

# ANALISIS STRATEGI PEMASARAAN MARMER

**Arief Nugroho Wibowo**

Program Studi Teknik Arsitektur  
Fakultas Teknik, Matematika dan IPA  
Universitas Indraprasta PGRI  
**E-mail: Bonic\_98@ymail.com**

## **ABSTRACT**

*Marble is a finishing material which is relatively expensive compared to ceramic or the like, marble is a supporting products or components that are very closely tied to the construction sector in Indonesia in general and in particular on projects in housing, buildings and other buildings. Courage firm in hopes of competing with firm steps in line with the wishes and expectations of consumers as well as other stekholder. Leadership of a company is not a guarantee, produkdan certain brands will not always stable, many newcomers trying to destabilize the position with the finesse of a strategy that diverse. This shows that the business is a war, so we need to do pendekatan strategy for Integration managed to outperform other product strategy in the competition, which is a product that is superior and high quality. Basically, the principle of the strategies in the face of the problems that often arise in everyday business activities, it is a more practical method in the decision-making. Consumers are very subjective assessment of the quality of service so it is very difficult to evaluate than product quality, service quality can be evaluated not only on service alone but in the service process, so having a relative criteria. Several driving factors to achieve a success as follows: Must have a clear purpose or direction, can recognize the environment as well as possible, and be familiar with and be able to measure yourself in depth, consistency and commitment. This study describes the strategies used by PT.CITATAH as marble industry in improving its sales, it encourages writers in researching, mengkaji and analyze to what extent the application and the suitability of the strategies used, and determine its market share, so it can be determined the direction and strategy and the result.*

*Keyword: Marketing Strategy, Marble*

## **ABSTRAK**

Marmer merupakan bahan finishing yang relative mahal dibandingkan dengan keramik atau sejenisnya, produk marmer adalah suatu produk penunjang atau komponen yang sangat terkait erat dengan sektor pembangunan di Indonesia pada umumnya dan khususnya pada proyek-proyek bidang perumahan, gedung-gedung dan bangunan lainnya. Keberanian perusahaan dalam bersaing dengan harapan gerak langkah perusahaan searah dengan keinginan dan harapan konsumen maupun stekholder lainnya. Kepemimpinan suatu perusahaan bukan merupakan jaminan, produkdan merk tertentu tidak akan selamanya stabil, banyak pendatang baru mencoba menggoyah posisi dengan siasat suatu strategi yang beraneka ragam. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis adalah suatu peperangan, sehingga kita perlu melakukan pendekatan strategi agar berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dengan strategi produk dalam persaingan, yaitu produk yang memang unggul dan bermutu tinggi. Pada dasarnya prinsip strategi didalam menghadapi permasalahan yang sering timbul didalam aktivitas bisnis sehari-hari, hal ini merupakan metode yang lebih praktis didalam pengambilan keputusan. Penilaian konsumen sangat subyektif terhadap kualitas pelayanan sehingga sangat sulit dievaluasi dibanding dengan kualitas produk, kualitas pelayanan tidak dapat dievaluasi pada pelayanan semata tetapi pada proses pelayanan tersebut, sehingga memiliki kriteria yang relative. Beberapa faktor pendorong untuk meraih suatu kesuksesan sebagai berikut: harus memiliki suatu tujuan atau arah yang jelas, dapat mengenal lingkungan dengan sebaik-baiknya, dan mengenal dengan baik serta dapat mengukur diri sendiri secara mendalam, memiliki konsistensi dan komitmen yang tinggi.

Penelitian ini menggambarkan tentang strategi yang digunakan oleh PT.CITATAH sebagai industri marmer didalam meningkatkan penjualannya, hal ini mendorong penulis dalam meneliti, mengkaji dan menganalisa sampai sejauh mana penerapannya serta sesuai tidaknya strategi yang digunakan, dan mengetahui pangsa pasarnya, sehingga dapat ditentukan arah serta strategi dan hasilnya.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Marmer

## PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dunia saat ini, yang ditandai dengan sistem perdagangan terbuka yang bersifat global, telah menciptakan suatu keadaan yang menuntut Indonesia untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan tersebut. Pengaruh globalisasi atau ekonomi global yang akan sangat dirasakan adalah meningkatnya persaingan bisnis, baik antara sesama perusahaan-perusahaan lokal dan terlebih lagi antara perusahaan – perusahaan lokal dengan competitor asing yang siap memasuki pasar Indonesia dengan membawa segala keunggulan bersaing mereka. Seiring dengan perkembangan dunia tersebut, dunia marmer juga mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat signifikan, adalah sektor pembangunan fisik yaitu berupa fasilitas sarana dan prasarana guna menunjang dari pada pembangunan.

