



**PENENTUAN STRATEGI UD. SUMBER RAHMAT DI KECAMATAN
MUNCAR KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

Asal:	Halaman Pemberian	Klasifikasi
Terima Tgl : 27	DEL 2007	650.4012
No. Induk :		Pr P
KLAIR / PENYALIN :		

Oleh :

BAMBANG PRIBADI
NIM : 030810291029

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2007**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Bambang Pribadi
NIM : 030810291029
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : M. Pemasaran
Judul Skripsi : PENENTUAN STRATEGI UD. SUMBER
RAHMAT DI KECAMATAN MUNCAR
KABUPATEN BANYUWANGI

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian , pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Jember, 2 Oktober 2007
Yang menyatakan,




Bambang Pribadi
NIM. 030810291029

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI UD. SUMBER RAHMAT
DI KECAMATAN MUNCAR KABUPATEN
BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Bambang Pribadi

NIM : 030810291029

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

2 Oktober 2007

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Sekretaris : Drs. Achmad Ichwan
NIP. 130 781 340

Anggota : Drs. Adi Prasodjo, MP
NIP. 131 691 014
Drs. Sunardi, MM
NIP. 131 472 803



Mengetahui;
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan

Prof. Dr. H. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 658

SURAT KETERANGAN REVISI

Menerangkan bahwa Mahasiswa tersebut di bawah ini :

N a m a : Bambang Pribadi
NIM : 030810291029
Jurusan : M.Pemasaran
Judul : Penentuan Strategi UD. Sumber Rahmat Di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi.

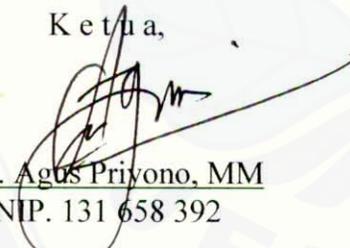
Benar-benar telah merevisi skripsinya.

Demikian surat keterangan revisi ini, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

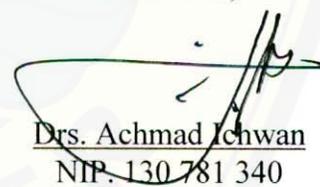
M e n g e t a h u i

Tim Penguji,

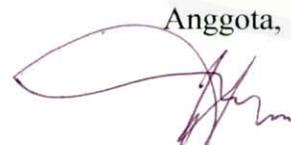
K e t u a,


Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Sekretaris,


Drs. Achmad Ichwan
NIP. 130 781 340

Anggota,


Drs. Adi Prasadjo, MP
NIP. 131 691 014

Anggota,


Drs. Sunardi, MM
NIP. 131 472 803

TANDA PERSETUJUAN

Judul : Penentuan Strategi UD. Sumber Rahmat Di Kecamatan
Muncar Kabupaten Banyuwangi
Nama Mahasiswa : Bambang Pribadi
NIM : 030810291029
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



Drs. Adi Prasadjo, MP
NIP. 131 691 014

Pembimbing II



Drs. Sunardi, MM
NIP. 131 472 803

Koor.Prog.Studi



Dr. Hari Sukarno, MM
NIP. 131 759 761

Tanggal Persetujuan : 15 Mei 2007

MOTTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang beri ilmu pengetahuan beberapa derajat.
(Terjemahan Surat Al-Mujadalah ayat 11)

“ Ilmu adalah senjata, sabar adalah kekuatanku, kejujuran adalah penolongku, kebahagiaan adalah sholat, mencari ilmu itu wajib bagi Muslimin dan Muslimat”

(Hadits Nabi Muhammad SAW)

“Ilmu adalah cahaya, cahaya adalah penerang, jadi siapa yang berilmu insya Allah hidupnya akan bercahaya dan terang”

(Orang Bijak)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda Sanijo, Spd dan Ibunda Misilah yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
2. Kakak dan adikku yang selalu mewarnai keluargaku, pesanku haanya kitalah yang bisa membahagiakan kedua orang tua kita jadi jangan sampai kecewakan orang tua ya...!
3. Keluargaku dan sahabatku yang turut mambantu memberikan dorongan semangat segenap hati dan jiwa;
4. Buat keluargaku di jawa kita adalah saudara...
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

ABSTRAKSI

Dewasa ini di Indonesia banyak bermunculan perusahaan yang bergerak di bidang usaha agroindustri terutama pada pemberdayaan sumber-sumber perikanan di kabupaten Banyuwangi kecamatan Muncar dimana perkembangan usaha agribisnis tersebut diantaranya ditandai dengan banyaknya usaha-usaha seperti pengalengan ikan, tepung ikan, pengasinan dan usaha lainnya di bidang produksi. Salah satunya perusahaan yang bergerak pada usaha tersebut adalah UD. Sumber Rahmat yang bergerak dalam usaha produksi ikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi UD. Sumber Rahmat di Kecamatan Muncar.

Seperti yang telah disebutkan, untuk dapat menentukan strategi perusahaan yang tepat perusahaan harus mengetahui letak kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh UD. Sumber Rahmat. Oleh karena itu, dalam penyusunan penelitian ini metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT (*Strength, weakness, Opportunity dan Threats*) yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal UD. Sumber Rahmat.

Analisis faktor-faktor internal perusahaan akan mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus menganalisa faktor-faktor dari luar perusahaan, dengan tujuan untuk mengetahui peluang atau kesempatan bagi perusahaan serta mengetahui pula ancaman atau tekanan dari pihak-pihak yang bersaing dengan perusahaan. Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan tujuan untuk menghasilkan strategi perusahaan adalah analisis SWOT. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan mengoperasionalkan analisis SWOT dengan tepat, biasanya akan membuahkan strategi sesuai dengan yang diharapkan

Sesuai dengan posisi perusahaan yang berada pada kuadran I maka dapat dipilih strategi utama yaitu, *strategi ekspansi* atau perluasan. Dalam melaksanakan strategi ekspansi tersebut, UD. Sumber Rahmat dapat melakukan beberapa strategi yaitu strategi ekspansi internal serta strategi ekspansi eksternal

Secara eksternal pelaksanaan strategi ekspansi dapat dilakukan untuk mendukung strategi perusahaan UD. Sumber Rahmat. Dalam pelaksanaannya strategi ekspansi eksternal dapat dilakukan dengan cara misalnya mengadakan kerjasama produksi dengan lembaga misalnya universitas untuk melakukan pengembangan produk di Kabupaten Banyuwangi atau melakukan kerjasama dengan perorangan yaitu mempekerjakan seseorang yang ahli dalam produksi dalam rangka untuk meningkatkan produksi perusahaan. Semua ini dilakukan untuk mendukung strategi UD. Sumber Rahmat Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikannya skripsi yang berjudul **“Penentuan Strategi UD. Sumber Rahmat Di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Meskipun demikian penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu tak lupa saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala kenikmatan dan karunia-Nya yang telah diberikan kepadaku
2. Rasulullah S.A.W sebagai sumber ide dan insprirasi dan panutanku
3. Bpk. Prof. DR. H. Sarwedi, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Dr. Hari Sukarno, MM dan Drs.Didik Pudjo,M.M selaku ketua dan wakil Koordinator Program Non Reguler Fakultas Ekonomi Universitas Jember
5. Drs.Adi Prasodjo,MP selaku dosen pembimbing I dan Drs.Sunardi,MM selaku dosen pembimbing II atas segala kesabarannya dan keikhlasannya membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Keluarga besar Manajemen Ganjil 2003 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu;
7. Teman-teman Manajemen 2003, pak hadi, tyo,willy, fandy, anis, tissa, lia, sisca dan prima.
8. Teman –teman kos Jawa VII no 44, lilik, mbah, pak guru, yudi dan hendrik.
9. Bapak/Ibu, Saudara/i yang telah memberikan waktunya untuk membantu terciptanya karya ini.

Meskipun demikian skripsi ini masih banyak kekurangan dan perlu kiranya untuk diperbaiki dan dikembangkan guna kesempurnaan tulisan ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan semua kritik dan saran pembaca untuk penyempurnaan dimasa mendatang.

