakan-tindakan strategi sebagai berikut :
 - a. market penetration strategy
 - b. new market strategy
 - c. memunculkan kegunaan baru
 - d. penggunaan yang lebih sering.

6.2. Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan disimpulkan, maka saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Dalam upaya untuk menunjang keberhasilan strategi ekspansi, maka harus mampu menanggulangi ke lima kekuatan persaingan dengan strategi generik yaitu :
 - 1.1. mempertahankan keunggulan biaya menyeluruh sehingga harga akan selalu di bawah harga jamu pesaing dengan melakukan : a) usaha mendapatkan bahan baku yang murah, b) mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah dengan menambah agen di kota-kota potensial pemasaran.
 - 1.2. memusatkan pada kelompok pembeli dari segmen kelas bawah di daerah yang sudah dikuasai.
2. Biaya promosi dan biaya distribusi merupakan bauran pemasaran yang mempunyai pengaruh positif terhadap volume penjualan jamu Leo Agung Raya Semarang, oleh sebab itu kedua unsur bauran pemasaran tersebut harus ditentukan sedemikian rupa sehingga volume penjualan akan tumbuh secara stabil. Biaya pemasaran perlu ditingkatkan dan dialokasikan lebih besar kepada biaya promosi mengingat promosi jamu Leo Agung Raya Semarang masih lemah. Dan biaya distribusi yang berupa insentif dapat dinaikan sepanjang kenaikannya tidak mengganggu stabilitas margin yang diperoleh selama ini. Kedua unsur bauran pemasaran ini sangat penting untuk diperhatikan guna menunjang strategi yang ditempuh yaitu pertumbuhan pasar secara keseluruhan.
3. Ekspansi yang dilakukan oleh PT. Leo Agung Raya Semarang pada saat ini cukup tepat mengingat posisi perusahaan jamu Leo Agung Raya Semarang adalah

berada pada posisi investasi. Namun yang harus diperhatikan dalam investasi tersebut adalah harus lebih mengarah kepada masalah produk terutama untukantisipasi pelaksanaan peraturan pemerintah mengenai standar obat-obatan tradisional. Oleh sebab itu perlu meningkatkan penggunaan teknologi laboratorium dan pengolahan jamu secara bertahap, sehingga nantinya tidak terdesak oleh adanya perdagangan bebas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal. 1994. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Havarindo.
- Basu Swasta DH dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta : Liberty.
- Catur Sugianto. 1994. *Ekonometrika Terapan*. Yogyakarta : BPFE.
- Budiman Christiananta. dkk. 1986. *Kebijaksanaan Perusahaan I*. Jakarta : Karunika.
- Djoko Mursinto. 1990. *Penentuan Model Dalam Penelitian*. Surabaya : FE - UNAIR.
- Hax, Arnoldo C., Nicolas S Maj'uf. 1991. *The Strategy Concept And Process*. New Jersey : Prentice Hall.
- Jauch, Lawrence R., William F Glueck. 1988. *Business Polly And Strategic Management*. Singapore : McGraw Hill.
- Kotler, Phillips. 1992. *Principles Of Marketing*. New Jersey : Hall Inc.
- 1993a *Manajemen Pemasaran I*. Terjemahan : Adi Zakaria.
Jakarta : LPFE - UL.
- 1993b. *Manajemen Pemasaran II*. Terjemahan : Adi Zakaria.
Jakarta : LPFE - UL
- Kusumadno. 1985. *Keputusan Pemasaran*. Yogyakarta : Liberty
- Teddy Parawitra. 1986. *Keunggulan Marketing, Masalah Dan Tantangan Bisnis Bagi Para Manajer Masa Kini*. Jakarta.

Porter, Michael E. 1993. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri Dan Pesaing*. Terjemahan : Agus Maulana. Jakarta : Liberty.

..... 1993. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan : Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.

Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Binurupa Aksara.

Stanton, William J. 1986. *Prinsip Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.

Supranto, J. 1989. *Statistik, Teori Dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.

Supriyono. 1993. *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.

Suwarsono. 1994. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Walker, Boyd, Larreche. 1992. *Marketing Strategy : Planning And Implementation*. Boston : Irwin Inc.

Wardjono; 1995. *Analisis Bauran Pemasaran Industri Jamu di Kodya Semarang*. (Hasil Penelitian). Surabaya : UNAIR.

Wigih Kadarwati; 1993. *Analisis Efektifitas Media Promosi Terhadap Peningkatan Volume Penjualan Pada PT. Jamu Sido Muncul Semarang*. (Hasil Penelitian). Semarang : UNDIP.