Marmer sebagai material yang sangat digemari/sering digunakan terkenal akan mahal harganya dan memiliki kelas tersendiri dibandingkan dengan keramik atau sejenisnya dihadapkan pada kenyataan telah banyak marmer maupun granit ex local maupun import yang dijual melalui pasar gelap maupun resmi, sejalan dengan itu pelaku/ pemain dalam hal ini penjual dihadapkan pada permasalahan persaingan dalam hal penjualan yang semakin tajam. Pada dasarnya factor yang ,menyebabkan kecilnya permintaan konsumen terhadap produk marmer karena terbatasnya produk yang dapat dihasilkan oleh industry yang mengolah menjadi produk unggulan yang ditawarkan kepada konsumen. Factor lain harga yang ditawarkan produsen masih kurang variatif sehingga sebagian dari harga tersebut tidak terjangkau konsumen kelas menengah kebawah. Pemasaran harus menjadi suatu konsep bisnis strategic yang memberikan kepuasan berkelanjutan bukan kepuasan sesaat dan tiga pihak yang berkepentingan adalah pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan. Perusahaan hidup pada lingkungan yang sangat dinamis, sehingga perlu terus menerus

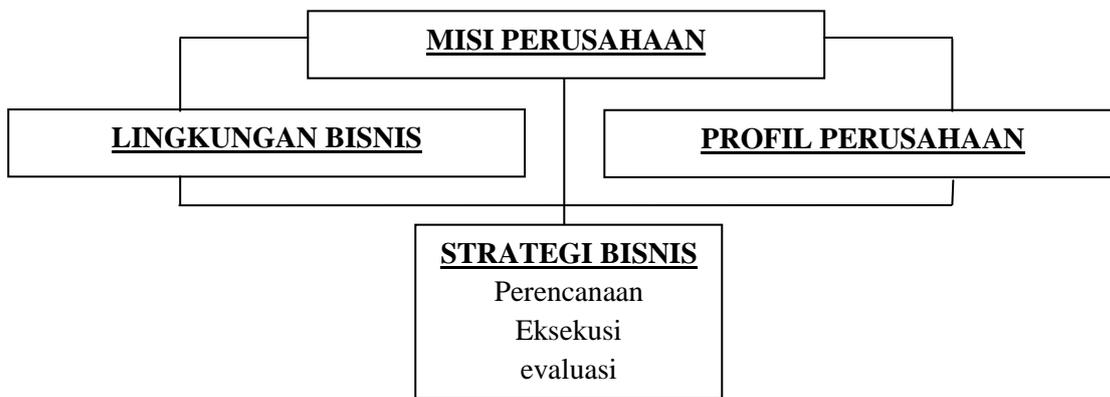
memperhatikan situasi lingkungan agar kelangsungan hidupnya tidak terancam, cara mengatasi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan diperlukan strategi yang tepat. Untuk menghadapi tantangan lingkungan yang mengancam pencapaian tujuan perusahaan diperlukan strategi yang merupakan kegiatan terintegrasi yang meliputi beberapa aspek kegiatan seperti; Pemasaran, Teknik, Produksi, Keuangan, Personalia dan sebagainya yang merupakan kesatuan yang utuh sehingga tercapai volume penjualan yang tinggi dan perolehan laba yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Philip Kotler dalam bukunya, Manajemen Pemasaran, Pemasaran adalah suatu proses sosio dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. G. Glueck, strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengantantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara paling efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Strategi untuk suatu perusahaan adalah strategi jangka panjang kaeena perusahaan berhadapan dengan sejumlah pesaing sekaligus dan juga dengan pemerintah, pemasok/penyalur bahan, pemilik, serikat buruh, dan lain-lain. Suatu strategi akan berorientasi pada masalah-masalah pokok seperti: apakah bisnis kita? Bagaimana bentuk yang seharusnya? Apa produk dan pasar kita? Apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tuujuan? Strategi sebagai satu rencana yang merupakan analisis

kekuatan dan kelemahan perusahaan dan apa yang dapat diberikan lingkungan agar tujuan dapat tercapai. Untuk merealisasikan strategi pemasaran yang tepat dan handal. Manajemen strategi dan strategi pemasaran tersebut akan diuraikan lebih lanjut dibawah ini. Menurut Suwarsono (1996), manajemen strategi dapat diartikan sebagai berikut: 1) Usaha untuk menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan dalam mengeksploitasi peluang bisnis guna mencapai tujuan perusahaan sesuai misi yang telah ditentukan. 2) Merupakan keputusan dan tindakan yang mengarahn pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif

untuk membantu perusahaan mencapai sasaran.Sedangkan komponen pokok manajemen strategi, terdiri dari: 1) Analisa lingkungan bisnis, yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman, 2) Analisa profil perusahaan, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, 3) Strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, 4) Misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi apa yang mungkin dapat dikerjakan (what is possible) sehingga posisi perusahaan dapat diketahui. Komponen manajemen strategi secara skematis dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :

GAMBAR 1.1  
KOMPONEN POKOK MANAJEMEN STRATEGI



Dalam peran strateginya, pemasaran lebih berfokus pada tujuan bersaing si suatu pasar dari pada sebagai alat dan timing dari realisasi tujuan tersebut. Peran strategic dari pemasaran ini sangat berbeda dengan manajemen pemasaran yang berhubungan dengan penyusunan, penerapan, dan pengarahn program-program untuk mencapai tujuan. Di dalam lingkungan tertentu, marketing strategy pada pokoknya adalah mengenai hubungan antara tiga kekuatan yang disebut The Strategy Three C's, yaitu *costumer*, *competition*, dan *corporation*. Marketingstrategy memfokuskan pada bagaimana cara perusahaan (corporation) membedakan diri dengan pesaing (competitor) dengan menggunakan kesempatan yang ada pada keunggulan kekuatan untuk menyampaikan nilai yang lebih baik kepada pelanggannya (costumer). Strategy Three C's (costumer, competitor, corporation) itu dinamis, mempunyai tujuan-tujuan sendiri untuk dicapai. Apabila keinginan costumer tidak cocok dengan kebutuhan