Jember, Oktober 2007

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Manfaat Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	4
2.1.1 Konsep Strategi	4
2.1.2 Analisis Strategi	6
2.1.3 Pemilihan Strategi	10
2.1.4 Alternatif Strategi Perusahaan.....	11
2.1.5 Proses Manajemen Strategi	13
2.1.6 Analisis SWOT	15
2.2 Kajian Penelitian Sebelum.....	19

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	22
3.2 Jenis Data dan Prosedur Pengumpulan Data.....	22
3.3 Denifisi Operasional Variabel.....	23
3.4 Metode Analisis Data.....	24
3.5 Tahap-Tahap Penentuan Strategi	24
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah	29

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	31
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	31
4.1.2 Struktur Organisasi.....	31
4.1.3 Aspek-Aspek Fungsi Operatif.....	33
4.2 Analisis Data dan Pembahasan	36
4.2.1 Analisis Faktor Internal dan Eksternal	36
4.2.2 Penentuan Strategi Global.....	38
4.2.3 Strategi Perusahaan	41
4.3 Pembahasan.....	43

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	48
5.2 Saran.....	49

DAFTAR LAMPIRAN

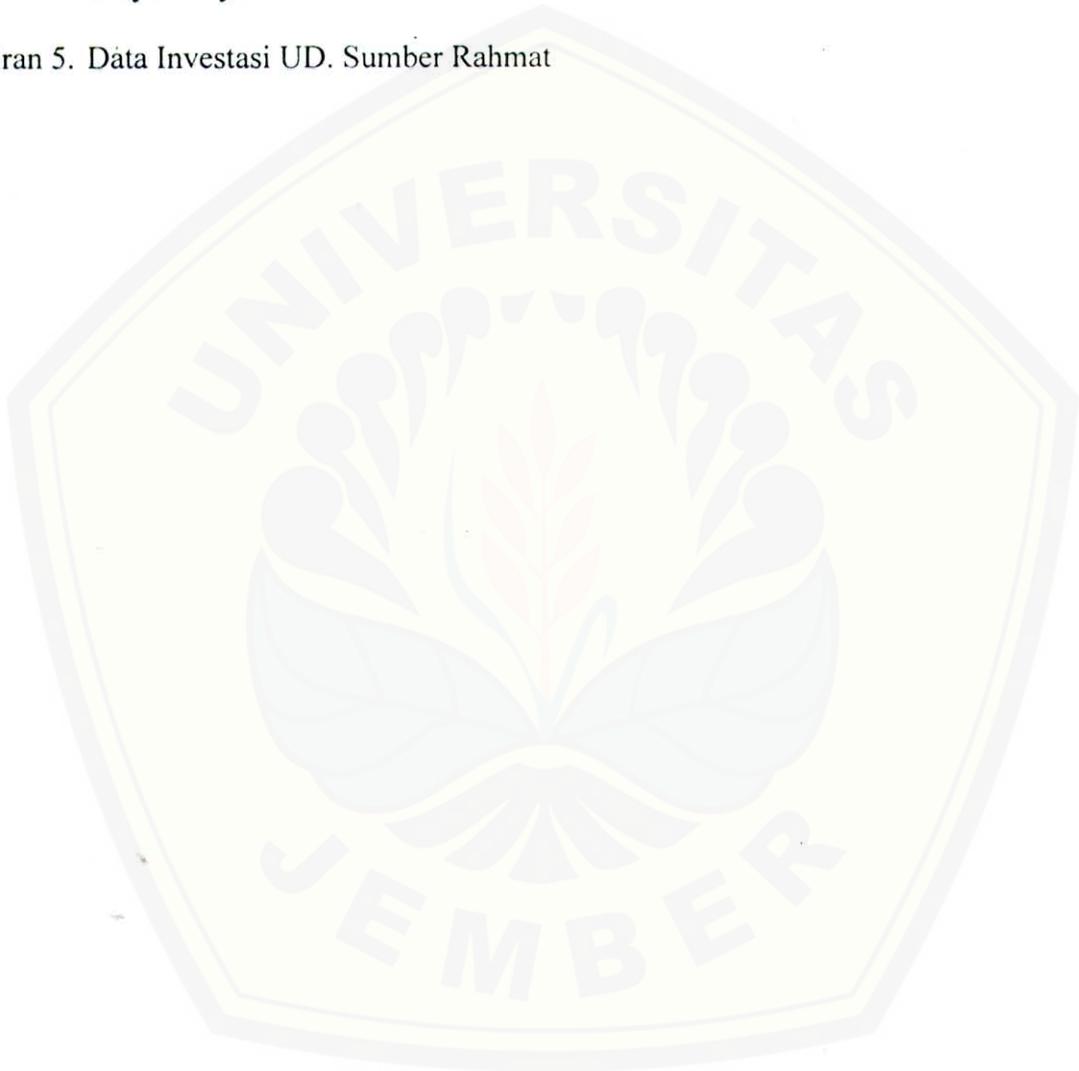
Lampiran 1. Data Penjualan UD. Sumber Rahmat tahun 2004-2005

Lampiran 2. Biaya Operasional UD. Sumber Rahmat

Lampiran 3. Data Biaya Penyusutan, Pemeliharaan dan Perijinan UD. Sumber Rahmat

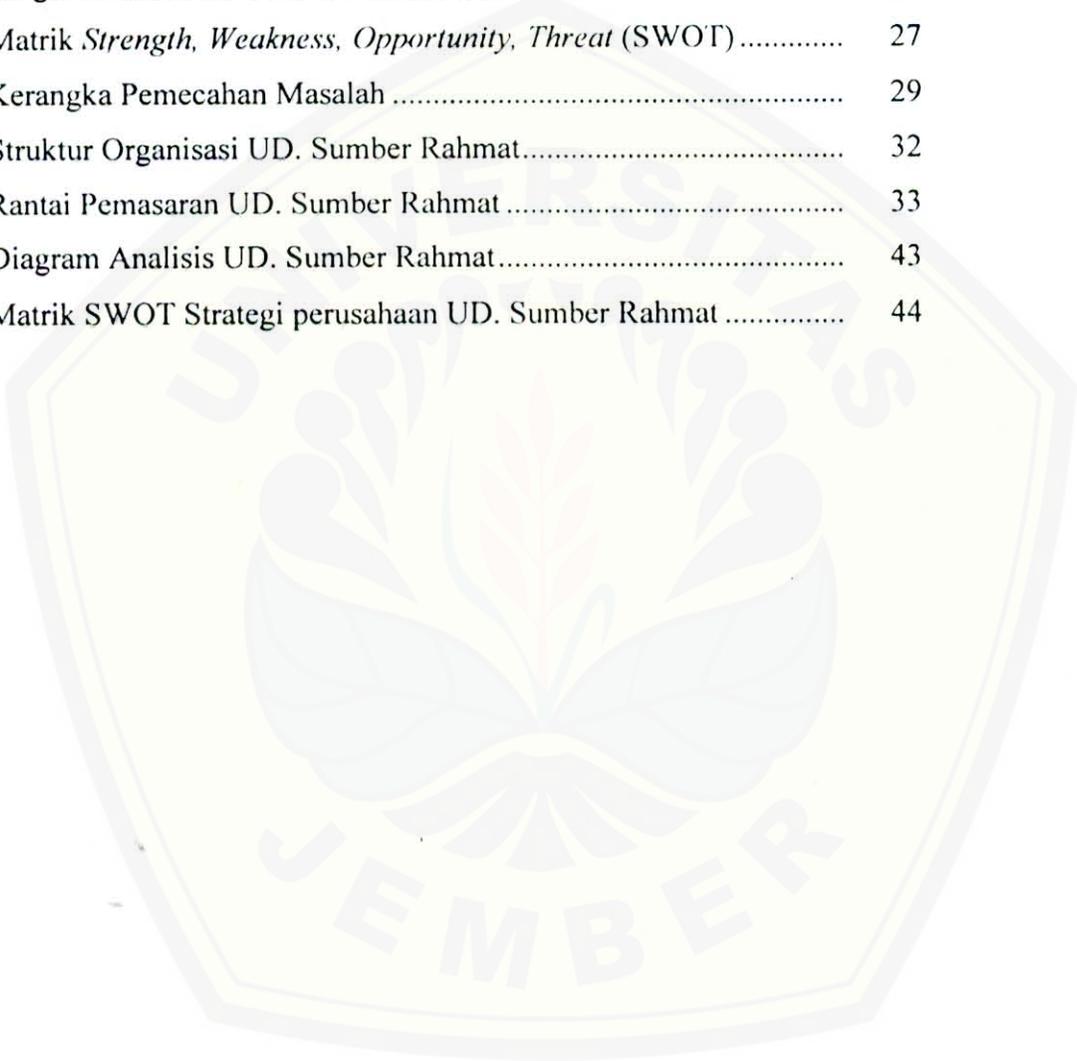
Lampiran 4. Biaya Penyusutan UD. Sumber Rahmat

