



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT. ISTANA CIPTA SEMBADA BANYUWANGI

SKRIPSI

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



Asal :	Hadiah	Klass
Terima :	15 JAN 2005	(SD). 8
Penyedia :		MUR
		a
		son

Oleh :

AGUSTIN MURDIANINGSIH
020810291729

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004

JUDUL SKRIPSI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : AGUSTIN MURDIANINGSIH

N. I. M. : 02081091729

Jurusan : MANAJEMEN

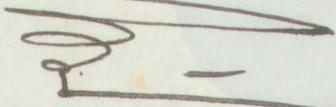
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

20 OKTOBER 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,

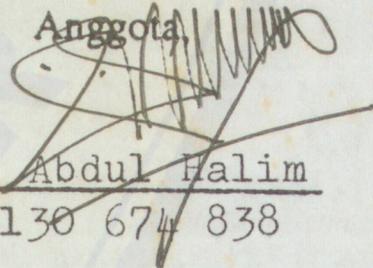

Drs. Budi Nurhardjo, MSi
NIP. 131 408 353



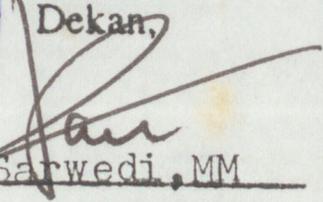
Sekretaris,


Drs. Didik Pudjo M, M.s
NIP. 131 627 513

Anggota,


Drs. Abdul Halim
NIP. 130 674 838

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Dr. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 638



TANDA PERSETUJUAN

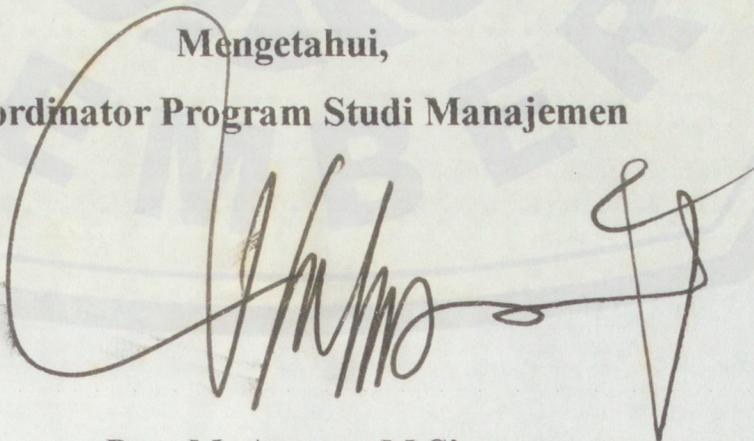
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA
PT. ISTANA CIPTA SEMBADA BANYUWANGI
NAMA : AGUSTIN MURDIANINGSIH
NIM : 020810291729
JURUSAN : MANAJEMEN
KONSENTRASI : PEMASARAN

Pembimbing I



Drs. Abdul Halim
NIP. 130 674 838

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Manajemen



Drs. M. Anwar, M.Si

NIP. 131 759 767

MOTTO

“Maha Suci Allah”

Tiada ilmu bagi kami

Selain yang Kau ajarkan kepada kami

Sungguh, Kaulah Yang Maha Tahu

Yang Maha Bijaksana

(Al-Baqarah:32)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan)

Kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) orang lain

Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap

(Alam Nasyroh:6 - 8)

Menyadari kekurangan diri adalah tangga buat mencapai cita-cita

Berusaha terus untuk mengisi kekurangan tersebut adalah

Keberanian yang luar biasa

(Hamka)

Lembar Persembahan

Pengabdian dan terima kasih kupersembahkan skripsi ini kepada :

- ❖ Ibu dan Ama, mbak Nanik serta adikku Nina tercinta yang senantiasa mendukung dan memberiku semangat
- ❖ Sahabat – sahabatku Eky, Citra, Yeni, Dini, Lembu, Ema dan Ida, terima kasih untuk inspirasi, semangat dan kebersamaannya selama ini, I Love You So Much Guys
- ❖ Almamaterku tercinta Universitas Jember

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. ISTANA CIPTA SEMBADA BANYUWANGI**

ABSTRAKSI

Dalam memasuki era pembangunan dan abad milenium ini perkembangan dunia usaha semakin pesat dan ketat. Teknologi dan informasi berkembang sangat cepat tanpa memandang jarak dan waktu. Persaingan dalam dunia usaha tidak hanya ditentukan oleh banyaknya jumlah pesaing, tetapi juga dipengaruhi oleh politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya. Sehingga perusahaan harus mampu menganalisis kesempatan-kesempatan (kekuatan dan peluang) yang dapat dimanfaatkan dalam kondisi sekarang dan mempersiapkan diri dalam menghadapi hambatan (kelemahan dan ancaman) yang mungkin terjadi.