corporation, maka kelangsungan hidup corporation dalam jangka panjang akan menghadapi resiko. Berdasarkan interplay dari Strategy Three C's ini, pembentukan marketing strategy akan memerlukan tiga keputusan, yaitu: 1) Di mana bersaing: Artinya perusahaan harus melakukan penetapan pasar, misalnya bersaing di suatu atau lebih segmen, 2) memerlukan alat untuk bersaing, misalnya dengan memperkenalkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau menetapkan citra baru bagi produk yang sudah ada, 3) Kapan bersaing: Artinya perusahaan memerlukan waktu (timing) yang tepat untuk memasuki pasar, misalnya apakah menjadi yang pertama di pasar atau menunggu sampai primary demand terbentuk. Dalam merencanakan strategi pemasaran, manajer perusahaan harus mengambil keputusan tentang alat-alat pemasaran yang dimiliki untuk mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan. Terdapat dua factor yang harus dihadapi oleh manajer pemasaran dalam

menentukan strategi pemasarannya, yaitu factor yang dapat dikendalikan (controllable) dan factor yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable). Factor-faktor yang dapat dikendalikan, meliputi: (a) Strategi produk, (b) Strategi Distribusi, (c) Strategi Harga, (d) Strategi Promosi, Faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan, meliputi: (a) Biaya non pemasaran, (b) Struktur distribusi, (c) Hukum pemasaran, (d) Permintaan, (e) Persaingan. Perpaduan antara kedua factor tersebut di atas dinamakan usaha pemasaran terpadu. SWOT adalah singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan Threats (ancaman) adalah suatu analisa untuk mengetahui posisi perusahaan. 1). Strength (kekuatan) Adalah sumber daya, keahlian atau kelebihan-kelebihan lain terhadap

para pesaing dan pasar yang ditangani. 2). Weakness (kelemahan) Merupakan keterbatasan atau kekuarangan dalam hal sumber daya, keahlian dan kemampuan yang dapat menghalangi efektifitas kinerja perusahaan. 3). Opportunity (peluang) merupakan sebuah area yang sangat menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan dimana perusahaan tersebut akan dapat meraih keuntungan dalam persaingan. 4). Threats (ancaman) adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada perusahaan, apabila tidak ada tindakan pemasaran dengan tujuan yang tepat, menyebabkan penurunan dalam kedudukan perusahaan.

**GAMBAR 1.2**  
**DIAGRAM SWOT**



**Kwadran I** adalah situasi di dalam mana perusahaan berada pada kondisi yang paling menguntungkan. **Kwadran II** adalah situasi dimana perusahaan mempunyai banyak kekuatan, tetapi tantangan yang adapun cukup besar pula. **Kwadran III** adalah situasi dimana perusahaan menghadapi peluang yang sangat bagus, tetapi ada halangan kelemahan internal. **Kwadran IV** adalah situasi dimana perusahaan berada ada kondisi yang paling tidak menguntungkan.

**METODE**

Metode yang digunakan untuk menganalisis perusahaan, yang dalam hal ini adalah PT. CITATAH sebagai objek penelitian yaitu dengan pendekatan umum manajemen strategi dan manajemen pemasaran. Sedangkan metode deskriptif kualitatif digunakan untuk

menganalisis kepentingan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Untuk menganalisis permasalahan ini ditempuh langkah-langkah sebagai berikut: melakukan analisis General Electric sebagai tindak lanjut dari analisis diatas. Pada analisis General Electric ini, pengukuran indikator-indikator variable eksternal dan internal diukur dari daya tarik industri atau pasar dimana perusahaan beroperasi. Penilaian terhadap indicator variable eksternal dan internal menggunakan nilai skala lima, yaitu: Sangat penting, diberi nilai: 1, Tidak penting, diberi nilai: 2, Cukup penting, diberi nilai: 3, Penting, diberi nilai: 4, Sangat penting, diberi nilai: 5 Setelah nilai rata-rata dari variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Pada kategori manajemen berani mengambil resiko (risk takers), yang cenderung

optimis, angka 0 sampai 1 termasuk kategori rendah. Lebih dari 1 sampai 3 termasuk medium, dan diatas 3 termasuk tinggi. Sebaliknya, pada kategori manajemen kurang berani mengambil resiko (risk avers), yang menggunakan kriteria aman, jika nilai tertimbang lebih besar dari 4 barulah dikategorikan tinggi. Nilai diatas 3 sampai 4 termasuk kategori rendah. Setelah posisi bisnis perusahaan ditentukan, tahap selanjutnya yaitu menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertical.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diduga bahwa PT. CITATAH sebagai perusahaan yang pertama bergerak dalam usaha marmer yang sudah go public, dapat dikatakan sudah menerapkan dan melakukan strategi-strategi yaitu strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, strategi promosi dengan baik.