Lampiran 5. Data Investasi UD. Sumber Rahmat



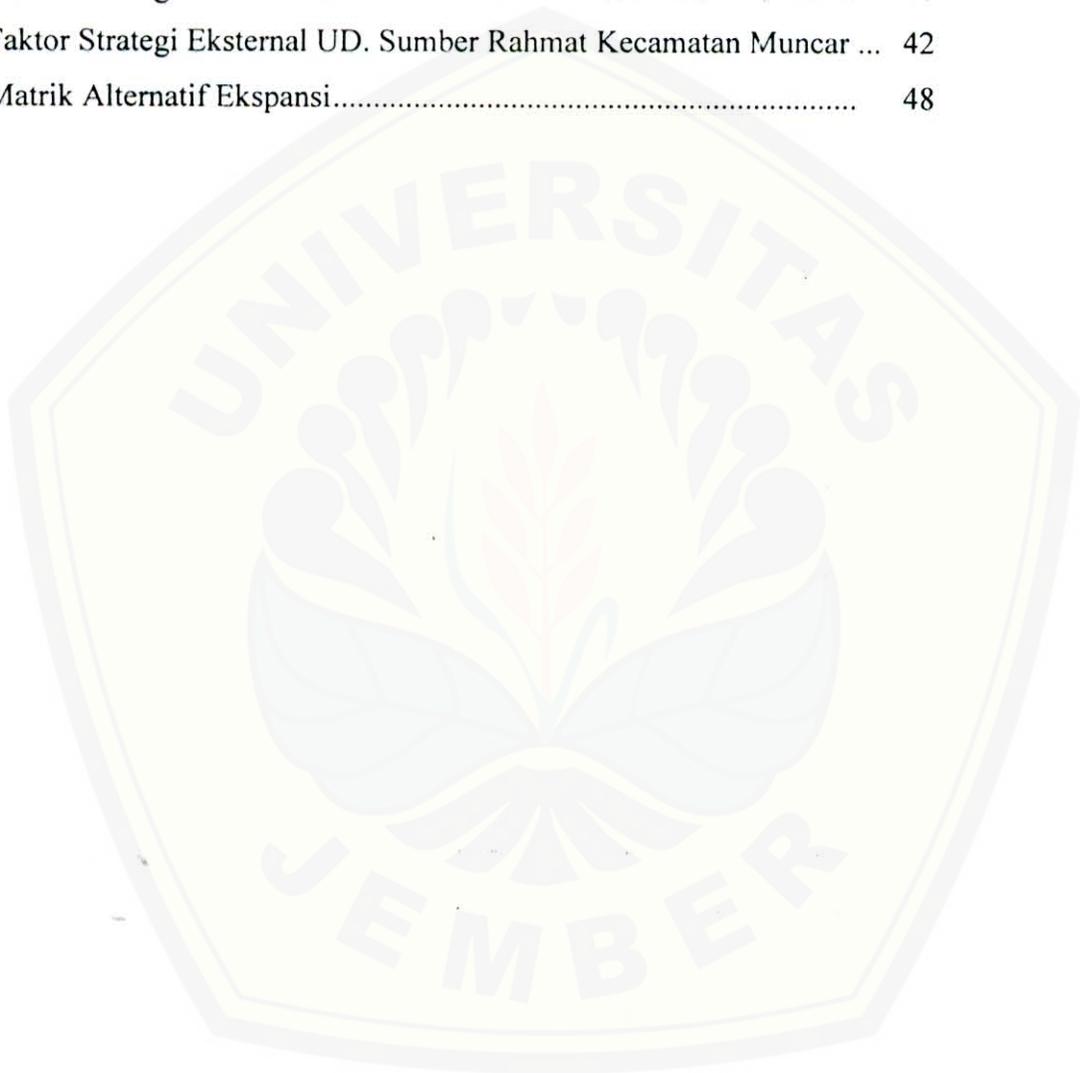
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Proses Manajemen Strategi.....	13
2.2	Kerangka Kerja terhadap Penilaian SWOT Perusahaan.....	17
2.3	Diagram Analisis SWOT.....	18
3.1	Diagram Analisis SWOT.....	25
3.2	Matrik <i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT).....	27
3.3	Kerangka Pemecahan Masalah.....	29
4.1	Struktur Organisasi UD. Sumber Rahmat.....	32
4.2	Rantai Pemasaran UD. Sumber Rahmat.....	33
4.3	Diagram Analisis UD. Sumber Rahmat.....	43
4.4	Matrik SWOT Strategi perusahaan UD. Sumber Rahmat.....	44



DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
4.1	Jumlah Tenaga Kerja pada UD. Sumber Rahmat Di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi.....	34
4.2	Neraca Perusahaan UD. Sumber Rahmat Tahun 2007	35
4.5	Faktor Strategi Internal UD. Sumber Rahmat Kecamatan Muncar ...	41
4.6	Faktor Strategi Eksternal UD. Sumber Rahmat Kecamatan Muncar ...	42
4.7	Matrik Alternatif Ekspansi.....	48





BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi sekarang ini banyak terjadi perubahan yang radikal. Perubahan-perubahan tersebut akan mempengaruhi dunia usaha baik secara makro maupun mikro. Adapun perubahan dalam bidang pemasaran, konstruksi, tataniaga dan komunikasi di pasar terbuka (*Global Market*) menuntut pelaku bisnis atau dunia usaha untuk dapat bersaing secara kompetitif demi mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Menghadapi kompetitif global yang semakin ketat, perusahaan dituntut mampu menciptakan strategi baru yang sesuai dengan kondisi saat ini. Strategi pemasaran yang tetap akan mampu mengatasi permasalahan pemasaran yang sudah kompleks, dimana perusahaan selain berorientasi untuk mengejar keuntungan dan mendapatkan konsumen yang banyak, perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan dan keinginan konsumen artinya konsumen harus menjadi orientasi pertama bagi perusahaan.

Dalam pengambilan keputusan tempat pembelian dan penjualan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor dari dalam diri sendiri berupa keinginan dan faktor dari luar berupa apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Sehingga tugas perusahaan adalah memadukan dua faktor tersebut agar tercapai tujuan masing-masing.

Dewasa ini di Indonesia banyak bermunculan perusahaan yang bergerak di bidang usaha agroindustri terutama pada pemberdayaan sumber-sumber perikanan di kabupaten Banyuwangi kecamatan Muncar dimana perkembangan usaha agribisnis tersebut diantaranya ditandai dengan banyaknya usaha-usaha seperti pengalengan ikan, tepung ikan, pengasinan dan usaha lainnya di bidang produksi. Salah satunya perusahaan yang bergerak pada usaha tersebut adalah UD. Sumber Rahmat yang bergerak dalam usaha produksi ikan. Meskipun UD. Sumber Rahmat memiliki wewenang penuh dalam menentukan strateginya, namun bukan berarti tidak ada koordinasi dalam menentukan langkah strateginya. Artinya peran dalam menentukan

strategi perlu mendapat perhatian karena dapat memberikan masukan berupa informasi dari tiap-tiap strategi yang akan dipakai.

Dalam menjalankan usahanya UD. Sumber Rahmat tidak sendiri banyak pesaing yang bermunculan yang mulai berpengaruh pada perubahan pangsa pasar yang bermunculan pada usaha agribisnis. Kenyataan ini mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar guna memperoleh informasi yang akurat mengenai karakteristik konsumen untuk mempelajari perilaku konsumen mengenai bagaimana setiap individu dan kelompok memilih, membeli, menjual dan memakai dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hasrat konsumen. Informasi tersebut diharapkan dapat membantu pihak manajemen UD. Sumber Rahmat dalam menentukan strategi perusahaan yang efektif dan akurat sehingga usaha UD. Sumber Rahmat akan mendorong pertumbuhan usahanya serta jaringan pemasaran dengan mitra agroindustri disekitar UD. Sumber Rahmat dengan baik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diketahui bahwa banyak perusahaan-perusahaan yang berdiri di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi yang bergerak dibidang agroindustri perikanan salah satunya adalah UD. Sumber Rahmat. Dengan banyaknya perusahaan yang berdiri, berarti banyak pesaing yang harus di hadapi oleh UD. Sumber Rahmat. Masalah tersebut merupakan salah satu masalah yang perlu diamati, sehingga perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana strategi perusahaan yang seharusnya digunakan oleh UD. Sumber Rahmat untuk meningkatkan pendapatan secara efektif dan efisien.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

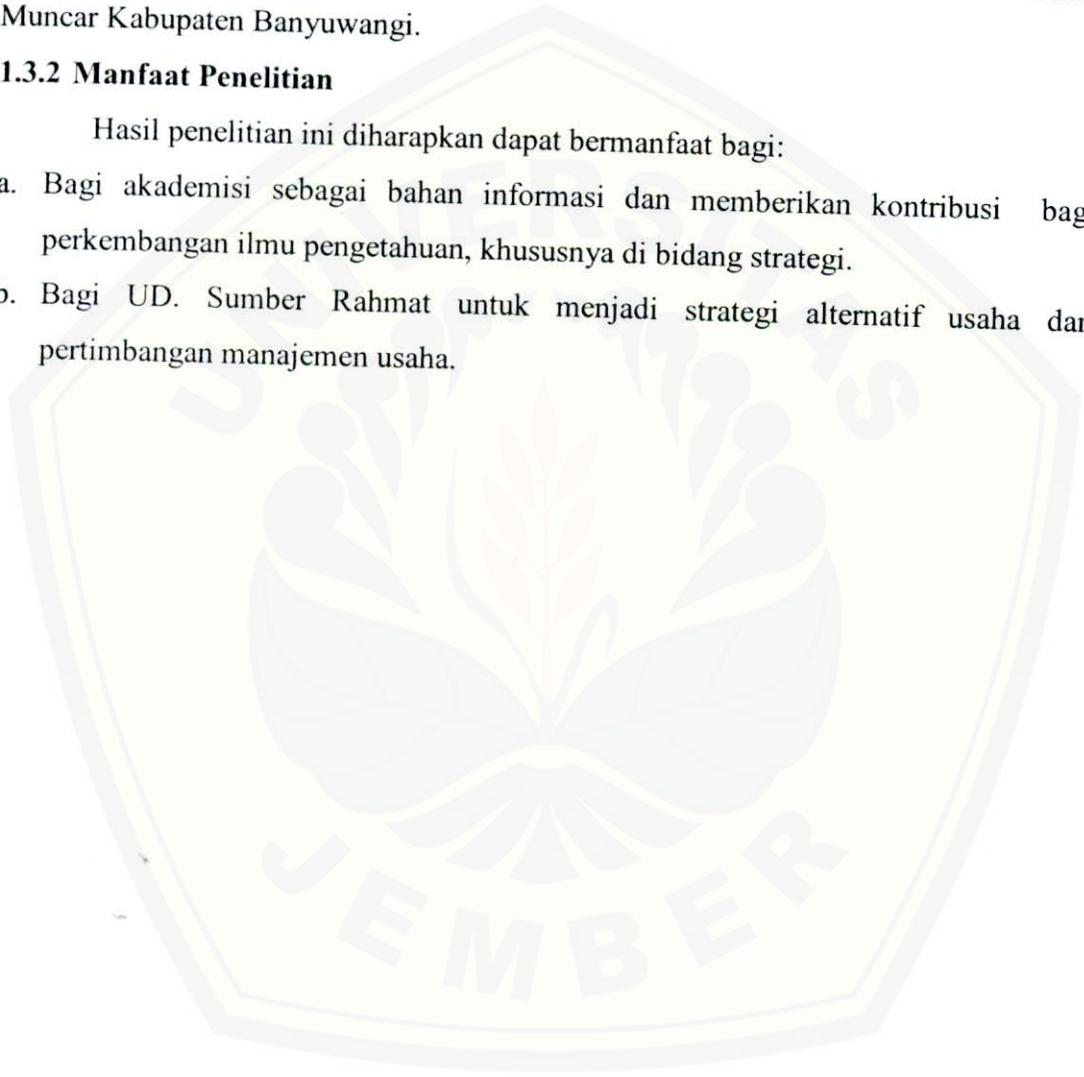
1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT yang tepat bagi UD. Sumber Rahmat di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Bagi akademisi sebagai bahan informasi dan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang strategi.
- b. Bagi UD. Sumber Rahmat untuk menjadi strategi alternatif usaha dan pertimbangan manajemen usaha.





BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Strategi

Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi yang dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap lingkungan tertentu atau khas yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan tindakan yang wajar. Strategi merupakan fondasi tujuan organisasi yang menunjukkan arah tujuan yang akan dicapai oleh suatu bisnis dan setiap bisnis harus merancang strategi untuk mencapai sasaran.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tetap oleh organisasi. (Glueck dan Jauch, 1991:9)

Makna yang terkandung dalam strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam menuliskan strategi organisasi. Perspektif kedua strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pada definisi ini setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tidak pernah dirumuskan secara eksplisit, pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif yaitu hanya menanggapi dari terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Dari berbagai definisi diatas dapat diambil kesimpulan strategi adalah kerangka kinerja fundamental organisasi yang mana dengan organisasi tersebut orang berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang masak untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Konsep mengenai strategi yang dikemukakan oleh para pakar mengandung pengertian yang berbeda-beda, hal ini adanya perbedaan situasi dan kondisi yang

terjadi setiap waktu. Definisi strategi pertama kali dikemukakan oleh Chander (1962) dalam Rangkuti (2004:3) menyebutkan bahwa strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Distinctive Competence* : merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage* : merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya

Menurut Rangkuti (2004:6-7) pada prinsipnya strategi dikelompokkan berdasarkan tiga-tipe strategi yaitu :

1. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro seperti strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.
2. Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.
3. Strategi bisnis atau sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi –strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut Glueck dan Jauch (1998:12) menyatakan bahwa strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Pada dasarnya

setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi, hanya terkadang mereka tidak menyadari bahwa rencana dan aktifitas yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah merupakan salah satu strategi. Ketidaktahuan ini lebih disebabkan pada tidak diformalkan atau tidak dibudayakan strategi-strategi tersebut oleh perusahaan agar diketahui semua karyawan.

Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu industri dengan industri lainnya, atau dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Oleh karena itu setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing.

2.1.2 Analisis Strategi

Analisis strategi ada tiga macam penerapan, yaitu analisis strategi tingkat korporat, analisis pada tingkat bisnis dan analisis strategi tingkat fungsional ketiga analisis ini menurut Andrew (1980:18) tersebut sebagai berikut :

a. Strategi Tingkat Korporat

Strategi tingkat korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan menambah *Distinctive Competence* menjadi *Competitive Advantage*. Dalam penyusunan strategi ini perusahaan harus tahu keunggulan bersaing dari perusahaan itu sendiri untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.

Strategi korporat dirumuskan oleh manajer tingkat atas dan dirancang untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk tingkat ini dibagi menjadi dua format atau pilihan yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi yaitu:

1). General Strategi Alternatif

Berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah:

a). *Concentration Strategi*

Strategi konsentrasi adalah salah satu strategi yang mana perusahaan hanya berfokus pada *single line of bussiness* misalnya Pizza Hut yang berkonsentrasi pada masakan yang berasal dari Italia khususnya Pizza. Strategi konsentrasi ini digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pengetahuan yang terspecialisasi dan efisiensi dari kelemahan strategi ini adalah apabila industri tersebut menyusut atau ada pesaing baru yang akan menguasai dan mendominasi pasar, maka perusahaan akan terlempar dari industri dan tidak ada peluang untuk berbisnis di usaha lain.

b) *Growth Strategy*

Perusahaan bertujuan untuk mengejar pertumbuhan dalam penjualan untuk itu *Growth Strategi* biasanya dilakukan dengan cara yaitu: 1) *Vertical integration* (Integrasi Vertikal), 2) *Horizontal integration* (Integrasi Horizontal), 3) *Diversification* (Diversifikasi) dan 4) *Merger dan Joint Venture*

Strategi yang dilakukan apabila perusahaan terancam dan tidak dapat bersaing lagi dengan lebih efektif. Ada tiga jenis strategi :

a). *Turnaround Strategy*

Strategi ini digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang sangat kritis.

b). *Divestment Strategy*

Strategi ini digunakan pada saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga dapat digunakan untuk memperbaiki masalah keuangan perusahaan yang dijual.

c). *Liquidation Strategy*

Strategi ini adalah strategi yang tidak diinginkan oleh perusahaan karena melibatkan banyak sekali kerugian baik pemegang saham maupun pekerja.

2). *Business Portofolio Model*

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sulit, oleh karena itu model bisnis portofoli yaitu :

a). *BCG'S Growth Share matrik*

Pendekatan ini mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki portofolio yang seimbang sehingga menghasilkan dana lebih besar dari pada yang digunakannya.

b). *GE'S multi Factor Portofolio Matrik*

Pendekatan ini memiliki dua dimensi didalam matrik yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Kesimpulan dari strategi dari tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan dalam penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah. Strategi unit bisnis dan strategi fungsional dengan demikian strategi telah disusun ketiga tingkat strategi merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan saling terkait untuk menciptakan strategi dan performan perusahaan.

b. Strategi Di Tingkat Unit Bisnis

Strategi merupakan unit strategi yang mengacu pada strategi korporat. Dalam strategi ini, strategi lebih spesifik pada divisi produk karena itu dalam strategi ini strategi yang muncul adalah strategi yang berkaitan langsung dengan divisi produk yang bersangkutan. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk melahirkan kompetisi serta memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar untuk memperoleh kompetisi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria yaitu :

- 1). Nilai hasil pelanggan (*Costumer Percieved velue*) yaitu : keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menyampaikan manfaat yang fundamental pada pelanggan.
- 2). Diperensiasi bersaing (*Competitor Diverentiation*) yaitu : kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan dari kompetisi yang diperlukan (*Necessary*) dan kompetisi pembeda (*Defferentiaying*).
- 3). Dapat diperluas (*Extendability*) kompetisi ini harus memenuhi kriteria mamfaat bagi pelanggan dan keunikan bersaing serta dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen dimasa depan.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam suatu perusahaan. Bidang fungsional diberbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi bidang utamanya meliputi penelitian dan pengembangan operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1). Strategi Bidang Penelitian Dan Pengembangan (*Research Dan Development*)
Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru dengan cara proses pengembangan hingga menuju ke pasaran.
- 2). Strategi Bidang Operasi
Strategi ini berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, lay out pabrik, proses produksi dan gambaran serta pengelolaan persediaan (*Inventory*).
- 3). Strategi Bidang Keuangan
Strategi ini bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumber-sumber dana.
- 4). Strategi Bidang Pemasaran
Strategi bidang pemasaran yaitu, rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan perusahaan, dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.
- 5). Strategi Bidang Sumber Daya Manusia
Strategi ini berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal. Fungsi sumber daya manusia sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penelitian, motivasi, serta mempertahankan jumlah dan tipe tenaga kerja untuk menjalankan usaha secara efektif.

2.1.3 Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi perusahaan yang baik pada tingkat perusahaan tidak terlepas dari objek yang dipilih karena *object setting* dan strategi *choices* merupakan dua hal yang berkaitan. Onjektif yang dipilih dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan yaitu eksternal dan lingkungan internal. Strategi optimal merupakan panduan antara *opportunities* dan *strength* perusahaan dalam mengeksplorir kesempatan yang ada. Ojektif atau goal adalah hasil akhir yang akan dicapai dalam batasan waktu tertentu dan besarnya tertentu pula.

Ojektif setting ini akan dipengaruhi alterntif strategi yang akan dipilih untuk mencapai objektif tersebut. Alternatif strategi adalah strategi yang disusun berdasarkan ETOP (*Enveronmental threts Opportunities Profile*) dan SAP (*Strategic Anvantage Profile*). Alternatif strategi ini ada empat macam yaitu :

a. Strategi Stabilitas (*Status Quo*)

Adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila perusahaan (1). Tetap melayani sektor jasa serupa, sektor pasar dan sektor fungsi sesuai dalam misi usahanya; (2). Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan terhadap pelaksanaan fungsinya.