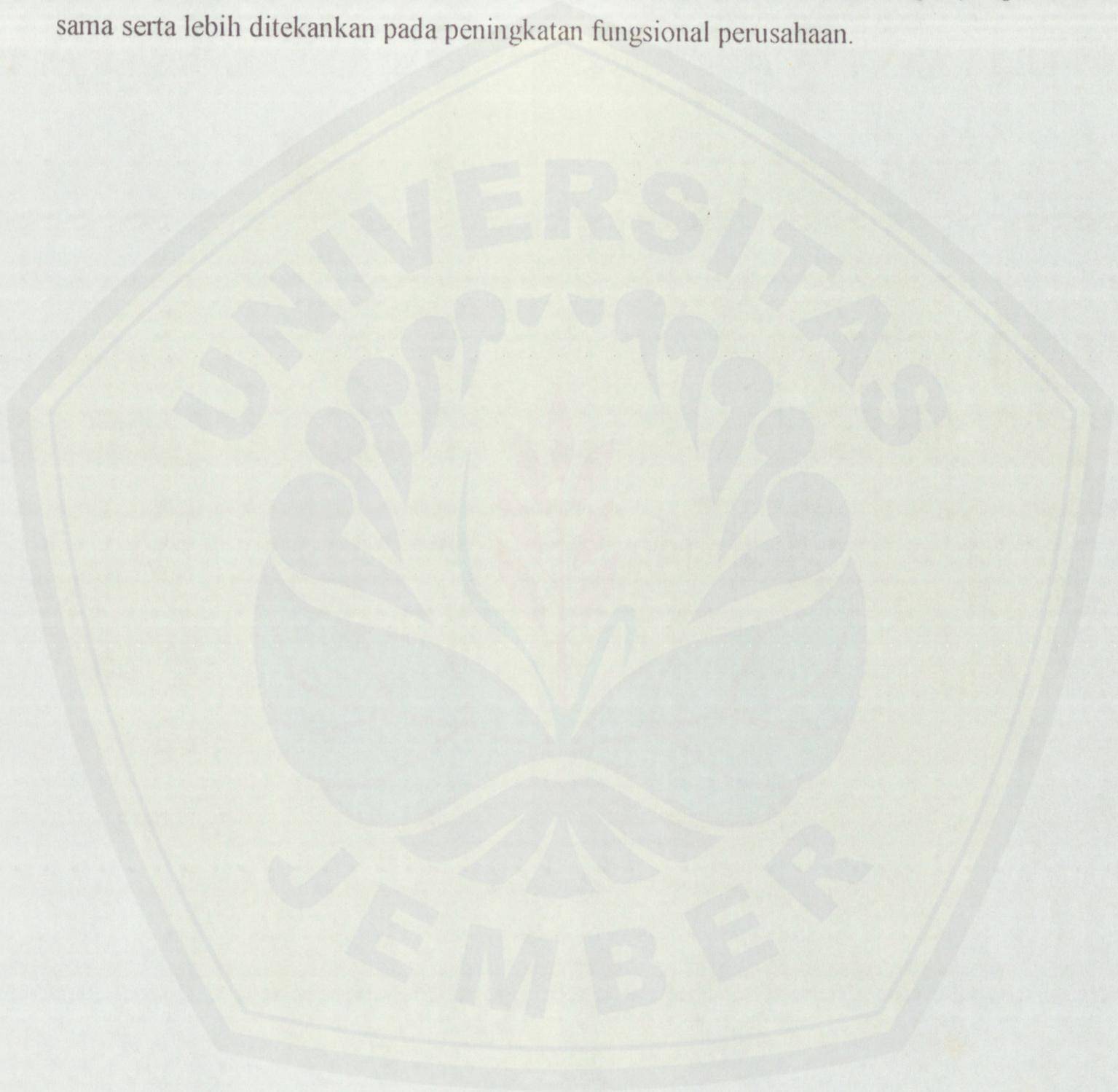
Tujuan dari penelitian ini adalah, 1) untuk mengetahui sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan seberapa besar peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan, 2) untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat digunakan oleh PT. Istana Cipta Sembada.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah observasi, wawancara dan studi kepustakaan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.