PT. CITATAH didirikan pada tanggal 26 september 1974 di Indonesia dan bergerak dalam bidang usaha penambangan, pemrosesan dan pemasangan batu marmer. Perseroan memulainya kegiatan operasinya pada tahun 1976, menggali batu marmer putih gading (beige) didesa citatah, Bandung, Jawa Barat dan memproses batu marmer tersebut di pabrik yang berlokasi di tempat yang sama. Sejak saat itu, perseroan telah memperoleh tiga lokasi penambangan lahi berikut izin penambangan (SIPD), yaitu di sukabumi, Jawa Barat, pada tahun 1984, dan dua di Sulawesi Selatan. Dua tambang batu marmer di Sulawesi tersebut didapatkan secara tidak langsung melalui akuisisi 90% saham PT. Quarindah Ekamaju Marmer (PT. Quarindah) oleh perseroan pada tanggal 16 januari 1996. Perseroan telah membeli 500.000 saham PT. Quarindah dari Taufik Johannes dan Arif Siantodengan nilai Rp. 500 juta. Selanjutnya Pada

tahun 2015, kurang lebih 70% dari jumlah penjualan dalam negeri diperoleh dari pemasokkan dan pemasangan marmer dikedunggedung perkantoran, hotel, kondominium, dan pusat perbelanjaan di Indonesia, baik pembangunan gedung baru maupun pemugaran. Hasil usaha perseroan juga diperoleh dari pemasokkan dan pemasangan marmer di rumah-rumah tinggal di Indonesia serta penjualan lembaran marmer sebagai pelapis dinding dan lantai dipasar dalam negeri dan luar negeri. Dari segi hasil penjualan dan volume produksi perseroan yakin merupakan salah satu perusahaan yang terbesar di Indonesia dewasa ini. Walaupun kantor pusat dan pabrik perseroan berlokasi di desa Citatah, Bandung, Jawa Barat, penjualan dan pemasaran dilakukan oleh kantor perwakilannya yang di Jakarta. Untuk pemasaran dalam negeri, perseroan memiliki kantor-kantor perwakilan di Jakarta, Bandung dan Surabaya yang masing-masing memiliki ruang pamer. Selain tenaga pemasaran untuk wilayah Jakarta dan sekitarnya perseroan menunjuk beberapa agen pemasaran di beberapa kota besar di Indonesia, yaitu Solo, Denpasar, Palembang, Medan dan Pontianak. Perseroan juga memiliki beberapa agen pemasaran di luar negeri, antara lain di Los angeles (Amerika Serikat), Nagoya dan Tokyo (jepang), Pert dan Sydney (Australia) serta Auckland. Perseroan memiliki kantor perwakilan di singapura, dan merencanakan membuka kantor perwakilan di Shanghai (RRC) dan Kao Shung (Taiwan). Pada tanggal 31 desember 2015 karyawan perseroan berjumlah 1.320 orang, termasuk 344 tenaga terampil dan karyawan PT. Quarindah berjumlah 530 orang termasuk 455 tenaga terampil. Sering dengan pengambilalihan PT. Quarindah, perseroan berniat melanjutkan rencana ekspansinya pada saat ini kapasitas terpasang produksi marmer perseroan adalah 840.000 m2 pertahun, sedangkan realisasi produksi meningkatkan dari 262.00 m2 pada tahun 2011 hingga 631.539m2 pada tahun 2015.

**TABEL 1.1**  
Produksi Marmer Persero

Tahun	Kapasitas	Realisasi	Persentase Realisasi Produksi	Persentase Kenaikan Produksi
2011	840.000	262.000	31,19	-

2012	840.000	254.000	30,24	-3,05
2013	840.000	334.000	39,76	31,39
2014	840.000	521.950	62,14	56,27
2015	840.000	631.539	75,18	21,00

Sumber : PT. Citatah

**TABEL 1.2**  
Komposisi Penjualan Persero pada tahun 2014 adalah:

	Per 31 Desember 2011	
	(Rp jutaan)	(%)
Proyek :		
Hotel	5.049	14,6
Kondominium	7.019	20,3
Gedung Perkantoran	3.886	11,3
Lain-lain	997	2,9
Pembangunan Rumah Tinggal:		
Kontrak Utama	6.173	17,9
Penjualan Langsung	1.217	3,5
Ekspor	<u>10.200</u>	<u>29,5</u>
Jumlah	34.541	100,0

Sumber : PT. Citatah

Pada akhir tahun 2011 komposisi penjualan negeri (local) dan 30% untuk pasar luar negeri perseroan adalah sekitar 70% untuk pasar dalam (ekspor).

Tahun	Penjualan	Volume (m2)	Penjualan (Rp jutaan)		Pertumbuhan	
	Lokal	Jumlah	Lokal	Ekspor	Jumlah	penjualan
2011	191.690	63.548	255.238	8.260	3.875	12.135
2012	123.243	80.606	203.849	6.668	4.150	11.178
	-7,89%					
1997	174.325	164.431	338.756	10.539	9.908	20.447
	82,92%					
1998	296.270	173.230	469.500	19.258	11.259	30.517
	49,25%					
1999	366.077	156.923	523.000	24.341	10.200	34.541
	13,19%					

Sumber : PT. Citatah

Motto, Visi dan Misi Perusahaan, Motto: Motto perusahaan PT. CITATAH adalah memproduksi dan menjual marmer “Produksi Nasional Mutu Internasional”. Dengan dasar motto tersebut perusahaan dipacu untuk memproduksi marmer yang berkualitas diakui secara internasional dengan mendapatkan sertifikat ISO 9003. PT. CITATAH telah memasok kebutuhan marmer hamper seluruh proyek pemerintahan maupun swasta. Visi : Sejalan dengan hal tersebut, perusahaan mencanangkan Visi perusahaan : “ *To satisfy the customer by Supplying Products of Consistently High and Delivery*”. Misi : \_Dalam menjalankan usahanya PT. CITATAH tetap berpedoman kepada misi perusahaan. “Menjadi

Produsen Marmer kelas Dunia dan menjadi Pemimpin Pasar di Indonesia melalui Penguasaan Teknologi.

