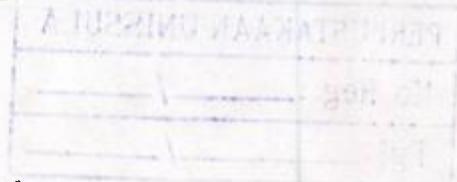


# STRATEGI BERSAING PADA PT. NYONYA MENEER SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE MPPP

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Menempuh Gelar Sarjana (S1)  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh :

**IKA SAKTIANI**

NIM : 04.97.6014

NIRM : 97.6.101.02013.50117

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2001

STRATEGI BERSAING PADA PT. NYONYA MEMBER SEMARANG  
DEWAN MENGGUNAKAN METODE MPP

Ditujukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Menempuh Gelar Sarjana (S1)  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



PERPUSTAKAAN UNISSULA  
No. Reg.: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Tgl: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2021

F.G. UNISSULA

4036/C.14.6-02

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : IKA SAKTIANI

Nim : 04 97 6014

Nirna : 97.6. 101. 02013. 50117

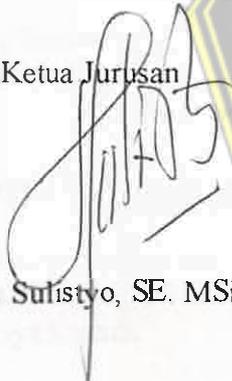
Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Judul : “ STRATEGI BERSAING PADA PT. NYONYA MENEER  
SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE ANALISIS  
MPPP”

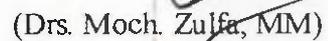
Semarang.....2001

Ketua Jurusan



(Heru Sulistyono, SE. MSi)

Dosen Pembimbing



(Drs. Moch. Zulfa, MM)



## KATAPENGANTAR

*Bismillaahirrohmaanirrohiim*

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucap rasa syukur dan alhamdulillah atas kehadiran Allah S.W.T, karena berkat rahmat, taufik, hidayat serta inayah – Nya sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan judul “ **STRATEGI BERSAING PADA PT. NYONYA MENEER SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE ANALISIS MPPP** ”.

Penyusunan skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menempuh gelar sarjana ( S1 ) pada fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan, dorongan, bimbingan dan motivasi yang diberikan beberapa pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Drs Moch. Zulfa, MIM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, sekaligus selaku Dosen Pembimbing yang dengan tulus memberikan bimbingan pengarahan, kritik, saran dan wawancara yang luas dalam usaha penyusunan dan penyelesaian skripsi ini
2. Ibu Dra. Nunung Ghoniyah, MM, selaku dosen wali

Analisisnya yaitu dengan menggunakan analisa MPPP yang berkaitan dengan strategi bersaing dalam kaitannya dengan kelima faktor kekuatan pesaingnya dari para pesaingnya.

- Kaitannya dengan kelima faktor kekuatan persaingan :
  - ☞ Ancaman pendatang baru dalam strategi PT. Nyonya Meneer memiliki modal yang kuat, diferensiasi produk dan kesetiaan pelanggan, menguasai saluran distribusi, dan lokasi perusahaan yang strategis.
  - ☞ Tekanan produk pengganti : PT : Nyonya Meneer merupakan perusahaan jamu sebagai barang pengganti obat, sehingga dalam hal ini tidak kami bahas.
  - ☞ Kekuatan tawar menawar pembeli : Penetapan harga jual yang mampu bersaing dengan perusahaan jamu lainnya yang berada pada satu kelas dengan PT. Nyonya Meneer dengan menentukan harga yang rendah berada diatas dan mendekati harga jual minimum.
  - ☞ Kekuatan tawar menawar pemasok : dengan menggunakan manajemen inventory, PT. Nyonya Meneer mempunyai kekuatan tawar menawar terhadap pemasok yaitu barang yang dibutuhkan perusahaan tergantung dari besarnya produk dan harga yang ditawarkan pemasok
  - ☞ Kekuatan perusahaan industri sejenis : PT. Nyonya Meneer mempunyai pangsa pasar produk yang lebih tinggi dari pesaing terbesarnya itu PT. Sido Muncul.
  - ☞ Menurut Analisis Matrik pertumbuhan pangsa pasar, posisi PT. Nyonya Meneer berada pada posisi Cash cow dimana tingkat pertumbuhan pasar pada posisi relatif kecil yaitu 8,3% pada tahun 1999 – 2000, dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi 1,08 kali, pendapatan sangat stabil, kas juga stabil menghasilkan cash flow

## MOTTO

- ★ *“ Merendahkan di hadapan kebenaran, agar engkau menjadi manusia yang paling berakal. Sesungguhnya dunia itu laksana laut yang dalam dan sudah banyak yang tenggelam didalamnya. Maka jadikanlah taqwa kepada Allah sebagai perahumu. Dan iman sebagai isinya serta tawakal sebagai bahan bakarnya, kendalinya adalah akal sedang petunjuknya adalah ilmu. Dan kemudinya adalah kesabaran.” (Imam Musa, Al - Kadzim 2 - 5)*
- ★ *“ Berfikirilah dan berbuatlah sesuai dengan tujuan penciptamu, karena Allah tidak menciptakanmu untuk kesia - siaan.”*



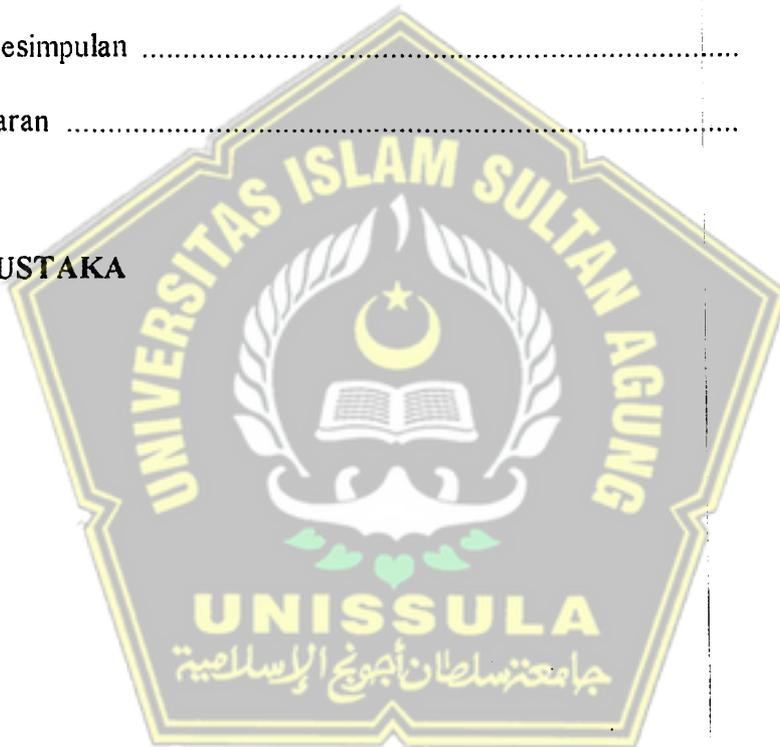
## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAKSI .....	v
MOTTO .....	vii
PERSEMBAHAN .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Pembatasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Kegunaan Penelitian .....	6
1.6 Sitematika penulisan .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	8
2.1 Pengertian Strategi Bersaing .....	8
2.1.1 Ancaman Masuknya Pendatang .....	9
Baru Yang Potensial .....	10
2.1.2 Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada....	10
2.1.3 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok .....	11
2.1.4 Ancaman Produk Pengganti .....	11
2.2 Pangsa Pasar .....	11

4.6	Strategi Dalam Kaitannya Dengan	
	Lima Kekuatan Persaingan .....	44
4.6.1	Strategi Yang Dilakukan Oleh PT	
	Nyonya Meneer Dalam Hubungan	
	Dengan Ancaman Pendetang Baru .....	45
	1. Skala Ekonomis .....	46
	2. Diferensiasi .....	46
	3. Kebutuhan Modal .....	47
	4. Biaya Beralih Pemasok .....	47
	5. Askes Kesaluran Distribusi .....	48
	6. Biaya Tak Menguntungkan	
	Terlepas Dari Skala.....	48
4.6.2	Strategi Yang Dilakukan PT. Nyonya	
	Meneer Semarang Berkaitan Dengan Adanya Tawar	
	Menawar Pembeli .....	50
4.6.3	Strategi Yang Dilakukan Oleh PT.	
	Nyonya Meneer Berkaitan Dengan Kekuatan	
	Tawar Menawar Pemasok.....	51
4.6.4	Strategi PT. Nyonya Meneer Berkaitan	
	Dengan Kekuatan Persaingan Industri Sejenis .....	53
4.6.5	Strategi Yang Dilakukan Oleh PT. Nyonya	
	Meneer Dalam Hubungannya Dengan Kekuatan	
	Dari Produk Pengganti .....	54

<b>BAB V ANALISA DATA</b> .....	55
5.1 Analisa Hasil penelitian .....	55
Tabel 5.1.....	56
Tabel 5.2.....	56
Tabel 5.3.....	57
Tabel 5.4.....	58
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	63
4.7 Kesimpulan .....	63
4.8 Saran .....	63

**DAFTAR PUSTAKA**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan dan perubahan kondisi sosial ekonomi yang cenderung mengikuti kuatnya arus globalisasi pada dewasa ini, diikuti pula dengan semakin tingginya tingkat persaingan yang ada di setiap sektor dan lini yang ada dalam segala bentuk yang mencakup sendi kegiatan perekonomian. Sekarang ini perusahaan di tuntut untuk dapat menentukan kebijaksanaan dan strategi – strategi yang tepat agar dapat berhasil mencapai tingkat keberhasilan dalam pasar disamping kemampuan perusahaan itu sendiri untuk dapat menguasai pengetahuan akan kondisi pasar dan perbedaan – perbedaan pesaingnya.

Timbulnya tingkat perbedaan – perbedaan yang ada diantara orang – orang yang masuk ke pasar menciptakan kesempatan dan tantangan bagi setiap pesaing yang ada untuk dapat menekankan kepuasan kebutuhan pelanggan pada tingkat tertentu, sehingga kepuasan pelanggan dan indetifikasinya sudah tidak relevan lagi untuk dapat meraih tingkat pertumbuhan yang hendak dicapai. Dalam suatu industri perusahaan – perusahaan saling tergantung antara satu dengan yang lainnya, sehingga tindakan suatu perusahaan sangat tergantung dari pengetahuan mereka akan pesaing yang ada. (Al –Ries dan Jack Trout, 1987: 3 )

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi pemasaran, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin di kembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen fungsional

perusahaan. Masing – masing perusahaan harus mempunyai strategi tersendiri dan berlainan untuk memenangkan persaingan dan untuk mempertahankan posisinya dalam pasar.

Situasi seperti inilah yang terjadi dalam industri jamu di Indonesia dimana terdapat persaingan yang tajam antar perusahaan. Hal ini disebabkan terdapat banyaknya perusahaan yang memproduksi jamu – jamuan baru dengan komposisi yang hampir sama dan mempunyai manfaat yang sama pula. Pada umumnya masyarakat hanya membeli jamu yang paling mereka butuhkan dengan merk yang telah dikenal dan terbukti kemanjurannya.