Dari pembahasan masalah diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan antara lain manajemen/administrasi yang baik, penggunaan peralatan yang canggih, kekuatan/keawetan produk terjaga, dan harga yang ditawarkan ke konsumen sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain jumlah produk yang dihasilkan terbatas, dan sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk karena kelalaian karyawan. Disamping memiliki kekuatan dan kelemahan, perusahaan juga memiliki peluang dan ancaman, peluang yang dimiliki oleh perusahaan antara lain keadaan ekonomi Indonesia yang stabil, pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi dan adanya kebijaksanaan pemerintah

untuk mempermudah pemberian kredit. Sedangkan ancaman yang dimiliki perusahaan adalah adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan sejenis, dan adanya wabah penyakit yang dapat merusak bahan baku.

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT diatas, strategi pemasaran yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Istana Cipta Sembada adalah strategi stabilitas yaitu perusahaan melayani konsumen dengan produk dan fungsi yang sama serta lebih ditekankan pada peningkatan fungsional perusahaan.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, kami ucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, hidayah dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul : **“Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi”** dengan baik dan lancar.

Walaupun penulis telah berusaha mencurahkan segala kemampuan yang ada, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca sangatlah penulis harapkan.

Upaya penulisan skripsi ini tidak akan berhasil baik dan lancar tanpa adanya kerjasama dengan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. Abdul Halim, selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu memberikan pengarahan, bimbingan, saran serta koreksi dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sarwedi, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta segenap bapak/ibu dosen dan karyawan yang membantu penulis selama duduk di bangku kuliah.
3. Kedua orang tuaku tercinta, adikku Nina serta mbak Nanik atas pengorbanan yang telah diberikan untuk masa depan penulis.
4. Rekan-rekan Manajemen angkatan 2002
5. Sahabat dan teman seperjuanganku Eky, Citra, Dini, Ema, Lembu, and Ida yang selalu memberikan motivasi dan semangat, I always remember you.
6. Teman-temanku di Halmahera 12, Yeni yang sabar mendengarkan keluhanku, thank's for everything
7. Seluruh teman-teman yang telah memberikan dorongan dan spiritnya

Meskipun banyak kendala serta hambatan yang kami jumpai, akhirnya penyusunan skripsi ini dapat kami selesaikan.

Kepada semua pihak yang telah penulis sebutkan diatas, maka penulis berdoa semoga segala amal dan kebajikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan meskipun kecil artinya.

Wassalamu alaikum Wr. Wb.

Jember, Oktober 2004

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Kerangka Pemecahan	5
1.7 Penjelasan Kerangka	6
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pengertian Strategi	7
2.1.2 Perencanaan Strategi	8
2.1.3 Analisis Strategi	10
2.1.4 Pemilihan dan Penentuan Strategi.....	11
2.1.5 Perumusan Strategi pemasaran	13
2.1.6 Harga.....	15
2.1.7 Promosi	16
2.1.8 Distribusi.....	18
2.1.9 Strategi Pemasaran	21
2.1.10 Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan.....	22

2.1.11 Analisis SWOT	33
2.1.12 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi	34
III. METODE PENELITIAN	35
3.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	35
3.2 Rancangan Penelitian	38
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
3.5 Metode Analisis	40
3.6 Tahap-Tahap Penentuan Strategi	42
IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Istana Cipta Sembada	45
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	49
4.1.3 Kondisi Lingkungan Intern	49
4.1.4 Kondisi Lingkungan Ekstern.....	56
4.2 Analisis Data	59
4.2.1 Tahap Pengumpulan Data	59
4.2.2 Tahap Pengolahan Data.....	61
4.2.3 Penentuan Strategi Pemasaran	68
V. SIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Simpulan	70
5.2 Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

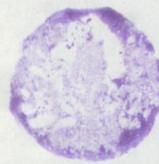
Gambar 1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	5
Gambar 2 Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	31
Gambar 3 Diagram Analisis SWOT	43
Gambar 4 Struktur Organisasi PT. Istana Cipta Sembada	46