Alternatif ini dipertimbangkan karena perusahaan merasa berhadil dan strategi ini kurang mengandung resiko, lingkungan relatif stabil dan cukup efisiensi. Strategi ini dipilih saat daya saing kuat, apakah cukup kuat dari SBU (*Strategic Bussiness Unit*), tetapi pertumbuhan pasar lemah dan telah jenuh (*mature*) dan lingkungan eksternal berada pada kondisi yang kurang dinamis.

b. Strategi Ekspansi (*Growth*)

Adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila (1). Perusahaan meningkatkan pelayanan dengan menambah produk, jasa atau memperluas pasarnya; (2). Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dari denifisi bisnisnya sekarang. Strategi ini dipilih karena daya bersaing yang kuat dari SBU yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Sasaran

utama yang dicapai oleh strategi ekspansi adalah peningkatan penjualan keuntungan (*Earning*).

c. Strategi pengurangan

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila (1). Perusahaan merasa perlu dikurangi produk atau jasa pasar pada fungsi mereka; (2). Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui mengurangi kegiatan dalam unit-unit mempunyai arus kas yang negatif.

Strategi kombinasi merupakan strategi paling kuat untuk dilaksanakan, karena bertentangan dengan watak sebagian besar perencanaan strategi dan menyiratkan kegagalan. Beberapa alasan dalam penggunaan strategi pengurangan adalah perusahaan tidak berjalan baik menganggap dirinya berjalan dengan jelek, perusahaan tidak mencapai tujuan dengan mengikuti salah satu deristrategi besar mereka.

d. Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila perusahaan (1). Keputusan strategi pokoknya di fokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan (2). Berencana menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang. Strategi kombinasi bukanlah strategi yang mudah digunakan.

2.1.4 Alternatif Strategi Perusahaan

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan adalah strategi ekspansi, hal ini dilakukan guna mempertahankan posisi perusahaan terhadap volume permintaan yang meningkat. Strategi ekspansi dilakukan perusahaan jika (Glueck, 1987:215) :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk maupun jasa tambahan atau menambahkan pasaran atau fungsi pada denifisi mereka.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam denifisi bisnisnya sekarang.

Menurut Tjiptono (1998:305-306) ada empat strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, tiga diantaranya :

a. Strategi Pemimpin Pasar

Adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin karakteristik dari pemimpin pasar adalah memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar produk yang relevan. Keunggulannya lebih dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Pada perusahaan yang masuk pada strategi pemimpin pasar, perusahaan selalu ingin nomor satu. Sikap seperti ini akan mendorong perusahaan untuk mengambil tindakan ketiga arah, yaitu :

1). Mengembangkan pasar secara keseluruhan

Bila pasar berkembang perusahaan yang lebih dominan memperoleh manfaat terbanyak. Ada tiga cara yang dapat digunakan pemimpin pasar untuk memperluas pasar yaitu : a). Mencari pemakai baru, b). Mencari keunggulan lain dan c). Penggunaan yang lebih banyak

2). Melindungi Pangsa Pasar

Perusahaan harus menjaga wilayah kekuasaannya dalam hal ini pangsa pasar yang dikuasainya dan para pesaing. Pertahanan yang baik adalah dengan menyerang. Tujuan dari pada strategi bertahan adalah untuk mengurangi kemungkinan serangan mengalihkan serangan kedaerah yang kurang berbahaya dan memperkecil intensitasnya.

3). Memperluas Pangsa Pasar

Ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum mengupayakan kenaikan pangsa pasar yaitu : a). Kemungkinan timbulnya tindakan antitrust, b). Biaya ekonomik dan c). Strategi bauran pasar yang keliru

b. Strategi Penantang Pasar

Adalah perusahaan yang nomor dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar mereka yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar karakteristik penantang pasar adalah biasanya dilihat dari sudut volume penjualan dan laba serta berupaya

menemukan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainya dan kemudian menyerang baik secara langsung atau tidak langsung.

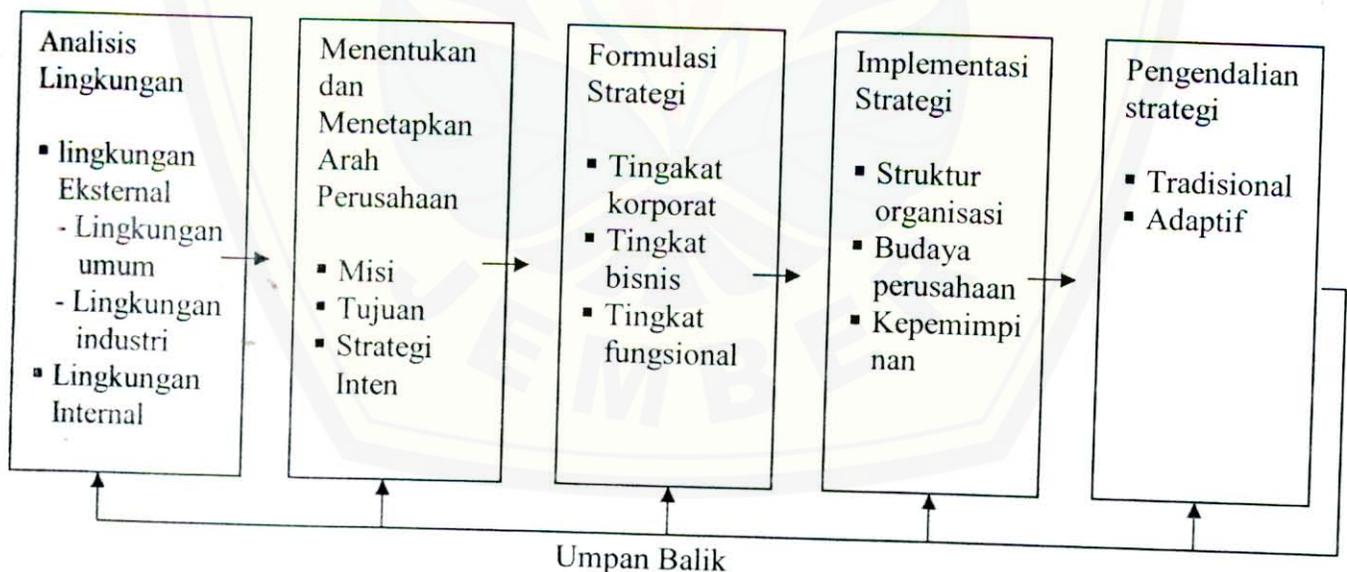
c. Memilih strategi penyerangan

Serangan penyerangan mengandung makna usaha untuk merebut yang dimiliki lawan. Ada dua aturan umum yang perlu diperhatikan dalam strategi ini adalah :

- 1). Suatu perusahaan sebaiknya tidak pernah melakukan penyerangan kecuali bila tujuannya tidak dapat tercapai dengan cara lain;
- 2). Agar penyerangan dapat berhasil, maka penyerangan harus lebih siperior dari pada pihak yang diserang.

2.1.5 Proses Manajemen Strategi

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses, maka tentu saja ia terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap. Tahap tersebut disederhanakan dalam Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1: Proses Manajemen Strategi
Sumber : Purnomo dan flimansyah, 1999 :20

Agar lebih jelas mengenai proses manajemen strategi diatas, maka berikut akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan di sini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan.

Secara garis besar analisis lingkungan di sini akan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas perusahaan atau bisa juga analisis mengenai sumberdaya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimilikinya.

b. Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal maka informasi selanjutnya ditentukan dan ditetapkan arah perusahaan hendak di arahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Pertama adalah misalnya. Misi ini berfungsi sebagai *raison d'etre*, menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selain itu misi ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan. Kedua adalah menetapkan tujuan yang diinginkan perusahaan, dimana tujuan ini biasanya merefleksikan target yang akan dicapai oleh perusahaan.

c. Formulasi Strategi

Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu diinformasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan perusahaan. Fokus utama dari strategi perusahaan adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibandingkan pesaing dalam persaingan yang ada.

d. Implementasi strategi

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi perusahaan dapat berhasil dengan baik, pimpinan harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya.

e. Pengendalian strategi

Pengendalian strategi adalah tahap terakhir dari proses manajemen strategi. Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan mamstikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis faktor-faktor internal perusahaan akan mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus menganalisa faktor-faktor dari luar perusahaan, dengan tujuan untuk mengetahui peluang atau kesempatan bagi perusahaan serta mengetahui pula ancaman atau tekanan dari pihak-pihak yang bersaing dengan perusahaan. Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan tujuan untuk menghasilkan strategi perusahaan adalah analisis SWOT. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan mengoperasionalkan analisis SWOT dengan tepat, biasanya akan membuahkan strategi sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:230): Beberapa pengertian mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat disajikan seperti berikut. *Strength* (kekuatan) adalah kemampuan internal perusahaan yang berupa keunggulan baik sumber daya, keahlian serta keunggulan lain yang dapat digunakan dalam persaingan bisnis. *Weakness* (kelemahan) adalah keterbatasan yang dimiliki oleh internal perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Opportunities* (kesempatan) adalah suatu keadaan eksternal perusahaan yang memberikan peluang atau kesempatan kepada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan *threat* (ancaman) adalah suatu keadaan eksternal perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kerangka kerja analisis SWOT yang dijelaskan dalam analisis ini untuk *single business company*, artinya perusahaan yang melakukan satu macam bisnis. Perusahaan tersebut dapat berupa perusahaan yang daerah operasinya terbatas pada pasar dalam negeri atau dapat juga perusahaan multinasional atau global dalam satu visi dan operasi yang sama.