Strategy Diversifikasi: Marmer merupakan keperluan finishing untk bangunan gedung perkantoran, mall, perbelanjaan dan perumahan. Untuk menjaga pangsa pasar yang telah dicapai produk PT. CITATAH dan bahkan menjadi pemimpin pasar, maka PT. CITATAH mengembangkan suatu variasi produk yang sebetulnya lebih tepat dikatakan melakukan uji coba. Analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*): Analisa swot ini didasarkan pada analisa factor-faktor internal

yaitu kekuatan perusahaan (*strength*) dan kelemahan perusahaan (*weakness*) serta analisa factor-faktor eksternal, yaitu peluang bisnis (*opportunity*) dan ancaman terhadap bisnis (*threat*). *Strength* (kekuatan): Kekuatan perusahaan adalah sumberdaya, keahlian yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing dan pasar yang dihadapi.

Berdasarkan pengamatan penulis, kekuatan yang dimiliki oleh PT. CITATAH, meliputi: 1) Kemampuan PT. CITATAH menghasilkan produk marmer berkualitas. 2) Memiliki sistem pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia terus menerus dan terencana, sehingga secara tidak langsung mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman. 3) Memiliki saana dan prasarana yang memadai dengan dimilikinya peralatan yang baik. 4) Produk PT. CITATAH sudah banyak dikenal dan diakui oleh dunia serta diminati. 5) PT. CITATAH sebagai market leader (pemimpin pasar) dengan market share lebih dari 40%. 6) Lokasi penambangan yang dipilih dan dimiliki mempunyai hasil produk yang berkualitas. 7) PT. CITATAH sudah go public. 8) Telah memasuki pasar internasional dengan mengeksport marmer melalui agen yang berada di luar negeri, antara lain Los Angeles (Amerika Serikat), Nagoya dan Tokyo (Jepang), Perth dan Sydney (Australia) serta Auckland.

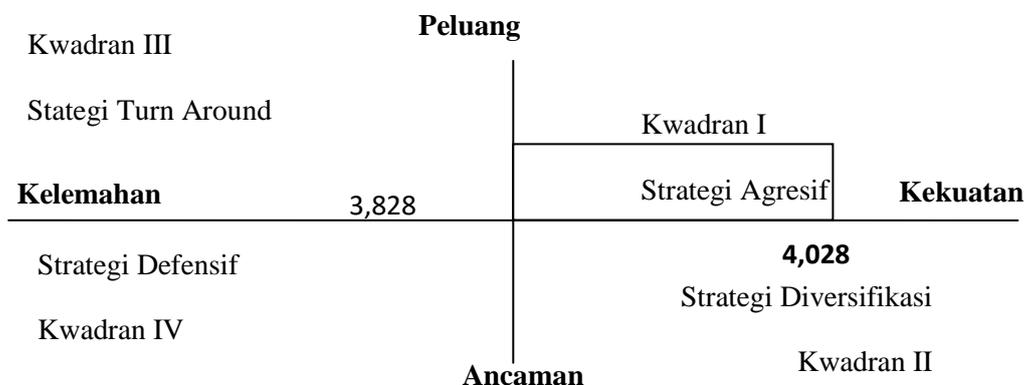
*Kelemahan (weakness):* Pengertian kelemahan disini adalah hambatan atau kekurangan yang sangat menghalangi efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Berdasarkan pengamatan penulis, kelemahan-kelemahan tersebut adalah: 1. Belum dapat memenuhi order dengan waktu singkat (cepat)/ order paling cepat dapat dipenuhi antara 3 s/d 4 bulanan sering terhambat. 2. Hasil produksi tidak selalu sama dengan sampel/contoh pada saat customer memilih terutama dalam hal warna (unsur alam). 3. Tidak memiliki media promosi yang intensif dan efektif / terus menerus.

*Peluang (opportunity):* Peluang diartikan situasi yang sangat menguntungkan yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh lingkungan perusahaan. Peluang yang dimiliki oleh PT. CITATAH antara

lain: 1) Demand tinggi yaitu meningkatnya permintaan marmer untuk proyek-proyek swasta (gedung perkantoran, mall, apartemen, serta perumahan) dan pemerintah. 2) Konsumsi marmer perkapita masih rendah dan ini akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya pembangunan. 3) Kebijakan pemerintah untuk terus membina industri marmer dalam negeri agar menjadi lebih kuat, dan penggunaan produksi dalam negeri untuk pemerintah/ BUMN. 4) Rencana mendatang pembangunan proyek-proyek yang dominan menggunakan marmer.