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Matrik SWOT	40
Tabel 2	Jumlah Tenaga Kerja Menurut Kelompok Jabatan dan Tingkat Pendidikan pada PT. Istana Cipta Sembada.....	50
Tabel 3	Harga Jual Tahun 2003 Pada PT. Istana Cipta Sembada.....	52
Tabel 4	Harga Jual Tahun 2003 Pada PT. Windu Blambangan.....	52
Tabel 5	Jumlah Permintaan tahun 2003 Pada PT. Istana Cipta Sembada.....	53
Tabel 6	Laporan Realisasi Ekspor Tahun 2003 Pada PT Istana Cipta Sembada	54
Tabel 7	Jumlah Penduduk Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur.....	59
Tabel 8	Matrik Profil Kompetitif.....	61
Tabel 9	Faktor-Faktor Strategis Internal Pada PT Istana Cipta Sembada.....	63
Tabel 10	Faktor-Faktor Strategis Eksternal Pada PT Istana Cipta Sembada.....	64
Tabel 11	Matrik SWOT Pada PT Istana Cipta Sembada	67





L PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bagi suatu perusahaan kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. Melalui kegiatan pemasaran ini diharapkan dapat diperoleh suatu keuntungan (profit) yang dapat dipakai untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan serta menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

Berhasil tidaknya perusahaan yang berorientasi pada profit motive dipengaruhi oleh kekuatan yang dimiliki perusahaan (lingkungan intern) dan peluang-peluang yang ada diluar perusahaan (lingkungan ekstern). Perpaduan antara lingkungan intern dan ekstern perusahaan disebut strategi perusahaan. Strategi perusahaan adalah kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu strategi perusahaan yang dapat merealisasikan tujuan perusahaan adalah strategi pemasaran, sebab suatu barang atau produk yang dihasilkan tidak akan ada artinya apabila barang tersebut tidak dapat dipasarkan.

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha dewasa ini, menunjukkan bahwa bidang pemasaran telah mengalami kemajuan yang pesat. Hal ini mendorong dunia usaha untuk menerapkan konsep perencanaan strategi. Oleh karena itu diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi perusahaan dan fungsinya dalam memajukan perusahaan.

Dilihat dari segi pemasaran, perusahaan harus dapat mengambil suatu kebijaksanaan yang tepat. Karena dunia usaha sekarang ini lebih cenderung menitikberatkan pada bidang pemasaran yang meliputi semua kegiatan untuk merencanakan dan menentukan kebijaksanaan mengenai produk, harga, promosi dan distribusi produk yang dihasilkan.

Proses strategi pemasaran merupakan suatu proses manajemen yang menganalisis kesempatan pasar dan memilih posisi, program dan pengendalian pemasaran yang menciptakan dan mendukung bisnis-bisnis yang aktif untuk mencapai tujuan serta sasaran perusahaan berdasarkan faktor-faktor internal dan

eksternal perusahaan. Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan perkiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat baik yang menyangkut aspek-aspek di dalam lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan secara lebih dini. Misalnya tantangan bagi manajemen untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan ialah adanya pergeseran selera konsumen, persaingan, situasi perekonomian umum dan peraturan pemerintah. Perubahan lingkungan itu dapat menjadi peluang, namun tak jarang pula menjadi ancaman bagi perusahaan. Maka perusahaan dituntut untuk menilai perubahan lingkungan, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan mengusahakan agar kegiatan operasional terlaksana sedemikian rupa, sehingga strategi yang dipilih benar-benar mencapai tujuan pokok perusahaan.

Untuk menyusun strategi pemasaran salah satunya yang diperlukan adalah analisa SWOT agar dapat mengetahui perkembangan profile perusahaan atas dasar informasi yang dikumpulkan, dimana informasi tersebut berupa kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), dari analisis internal dan peluang (Opportunities) serta ancaman (Threats) yang muncul dari analisa eksternal.

Analisa SWOT diperlukan perusahaan untuk melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang, serta kekuatan dan kelemahan agar dapat diketahui keadaan dimasa yang akan datang. Mengingat analisa SWOT itu sangat luas cakupannya yaitu meliputi bidang keuangan, pemasaran, produksi, personalia dan sebagainya maka akan dibatasi pada bidang fungsional pemasaran, terutama pada bauran pemasaran (Marketing Mix) perusahaan, yang mana menurut Husnan (1991:23) adalah produk, harga, saluran distribusi, promosi dari produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan faktor eksternal perusahaan menurut Reksohadiprojo (1990:5) adalah berkaitan dengan kondisi perekonomian, teknologi, pemasok, pesaing dan pemerintah.