Melihat keadaan yang demikian dan begitu banyaknya merk jamu yang di pasarkan, maka perusahaan harus berusaha mencari titik lemah posisi dari para pesaing yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang tidak dilayani secara memadai. Kemudian memulai serangan terhadap kelemahan – kelemahan itu dengan cara memuaskan kebutuhan – kebutuhan tersebut untuk mencapai laba yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sekedar memahami pelanggan saja saat ini tidaklah cukup. Perusahaan dapat mengabaikan para pesaingnya karena kebanyakan pasar sedang tumbuh. Namun setelah semuanya mengalami kekacauan, perusahaan menyadari bahwa peningkatan penjualan sebagian besar datang dengan merebut pangsa pasar dari para pesaing, sebagai akibatnya perusahaan – perusahaan masa kini mulai menaruh perhatian pada upaya memahami pelanggan sasaran mereka.

Namun, dengan mengetahui keinginan pelanggan tidaklah terlalu menolong jika telah banyak perusahaan yang telah memenuhi keinginan yang sama dari para pelanggannya, sehingga sekarang ini untuk dapat mencapai sukses perusahaan – perusahaan harus berorientasi pada pesaing, karena semua kegiatan pemasaran mereka dipengaruhi oleh para pesaing.

Dalam hal mengenali pesaing, ( Kotler, 1992 :310 ) menerangkan bahwa :  
“ Mengenali pesaing merupakan hal yang kritis untuk perencanaan pemasaran yang efektif. Perusahaan seharusnya terus membandingkan produk, harga, saluran distribusi dan promosi mereka dengan yang dilakukan oleh para pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan dapat secara jelas melihat bidang – bidang kekuatan dan kelemahan bersaing yang potensial, perusahaan dapat melancarkan serangan yang lebih menekan terhadap pesaingnya selain juga menyiapkan langkah pertahanan yang lebih kuat terhadap serangan lawan.”

Peranan perusahaan tidak hanya dapat menentukan strategi, akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana penerapannya dalam perusahaan, strategi yang tepat harus dapat menciptakan keunggulan yang dimiliki perusahaan dibanding dengan para pesaing dan secara langsung akan menjamin profitabilitas perusahaan. Untuk mengatasi masalah ini maka seorang pimpinan dituntut untuk mencari dan menggunakan peluang yang ada agar dapat mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis mencoba untuk meneliti strategi bersaing yang dilakukan PT. Nyonya Meneer Semarang dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya ditengah persaingan yang ketat.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, strategi bersaing bukanlah hal yang mudah, karena perusahaan dituntut untuk peka dalam menghadapi situasi dan kondisi pasar. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi para pesaingnya yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer, Semarang dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produk jamunya dalam kaitannya dengan kelima faktor kekuatan persaingan yaitu ancaman terhadap pendatang baru potensial, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan dari perusahaan sejenis dan menempatkan pangsa pasar produk jamu.

PT. Nyonya Meneer, Semarang memiliki beberapa pesaing diantaranya seperti PT. Air Mancur, PT. Jamu Jago, PT. Sido Muncul. Pada penelitian ini penulis membahas pada persaingan beberapa perusahaan jamu di kota Madia Semarang.

Untuk lebih memperjelas permasalahan dan untuk mengungkapkan secara lebih terperinci mengenai aspek – aspek yang hendak dikaji, maka penulis mencoba mengungkapkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Dimana posisi pangsa pasar (Market Share Potition) P.T. Nyonya Meneer Semarang menurut Analisa MPPP
2. Bagaimana strategi bersaing menurut lima kekuatan persaingan dan kondisi pasar perusahaan.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Untuk lebih memperjelas permasalahan dan untuk mengungkapkan secara lebih rinci mengenai aspek – aspek yang hendak dikaji maka penulis mencoba mengungkapkan batasan masalah sebagai berikut :

1. Menganalisa dimana Market Share Potition atau posisi PT. Nyonya Meneer Semarang berdasarkan data penjualan tahun 2000 dengan menggunakan metode Analisis MPPP
2. Bagaimana strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer dalam usaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produk jamu tradisional dalam kaitannya dengan kelima kekuatan persaingan seperti yang tersebut dalam uraian perumusan masalah.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui posisi PT. Nyonya Meneer, Semarang dengan menggunakan analisa MPPP ( Market Share Potition )
2. Untuk menentukan strategi bersaing berdasarkan lima kekuatan persaingan pada PT. Nyonya Meneer, Semarang.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan bagi perusahaan agar dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan.
2. Agar dapat dipergunakan sebagai referensi bagi pihak – pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut secara luas dan mendalam mengenai strategi pemasaran perusahaan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini dibagi menjadi enam bab, yaitu :

**BAB I** : Pendahuluan

Dalam bab ini penulisan meliputi, latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

**BAB II** : Landasan Teori

Menjelaskan teori – teori yang berhubungan dengan judul skripsi yaitu pengertian strategi beraing yang meliputi ; Ancaman masuknya pendatang baru potensial, tingkat persaingan diantara pesaing yang ada, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, produk pengganti dan pangsa pasar.

**BAB III. : Metode Penelitian**

Pada bab ini berisi tentang 1. Populasi dan sampel, 2. Sifat penelitian, 3. Lokasi penelitian, 4. Metode pengumpulan data, jenis data, analisa data.

**BAB IV. : Gambaran Umum Perusahaan**

Pada bab ini memberikan gambaran secara umum mengenai hal-hal yang berhubungan dengan PT. Nyonya Meneer Semarang antara lain sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi, personalia, produksi, pemasaran.

**BAB V. : Analisa Dan Pembahasan**

Dalam bab ini membahas mengenai letak / posisi PT. Nyonya Meneer Semarang ( market share position ) berdasarkan analisa MPPP dibandingkan dengan pesaing dominannya yaitu PT. Sido Muncul serta strategi yang digunakan oleh PT. Nyonya Meneer dalam kaitannya dengan ke 5 faktor persaingan.

**BAB VI. : Penutup**

Pada bab ini merupakan bab terakhir yang menjelaskan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran – saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi PT. Nyonya Meneer, Semarang.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Pengertian Strategi Bersaing

Strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan integrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi bersaing adalah tindakan – tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman ( defendable position ) terhadap ke-lima kekuatan persaingan ( Porter, 1987 : 27 )

Intensitas persaingan dalam strategi industri ditentukan oleh kekuatan tenaga persaingan ( competitive force ) yang memberikan tekanan persaingan pada industri tersebut. Dimana kekuatan masing – masing tenaga persaingan itu berbeda pada satu industri dengan industri yang lain, hal ini ditentukan oleh industri yang bersangkutan.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tersebut ada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu ( Porter, 1987 : 4 )

1. Ancaman masuknya pendatang baru yang potensial.
2. Tingkat persaingan diantara para pesaing yang ada.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli.
4. Kekuatan tawar menawar pemasok ( supplier ).
5. Ancaman produk pengganti.

### **2.1.1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru Yang Potensial**

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar serta sering kali juga membawa sumber daya yang besar. Hal ini dapat mengakibatkan menurunnya harga atau bertambahnya biaya untuk menghasilkan profitabilitas yang menurun (kemampulabaan) perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi (beli-alih) ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan dalam suatu industri.

Dengan demikian akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar, mungkin harus dipandang sebagai pendatang baru, meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar – benar baru, tetapi dapat juga mempengaruhi persaingan yang ada di dalam suatu industri.

Ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru, serta harga penghalang masuk (entry deterring price), jika rintangan atau hambatan ini besar atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pesaing yang ada atau tingkat harga yang berlaku lebih rendah dari harga penghalang masuk, maka ancaman masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan rendah.

### **2.1.2. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada**

Persaingan yang ada dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi tertentu dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, relasi, introproduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan untuk pelanggan. Persaingan muncul karena salah satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau mengetahui adanya kesempatan, untuk memperbaiki posisi pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan akan berpengaruh besar terhadap para pesaingnya dan dapat mendorong adanya perlawanan atau usaha memandangi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (mutually dependent).

### **2.1.3 Kekuatan Tawar Menawar Dari Pembeli.**

Pembeli akan mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk produk dengan mutu yang lebih tinggi dan pelayanan lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dengan mengorbankan kemampuan industri.

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dari industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

#### **2.1.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat.

#### **2.1.5 Ancaman Produk Pengganti (Substitute Product)**

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti akan membatasi laba potensial dari perusahaan dengan menetapkan harga paku (Ceiling Price) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri, (dampak produk pengganti dapat diiktisarkan sebagai elastisitas permintaan industri secara keseluruhan), maka menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti makin ketat pembatasan laba industri.

### **2.2 Pangsa Pasar**

Pangsa pasar adalah penjualan bisnis yang dinyatakan sebagai prosentase total penjualan dalam suatu industri (Hayden, 1991 ; 204).

Definisi bisnis dan pasarnya serta cara pengukuran pangsa pasar itu akan digunakan untuk menentukan apa yang akan dimasukkan sebagai pembilang

atau penyebut. Ada 3 (tiga) penggunaan umum pengukuran pangsa pasar yaitu, :

- a. Untuk mengukur kedudukan dan performa bisnis dalam industrinya,
- b. Untuk memperkirakan penjualan masa mendatang
- c. Untuk menentukan sasarannya.

Menurut D.W Hendon dalam bukunya "Battling for Profit," ada tiga macam pendekatan perebutan pangsa pasar ( Market Share ) yaitu :

1. Win – win Approach

Pendekatan ini sasaran utamanya adalah more for every body, artinya bagaimanakah setiap perusahaan berusaha agar semua orang membeli produk tertentu, tidak hanya terbatas pada pembelian satu perusahaan saja melainkan dimungkinkan membeli produk sejenis pada pesaingnya. Jadi tujuannya adalah untuk meningkatkan pasar industri secara keseluruhan.

2. Dog in Manger Approach

Sasaran utamanya adalah more for me, artinya bagaimana upaya setiap perusahaan agar pangsa pasarnya meningkat. Jadi usaha yang dilakukan demi kepentingan perusahaan yang bersangkutan, dimana pasar industri belum tentu naik. Umumnya perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya dengan pendekatan ini, dengan cara merebut konsumen pesaing. Jadi sasarannya pada out performed competitor ( kelengahan dari pesaing )

### 3. Defensive Approach

Sasaran utamanya adalah mempertahankan status quo perusahaan dalam pangsa pasar. Jadi bagaimana strategi dalam mempertahankan pangsa pasar tiap perusahaan.

Ada beberapa alasan yang menerangkan mengapa keuntungan yang tinggi berhubungan dengan pangsa pasar yang besar, alasannya adalah :

#### 1. Volume effect

Suatu perusahaan dengan pangsa pasar yang besar memiliki daya beli yang lebih besar daripada suatu perusahaan pada industri yang sama dengan pangsa pasar yang kecil. Oleh karena itu perusahaan tersebut berkuasa untuk meminta volume discount. Volume effect ini tidak hanya terbatas pada pembelian bahan – bahan mentah, tetapi juga terjadi pada fungsi – fungsi perusahaan lainnya. Volume effect inilah yang oleh para ahli ekonomi disebut *economic of scale*

#### 2. Bergainning power

Perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang besar akan memiliki kemampuan untuk mengontrol relasinya baik dengan pesaingnya maupun konsumennya, contoh : pengontrolan dengan pesaing adalah *price leader*, dimana perusahaan tersebut memimpin seluruh perubahan harga dan perusahaan lain mengikutinya.