*Ancaman (threat):* Ancaman diartikan sebagai situasi yang sangat merugikan atau tidak diartikan oleh perusahaan. Ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang mengarah pada permasalahan. Adapun ancaman yang dihadapi oleh PT. CITATAH antara lain: 1) Pendatang baru dengan produk sejenis maupun tidak yang semakin banyak meramaikan pasar perlu diwaspadai. 2) Deregulasi ekonomi dengan adanya PP NO.20 tahun 1994 dan kebijakan-kebijakan deregulasi yang terus berlanjut dari pemerintah, akan memperketat persaingan dari import dengan diberlakukannya penurunan bea masuk tambahan (BMT) dan perubahan tata niaga dari importir produsen ke importir umum dan ikut berdirinya pabrik baru. 3) Inflasi yang cukup tinggi yang akan berakibat lemahnya nilai tukar mata uang kita terhadap mata uang asing. 4) Tidak ada lagi perlindungan dari pemerintah (bea masuk 0%) pada saat pasar bebas AFTA-2003 dan APEC-2020. Setelah membahas bagaimana mengidentifikasi masalah-masalah internal dan eksternal, serta mengklasifikasikan factor internal kedalam kekuatan dan kelemahan, juga factor eksternal kedalam kelompok peluang dan ancaman, lalu dipetakan. Penilaian terhadap factor internal (kekuatan dan kelemahan) serta penilaian eksternal (peluang dan ancaman) dengan pemberian nilai dari 1 sampai 5, yang mana angka paling besar menunjukkan makin pentingnya nilai variable tersebut.

Gambar 1.1  
Diagram Analisa SWOT



Dari hasil analisa SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada kwadran I, dengan nilai rata-rata 4,028 untuk kekuatan (nilai factor internal) dan nilai rata-rata 3,282 untuk peluang

(nilai factor eksternal) yang berarti strategi yang sebaiknya dilakukan *Strategy Agresif* (bertumbuh).

Tabel 1.3  
Penilaian Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor Internal	Bobot	Skala	Nilai
<u>Faktor Pemasaran</u>			
• Pangsa pasar	0.091	4	0.364
• Citra produk	0.098	5	0.490
• Kebijakanaksanaan kerja	0.075	4	0.300
<u>Faktor produksi</u>			
• Pengembangan produk	0.078	4	0.312
• Kualitas produk	0.088	4	0.352
• Skala produksi	0.076	4	0.304
<u>Faktor Keuangan</u>			
• Fase permulaan	0.078	4	0.308
• Fase operasi	0.070	3	0.210
• Fasae berkembang	0.078	4	0.312
<u>Faktor sumber daya manusia</u>			
• Ketentuan kerja	0.089	4	0.356
• Suasana kerja	0.090	4	0.360
• Moral karyawan	0.090	4	0.360
	1.000		4.028

Sumber : Hasil Analisa

Analisa Matriks Daya Tarik Industri: Tingkat ancaman atau resiko kegagalan dari perusahaan PT. CITATAH dapat dilihat dari elemen

ancaman lingkungan berupa inflasi tinggi, produk substitusi / sejenis , deregulasi ekonomi, tumbuhnya industry sejenis.

Tabel 1.4  
Penilaian Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Skala	Nilai
<u>Lingkungan Makro</u>			
• Faktor Ekonomi			
- Daya Beli	0.090	4	0.360
- Gross Margin	0.085	5	0.255
- Deregulasi Pemerintah	0.090	4	0.360
• Faktor Teknologi	0.090	4	0.360
- Dukungan R & D			
• Faktor Politik	0.095	4	0.380
- Keamanan & Iklim Berusaha	0.091	4	0.364
- Hubungan Internasional	0.090	4	0.360
- Hubungan Internasional	0.087	3	0.261
• Faktor Sosial / Budaya	0.095	4	0.380
• Faktor Demografi	0.094	4	0.376
<u>Lingkungan Operasional</u>	0.093	4	0.372
∴			
• Profil Customer			
• Pemasok dan Kreditor			
• Posisin Persaingan Industri			
	1.000		3.828

Sumber : Hasil Analisa

Keterangan Skala: 1 = sangat tidak penting , 2 = tidak penting, ,3 = cukup penting, 4 = penting 5 = sangat penting

Tabel 1.5  
Faktor-faktor Ancaman

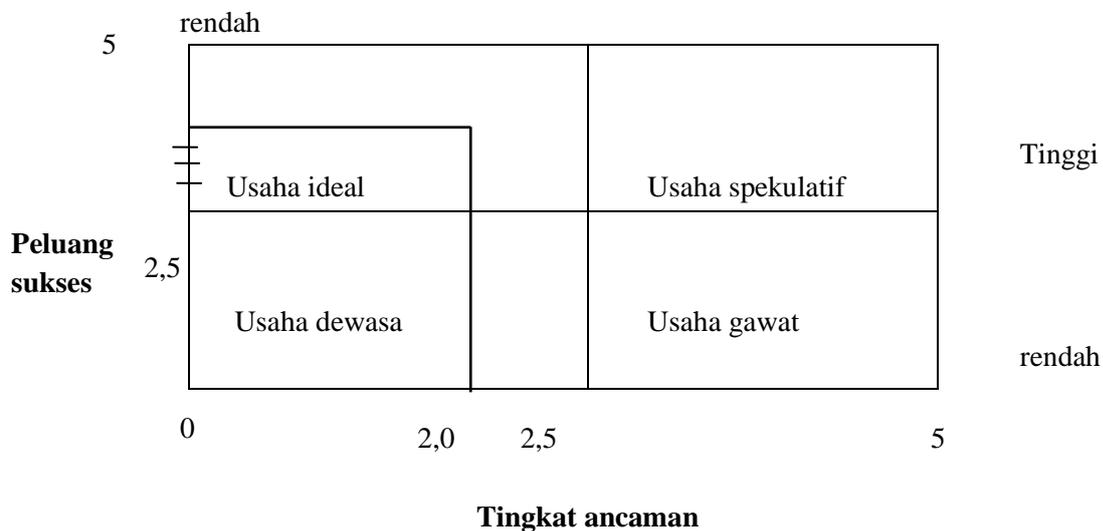
Faktor-faktor Ancaman	Bobot	Skala	Nilai
Inflasi tinggi (+- 10%)	0.30	3	0.90
Produk substitusi / sejenis	0.22	2	0.44
Deregulasi ekonomi	0.25	2	0.45
Tumbuhnya industry sejenis	0.23	2	0.46
	1.00		2.25