Dari gambaran diatas dapat dirasakan betapa pentingnya manajemen strategi khususnya analisa SWOT bagi pimpinan perusahaan yang ingin meneruskan kehidupannya maupun untuk berkembang, agar cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Dengan hanya mempertahankan dan menjalankan terus-menerus strategi pemasaran yang digunakan selama ini tanpa adanya analisa SWOT tentang hubungan internal dan eksternal perusahaan yang lebih baik dan matang sementara persaingan semakin ketat dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis dalam bisnis pembekuan udang, maka hal ini dapat menidurkan manajemen perusahaan dalam kepuasan yang dicapai selama ini.

Sewaktu manajemen berada dalam rasa puas diri tersebut, lingkungan eksternal perusahaan mungkin berubah tanpa disertai dengan perubahan lingkungan internal perusahaan, sehingga pada waktu manajemen menyadari perubahan yang terjadi, mungkin terlalu terlambat untuk menggunakan peluang baru yang ada. Kalaupun dapat diatasi akan sangat tidak efisien sehingga perusahaan kehilangan peluang-peluang yang seharusnya dapat dimasuki pada daerah pasar potensial, yang berakibat target yang ditetapkan tidak terpenuhi.

Bertitik tolak dari uraian diatas maka perusahaan perlu menentukan rencana strategi pemasaran yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis di pasaran.

1.2 Perumusan Masalah

PT. Istana Cipta Sembada yang berlokasi di Banyuwangi adalah suatu perusahaan yang memproduksi pembekuan udang. Dalam memasarkan produknya menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan sejenis baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Oleh karena itu PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi terus berusaha melakukan peningkatan kegiatan pemasaran serta meninjau kembali kebijaksanaan dalam kaitannya untuk memasarkan produknya.

Dalam hal ini pelaksanaan rencana strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi adalah kurang tepat. Hal ini disebabkan jarangya identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang di lingkungan sekitarnya yang dapat mempengaruhi aktivitas PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi. Keadaan semacam ini mengakibatkan perusahaan mengalami hambatan dalam memasarkan produknya.

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka rumusan yang dapat dikemukakan adalah “ Strategi pemasaran yang tepat digunakan oleh PT. Istana Cipta Sembada”.

Dari uraian dan permasalahan diatas, maka penelitian ini diberi judul “Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Istana Cipta Sembada di Banyuwangi”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui sejauh mana kekuatan (strenght) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh perusahaan dan seberapa besar peluang (opportunity) dan ancaman (threaths) yang dihadapi perusahaan
- b. Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada PT. Istana Cipta Sembada

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan dasar pemikiran bagi pimpinan perusahaan dalam usaha mengambil kebijaksanaan yang berkaitan dengan strategi pemasaran dalam usaha meningkatkan volume penjualan.

1.5 Batasan Masalah

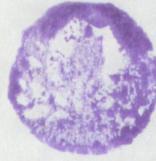
- a. Periode analisis terbatas yaitu selama tahun 2003
- b. Jenis produk yang diteliti adalah udang beku.

1.6 Kerangka Pemecahan

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Pemecahan Masalah



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Strategi

Setiap badan usaha atau perusahaan memiliki tujuan yang berbeda. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi. Dalam mengembangkan strategi jangka panjang perusahaan diharuskan memiliki pandangan jauh ke depan untuk menghadapi kondisi yang berubah-ubah dalam industri mereka, sehingga perusahaan bisa menentukan apa yang paling tepat dilakukan, baik ditinjau dari segi kedudukan, industri, peluang maupun sumber daya lainnya.

Strategi adalah rencana yang disatukan secara luas dan terintegrasi yang menggabungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Glueck, 1999:112). Strategi yang digariskan dalam organisasi adalah ekstensifikasi, intensifikasi, rehabilitasi dan diversifikasi. Strategi berarti penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang, haluan, tindakan, dan alokasi sumber yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut, baik yang berkaitan dengan bisnis sekarang maupun yang akan datang.