### 3. The Experience Effect

Kenyataan memperlihatkan bahwa seberapa besar tambahan dalam komponen – komponen biaya dari suatu produk akan menurun dengan adanya peningkatan dalam akumulasi produksi. Hal ini dapat terjadi karena adanya efek pengalaman yang diperoleh dari proses akumulasi produksi yang dialaminya, dan dapat pula terjadi karena adanya economics of scale. Beberapa faktor penyebabnya adalah efisiensi produksi dan efisiensi tenaga kerja.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Sifat Penelitian**

Sifat penelitian dari penulisan skripsi ini adalah membandingkan dan menentukan market share position serta strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer, Semarang dibanding dengan pesaingnya yaitu PT. Sido Muncul. Dalam skripsi ini penulis menganalisa data dengan menggunakan metode analisa MPPP metode tersebut digunakan untuk membuktikan kebenaran dari isi konsep strategi bersaing untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam hubungannya dengan kelima faktor kekuatan persaingan.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penulis memilih PT. Nyonya Meneer sebagai lokasi penulisan karena penulis menganggap PT. Nyonya Meneer representatif terhadap permasalahan yang penulis angkat dengan berdasarkan pada data penjualan yang penulis dari perusahaan tersebut.

#### **3.3 Penentuan Populasi Dan Sampel**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga populasi itu dapat berupa manusia, rumah tangga, tanah pertanian dan lain-lain dalam bentuk yang sering dipakai dalam survei .

(Djarwanto Ps. Dan Pangestu Subagyo, 1993 : 107)

Dengan demikian populasi akan dapat menjadi sumber informasi yang diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Adapun populasi yang menjadi data penelitian penulis adalah tentang data hasil penjualan produk jamu tradisional pada PT Nyonya Meneer, Semarang.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlah lebih sedikit dari pada jumlah populasinya)  
(Djarwanto Ps. Dan Pangestu Subagyao, 1993 : 108)

Sampel yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data hasil penjualan produk dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2000 pada PT Nyonya Meneer, Semarang.

### **3.4 Cara Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini, cara pengambilan sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling yaitu sampel dilakukan dengan cara mengambil subyek yang didasarkan atas adanya tujuan tertentu.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

#### a. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan metode pengumpulan data :

- Wawancara

Yaitu dengan mengadakan wawancara secara langsung dengan staf atau karyawan yang berwenang memberikan data sesuai dengan yang penulis lakukan.

#### b. Data sekunder ( Studi Kepustakaan )

Yaitu penelitian dilakukan dengan cara mempelajari data perusahaan dan buku – buku literatur yang relevan dengan masalah yang dibahas.

### 3.6 Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini di gunakan analisa data sebagai berikut :

#### 1. Analisa kualitatif

Yaitu data yang diukur secara tidak langsung berupa kata – kata atau kalimat dipisah – pisahkan menurut kategorinya untuk memperoleh suatu kesimpulan. Analisa kualitatif dalam penelitian ini adalah mengenai strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

## 2. Analisa kuantitatif

Yaitu data yang berdasarkan perhitungan obyektif untuk memecahkan persoalan yang sifatnya dapat diukur. Dalam penelitian ini digunakan analisa data sebagai berikut :

### 3.6.1 Analisa MPPP

Matrik pertumbuhan pangsa pasar jauh lebih dahulu dikenal MPPP lahir pada dasa warsa 1960-an diperkenalkan pertama kali oleh Boston Konsting Group (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat ketika itu oleh karena itu MPPP juga sering disebut dengan matrik BCG.

EsSEN matrik ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis Portofolio) yang dimiliki. Dengan kata lain MPPP tidak melihat perusahaan sebagai salah satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disergresi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategi (Strategi business unit).

Pada operasionalnya, MPPP memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri, sedangkan sumbu horisontal menggambarkan pangsa pasar relative (relative market share) yang dimiliki

oleh masing-masing unit usaha strategis, pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?) sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah dengan sumbu vertikal berskala tinggi.

Sel kedua yang terletak pada sudut kiri atas diberi sumbu bintang (\*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi.

Sel ketiga terletak disudut kiri bawah diberi sumbu Rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Sedangkan simbol (X). sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah.

		Tinggi	pangsa pasar relative	rendah
Tinggi	***	???		
Tingkat pertumbuhan	Rp Rp Rp	xxx		
Rendah				

Gambar 2.3 Matrik Pertumbuhan Pangsa pasar  
Sumber : Suwarsono

Jadi MPPP memiliki asumsi bahwa bahwa besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai perusahaan berbanding lurus dan memiliki korelasi positif dengan besarnya aliran kas masuk. Anggapan ini lebih mudah terwujud jika perusahaan beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh dan di saat yang tidak memerlukan biaya investasi dan pemasaran yang besar

Ada cukup banyak dasar yang dapat digunakan untuk menentukan titik pembagi sumber vertikal MPPP. Yang paling umum dipakai adalah angka 10%. Angka inilah yang dipakai ketika MPPP diperkenalkan pertama kali oleh BCG. Oleh karena itu, amat wajar jika angka inilah yang kemudian paling lazim digunakan, sekalipun sesungguhnya pilihan pada angka tersebut pada mulanya lebih bersifat sembarang (arbitrary).

Disamping angka tersebut, ada pilihan angka lain yang juga dapat digunakan sebagai titik pembagi sumbu vertikal MPPP. Bahkan belakangan ini justru angka – angka selain 10% sudah mulai lazim digunakan. Jadi, tidak harus menggunakan angka 10%. Jika unit usaha strategis (U2S) yang dimiliki perusahaan yang dicoba digambarkan dalam MPPP dapat digolongkan kedalam satu jenis industri tertentu, maka angka rata – rata pertumbuhan industri tersebut dapat digunakan sebagai titik pembagi.

Titik pembagi tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan sumbu vertikal MPPP juga didasarkan pada besarnya target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Jika tingkat pertumbuhan pasar yang ditemukan lebih tinggi dibanding dengan target penjualan yang ditetapkan maka target penjualan

tersebut memiliki peluang yang besar untuk dicapai. Dengan demikian sebaliknya, jika tingkat pertumbuhan pasar lebih rendah dibanding dengan target penjualan maka pencapaian target penjualan tersebut memiliki tingkat kesulitan tinggi.

Kekuatan atau kelemahan perusahaan dalam MPPP diukur dengan tinggi rendahnya pangsa pasar relatif yang dimiliki perusahaan. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya (utama). Dengan demikian, besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan prosentase. Nilainya dapat lebih besar dibanding satu atau lebih kecil dibanding satu.

Bagaimana dengan titik pembagiannya? Ketika MPPP diperkenalkan pertama kali digunakan angka 1 (satu). Sampai kini, rupanya titik pembagi inilah yang paling banyak dipakai. Ini dapat dipahami, karena amat mudah memberikan tafsir, tanpa perlu memperhatikan indikator lain, misalnya dikaitkan dengan jenis industri, daur kehidupan barang, posisi persaingan, dan sebagainya. Jika pangsa pasar relatif perusahaan tersebut lebih unggul dibanding dengan pesaingnya. Demikian sebaliknya.

Akan tetapi jika titik pembagi ini yang digunakan, hanya perusahaan yang menjadi pemimpin pasar saja (market leader) yang dinilai sebagai perusahaan yang memiliki keunggulan. Dalam gambar, hanya perusahaan tersebut saja yang secara potensial berada pada sel yang bertanda bintang atau rupiah. Oleh

karena itu, kini kadangkala mulai muncul penggunaan titik pembagi baru yang lebih longgar, misalnya dengan menggunakan angka lebih dari satu. Yang paling lazim adalah angka 0,75. Kalau angka yang baru disebut itu yang dipakai sebagai titik pembagi, maka untuk berada pada posisi bintang atau sapi perah tidak diperlukan syarat sebagai pemimpin besar.

Di saat yang sama, kini juga sudah mulai muncul angka yang lebih besar dibanding satu, misalnya 1,50 (satu setengah). Angka yang disebut terakhir ini dibuat dengan pertimbangan bahwa hanya jika perusahaan tertentu telah mencapai kinerja yang jauh lebih unggul dibanding dengan pesaing pokoknya, barulah perusahaan tersebut berada pada posisi aman. Hanya jika syarat yang begitu ketat tersebut dipenuhi, barulah perusahaan dapat dinilai sebagai pemimpin pasar yang tangguh.

Dan dalam penelitian ini penulis menggunakan angka 10% sebagai titik pembagi sumbu vertikal dan angka 1 sebagai titik pembagi sumbu horizontal.

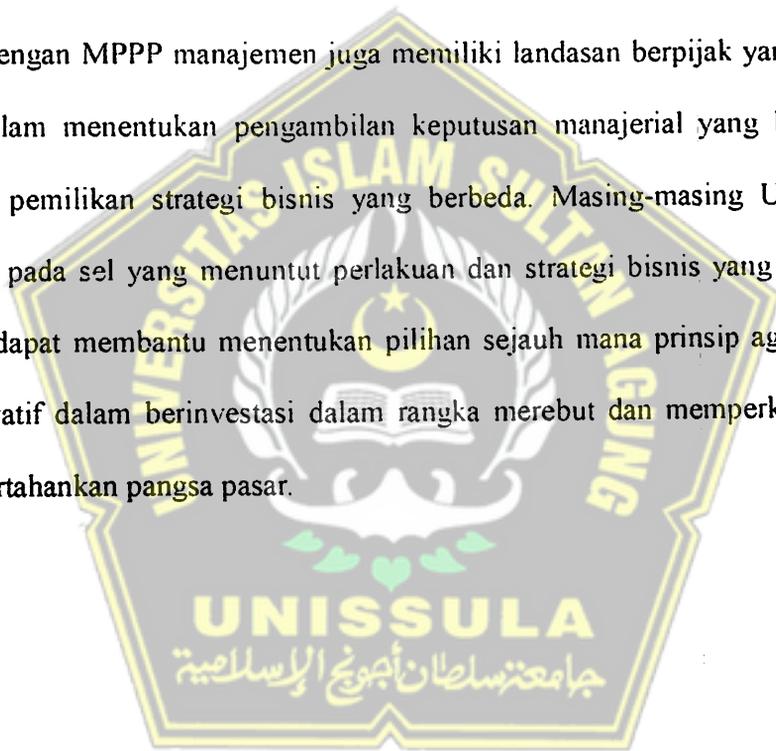
### **3.6.2 Pendekatan Dalam Analisa MPPP**

Alat analisis MPPP cukup banyak memberikan bantuan kepada manajemen dalam pengambilan keputusan yang strategis. Yang paling transparan adalah kemampuan MPPP memberikan display secara sederhana tetapi jelas dari masing – masing untuk usaha strategis ( U25 ) yang dimiliki perusahaan.

Manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki masing-masing unit usaha.

Disamping itu, di dalam MPPP manajemen diharapkan dapat melakukan analisis aliran kas masuk (cash generation) yang diharapkan dari masing-masing U2S dan kas keluar (cash requirement) yang diperlukan oleh masing-masing U2S.

Dengan MPPP manajemen juga memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam menentukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan pemilihan strategi bisnis yang berbeda. Masing-masing U2S yang terletak pada sel yang menuntut perlakuan dan strategi bisnis yang berbeda. MPPP dapat membantu menentukan pilihan sejauh mana prinsip agresif dan konservatif dalam berinvestasi dalam rangka merebut dan memperkuat serta mempertahankan pangsa pasar.



Tinggi	Pendapatan : sangat stabil, tumbuh Aliran kas : netral Strategi : investasi untuk pertumbuhan 	Pendapatan : rendah, tidak stabil, tumbuh Aliran kas : negatif Strategi : analisa untuk menentukan apakah menjadi bintang atau akan turun menjadi seekor anjing. 
Rendah	Pendapatan : sangat stabil Aliran kas : sangat stabil Strategi : penjualan bisnis 	Pendapatan : rendah, tidak stabil Aliran kas : netral atau negatif 
	Tinggi	Rendah

Pangsa Pasar Relative  
 Gambar : Analisa Group Konsultan Boston

Keterangan gambar :

- Bintang

Adalah sebuah produk atau SBU (Sistem Business Unit) yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang relative besar. SBU yang berada pada posisi ini membutuhkan dana investasi yang sangat besar jika tidak dapat membiayai pertumbuhannya dari keuntungan, untuk menjaga posisi dari ancaman pesaing, dapat memakai strategi ekspansi untuk memperbesar usaha. Jika tingkat pertumbuhan mulai turun maka SBU ini dapat menjadi sapi perah dan sumber dana yang kuat.