Dalam menganalisis SWOT, perusahaan harus melakukan beberapa langkah yang terdiri dari:

1. Industri/Perusahaan harus mendefinisikan bidang bisnisnya;
2. Industri/Perusahaan harus mengidentifikasi kesempatan dan ancaman pada bisnisnya pada waktu tersebut;
3. Industri/Perusahaan harus dapat melihat ke dalam perusahaannya dan mengevaluasi kemampuan-kemampuan yang dimilikinya.

Gambar 2.2 di bawah ini menunjuk kerangka kerja terhadap penilai SWOT perusahaan (Boseman dan Phatak, 1998:24)



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Terhadap Penilaian SWOT Perusahaan

Berdasarkan Gambar 2.2, terlihat bahwa terjadinya perubahan terhadap lingkungan eksternal akan mengakibatkan perubahan pada karakteristik industri. Hal itu akan menyebabkan adanya peluang dan ancaman yang baru dan diiringi dengan faktor-faktor kunci sukses bisnis atau industri. Penyesuaian, akan memberikan data yang berguna untuk formulasi, implementasi, dan rencana strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman.

Yang dimaksud dengan situasi peluang perusahaan antara lain:

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk;
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian;
- c. Perubahan dalam peraturan perundangan-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha;
- d. Perubahan dalam kondisi persaingan;
- e. Hubungan dengan para pembeli yang akrab.
- f. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

Beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis (ancaman) antara lain :

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis;
- b. Pertumbuhan posisi yang lamban;

- c. Meningkatkan posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan;
- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk proses lebih lanjut menjadi produk tertentu;
- e. Pertimbangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai;
- f. Perubahan dalam peraturan perundangan-undangan yang sifatnya restriktif.

Hasil analisis SWOT harus merupakan masukan bagi teknik pemilihan strategi dasar tertentu. Di bawah ini akan ditunjukkan suatu gambar diagram analisis SWOT (Sondang P. Siagian, 2001:176)



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Pada gambar 2.3. bahwa sel 1 merupakan situasi yang paling didambakan karena satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut. Dengan demikian, strategi yang tepat untuk ditempuh ialah strategi pertumbuhan. Sebaliknya pada sel 4 satuan bisnis menghadapi kondisi yang paling buruk karena harus menghadapi tantangan besar yang bersumber pada lingkungan dan pada waktu yang bersamaan dilanda berbagai kelemahan internal yang kritisal sifatnya. Strategi yang tepat dalam kondisi demikian ialah strategi yang bersifat defensif dalam arti mengurangi atau

merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam produk atau pasar yang dianalisis dengan menggunakan teknik SWOT.

Pada sel 2 tergambar bahwa satuan bisnis yang memiliki berbagai kekuatan internal menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi diversifikasi dalam arti suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru.

Pada sel 3 menunjukkan suatu satuan bisnis yang menghadapi peluang pasar yang besar di satu pihak akan tetapi dihadap oleh keterbatasan kemampuan karena berbagai kelemahan yang melekat dalam tubuh satuan bisnis tersebut. Dalam hal ini, satuan bisnis dapat melakukan “putar haluan” dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal agar peluang pasar dapat dimanfaatkan.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi yang efektif oleh para manajer. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat.

2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Indirasari (2006) dengan judul “Penentuan Strategi Pemasaran Pada PT. Pandu Siwi Sentosa Cabang Jember”. Dalam penelitian ini membahas masalah pemilihan strategi pemasaran yang cocok bagi perusahaan berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan, dimana strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna meningkatkan volume penjualan jasa perusahaan. Hal tersebut merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu mengoptimalkan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui strategi pemasaran

apa yang cocok untuk digunakan PT. Pandu Siwi Sentosa cabang Jember dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Guna memperjelas pelaksanaan penelitian akan dilakukan dengan rancangan penelitian dilanjutkan pemilihan jenis data dan proses pengumpulan data. Kemudian data yang diperoleh diolah menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT) yaitu sesuatu cara yang dapat mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan. Pengelolaan data pada analisis SWOT menghasilkan posisi perusahaan pada kuadrat I yang mendukung kebijakan agresif. Setelah didapat posisi perusahaan, dilanjutkan dengan pembuatan analisis matrik SWOT yang menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran kemudian dari alternatif tersebut dipilih strategi yang cocok digunakan perusahaan yaitu strategi meningkatkan volume penjualan, dimana strategi meningkatkan volume penjualan tersebut mencakup beberapa hal yaitu mengutamakan kepuasan konsumen menggunakan promosi yang tetap untuk lebih memperkenalkan kemasyarakat luas serta memperluas jaringan kerjasama dengan berbagai perusahaan.

Juga penelitian yang dilakukan oleh Janie Triangga LP (2006) dengan judul "*Analisis Penerapan Rancangan Balanced Scorecard sebagai Peta Strategi Perguruan Tinggi Negeri*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan, kelemahan/kendala, peluang maupun ancamannya (*SWOT Analysis*) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Analisis situasi menggunakan metode deskriptif kualitatif-kuantitatif dengan pendekatan analisis (SWOT) yaitu Strengths, Weakness, Opportunity, dan Threat.

Penelitian yang berkaitan dengan penggunaan analisis SWOT ini, pernah dilakukan oleh Dwi Prasesty (2005) dengan judul "*Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT Pada Pandu Logistiec Cabang Jember*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa dengan menggunakan analisis SWOT,

menetapkan perusahaan untuk menggunakan strategi stabilitas yaitu strategi dengan lebih meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :

1. Obyek penelitian sekarang di UD. Sumber Rahmat kecamatan Muncar kabupaten Banyuwangi sedangkan penelitian sebelumnya obyek penelitian pada PT. Pandu Siwi Sentosa Cabang Jember dan Pada Pandu Logistiec Cabang Jember;
2. Penelitian sebelumnya mengenai strategi pemasaran perusahaan PT. Pandu Siwi Sentosa Cabang Jember dan Pada Pandu Logistiec Cabang Jember sedangkan penelitian sekarang mengenai strategi perusahaan UD. Sumber Rahmat..

Persamaan penelitian ini dengan tiga penelitian sebelumnya terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan pendekatan analisis (SWOT) yaitu Strengths, Weakness, Opportunity, dan Threat.



BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian Kajian Tindak (*Action Research*), yakni merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan dan menjelaskan secara sistematis mengenai fakta-fakta situasi dan aktifitas dari objek yang diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan pihak perusahaan. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan analisis SWOT akan diperoleh posisi perusahaan dan strategi pemasaran perusahaan.

Dalam penelitian ini, berdasarkan data yang telah diperoleh dan dengan menggunakan metode analisis SWOT, maka akan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada UD. Sumber Rahmat dengan demikian dapat ditentukan penggunaan strategi pada UD. Sumber Rahmat.

3.2 Jenis Data dan Prosedur Pengumpulan Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1). Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber informasi asli dalam hal ini obyek penelitian atau sumber-sumber informasi lain yang mendukung penelitian.

2) Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari bukti-bukti tertulis (dokumentasi) serta dari pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

b. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data sebagai bahan analisis. Sedangkan teknik dan cara dalam metode ini adalah :

- 1). Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan komunikasi langsung atau tanya jawab dengan menggunakan daftar pernyataan pada

pimpinan UD. Sumber Rahmât maupun karyawan yang berkaitan dengan strategi perusahaan UD. Sumber Rahmat.

2). Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan langsung terhadap UD. Sumber Rahmat untuk menyakinkan kebenaran data yang diperoleh.

3) Kuesioner

Kuesioner yaitu cara pengumpulan data yang diperoleh dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada pimpinan UD. Sumber Rahmat secara tertulis yang harus dijawab oleh pimpinan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3.3 Denifisi Operasional Variabel

Denifisi operasional variabel adalah suatu denifisi variabel yang akan digunakan dalam operasional penelitian. Untuk menghindari terjadinya salah penafsiran maka diberikan denifisi operaional sebagai berikut :

1. Kekuatan adalah kondisi internal perusahaan yang menyatakan keunggulan perusahaan dalam segala bidang, yang dimanfaatkan untuk meraih peluang.
2. Kelemahan adalah kondisi internal perusahaan yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, dimana kelemahan merupakan titik lemah dari operasional perusahaan.
3. Peluang merupakan kondisi eksternal perusahaan yang tercipta dari kelemahan kompetitor dan merupakan keadaan konsumen yang dapat di manfaatkan secara maksimal oleh kekuatan perusahaan.
4. Ancaman adalah suatu keadaan eksternal yang tercipta dari kondisi pesaing dan konsumen yang sangat tidak menguntungkan perusahaan.

3.4 Metode Analisis Data

Seperti yang telah disebutkan terdahulu, untuk dapat menentukan strategi perusahaan yang tepat perusahaan harus mengetahui letak kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh UD. Sumber Rahmat. Oleh karena itu, dalam penyusunan penelitian ini metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT (*Strenght, weakness, Opportunity dan Threats*) yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal UD. Sumber Rahmat.

3.5 Tahap-Tahap Penentuan Strategi

a. Identifikasi

Identifikasi yaitu penentuan faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan.

b. Analisis IFAS dan EFAS

Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) adalah analisis keunggulan strategi perusahaan untuk menentukan kelemahan dan kekuatan sehingga penyusunan strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan yang ada dilingkungan dan menghadapi tantangan yang berasal dari lingkungan.

Exsternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) adalah analisis faktor-faktor yang berada diluar jangkauan kendali perusahaan yang dapat menimbulkan suatu kesempatan atau ancaman. Tujuan dari analisis EFAS adalah untuk mencaai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi dilingkungan ekstern.

c. Diagram Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dari eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT dimana analisis SWOT membandingkan antara faktor internnal dan eksternal perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan pada Gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Keterangan :

1. Kuadran I : Pada kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).
2. Kuadran II : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk atau barang.

3. Kuadran III : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran IV : kudran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut dalam menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

d. Matrik SWOT

1) Menentukan faktor strategi internal

Yaitu membahas masalah kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT. Dalam analisis ini akan menggunakan perbandingan antara kelemahan dan kekuatan internal perusahaan, yaitu kekuatan dikurangi kelemahan (*Strenght-Weakness*).

2) Menentukan faktor strategi eksternal

Dalam perhitungan analisis ini akan memperhitungkan ancaman dan peluang perusahaan, dimana peluang akan dikurangi ancaman (*Opportunities-Threats*). Perhitungan ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dala analisis SWOT yang nantinya akan digabung dalam hasil analisis faktor strategis intern yang akan menentukan strategi yang akan dipakai oleh UD. Sumber Rahmat.

Hal ini dapat dijelaskan pada tabel matrik dibawah ini :

Tabel 3.2 Matrik SWOT

Internal Eksternal	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal	
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREATS (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3.2 Matrik *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

Sumber : Freddy Rangkuti, (2004:31)

Membuat matrik SWOT sesuai dengan data yang ada. Dasar pengolahan data dilakukan dengan cara menentukan beberapa strategi yang telah ada dengan strategi yang telah sesuai dengan analisis SWOT yaitu :

1. Strategi *strenght-opportunity* (S-O)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

2. Strategi *strenght-threat* (S-T)

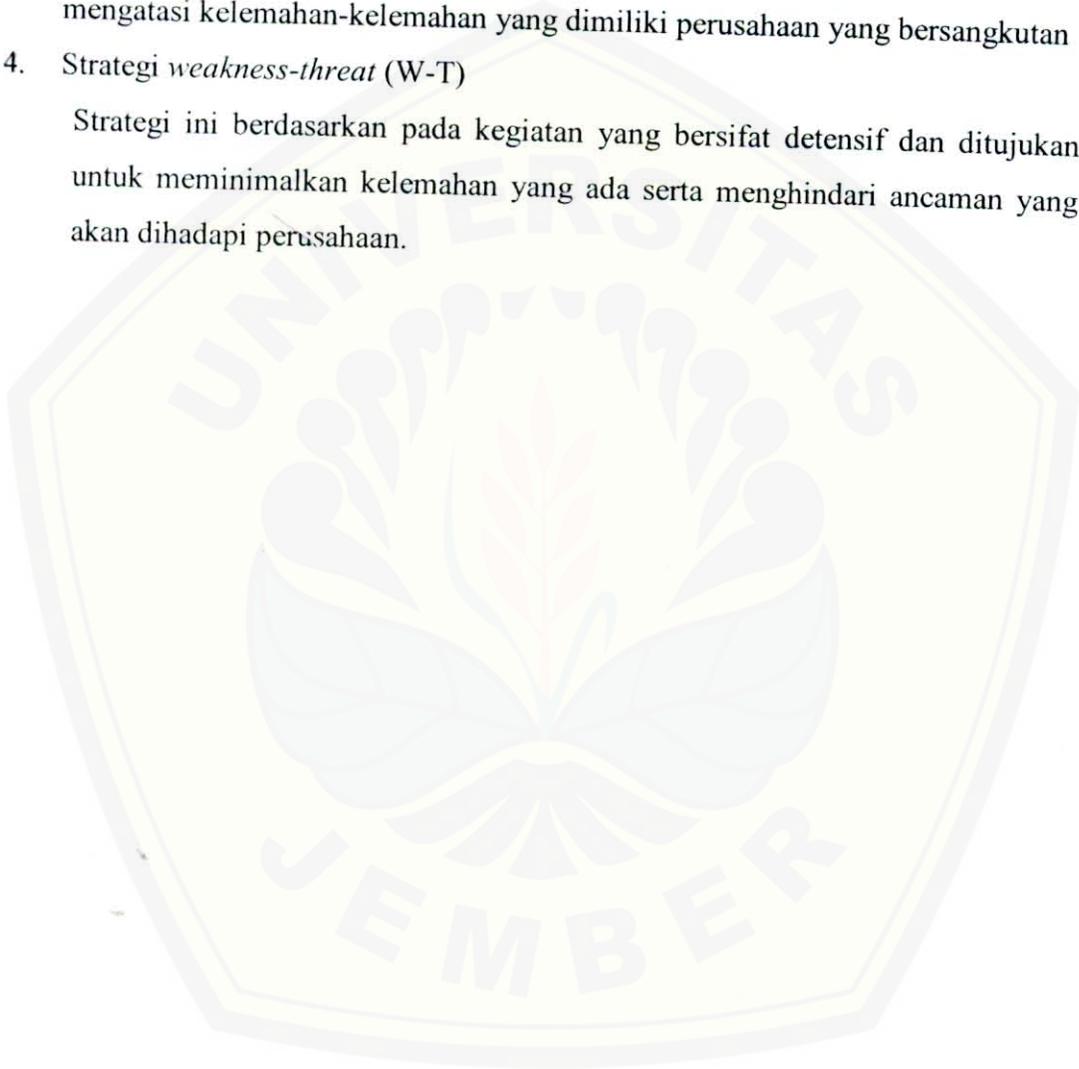
Strategi ini adalah untuk menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.

3. Strategi *weakness-opportunity* (W-O)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan

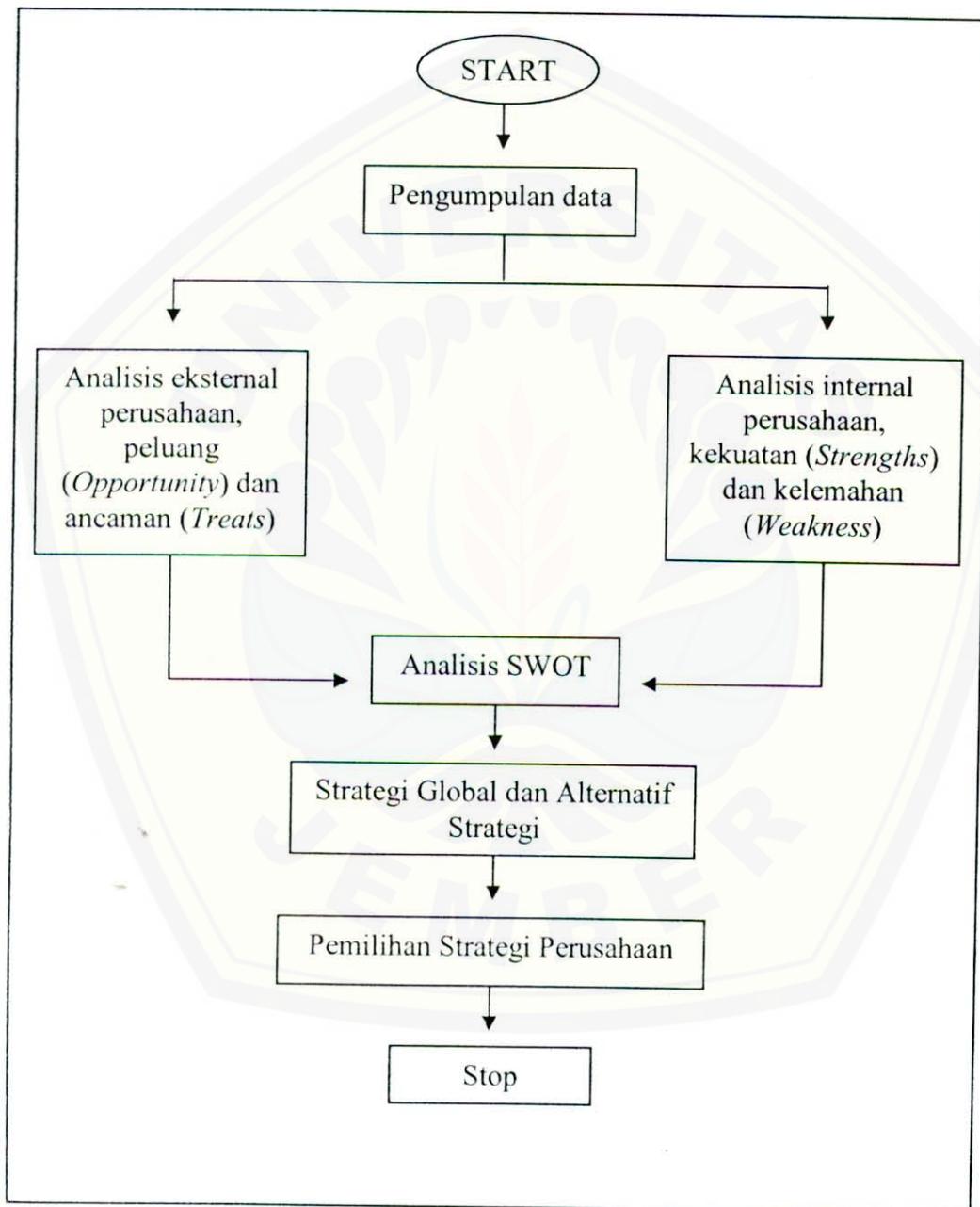
4. Strategi *weakness-threat* (W-T)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang akan dihadapi perusahaan.