Sumber : Hasil analisa

Keterangan Skala :1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = cukup penting,4 = penting, 5 = sangat penting

Penilaian terhadap factor internal dengan nilai rata-rata 4 dan nilai eksternal (ancaman) 2,25 yang berarti daya tarik industri berada pada posisi **usaha ideal**.

Gambar 1.2  
Matriks Daya Tarik Industri



Implementasi Strategi berdasarkan analisis *General Electric* dan pengamatan langsung: berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *general electric* dan pengamatan langsung sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka penulis akan memaparkan lebih lanjut mengenai implementasi strategi pemasaran yang telah dilaksanakan oleh PT. CITATAH selama ini, yang terdiri dari : strategi produk, strategi

distribusi, strategi harga, strategi promosi. 1) Strategi Produk: Strategi produk terdiri dari factor-faktor yang ada pada produk yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produk tersebut. Salah satu variasi bauran pemasaran adalah kualitas produk (*product quality*). Untuk memproduksi suatu yang dapat diterima (*acceptable*), disenangi oleh masyarakat tentunya produk tersebut harus sesuai

dengan selera konsumen, sesuai dengan keinginan konsumen, sesuai dengan kebutuhan konsumen. Kadang-kadang memang rewel, semakin tinggi pendidikan atau semakin kaya seorang konsumen, maka semakin kritis terhadap penilaian suatu produk. Terhadap hal tersebut diatas, untuk memproduksi sesuatu barang diperlukan suatu pemikiran yang betul-betul matang, sehingga pertanyaan pertama yang akan muncul sebelum memproduksi adalah pasar sasaran. PT. CITATAH yang memproduksi marmer telah menerapkan konsep bauran pemasaran. Melalui departemen quality control (QC), departemen quality assurance (QA), departemen reaserch & development (R&D) bekerjasama dengan departemen produksi agar senantiasa selalu memenuhi spesifikasi poduk permintaan dan dapat diterima pembeli PT.CITATAH telah melengkapi alat-alat control kualitas tinggi agar produk yang dihasilkan berkualitas bagus dan berkuaitas tinggi. 2) Strategi harga: Untuk dapat mencapai sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan diharuskan dapat menetapkan harganya secara tepat. Sebab hanya hargalah yang merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang akan memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, distribusi, dan promosi) justru menyebabkan timbulnya pengeluaran/biaya. PT.CITATAH menetapkan strategi harga selama ini mengikti aturan berorientasi pada laba. 3) Strategi Distribusi: Dalam bauran pemasaran, elemen tempat (*place*) mengandung pengertian: Distribusi, Persediaan, Daya jangkau, Transportasi. Perusahaan dikatakan baru berhasil dengan baik apabila dalam melayani costumer telah sesuai dengan 4 tepat yaitu: tepat kualitas, tepat jumlah, tepat waktu, tepat selera. Citra negatif konsumen dapat sangat berbahaya kalau mereka sudah dikecewakan dalam pelayanan, karena informasinya akan menyebar kemana-kemana. Sebaiknya apabila konsumen dilayani dengan baik dan mereka merasa puas, maka mereka adalah pencipta keuntungan sekaligus alat promosi yang baik dan murah bagi perusahaan. PT. CITATAH berproduksi berdasarkan atas pesanan, artinya baru berproduksi kalau ada pesanan. Jadi penjualan produk langsung ke pemakai akhir (*end user*). Untuk itu PT. CITATAH tidak punya apa yang disebut berbagai perantara (*middleman*) ataupun saluran distribusi (*distribution chane*) untuk menawarkan

produknya kepasar. 1) Strategi Promosi: Strategi promosi merupakan salah satu faktor penentu dari keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun bagusnya suatu produk, apabila konsumen tidak tahu atau belum pernah mendengar keberadaan produk tersebut, konsumen tidak akan punya keyakinan bahwa produk tersebut berguna bagi mereka. PT. CITATAH sebagai produsen marmer untuk berbagai keperluan proyek tidak luput berusaha mendekati diri dengan konsumen pemakai akhir. Produk marmer PT. CITATAH merupakan produk yang sangat spesifik bagi para pelanggan dan didalam penjualan selalu berdasarkan pesanan (*order*). Oleh karenanya promosi oleh PT. CITATAH melalui: Pemasangan iklan di berbagai media, baik media cetak, maupun media elektronik, Presentasi produk langsung ke pemakai akhir (*end user*), Pamrean produk yang diadakan oleh kontraktor-kontraktor, developer dll, Ekspos proyek-proyek prestisius melalui media cetak maupun elektronik, Seminar dan lain-lain, Lokakarya baik didalam maupun di luar negeri, Pameran pada saat produksi dalam negeri. Untuk mempromoskan produk dipasar ekspor dapat bekerjasama melalui: Kerjasama dengan Trading Company yang mempunyai jaringan pasar yang luas diluar negeri, Mengirim Company Profile dan Project List ke konsumen luar negeri, Membina hubungan baik sesama Negara-negara berkembang terutama Negara yang sedang membangun agar dapat saling bertukar ilmu pengetahuan maupun dalam bidang yang lain terutama dalam bidang material sebagai salah satu faktor penunjang pembangunan gedung-gedung perkantoran, mall, dan lain-lain,