- Sapi perah

Adalah SBU atau produk dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah ( atau tidak ada pertumbuhan ) dan menguasai pangsa pasar yang relative tinggi. Posisi ini merupakan posisi yang menguntungkan dan menghasilkan cash flow yang dapat digunakan untuk membiayai unit usaha lain yang sedang tumbuh.

- Tanda tanya

Adalah SBU atau produk yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar tinggi dimana merupakan hanya menguasai pangsa pasar yang rendah. Akibatnya tingkat keuntungan rendah dan membutuhkan dana investasi yang besar jika mereka ingin tumbuh berkembang. Karena pertumbuhan pasar yang masih tinggi mereka dapat memilih untuk menanamkan dana sebesar-besarnya dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar sehingga posisi mereka dapat berubah menjadi bintang.

- Anjing

Merupakan produk atau SBU yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan pangsa pasar yang kecil. Karena penjualan yang dihasilkan cash flow yang rendah tidak ada kemungkinan bahwa posisi ini akan menjadi sapi perah karena produk atau SBU pada posisi anjing biasanya akan dilikuidasi.

Maka untuk mengetahui posisi pangsa pasar perusahaan dapat digunakan dengan rumus Market Share dan Market Share Relative, serta tingkat pertumbuhan penjualan.

Untuk menghitung Market Share dapat digunakan dengan rumus :

$$MS = \frac{\text{Total Penjualan Perusahaan}}{\text{Total Penjualan Industri}} \times 100\%$$

Dari hasilnya dapat diketahui berapa besar pangsa pasar (dalam %) bagian yang dapat dikuasai oleh perusahaan, tentu akan semakin besar MSnya akan semakin baik prestasi pasar perusahaan dengan perusahaan pesaingnya. Untuk menghitung Market Share Relative (MSR) digunakan rumus :

$$MSR = \frac{\text{Total Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Total Penjualan Pesaing Terbesar Tahun N}}$$

Sedangkan untuk menghitung tingkat pertumbuhan pasar menggunakan

Rumus :

$$MGR = \frac{M_1 - M_2}{M_2} \times 100\%$$

dimana :

MGR : Tingkat pertumbuhan pasar

M<sub>1</sub> : Penjualan industri tahun yang bersangkutan

M<sub>2</sub> : Penjualan industri tahun sebelumnya

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

Awal mulanya sebelum memulai usahanya secara proposional, Nyonya Meneer membuat jamu tradisional sekedar untuk memenuhi kebutuhan atau lebih merupakan usaha sosial semata, yaitu untuk mengobati anggota keluarga atau kerabat dekat serta tetangga yang datang ke rumah mengeluh sakit yang di derita.

Dan dari situlah tersebar berita dari mulut ke mulut dimasyarakat bahwa jamu hasil ramuan Nyonya Meneer mampu menyembuhkan berbagai macam penyakit. Bahkan kemudian ketenarannya sebagai ahli jamu mulai tersebar sampai keluar kota Semarang.

Tanpa menyia – nyiakan ketenaran namanya sebagai ahli pembuat jamu, serta berkat dorongan suami dan keluarga serta rekan – rekan dekatnya, Nyonya Meneer pada tahun 1919 atau pada permulaan abad 20 pemikiran untuk berusaha dibidang industri jamu mulai dikembangkan dengan membuka pabrik atau perusahaan jamu jawa asli cap potret Nyonya Meneer, sekalipun merangkap sebagai tempat penjualan di jalan Raden Patah 199, Semarang.

Ide Nyonya Meneer pada waktu itu untuk menggunakan potretnya sendiri pada pembungkusnya bukan untuk sekedar merek dagang, akan tetapi lebih ditekankan pada maksud agar konsumen pemakai tahu siapa pembuat dan dapat

menjalin hubungan yang erat antara perusahaan yang dipimpinnya dengan konsumen khususnya serta masyarakat secara luas.

Melihat produksinya semakin meningkat dan jumlah permintaan juga meningkat pesat, maka pada tanggal 24 Januari 1967 perusahaan jamu potret Nyonya Meneer dijadikan perusahaan yang terbentuk perseroan terbatas dan disahkan melalui notaris RM Soeprapto dengan akte notaris nomor :SI / 24 / 1 / 1967 dan lembaran berita RI nomor :37 / 9 / V / 1967.

Ketika Nyonya Meneer meninggal pada tahun 1978, pimpinan perusahaan kemudian dilanjutkan oleh putranya yang bernama Bapak Hans Ramana. Pada tahun 1983, pimpinan perusahaan diganti lagi oleh Bapak Hans Pangemana. Dan saat kepemimpinan beliau ini, perusahaan dapat berkembang lebih pesat. Terbukti dengan dibukanya pabrik baru yang didirikannya juga museum jamu untuk pertama kalinya di Indonesia. Pabrik menyatu dengan lokasi museum yaitu di jalan Kaligawe KM 4 Semarang.

Dan sejak tahun 1990 sampai sekarang perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang, dikelola dan dipimpin oleh Bapak DR. Charles Soerang, yang mana cucu dari almarhum Nyonya Meneer.

Perusahaan Nyonya Meneer sekarang ini selain bergerak dibidang industri pembuatan jamu tradisional, juga telah berhasil melakukan diversifikasi usaha di bidang pengolahan air minum dengan nama Aeroz.

## 4.2. Struktur Organisasi

Sebelum kita membahas tentang struktur organisasi PT. Jamu Nyonya Meneer, terlebih dahulu kita ketahui definisi organisasi.

Definisi organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. ( Sordang P. Siagian, 1989 : 20 )

Dengan demikian maka pendelegasian wewenang tugas dan tanggung jawab kepada bawahan merupakan sesuatu yang sangat penting. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perlu pembentukan struktur organisasi yang tepat yang sesuai dengan perusahaan tersebut.

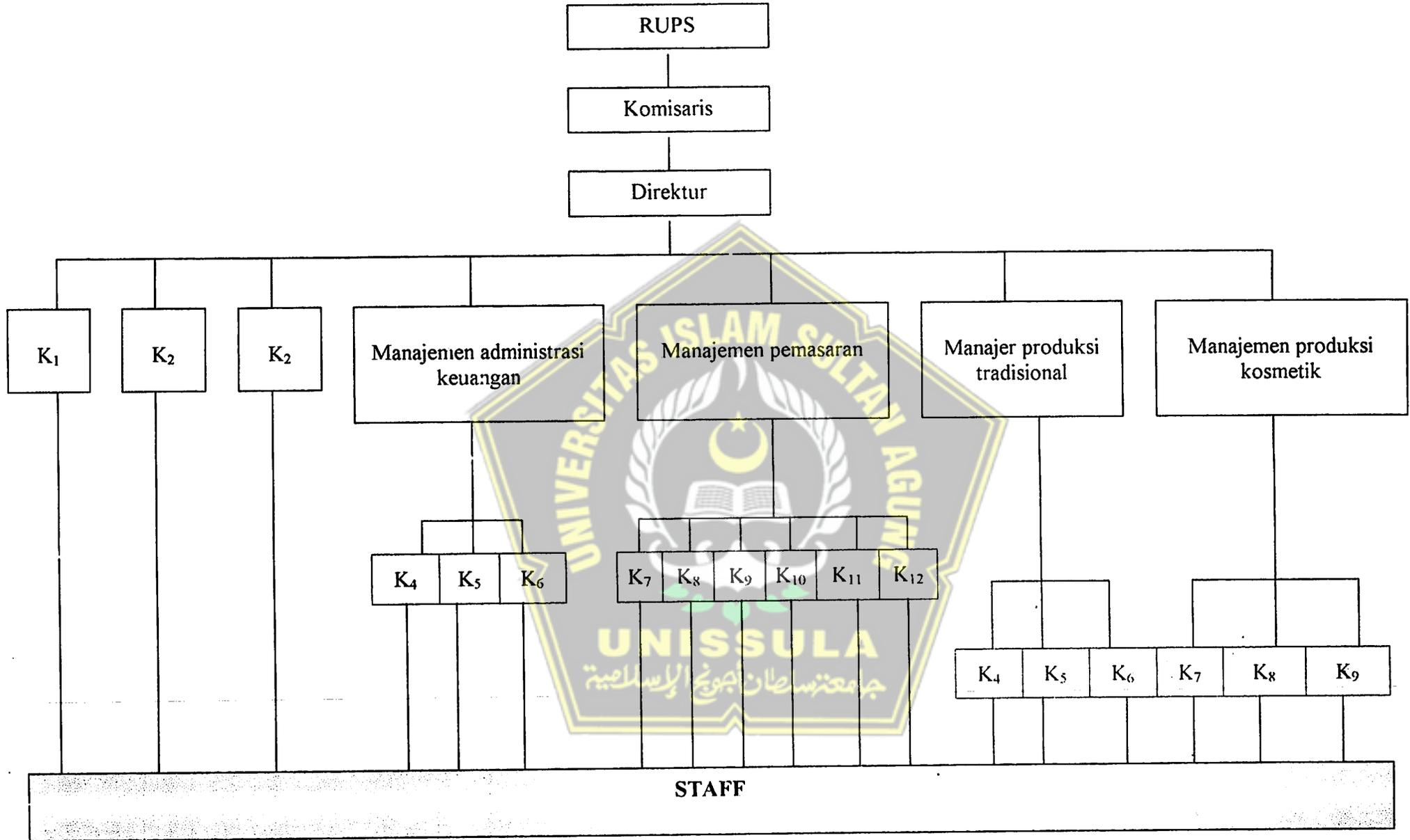
Sedangkan pengertian struktur organisasi yang tepat adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan pejabat maupun bidang kerja satu sama lain, sehingga jelas kedudukannya, wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu kedudukan.

Demikian pula dengan PT. Nyonya Meneer Semarang yang mempunyai struktur organisasi yang cukup kompleks, sehingga dapat menjelaskan tugasnya dan dapat berlangsung dengan baik. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Nyonya Meneer Semarang adalah struktur organisasi yang berbentuk linier atau garis yaitu suatu bentuk organisasi dimana garis bersama daripada wewenang dan tanggung jawab bercabang dari tiap – tiap tingkatan, mulai dari pimpinan dipandang sebagai sumber wewenang tunggal, dimana segala keputusan atau

kebijaksanaan dan tanggung jawab ada pada tangannya. Dan tiap – tiap kepala bagian diberi wewenang dan tugas untuk berkuasa serta bertanggung jawab secara penuh disegala bagiannya atau bidangnya.