Menurut pengertian tersebut, hakikat suatu strategi adalah menjawab pertanyaan, usaha apakah yang harus dikembangkan untuk memanfaatkan kesempatan atau peluang dan mengatasi hambatan serta ancaman agar tercapai perkembangan, dengan demikian strategi merupakan rencana yang bersifat kesatuan (*united*), menyeluruh (*comprehensive*) dan terpadu (*integrated*) yang menghubungkan kekuatan perusahaan atau industri dengan tantangan lingkungan, jadi setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing eksplisi atau implisit. Secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan dari berbagai fungsional perusahaan. Strategi bersaing merupakan kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) untuk meraih sukses. Tujuan yang dimaksud adalah batasan mengenai bagaimana bisnis

akan dilakukan serta sasaran yang akan ditempuh seperti pertumbuhan, kemampuan memperoleh laba, tujuan sosial dan sebagainya. Sedangkan kebijakan fungsional seperti penelitian dan perkembangan tenaga kerja, distribusi, penjualan, pemasaran, target pasar, lini produk, pembelian, keuangan, dan pengendalian. Dengan demikian kebijakan harus mencerminkan dari tujuan serta saling terkait. Berarti menentukan konsep strategi harus dapat dipergunakan untuk menentukan perilaku secara keseluruhan dari perusahaan.

2.1.2 Perencanaan Strategi

Proses manajemen strategi diawali dengan suatu diagnosis yang menyangkut keunggulan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman bagi suatu perusahaan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Ranguti (2001:3) menjelaskan bahwa untuk memahami konsep perencanaan strategis, perusahaan perlu memahami tentang :

a. Konsep Strategi

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun oleh suatu perusahaan. Konsep strategi pada pokoknya ada dua macam yaitu :

1) *Distinctive Competence*

Adalah tindakan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing, dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*Distinctive Competence*". *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari

kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing.

2) *Competitive Advantage*

Adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Ada tiga strategi yang dilakukan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu : (a) *cost leadership*, (b) diferensiasi, dan (c) fokus. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

b. Tipe-Tipe Strategi

1) Strategi Manajemen

Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi atau strategi divestasi dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran produksi atau operasional, strategi distribusi strategi organisasi dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.3 Analisis Strategi

Macam-macam strategi dalam tingkatannya dalam suatu perusahaan (Rangkuti, 2001:10) yaitu :

a. Strategi Di Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Adalah suatu strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Penetapan strategi korporat harus didarakan kepada keinginan konsumen, setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen. Strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional).

b. Strategi Di Tingkat Unit Bisnis

Pada prinsipnya *Strategic Business Unit* memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Memiliki misi dan strategi
- 2) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- 3) Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- 4) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas

Strategic Business Unit memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda. *Strategic Business Unit* dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merk apa saja. Konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

- d. Hubungan kekuatan manajerial dan struktur organisasi
- e. Pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi

Dalam menjelaskan pemilihan strategi baik pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat unit bisnis ataupun fungsional, maka tidak akan terlepas dari objektivitas yang dipilih. Sebab *objective setting* dan *strategy choice* merupakan dua hal yang saling berkaitan. *Objective* yang dipilih dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan atau industri dan dipengaruhi oleh situasi intern dan ekstern yang dihadapi oleh perusahaan atau industri.

Objective atau *goals* adalah hasil akhir yang dicapai dalam batasan waktu tertentu pula. Suatu *objective* atau strategi yang optimal merupakan perpaduan antara *opportunities* dengan *strenght* perusahaan atau industri dalam mengeksploitir kesempatan yang ada.

Pilihan *objective* dapat dibagi tiga tingkat pertumbuhan (*growth*), stabilitas (*stability*), dan bertahan (*survival*). *Objective setting* ini akan mempengaruhi alternatif strategi yang dipilih untuk mencapai *objective* tersebut. Alternatif strategi adalah strategi yang disusun berdasarkan ETOP (*Environmental Threath and Opportunity Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*) yang berkaitan dengan jenis usaha perusahaan itu bergerak. Glueck (1999:218) menjelaskan lebih lanjut bahwa terdapat alternatif-alternatif strategi utama (*Grand Strategy*), yaitu :

a. Strategi stabilitas (*stability strategy*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila :

1. Perusahaan atau industri tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang serupa dan sektor pasar sebagaimana yang ditetapkan dalam definsi bisnisnya.
2. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

b. Strategi Ekspansi (*expantion strategy*)

Strategi ekspansi dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila :

1. Perusahaan atau industri melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau aktivitasnya

a. Unsur-unsur utama pemasaran

1. Unsur strategi persaingan

- a) *Market Segmentation* adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.
- b) *Targetting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
- c) *Positioning* adalah penetapan posisi pasar. Tujuan positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur taktik pemasaran

- a) Diferensiasi yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b) Bauran pemasaran yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur nilai pemasaran

- a) Berusaha meningkatkan *brand equity*-nya. Jika *brand equity* dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan akan mendapat dua hal yaitu konsumen akan menerima produk serta merknya (*brand*), yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan mereka puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka dan perusahaan memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merk, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing, dan efisiensi dan efektivitas kerja, khususnya pada program pemasarannya.

mencapai tingkat tertentu dalam jumlah yang terjual, hasil penjualan atau pangsa pasara tertentu tanpa mengacu pada laba. Perusahaan yang berpandangan jauh ke depan mungkin memutuskan bahwa meningkatkan pangsa pasar merupakan tujuan yang utama. Tujuan penetapan harga *status quo* yaitu apabila manajer merasa puas dengan pangsa pasar dan laba yang telah dicapai.

Penetapan harga yang umumnya dilaksanakan adalah :

a. *Cost Oriented Pricing*

Terdiri dari *mark-up pricing* yaitu harga ditetapkan dengan menambahkan suatu prosentase-prosentase tertentu atas biaya per unit dan *target pricing* yaitu siasat penetapan harga berdasarkan target laba.

b. *Demand Oriented Pricing*

Yaitu mendasarkan pada tingkah laku *demand* (permintaan) misalnya harga yang tinggi biasanya bila *demand* sangat kuat dan harga rendah bilamana *demand* lemah.

c. *Competition Oriented Pricing*

Adalah bilaman penetapan harga didasarkan kepada harga yang ditetapkan oleh saingan. Harga dapat ditetapkan lebih rendah atau lebih tinggi dari saingannya.

d. Penetapan Harga Oleh Pemerintah

Yaitu apabila barang atau jasa tersebut diperlukan oleh/untuk memenuhi kebutuhan hajat orang banyak. Dapat berupa harga tertinggi dan harga terendah.

2.1.7 Promosi

Promosi adalah komunikasi yang persuasif, mengajak, mendesak, membujuk dan menyakinkan. Ciri dari komunikasi yang persuasif adalah ada komunikator yang secara terencana mengatur berita dan penyampaiannya untuk mendapatkan akibat tertentu dalam sikap dan tingkah laku si penerima. Definisi promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Swastha, 1996:237).

d. Sales Promotion

Alat kegiatan promosi selain periklanan, personal selling dan publisitas ialah berupa *sales promotion* yang dilakukan dengan peragaan, pertunjukan dan pameran, demonstrasi dan berbagai macam usaha penjualan yang bersifat rutin.

Perusahaan menggunakan promosi penjualan yang diarahkan kepada konsumen atau pemakai akhir untuk meningkatkan permintaan dalam jangka pendek atau mempercepat waktu pembelian. Para ahli berpendapat bahwa dampak kebanyakan promosi penjualan sifatnya sementara dan dana yang dikeluarkan untuk iklan lebih membantu perusahaan dalam jangka panjang.

Peningkatan penjualan dilakukan melalui strategi promosi yaitu terdiri dari strategi dorong (*push strategy*) dan strategi tarik (*pull strategy*). Strategi dorong adalah strategi promosi yang menggunakan tenaga penjual dan promosi perdagangan untuk “mendorong” produk lewat saluran distribusi. Produsen mempromosikan produk kepada pedagang besar, pedagang besar mempromosikan kepada pengecer dan pengecer mempromosikan kepada konsumen. Sedangkan strategi tarik adalah strategi promosi yang menggunakan banyak biaya untuk periklanan dan promosi konsumen demi memupuk permintaan konsumen. Bila strategi tarik berhasil, konsumen akan mencari produk dari pengecer, pengecer akan mencari dari pedagang besar, dan pedagang besar akan mencari dari produsen (Kotler, 1997:87).