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

PT. CITATAH merupakan perusahaan yang memproduksi marmer yang go public pertama di Indonesia dan saat ini menempati posisi sebagai pemimpin pasar (*market leader*). Hal ini sangat ditentukan oleh pemilihan strategi pemasaran yang tepat dan penerapannya secara baik. Produk marmer PT. CITATAH, memiliki kekuatan bisnis dan termasuk kategori tinggi, terutama dari

aspek kualitas, citra produksi, dan baiknya hasil produksi. PT. CITATAH selama ini menggunakan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu *product, rice, place and promotion* dalam implementasi strategi pemasarannya. Hal tersebut terlihat dari strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan promosi. Dari hasil analisa *general electric* di ketahui bahwa pangsa pasar yang dituju dapat diraih. Dengan dapat dikatakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. CITATAH yaitu strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, strategi promosi telah berjalan dengan baik sehingga saran strategi untuk mengidentifikasi segmen-segmen pasar yang baru serta mempertahankan yang telah di garap dapat dilaksanakan. Produk marmer PT. CITATAH belum berhasil melawan marmer impor yang dipakai oleh kontraktor-kontraktor asing. Dengan bekerja lebih efisien dan dukungan dari semua pihak, produk marmer PT. CITATAH masih dapat menerobos pasaran internasional. Sesuai dengan motto “produksi nasional mutu internasional” serta cita-cita menjadi produsen marmer kelas dunia. PT. CITATAH dikelola oleh sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman dalam bidangnya, dan menguasai pengolahan dengan teknologi tinggi.

### Saran

Agar dapat bertahan dan berkembang dalam era perdagangan bebas yang semakin kompetitif, maka perusahaan hendaknya meningkatkan sumber kekuatan yang dimiliki dan berusaha mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada. Melihat perkembangan peluang pasar yang cukup potensial dan untuk mengidentifikasikan segmen pasar baru, PT. CITATAH dapat melakukan perbaikan pada strategi produknya yaitu dengan melakukan diversifikasi produk. Promosi sebaiknya dilakukan secara kontinyu, hal ini akan menambah konsumen mengenal produk marmer CITATAH, tidak hanya para kontraktor dan konsultan yang mengetahui tetapi masyarakat umum. Melakukan pendekatan secara intensif terhadap para pemakai marmer, terutama kontraktor & developer asing, agar mereka tertarik menggunakan produk marmer CITATAH dalam proyek-proyek. Perlu ditingkatkan partisipasi PT. CITATAH didalam pameran-pameran berskala internasional. Untuk peningkatan kualitas SDM, perlu diberikan kesempatan untuk menambah ilmu pengetahuan

dan kemampuan berupa training, baik yang dilakukan didalam negeri maupun luar negeri. Sebaiknya dalam melayani order waktu jadi pesanan dipercepat, agar para konsumen merasa puas dalam pelayanan. Dalam teknis pengadaan sebaiknya antara sampel dengan produk yang dipilih konsumen tipis perbedaannya, walaupun sulit pelaksanaannya mengingat produk marmer adalah hasil dari batu alam yang diolah dan memiliki tingkat perbedaan yang sangat tinggi. Kiat penjualan marmer kepada konsumen agar dikemas dalam kemasan yang menarik, agar konsumen tertarik untuk mencoba untuk mengenal apa itu marmer dan bagai mana produk marmer tersebut, apa perbedaan marmer dengan keramik asenza yang terkenal pula bagusnya tanpa unsur poles dalam pemasangan berbeda dengan marmer yang penuh dengan perawatan dalam pamakaiannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, Hiam dan Charles D. Schewey. 1992. *The Portabel MBA, Pemasaran*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Boseman Gian and Arvind Phatak. 1989. *Strategic Management, Text and Cases Second, Edition, USA: Jhon Wiley and Sons, Inc.*
- Carvens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis Edisi 4 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Himawan Kartajaya & Ari SW. 1997. *Bermain dengan Persepsi, Kasus Pemasaran Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Husein Martani dan Edwin M, *Strategi Aliansi Suatu Alternatif Baru dalam Mewujudkan Win-Win Competition, Manajemen dan Usahawan N0.11 Tahun XXIII November 1994*, Jakarta: Lembaga Manajemen FE UI.
- Oliver C. Walker Jr, at al. 1992. *Marketing Strategic Planning and Implementation*. USA: Richard D. Irwin, Inc, Boston.
- Pearce Jhon.A and Robinson, Rochard. 1998. *Strategic Management, Third Edition, USA: Richard D.Irwin, Inc.Homewood Ilionis*.

Philip Kotler. 1995. Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, Alih Bahasa Anella Anitawati Hermawan. Jakarta: Salemba Empat.

Porter, Michael E. 1993. Strategi Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Jakarta: Alih Bahasa Tim Penerjemah Binarupa Aksara.