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi PT. Nyonya Meneer Semarang dapat dilihat pada bagan organisasi sebagaimana tergambar dibawah ini :





Gambar 1 : Struktur Organisasi PT. Nyonya Meneer Semarang

**Keterangan :**

- K<sub>1</sub> = Kabag. Hukum**
- K<sub>2</sub> = Kabag. Sekretariat**
- K<sub>3</sub> = Kabag. Personalia**
- K<sub>4</sub> = Kabag. Umum**
- K<sub>5</sub> = Kabag. Akuntansi**
- K<sub>6</sub> = Kabag. Keuangan**
- K<sub>7</sub> = Kabag. Pemasaran Jamu**
- K<sub>8</sub> = Kabag. Pemasaran Jamu Kosmetik**
- K<sub>9</sub> = Kabag. Administrasi Marketing**
- K<sub>10</sub> = Kabag. Promosi**
- K<sub>11</sub> = Kabag. Humas**
- K<sub>12</sub> = Kabag. Pengiriman**
- K<sub>13</sub> = Kabag. Produksi Tradisional**
- K<sub>14</sub> = Kabag. Administrasi Produksi Tradisional**
- K<sub>15</sub> = Kabag. Laboratorium Produksi Tradisional**
- K<sub>16</sub> = Kabag. Produksi Kosmetik**
- K<sub>17</sub> = Kabag. Administrasi Kosmetik**
- K<sub>18</sub> = Kabag. Laboratorium Kosmetik**

Dari bagan organisasi PT. Jamu Nyonya Meneer Semarang tersebut diatas, maka akan terlihat alur wewenang dan tanggung jawab dari masing –

masing bagian. Adapun tugas dan tanggung jawab masing – masing bagian adalah sebagai berikut :

#### 1. Dewan Komisaris

Peranan : Dewan Komisaris sebagai tingkat tertinggi dalam organisasi perusahaan jamu Nyonya Meneer merupakan suatu kelompok yang sumbangannya besar bagi perumusan kebijaksanaan adalah sangat penting. Dewan Komisaris berdasarkan latar belakang dan pengalaman mereka, dapat menganalisa masalah – masalah yang bermanfaat bagi Direktur – Direktur manajer Nyonya Meneer, analisisnya di susul dengan rekomendasi merupakan kegiatan utama Dewan Komisaris.

Tugas : Menetapkan tujuan PT. Jamu Nyonya Meneer dan merumuskan kebijaksanaan yang konsisten dengan tujuan tersebut.

Kewajiban : Dewan komisaris mempunyai kewajiban mngawasi pekerjaan Direktur.

#### 2. Direktur

Peranan :

- Direktur berperan mewakili perusahaan tentang segala hal dan dalam segala kejadian yang menyangkut dan berhubungan dengan perusahaan.

- Direktur merupakan penanggung jawab utama dan pimpinan tertinggi PT. Jamu Nyonya Meneer Semarang.

Tugas :

- Menetapkan kebijaksanaan dan sasaran perusahaan dalam kurun waktu tahunan.
- Memilih dan mengangkat manajer, kabag (hukum, sekretariat dan personalia), serta membentuk berbagai panitia atau komite jika dibutuhkan.
- Mengkoordinir, mengendalikan dan mengontrol jalannya mekanisme kerja dari perusahaan.
- Mengawasi jalannya operasi perusahaan dengan mengadakan pertemuan secara periodik dengan para manajer dan kepala bagian.

Kewajiban :

- Mengawasi dana perusahaan secara langsung dan tidak langsung
- Mengawasi pekerjaan para manajer
- Tanggung jawab : Direktur bertanggung jawab kepada dewan komisaris.

### 3. Manajer Admistrasi dan Keuangan.

Tugas : Mengatur keuangan dan administrasi perusahaan yaitu memberikan keputusan yang tidak rinci mengenai penempatan

dan pos-pos penerimaan untuk pertimbangan bagi Direktur dalam mengambil keputusan.

Uraian akhir :

- Tugas laporan tahunan untuk mengevaluasi perkembangan perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melaporkan keuangan perusahaan pada Direktur.

Tanggung jawab : Membawahi bagian umum, bagian akuntansi dan bagian keuangan.

#### 4. Manajer Pemasaran

Tugas : Membuat suatu anggaran penjualan yang ingin dicapai perusahaan.

Uraian tugas :

- Membuat rencana kerja yang sudah di buat dibidang penjualan, periklanan, distribusi dan promosi
- Mempelajari potensi dan situasi daerah pemasaran

#### 5. Manajer Produksi Tradisional.

Tugas : Bertanggung jawab atas setiap proses produksi yaitu : sebelum, selama dan sesudah produksi dilakukan.

Uraian tugas :

- Mengawasi bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi
- Membuat laporan kegiatan yang dilakukan untuk di sampaikan pada Direktur

Tanggung jawab : Membawahi bagian produksi kosmetik, bagian administrasi produksi dan bagian laboratorium.

6. Manajer produksi kosmetik :

Tugas : mengawasi produksi jamu untuk kosmetik

Uraian tugas :

- Melakukan pengawasan dan penelitian bahan-bahan yang akan digunakan dalam proses produksi
- Bertanggung jawab terhadap jalannya proses produksi jamu kosmetik, mulai dari proses peracikan sampai ada proses pengepakan.

Tanggung jawab : Membawahi bagian produksi kosmetik, bagian administrasi kosmetik dan bagian laboratorium kosmetik.

7. Kepala Bagian Hukum

Tugas : Mengurus masalah-masalah yang berhubungan dengan tertib hukum yang berhubungan dengan intern perusahaan

Uraian tugas :

- Mendaftarkan atau memintakan hak paten bagi produk baru yang dihasilkan perusahaan
- Mengurusi masalah surat-surat yang berkaitan dengan hukum yang dilakukan oleh perusahaan.

Jabatan dan kebutuhan tenaga kerja yang adalah dengan cara sebagai berikut :

- a. Membuka lowongan melalui media (iklan)
- b. Informasi dari karyawan yang sedang bekerja.
- c. Lamaran yang masuk karena kebetulan
- d. Jangka pengupahan

#### 4.3 Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan yang sedang di pakai oleh perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang adalah upah harian upah lembur dan upah bulanan.

a. Upah harian

Upah yang diberikan dan di terima oleh buruh berdasarkan banyaknya pekerjaan yang bisa dilakukan setiap harian dan dibayarkan dan dibayarkan sekali seminggu yaitu setiap hari jum'at.

b. Upah lembur

Upah yang diberikan dan diterima oleh pekerjaan karena bekerja di luar jam kerja atau kami kerja yang telah ditetapkan. Besarnya upah lembur adalah dua kali upah harian.

c. Upah bulanan

Upah ini diberikan untk karyawan atau staff tetap perusahaan dimana dibayarkan satu kali dalam perusahaan, dimana dibayarkan satu kali dalam

sebulan Dan besarnya upah ditetapkan sesuai dengan kebijaksanaan yang ada di perusahaan

#### **4.3.1 Jam Kerja**

Sesuai dengan peraturan pemerintah tentang jam kerja pegawai maka perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang menetapkan bahwa lamanya jam kerja adalah 8 jam. Dengan waktu istirahat selama 1 jam. Dan dalam satu minggu berkerja selama 5 hari bekerja.

#### **4.3.2 Program Pelayanan Karyawan.**

##### **a. Pensiun atau berhenti bekerja**

Perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang tidak memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang lama, atau setelah mencapai suatu batas usia tertentu akan tetapi perusahaan ini mempunyai ketentuan sebagai berikut : Apabila karyawan yang telah berusia 55 tahun dan sudah bekerja selama kurang lebih 20 tahun, maka dapat mengajukan permohonan berhenti dan diberikan pasangan yang besarnya telah di tetapkan oleh perusahaan.

##### **b. Asuransi**

Perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang mengadakan kerja sama dengan perusahaan astek untuk menanggung asuransi karyawannya. Hal ini

dilakukan karena perusahaan mempunyai kewajiban untuk memberikan ganti rugi kepada para karyawannya yang mengalami kecelakaan pada waktu bekerja.

c. Fasilitas Kesehatan

Penyediaan fasilitas kesehatan ini erat hubungannya dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan, dan juga karena ada peraturan pemerintah yang mengatur masalah keamanan dan kesehatan karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam hal ini perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang menyediakan fasilitas kesehatan yang berupa balai kesehatan untuk melayani karyawan yang sakit atau memberikan pertolongan pertama pada karyawan yang mengalami kecelakaan.

d. Fasilitas lain-lain

Selain fasilitas-fasilitas yang diberikan di atas perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang juga memberikan fasilitas lain yang berupa :

- Tunjangan bagi karyawan khususnya bagian produk yang mengalami musibah
  - ketika sedang bekerja, sehingga tidak mampu untuk bekerja kembali.
- Adapun ketentuan besarnya tunjangan yang diberikan tergantung demi kebijaksanaan pimpinan perusahaan.
- Tunjangan hari raya
  - Tunjangan bagi karyawan yang melahirkan

## 4.4 Produksi

### 4.4.1 Bahan Baku Produksi jamu.

Perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang dalam memproduksi jamu memerlukan beberapa bahan dimana bahan ini dapat digolongkan sebagai berikut

a. Golongan kayu-kayuan.

Terdiri dari : kayu manis, kayu secang, kayu cendana kayu layung dan lain-lain.

b. Golongan daun-daunan

Terdiri dari : daun meniran, daun kembang, daun tapak dara dan lain-lain.

c. Golongan akar-akaran.

Terdiri dari : akar pepaya, akar alang-alang, akar larosetu, akar aren dan lain-lain.

d. Golongan biji-bijian.

Terdiri dari : biji jokeling biji jambu, biji jambe dan lain-lain

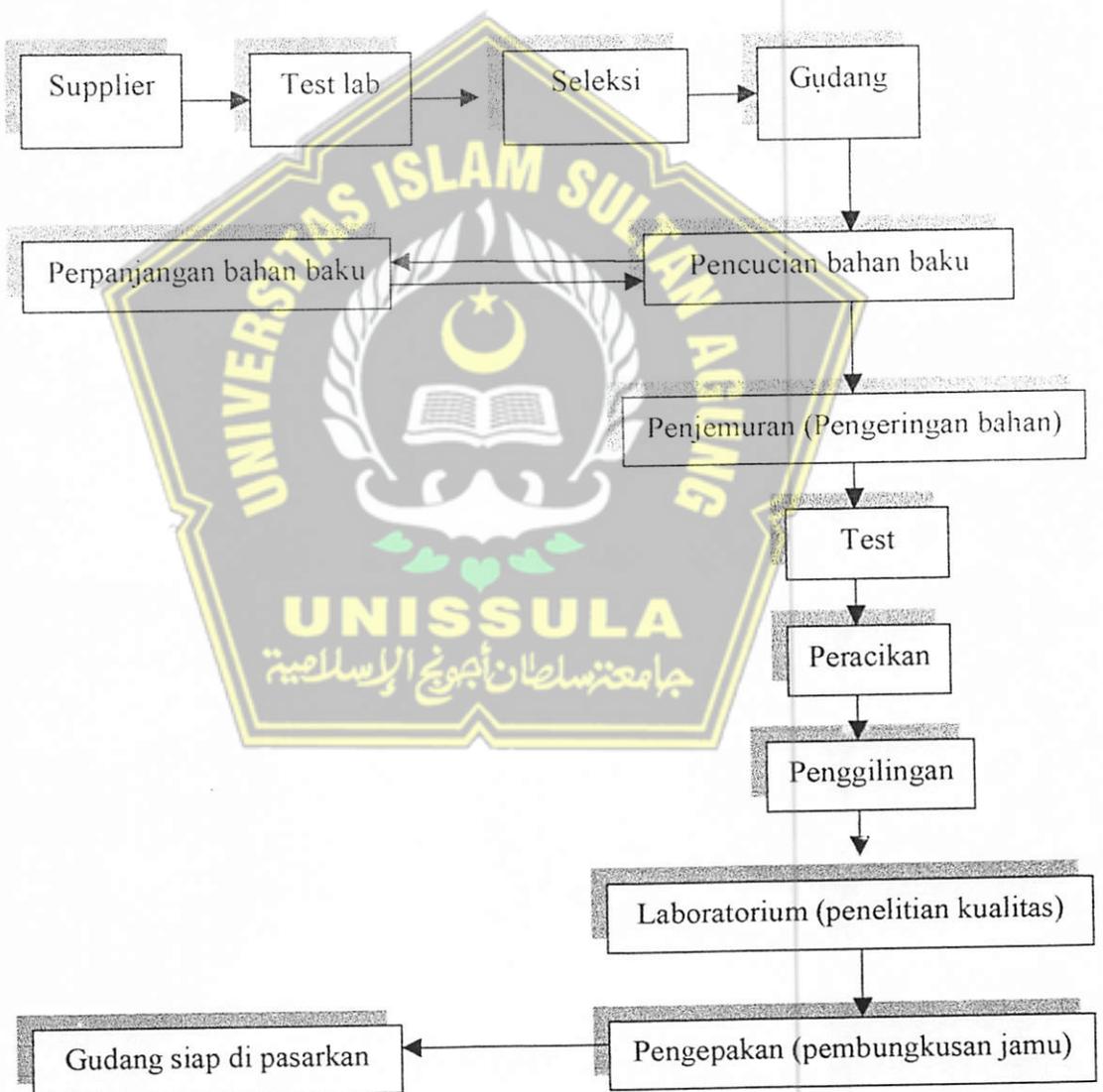
e. Umbi-umbian

Terdiri dari kunyit, laos, temulawak.