3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam menyelesaikan permasalahan diatas, maka urutan langkah yang akan dilakukan adalah seperti kerangka pemecahan masalah pada Gambar 3.3 :



Gambar 3.3 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan

- a. Pengumpulan data
Melakukan pengumpulan data, diantaranya melakukan wawancara dan observasi pada pihak yang bersangkutan serta mengumpulkan data-data tertulis dari perusahaan.
- b. Analisi eksternal perusahaan
Menentukan data-data eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman bagi perusahaan
- c. Analisi internal perusahaan
Menentukan data-data internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan kelemahan pada perusahaan.
- d. Analisi SWOT
Dengan data eksternal dan internal perusahaan kemudian dimasukkan kedalam analisis SWOT dengan tujuan mendapatkan strategi global.
- e. Alternatif strategi perusahaan
Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.
- f. Pemilihan strategi perusahaan.
Memilih strategi perusahaan berdasarkan alternatif strategi perusahaan.
- g. Menarik kesimpulan
Dari analisis tersebut dapat memberikan saran yang tepat dan sesuai bagi perkembangan perusahaan.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari faktor strategi internal dan faktor eksternal diperoleh posisi UD. Sumber Rahmat berada pada kuadran I, yaitu kuadran yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), maksudnya perusahaan harus lebih giat dalam mengatasi perkembangan pasar yang kompetitif dalam rangka meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Sesuai dengan posisi perusahaan yang berada pada kuadran I maka dapat dipilih strategi utama yaitu, *strategi ekspansi* atau perluasan. Dalam melaksanakan strategi ekspansi tersebut, UD. Sumber Rahmat dapat melakukan beberapa strategi yaitu strategi ekspansi internal serta strategi ekspansi eksternal. Selanjutnya strategi tersebut dianalisis dengan menggunakan SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) antara lain terdiri dari strategi S-O meliputi peningkatan kualitas produk, mempertahankan harga dan menambah armada serta mencari mitra agroindustri baru. Strategi S-T meliputi memberikan kualitas terbaik kepada mitra agroindustri maupun konsumen dan mengidentifikasi pesaing baru. Strategi W-O meliputi meningkatkan pangsa pasar UD. Sumber Rahmat dan melakukan kerjasama dibidang kualitas produk dengan mitra agroindustri. Selanjutnya strategi W-T dilakukan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas produk serta menggunakan teknologi terbaru yang efisien.



5.2 Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat dibuat saran-saran yang mungkin bermanfaat dan dapat membantu pelaksanaan alternatif-alternatif strategi perusahaan UD. Sumber Rahmat, antara lain:

1. Strategi yang ditawarkan masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk diuji coba yang memerlukan waktu, tenaga serta biaya yang tidak sedikit. Tetapi hasil penelitian ini merupakan pandangan bagi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan.
2. Karena perusahaan berada pada kuadran I, maka perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimilikinya agar eksistensi perusahaan tetap terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- David. Fred R, 2006. *Strategic Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Banyuwangi. 2006. *Laporan Tahunan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Banyuwangi Tahun 2005*. Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Banyuwangi, Banyuwangi.
- Indisari, 2006. *Penentuan Strategi Pemasaran Pada PT. Pandu Siwi Sentosa Cabang Jember*. Skripsi tidak dipublikasikan : Universitas Jember
- Janie. Triangga, 2006. *Analisis Penerapan Rancangan Belanced Scorecard sebagai Peta Strategi Perguruan Tinggi Negeri*. Skripsi tidak dipublikasikan : Universitas Jember.
- Jauch, R. Lawrence, William F. Glueck, 1988, *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga
- Kotler Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2 (Terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- _____, 1997. *Manajemen Pemasaran Modern: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Prenhallindo. Jakarta
- Marzuki, 1995. *Metode Riset*. Cetakan Keenam. BPFE-UH. Yogyakarta
- Mubyarto, 1989. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. LP3ES : Jakarta
- Prasesty, 2006. *Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT Pada Pandu Logistiec Cabang Jember*. Skripsi tidak dipublikasikan : Universitas Jember
- Pumono, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. 1996. *Manajemen Strategi*. FEUI. Jakarta
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Tjiptono, Fandi, 1998. *Manajemen Jasa*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta.

Data Penjualan UD. Sumber Rahmat tahun 2004

No	Jenis Ikan	Jumlah (Kg)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)
1	Ikan Lemuru	455.000	1.500	682.500.000
2	Ikan Tongkol	28.000	4.000	112.000.000
3	Ikan Layang	25.350	4.000	101.400.000
4	Ikan Cakalang	6.320	5.000	31.600.000
5	Ikan Ekor Kuning	6.400	7.000	44.800.000
6	Ikan lainnya	71.400	3.000	214.200.000
Jumlah		592.470	24.500	1.186.500.000

Data Penjualan UD. Sumber Rahmat tahun 2005

No	Jenis Ikan	Jumlah (Kg)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)
1	Ikan Lemuru	506.790	2.000	1.013.580.000
2	Ikan Tongkol	5.200	4.000	20.800.000
3	Ikan Layang	12.000	4.000	48.000.000
4	Ikan Cakalang	4.210	5.000	21.050.000
5	Ikan Ekor Kuning	2.500	7.000	17.500.000
6	Ikan lainnya	6.400	4.000	25.600.000
Jumlah		537.100	26.000	1.146.530.000

Data Penjualan UD. Sumber Rahmat tahun 2006

No	Jenis Ikan	Jumlah (Kg)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)
1	Ikan Lemuru	480.070	2.000	960.140.000
2	Ikan Tongkol	26.800	4.000	107.200.000
3	Ikan Layang	18.188	4.000	72.752.000
4	Ikan Cakalang	3.087	5.500	16.978.500
5	Ikan Ekor Kuning	4.600	6.000	27.600.000
6	Ikan lainnya	5.500	4.000	22.000.000
Jumlah		538.245	25.500	1.206.670.500

Biaya Operasional UD. Sumber Rahmat di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi

Tahun	Solar				Es			
	Jumlah (drum)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)	Jumlah (Plat)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)	Jml (liter)	
2004	352	950.000	334.400.000	17.600	7.000	123.200.000	1.760	
2005	352	950.000	334.400.000	8.800	7.100	62.480.000	1.760	
2006	352	950.000	334.400.000	17.600	7.100	124.960.000	1.760	
Jumlah	1056	2.850.000	1.003.200.000	44.000	21.200	310.640.000	5.280	

Biaya Variabel						
Oli			Bensin			
Harga (Rp)	Nilai (Rp)	Jumlah (liter)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)	Transportasi (Rp)	Restribusi (Rp)
9.000	15.840.000	880	4.300	3.784.000	62.530.000	34.926.000
9.000	15.840.000	880	4.300	3.784.000	46.085.000	25.818.000
9.000	15.840.000	880	4.300	3.784.000	52.260.000	29.294.000
27.000	47.520.000	2.640	12.900	11.352.000	160.875.000	90.038.000

Data Biaya Penyusutan, Biaya Pemeliharaan dan Biaya Perijinan
 UD. Sumber Rahmat Dikecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi

Tahun	Jumlah Trip	Biaya Tetap			Total Biaya
		Penyusutan (Rp)	Pemeliharaan (Rp)	Perijinan (Rp)	
2004	176	98.500.000	7.800.000	201.000	106.501.000
2005	176	88.400.000	7.200.000	201.000	95.801.000
2006	176	90.800.000	7.800.000	201.000	98.801.000
Jumlah	528	277.700.000	22.800.000	603.000	301.103.000

Data Penyusutan UD. Sumber Rahmat Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi

Tahun	Armada				Alat	
	Investasi (Rp)	Umur Ekonomi (Tahun)	Penyusutan Per Tahun (Rp)	Penyusutan Per Bulan (Rp)	Investasi (Rp)	Umur Ekonomi (Tahun)
2004	400.000.000	25	16.000.000	1.333.333	210.000.000	5
2005	390.000.000	25	15.600.000	1.300.000	180.000.000	5
2006	390.000.000	25	15.600.000	1.300.000	215.000.000	5
Jumlah	1.180.000.000	75	47.200.000	3.933.333	605.000.000	15

Tangkap	Mesin						Total Penggunaan Per Bulan (Rp)
	Penyusutan Per Tahun (Rp)	Penyusutan Per Bulan (Rp)	Investasi (Rp)	Umur Ekonomi (Tahun)	Penyusutan Per Tahun (Rp)	Penyusutan Per Bulan (Rp)	
42.000.000	3.500.000	202.500.000	5	40.500.000	3.375.000	8.208.333	
36.000.000	3.000.000	184.000.000	5	36.800.000	3.066.667	7.366.667	
43.000.000	3.583.333	161.000.000	5	32.200.000	2.683.333	7.566.667	
121.000.000	10.083.333	547.500.000	15	109.500.000	9.125.000	23.141.667	

Data Investasi UD Sumber Rahmat kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi

Jenis Biaya	Umur Ekonomis	Satuan	Tahun Perolehan	Harga Perolehan	Jumlah	Investasi
Armada (Kapal)	25	Unit	1999	200.000.000	2	400.000.000
Alat Tangkap (Pukat)	5	Unit	1999	190.000.000	1	190.000.000
Mesin	5	Unit	1999	22.500.000	9	202.500.000
Lampu	2	Buah	1999	6.000.000	3	18.000.000
Total	37			418.500.000	15	810.500.000