Bahan-bahan di atas disuplai oleh suplyer yang merupakan anak perusahaan jamu Nyonya Meneer.

#### 4.4.2 Proses Produksi

Proses produksi perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang bersifat terus menerus, dan secara garis besar jalannya proses produksi yang dilaksanakan dapat di jelaskan dengan melihat bahan proses produksi sebagaimana yang tergambar dibawah ini



Gambar 2 : Proses Produksi Jamu Nyonya Meneer Semarang

Sumber : PT. Nyonya Meneer Semarang

#### 4.4.3 Jenis Produk

Adapun mengenai jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan jamu Nyonya Meneer Semarang dapat di bagi menjadi enam jenis yaitu :

a. Jamu untuk wanita

Contoh : jamu patmocari, galian putri, galian singset dan jamu gadis remaja.

b. Jamu kosmetik

Contoh : jamu awet ayu, sieera, jamu jerawat, lulur awet ayu.

c. Jamu untuk pria.

Contoh : jamu pria Janoko, jamu sarang burung beras keren, temu lawak, bina tenaga, pria sehat

d. Jamu kesejahteraan keluarga.

Contoh : jamu nifas, jamu sorok I dan II, jamu peluntur

e. Jamu kesehatan

Contoh : jamu cabe puyung, jamu silinjong

f. Jamu penyembuh

Contoh : jamu wasir, jamu kematus, jamu saraban, jamu sesak nafas



#### 4.5 Pemasaran.

##### 4.5.1 Daerah Pemasaran

Produk jamu Nyonya Meneer Semarang memiliki daerah pemasaran yang luas yaitu :

- a. Daerah pemasaran di dalam negeri, meliputi hampir seluruh kota-kota yang ada di Indonesia
- b. Daerah pemasaran di luar negeri meliputi : Australia, Kuala Lumpur, Singapura, Tokyo, Selendia Baru dan Arab Saudi.

#### 4.5.2 Daerah Saluran Distribusi

Pemasaran jamu Nyonya Meneer Semarang dalam melayani pemerintahan, menggunakan sistem distribusi secara tidak langsung melalui agen – sub agen – pengecer – konsumen. Dan yang bertanggung jawab dalam usaha penyaluran jamu. Perusahaan menunjuk agen di tiap kota skema saluran distribusi perusahaan jamu Nyonya Meneer adalah sebagai berikut :

PT. Nyonya Meneer

↓  
Agen

↓  
Sub agen

↓  
Pengecer

↓  
Konsumen

Sumber : PT. Nyonya Meneer Semarang

### 4.5.3 Kegiatan Promosi

Perusahaan Jamu Nyonya Meneer dalam melakukan kegiatan promosi menggunakan alat promosi yaitu iklan, promosi penjualan dan publisitas

### 4.6 Strategi Dalam Kaitannya Dengan Kelima Kekuatan Persaingan

Dalam industri jamu di Indonesia, dimana terdapat beberapa perusahaan jamu, masing – masing perusahaan jamu tersebut saling bersaing tidak terkecuali PT. Nyonya Meneer, Semarang yang merupakan pabrik jamu yang memproduksi jamu dan memasarkannya keseluruh pulau Jawa.

PT. Nyonya Meneer Semarang memiliki beberapa pesaing dengan perusahaan tersebut atau disebut pesaing terbesar bagi PT. Nyonya Meneer Semarang, yaitu :

1. PT. SIDO MUNCUL
2. PT. JAMU JAGO

Keduanya bisa disebut sebagai pesaing terdekat dilihat dari produksinya selama 5 tahun yang mendekati produksi PT. Nyonya Meneer, Semarang dan dari jenis produk yang dihasilkannya, seperti jamu tradisional ( jamu galian singset galian putri ).

Strategi bersama PT. Nyonya Meneer, Semarang dikaitkan dengan kelima faktor kekuatan persaingan dapat di analisa melalui kekuatan dan kelemahan strategi bersaingnya dan dalam pencapaian tujuan perusahaan untuk

memperoleh keuntungan yang memadai dan di ketahui posisi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya.

#### **4.6.1 Strategi Yang Dilakukan Oleh PT. Nyonya Meneer Dalam Hubungan Dengan Ancaman Pendetang Baru.**

Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan masuk besar, pendatang baru akan memperkirakan adanya perlawanan yang keras dari perusahaan lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Banyaknya perusahaan baru yang sebenarnya adalah pengalihan produksi dari perusahaan yang besar dengan alasan bahwa apabila mereka memproduksi jamu dengan nama perusahaan besar mereka harus membayar presentase cukai lebih besar. Karena semakin banyak jumlah jamu yang di produksi semakin besar pula presentase cukai yang harus dibayar. Karena jumlah produksi akan menentukan kelas pabrik. Dan pendatang baru yang dimaksud adalah perusahaan – perusahaan jamu sebagai pengalihan dari perusahaan besar.

Hal ini juga dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer, Semarang. Dimana strategi yang dilakukannya dalam menetapkan hambatan masuknya pendatang baru dalam industri jamu adalah :

## 1. Skala Ekonomis

Dilihat dari skala ekonomisnya, PT. Nyonya Meneer, Semarang dalam menghadapi para pendatang baru dipaksa untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dan pesaing yang terbesar ( perusahaan jamu Sido Muncul ) atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya penjualan yang tidak menguntungkan. Hal ini terlihat dengan adanya pengalihan perusahaan besar menjadi perusahaan baru untuk menghindari biaya cukai yang besar karena apabila PT. Nyonya Meneer memproduksi jamu dalam jumlah besar dan menggunakan nama perusahaan yaitu PT. Nyonya Meneer Semarang maka biaya cukai yang ditanggung akan lebih besar. Dilihat dari jenis hambatan masuk skala ekonomis yang dihadapi oleh PT. Nyonya Meneer adalah karena melakukan integrasi vertikal yaitu beroperasi pada tahap produksi atau distribusi berikutnya. Dan ini dapat memperbesar resiko perlawanan, ketentuan pemerintah mengenai biaya cukai terhadap hasil produksinya dan untuk menghindari biaya cukai yang besar, PT. Nyonya Meneer masuk dalam skala menengah.

## 2. Diferensiasi Produk

Perusahaan yang memiliki diferensiasi produk adalah perusahaan tertentu yang mempunyai indentifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang di sebabkan oleh periklanan, pelayanan, perbedaan produk dimasa

yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.

PT. Nyonya Meneer juga memiliki diferensiasi produk untuk menciptakan hambatan masuk, dalam hal identifikasi merek, memiliki kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh melakukan periklanan yaitu di media massa ( seperti surat khabar, televisi, radio ), melakukan pelayanan, dan merupakan perusahaan yang masuk dalam industri jamu, dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya besar untuk mengatasi pelanggan yang ada.

### 3. Kebutuhan Modal

Modal yang dimiliki oleh PT. Nyonya Meneer dibutuhkan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, yang mana digunakan untuk periklanan, dan untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko, untuk fasilitas produksi, untuk pemberian kredit pelanggan, persediaan dan untuk menutup kerugian yang disebabkan biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih besar seperti biaya cukai.

### 4. Biaya Beralih Pemasok ( Switching Cost )

Pada PT. Nyonya Meneer, biaya beralih pemasok tercipta dari biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melatih kembali karyawan, biaya untuk menguji atau menerima sumber baru, dan biaya untuk penelitian dan pengembangan produk

## 5. Akses Kesaluran Distribusi

PT. Nyonya Meneer telah menguasai saluran distribusi untuk produk jamunya. Daerah perwakilan PT. Nyonya Meneer Semarang sebagai berikut :

- a) Wilayah Barat, berpusat di Jakarta
- b) Wilayah Tengah, berpusat di Semarang
- c) Wilayah Timur, berpusat di Surabaya

## 6. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas Dari Skala

PT. Nyonya Meneer memiliki keunggulan biaya yang sulit ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk. Dalam hal ini PT. Nyonya Meneer memiliki keunggulan karena faktor – faktor sebagai berikut :

- a) Teknologi produk milik sendiri, dimana pengetahuan produk atau karakteristik rancangan dilindungi kerahasiaannya.
- b) Lokasi yang menguntungkan, yaitu berada di pusat Jawa Tengah yaitu Semarang
- c) Harus belajar atau berpengalaman dimana semakin berpengalaman para tenaga kerja di PT. Nyonya Meneer maka semakin rendah tingkat kekeliruan yang terjadi, dengan demikian mampu mengurangi biaya yang harus dikeluarkan dengan memproduksi jamu dan pengalaman tenaga kerja yang ada juga dijaga kerahasiaannya karena merupakan strategi untuk menghambat masuknya pendatang baru.

Kekuatan dan kelemahan strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer Semarang.

PT. Nyonya Meneer Semarang memiliki kekuatan yaitu diferensiasi produk untuk menciptakan hambatan masuk, dalam hal ini identifikasi merk, memiliki kesetiaan pelanggan dan melakukan pelayanan dan merupakan perusahaan yang masuk dalam industri jamu, dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya besar untuk mengatasi pelanggan yang ada PT. Nyonya Meneer mempunyai keunggulan biaya yang sulit ditiru oleh pendatang baru yang masuk. Keunggulan tersebut karena faktor – faktor teknologi produk, milik sendiri, penguasaan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan PT. Nyonya Meneer juga memiliki kelemahan dalam strategi bersaing untuk menghadapi masuknya pendatang baru yaitu bahwa dengan kelas seperti PT. Nyonya Meneer, maka harus membayar presentasi pajak yang sesuai dengan kelasnya, sedangkan pendatang baru biasanya dengan produksi awal yang kecil dan menempati kelas yang masih kecil pula. Jadi dalam hal ini kelemahan strategi PT. Nyonya Meneer adalah pada presentasi pembayaran pajak yang lebih besar dari presentasi pajak yang dikenakan pada perusahaan baru yang berskala kecil atau sebagai pendatang baru dalam industri jamu.

#### **4.6.2 Strategi yang dilakukan PT. Nyonya Meneer Semarang Berkaitan Dengan Adanya Tawar Menawar Pembeli**

Pembelian dalam hal ini adalah konsumen, yaitu pedagang eceran dan pedagang besar, yang melakukan tawar menawar harga terhadap mutu produk dan pelayanan yang baik, serta berperan sebagai pesaing antar pembeli satu dengan lainnya.

Harga yang diterapkan PT. Nyonya Meneer adalah strategi kepemimpinan harga yaitu perusahaan menetapkan harga jual lebih rendah dari pesaing potensialnya. Strategi tepat karena dengan harga yang murah dapat dijangkau oleh konsumen golongan bawah. Namun bagi konsumen yang berorientasi pada kualitas dan kemanjuran jamu, kadang harga bukanlah prioritas utama sehingga strategi harga yang diterapkan pada masing produk harus berbeda. Misal untuk pil, kapsul dan serbuk harganya lebih murah, tetapi untuk cair dan tablet harganya fleksibel disesuaikan dengan biaya pengembangan produk.

- Kekuatan dan kelemahan strategi bersaing yang dilakukan PT. Nyonya Meneer Semarang :

PT. Nyonya Meneer mempunyai kekuatan dalam strategisnya dalam penetapan harga jual yang mampu bersaing, yaitu menetapkan harga yang lebih rendah. PT. Nyonya Meneer mempunyai kelemahan yaitu perusahaan merasa terbebani dengan harus menjual hasil produksinya pada harga eceran minimum yang mana dikaitkan dengan besarnya produksi yaitu semakin besarnya jumlah produksi maka semakin tinggi harga eceran minimum, artinya bahwa PT. Nyonya Meneer terbebani karena harus mengontrol jumlah produksinya agar tidak terlalu banyak yang akan menyebabkan eceran minimum yang ditetapkan semakin tinggi sehingga menjadikan PT. Nyonya Meneer tidak dapat melakukan penambahan jumlah produksi lebih dari rata – rata produksinya pertahun.

#### **4.6.3 Strategi Yang Dilakukan Oleh PT. Nyonya Meneer Berkaitan Dengan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat, kelompok pemasok memiliki kekuatan dalam hal tawar menawar pemasok, seperti para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual produk perusahaan pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk

dijual kepada industri, kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

PT. Nyonya Meneer dalam menghadapi kekuatan tawar menawar pemasok, menghubungkan dengan manajemen inventory yaitu barang yang dibutuhkan perusahaan tergantung dari besarnya produk dan harga yang ditawarkan pemasok. Dalam hal ini pemasok juga memberikan potongan harga bila perusahaan membeli dalam jumlah besar, sehingga perusahaan secara tidak langsung akan membeli dari pemasok dalam jumlah yang besar dengan maksud untuk menghemat biaya atau pengeluaran kas perusahaan karena potongan harga dari pemasok semakin besar.

- Kekuatan dan kelemahan strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer

PT. Nyonya Meneer mempunyai kekuatan dalam menghadapi kekuatan tawar menawar pemasok yaitu karena perusahaan mempunyai peranan dalam menentukan stok barang artinya barang yang dibutuhkan perusahaan tergantung dari besarnya potongan harga dari pemasok karena perusahaan membeli dalam jumlah besar dan secara tidak langsung akan mengurangi pengeluaran perusahaan dan dengan manajemen inventory PT. Nyonya Meneer mempunyai kekuatan tawar menawar yang kuat terhadap pemasok karena barang yang dibutuhkan perusahaan tergantung dari besarnya produk dan harga yang ditawarkan pemasok.

PT. Nyonya Meneer memiliki kelemahan dalam menghadapi kekuatan tawar menawar pemasok yaitu karena semakin besar perusahaan membeli produk pemasok, maka semakin besar potongan harga yang diberikan pemasok dan ini berakibat semakin besar keuntungan perusahaan yang diambil. Namun apabila terjadi perubahan misalnya dalam hal harga naik atau stok barang dari pemasok sedikit maka secara tidak langsung perusahaan harus mengurangi persediaannya dan harus membayar lebih mahal dari biasanya dan potongan harga yang dipakai akan berkurang. Hal ini akan mengakibatkan keuntungan perusahaan menjadi berkurang dan biaya atau pengeluaran kas menjadi bertambah.

#### **4.6.4 Strategi PT. Nyonya Meneer Semarang Dikaitkan Dengan Kekuatan Persaingan Industri Sejenis**

Setelah kita mengetahui dan memahami strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Nyonya Meneer dan mengetahui pula kekuatan dan kelemahan strategi bersaingnya. Berdasarkan kelima kekuatan persaingan, maka kita juga dapat melihat kekuatan dan kelemahan dan strategi bersaingnya dalam kaitannya dengan tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari data mengenai volume penjualan jamu PT. Nyonya Meneer Semarang selama 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 1995 sampai dengan tahun 2000

#### **4.6.5 Strategi Yang Dilakukan Oleh PT. Nyonya Meneer Dalam Hubungannya Dengan Kekuatan Dari Produk Pengganti**

Dalam hal ini produk pengganti dari jamu adalah obat, sedangkan antara jamu dengan obat sudah tidak ada pada satu perusahaan sejenis. Maka dari itu kami tidak membahas dalam hal ini



## **BAB V**

### **ANALISA DATA**

#### **5.1. Analisa Hasil Penelitian**

Pada bab V ini, juga akan dianalisa data – data yang diperoleh selama penelitian ini dilakukan.

Untuk menentukan tujuan penelitian yang pertama data yang telah terkumpul akan dianalisa secara kualitatif. Dalam analisa kualitatif dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan mengenai strategi yang dilakukan dan tentang kekuatan dan kelemahan strategi bersama yang dilakukan PT. Nyonya Meneer, Semarang yang dikaitkan dengan kelima kekuatan persaingan yaitu ancaman terhadap pendatang baru potensial, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan dengan perusahaan sejenis. Analisa kualitatifnya digunakan untuk tujuan penelitian, kedua untuk mengetahui posisi pangsa pasar yang disesuaikan dengan strategi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produknya, yang dianalisa dengan menggunakan peruntungan market share dan market share relative.

**Tabel 5.1**  
**Penjualan Produk Jamu PT. Nyonya Meneer Semarang**  
**Tahun 1996 – 2000**

Tahun	Jumlah Penjualan
1996	10.947.826
1997	10.939.104
1998	11.617.328
1999	12.779.060
2000	15.031.407

Sumber : BPS Semarang

**Tabel 5.2**  
**Penjualan Produk PT. Nyonya Meneer**  
**Pesaing Dominan Dalam Industri**

Tahun	Perusahaan	Penjualan	Penjualan Industri
1995	PT. Nyonya Meneer	10.976.400	41.467.373
	PT. Sido Muncul	11.809.370	
	PT. Jamu Jago	8.776.003	
	PT. Jamu Air Mancur	6.476.100	
	PT. Leo Agung Raya	3.429.500	
1996	PT. Nyonya Meneer	10.947.826	41.720.986
	PT. Sido Muncul	11.752.160	
	PT. Jamu Jago	8.746.200	
	PT. Jamu Air Mancur	6.759.400	
	PT. Leo Agung Raya	3.513.400	
1997	PT. Nyonya Meneer	10.939.104	43.663.223
	PT. Sido Muncul	12.629.809	
	PT. Jamu Jago	10.077.620	
	PT. Jamu Air Mancur	6.503.290	
	PT. Leo Agung Raya	3.513.400	
1998	PT. Nyonya Meneer	11.617.328	46.961.644
	PT. Sido Muncul	12.205.500	
	PT. Jamu Jago	11.978.656	
	PT. Jamu Air Mancur	7.616.600	
	PT. Leo Agung Raya	3.543.560	
1999	PT. Nyonya Meneer	12.779.060	50.633.417
	PT. Sido Muncul	13.680.543	
	PT. Jamu Jago	12.627.304	
	PT. Jamu Air Mancur	7.963.210	
	PT. Leo Agung Raya	3.583.300	
2000	PT. Nyonya Meneer	15.031.407	54.859.286
	PT. Sido Muncul	13.969.600	
	PT. Jamu Jago	13.566.929	
	PT. Jamu Air Mancur	8.322.450	
	PT. Leo Agung Raya	3.968.900	

Sumber : BPS Semarang

□ **Analisa Pangsa Pasar PT. Nyonya Meneer Semarang dan Para Pesaingnya**

Pangsa pasar atau market share adalah penjualan bisnis yang dinyatakan sebagai prosentase total penjualan industri pangsa pasar ditentukan dengan apa yang dimaksud dengan pembilang dan penyebut.

Perhitungan pangsa pasar tersebut digunakan untuk mengetahui kedudukan perusahaan dalam industri, untuk memperkirakan penjualan dimasa yang akan datang dan untuk menentukan sasaran melalui strategi perusahaan tersebut.

Pangsa pasar yang dihitung, pada analisa ini adalah dari data penjualan perusahaan PT. Nyonya Meneer Semarang dan para pesaingnya yang dianggap sebagai pesaing besar bagi PT. Nyonya Meneer Semarang.

**Tabel 5.3**

**Pangsa Pasar Industri Jamu PT. Nyonya Meneer  
Dan Perusahaan Jamu Lainnya  
Tahun 1998 sampai 2000**

Perusahaan	Tahun					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
▪ Nyonya Meneer	26,46%	26,24%	25,05%	24,73%	25,23%	27,40%
▪ Sido Muncul	28,47%	28,16%	28,42%	25,99%	24,93%	25,46%
▪ Air Mancur	15,61%	16,25%	14,84%	16,21%	15,73%	15,17%
▪ Jamu Jago	21,16%	20,46%	23,08%	25,50%	23,33%	24,73%
▪ Leo Agung	8,27%	8,42%	8,64%	2,54%	7,07%	7,36%

Sumber : Data primer yang diolah

PT. Nyonya Meneer mempunyai pangsa pasar urutan nomor satu dibanding para pesaingnya. Penurunan volume penjualan dari tahun 1995 – 1997 disebabkan adanya industri sejenis yang bermunculan yang ikut meramaikan pasar, sedangkan PT. Nyonya Meneer memiliki kekuatan yaitu, penurunan pada tahun 1995 – 1997 lebih dari 4% ( tabel 5.3 ) dan penurunan terbesar pada tahun 1996 – 1997 yaitu sebesar 4,6%.

Pada tahun 1999 PT. Nyonya Meneer mulai meningkatkan penjualan dan ini akan meningkatkan pendapatan bagi PT. Nyonya Meneer.

**Tabel 5.4**  
**Analisa Penjualan Produk PT. Nyonya Meneer,**  
**PT. Sido Muncul Sebagai Pesaing Dominan**  
**Dan Industri ( Dalam Unit )**

Tahun	Penjualan PT. Nyonya Meneer	Penjualan Pesaing Dominan	Penjualan Industri	MGR	MSR
1995	10.976.400	11.809.370	41.467.373	-	-
1996	10.947.826	11.752.160	41.720.986	0,61%	0,93 kali
1997	10.939.104	12.629.809	43.663.223	4,6%	0,36 kali
1998	11.617.328	12.205.500	46.961.644	7,6%	0,96 kali
1999	12.779.060	13.680.543	50.633.417	7,8%	0,93 kali
2000	14.031.407	13.969.600	53.859.286	8,3%	1,08 kali

Berdasarkan analisa penjualan untuk produk – produk jamu Nyonya Meneer terlihat bahwa pada tahun 1996, produk – produk jamu mempunyai pangsa pasar relatif sebesar 0,93 kali dan tingkat pertumbuhan pangsa pasarnya

sebesar 0,61%. Sedangkan posisi pada tahun 1997, produk – produk jamu Nyonya Meneer mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya pada tingkat pertumbuhan pasarnya sebesar 4,6%, tetapi untuk pangsa pasar relatifnya justru mengalami penurunan dari 0,93 kali menjadi 0,86 kali dari pesaing dominannya. Hal ini diakibatkan oleh adanya penurunan tingkat penjualan produk – produk jamu yang disebabkan oleh pada penjualan perusahaan pesaing dominannya.

Setelah diketahui besarnya market share seperti yang dilihat dalam tabel 5.3, dengan demikian PT. Nyonya Meneer memiliki pangsa pasar yang cukup besar.

Untuk mengetahui tingkat dominasi pasarnya maka perlu dilakukan analisa mengenai market share relatif. Untuk menilai dan menganalisa persaingan yang terjadi. Hal ini dilakukan dengan membandingkan keberhasilan penjualan perusahaan yaitu PT. Nyonya Meneer dengan perusahaan pesaing terbesarnya.

Dalam hal ini ada 2 (dua) perusahaan yang bersaing dalam industri jamu yang merupakan pesaing terbesar bagi masing – masing perusahaan jamu tersebut, yaitu PT.Sido Muncul dan PT. Jamu Jago. Dan dilihat dari besarnya market share masing – masing perusahaan yang menguasai pangsa pasar jamu adalah PT. Nyonya Meneer.

Berdasarkan analisa dan strategi yang dilakukan PT. Nyonya Meneer dengan menggunakan pendekatan defensuve approach yaitu

mempertahankan status quo perusahaan dalam pangsa pasar, disertai kekuatan dan kelemahan dari strategi bersaing yang dilakukan PT. Nyonya Meneer, maka PT. Nyonya Meneer dapat dikatakan menempati posisi dominan dalam pasar dan ini dapat menjamin kelancaran pemasaran produknya, sehingga PT. Nyonya Meneer dapat mencapai tujuan dan keuntungan yang diharapkan dengan mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pangsa pasar ( market growth rate ). Tingkat pertumbuhan industri dihitung dari pertumbuhan masing – masing produk yang diteliti dengan penjualan industrinya.

Tingkat pertumbuhan industri dapat dirumuskan sebagai berikut ( Suwarsono : 1994 )

$$MGR = \frac{M_1 - M_2}{M_2} \times 100\%$$

Dimana :

MGR : Tingkat pertumbuhan pasar

M<sub>1</sub> : Penjualan produk industri tahun yang bersangkutan

M<sub>2</sub> : Penjualan produk industri tahun sebelumnya

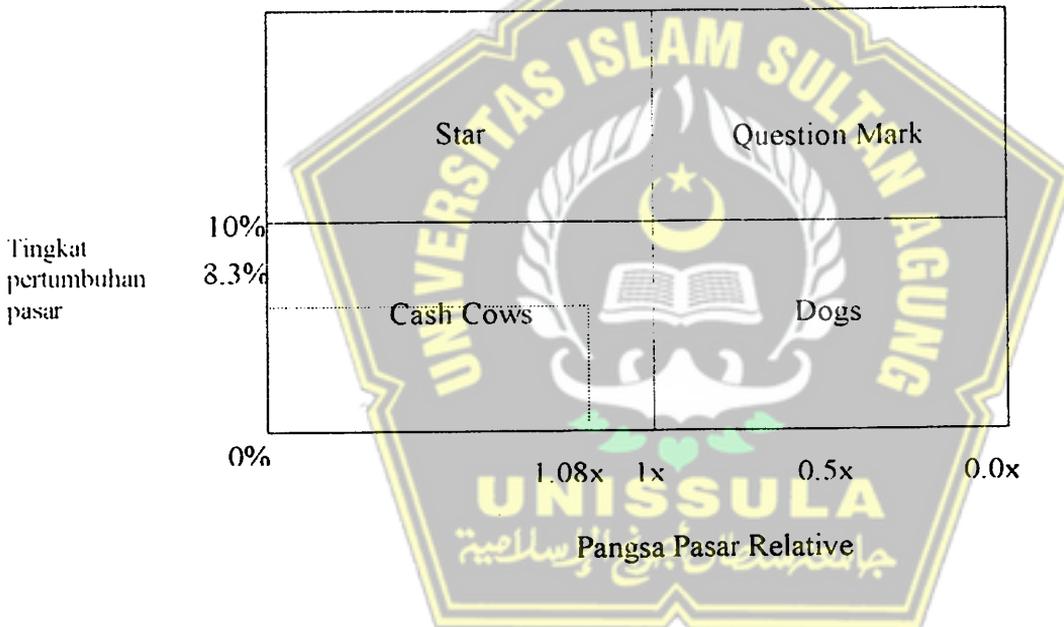
Penjualan industri tahun 1999 sebesar 50. 633. 417 dan penjualan industri tahun 2000 sebesar 54.859.286, (tabel 5.3), maka MGR produk jamu dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{MGR} &= \frac{54.859.286 - 50.633.417}{50.633.417} \times 100\% \\ &= 8,3\% \end{aligned}$$

Dan market share relatif sebesar 1,08 kali (tabel 5.4), sehingga dapat dilihat posisi PT. Nyonya Meneer dengan matrik BCG

### Gambar Matrik

Matrik pertumbuhan pangsa pasar produk jamu  
PT. Nyonya Meneer tahun 1999



Pada gambar diatas posisi PT. Nyonya Meneer terletak pada posisi Cash Cows, dimana tingkat pertumbuhan pasar industri jamu relatif rendah yaitu 8,3 % pada tahun 1995 – 2000 dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi.

Perhitungan pangsa pasar relatif atau market Share Relative dengan menggunakan rumus :

$$MSR = \frac{\text{Total Penjualan PT. Nyonya Meneer tahun N}}{\text{Total Penjualan Perusahaan pesaing terbesar tahun N}}$$

Sehingga dari rumus tersebut didapat hasil besarnya pangsa pasar relatif sebagai berikut :

Pangsa pasar relatif (MSR) tahun 2000 PT. Nyonya Meneer Semarang :

$$MSR = \frac{\text{Total penjualan PT. Nyonya Meneer tahun 2000}}{\text{Total penjualan PT. Sido Muncul tahun 2000}}$$

$$MSR = \frac{15.031.407}{13.969.600} = 1,08 \text{ kali}$$

Besarnya Market Share (MS) PT. Nyonya Meneer Semarang tahun 2000 dengan menggunakan rumus :

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

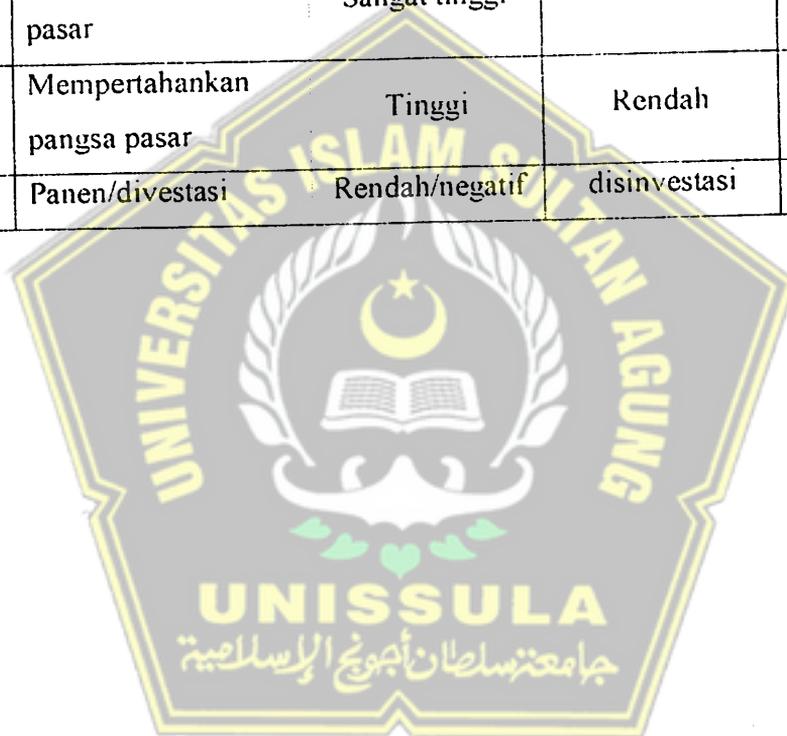
Sehingga dari rumus tersebut didapat hasil yang besarnya pangsa pasar sebagai berikut :

Market Share (MS) tahun 2000 PT. Nyonya Meneer Semarang

$$MS = \frac{15.031.407}{54.859.286} \times 100\% = 27,40\%$$

### Implikasi Strategi Matriks BCG

Posisi bisnis	Strategi Pangsa Pasar	Laba	Investasi	Aliran Kas Bersih
?	Memperbesar pangsa pasar/panen/divestasi	Nol/negatif rendah/negatif	Sangat tinggi Nol/disinvestasi	Sangat negatif positif
☆	Mempertahankan/me ningkatkan pangsa pasar	Tinggi/ Sangat tinggi	Tinggi	Hampir nol/ negatif
Rp	Mempertahankan pangsa pasar	Tinggi	Rendah	Sangat tinggi
X	Panen/divestasi	Rendah/negatif	disinvestasi	Positif/negatif



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa MPPP PT Nyonya Meneer dengan pesaing terbesarnya yaitu PT Sido Muncul, berada pada posisi Cash Cow, dimana tingkat pertumbuhan pasar jamu relatif rendah yaitu 8,3 % dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi yaitu 1,08 kali.

Pada posisi ini PT Nyonya Meneer mempunyai pendapatan yang sangat stabil, juga aliran kas yang stabil karena pertumbuhannya kecil, Cost reinvestasinya rendah dan Cost untuk membayar biaya overhead, deviden dan investasi atas istirahatnya perusahaan, maka PT Nyonya meneer semarang memiliki peluang untuk penetrasi pasar dan menghasilkan cash flow yang dapat digunakan untuk membiayai unit usaha yang sedang tumbuh.

PT. Nyonya Meneer Semarang mempunyai pangsa pasar produk yang lebih tinggi dari pesaing terbesar yaitu PT. Sido Muncul Semarang sehingga mempunyai pangsa pasar yang besar dan perusahaan melakukan strategi melalui pendekatan devensife yaitu mempertahankan status quonya dalam perusahaan, dengan selektif yaitu dengan cara melakukan differensiasi produk misalnya hal raasa dan aroma diperbanyak, kemasan diperbaiki dan cara pemakaian dibuat semudah mungkin.

## 6.2. Saran –saran

Berdasarkan kesimpulan dan keseluruhan analisa yang telah dilakukan maka penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pihak-pihak lainnya sebagai bahan pertimbangan. Beberapa saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar maka pihak perusahaan hendaknya melakukan differensiasi produk misalnya hal rasa dan aroma diperbanyak, kemasan diperbaiki dan cara pemakaian dibuat semudah dan seselektif mungkin.
2. Perusahaan hendaknya mempertahankan kualitas dari produknya dan membuat produk baru dengan mengikuti perkembangan jaman tanpa mengurangi citra dan kepercayaan yang tertanam pada masyarakat serta dalam hal investasi harus berhati – hati

## DAFTAR PUSTAKA

Chaterin L. Heyden, 1996, “ *Leksikon Manajemen Strategi* ”, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga, Penerbit Gramedia, Jakarta

Suwarsono, 1994, “ *Manajemen Strategik* ”, Edisi Pertama, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta

Philip Kotler, 1993, “ *Manajemen Pemasaran* ”, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Edisi Ketujuh, Cetakan Keempat, Penerbit FEUI, Jakarta

Porter, Emichael, 1995, “ *Strategi Bersaing* ”, Edisi Kedelapan, Penerbit Erlangga, Surabaya