2.1.8 Distribusi

Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam rangka kegiatan memperlancar arus barang dari produsen ke konsumen adalah memilih secara tepat saluran distribusi yang digunakan. Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen (Swastha, 1996:190).

Keputusan saluran distribusi merupakan salah satu keputusan paling rumit dan menantang yang dihadapi perusahaan. Saluran yang dipilih perusahaan sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran. Saluran distribusi yang terlalu panjang menyebabkan makin banyak mata rantai yang ikut dalam kegiatan

pemasaran. Hal ini berarti bahwa kemungkinan penyebaran barang produksi secara luas sampai ke konsumen ataupun keuntungan perusahaan berkurang. Sebaliknya saluran distribusi yang terlalu pendek kurang efektif untuk penyebarluasan, tetapi karena mata rantai pemasaran lebih pendek maka biaya dapat ditekan sehingga harga sampai ke konsumen dapat lebih rendah.

Memilih dan menentukan saluran distribusi bukanlah pekerjaan yang mudah. Prosedur menentukan saluran distribusi pada umumnya antara lain :

- a. Melakukan analisa terhadap produk yang akan dipasarkan untuk menentukan sifat-sifat dan gunanya.
- b. Menentukan sifat-sifat produk dan luasnya pasar
- c. Meninjau saluran distribusi yang sudah ada atau yang mungkin dapat digunakan
- d. Menilai masing-masing saluran dari sudut potensi volume penjualan, biaya yang layak, dan laba yang wajar
- e. Melakukan *market survey* untuk mengetahui pendapat-pendapat pembeli dan perantara mengenai saluran distribusi yang dipergunakan oleh para pesaing
- f. Menentukan sifat dan luasnya kerjasama antara *manufacture* dengan saluran-saluran distribusi yang akan dipergunakan
- g. Merumuskan bantuan-bantuan apa yang dapat diberikan oleh *manufacturre* kepada penyalur-penyialur
- h. Melakukan penilaian secara kontinyu terhadap saluran distribusi yang telah digunakan mengingat adanya perkembangan-perkembangan pasar

Manajemen saluran yang efektif memerlukan pemilihan perantara tertentu dan memotivasi mereka. Tujuannya adalah untuk membangun kemitraan jangka panjang yang akan menguntungkan semua anggota saluran. Adapun keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan perantara antara lain sebagai berikut :

- a. Mengurangi tugas produsen dalam kegiatan distribusi untuk mencapai konsumen
- b. Kegiatan distribusi cukup baik bilamana perantara sudah berpengalaman

- c. Perantara dapat membantu menyediakan peralatan dan jasa referensi yang dibutuhkan untuk beberapa jenis produk, sehingga produsen tidak perlu menyediakannya
- d. Perantara dapat membantu di bidang penyimpanan dan penyediaan fasilitas-fasilitas penyimpanan seperti gudang atau fasilitas penyimpanan lainnya apabila sewaktu-waktu dibutuhkan oleh produsen
- e. Perantara dapat membantu di bidang penyimpanan dan penyediaan alat-alat transport sehingga meringankan beban produsen maupun konsumen untuk mencarinya
- f. Perantara dapat membantu di bidang keuangan dengan menyediakan sejumlah dana untuk melakukan penjualan kredit kepada pembeli akhir
- g. Keuntungan lain yang diharapkan oleh produsen dari perantara adalah membantu kegiatan promosi, membantu dalam pencarian konsumen, membantu dalam penyediaan informasi, membantu dalam pengepakan dan pembungkusan

Produsen mempunyai tiga alternatif pilihan dalam menentukan banyaknya penyalur, yaitu :

a. Distribusi Intensif

Distribusi intensif ini dapat dilakukan oleh produsen yang menjual barang konvenien, dengan menggunakan pengecer sebanyak-banyaknya untuk mendeteksi dan mencapai konsumen.

b. Distribusi Selektif

Perusahaan berusaha memilih sejumlah pedagang besar atau pengecer yang terbatas dalam suatu daerah geografis. Biasanya saluran ini dipakai untuk memasarkan produk baru, barang *shopping* atau barang spesial dan barang industri.

c. Distribusi Eksklusif

Distribusi eksklusif ini dilakukan oleh perusahaan dengan hanya menggunakan satu pedagang besar atau pengecer dalam daerah pasar tertentu. Jadi produsen hanya menjual produknya kepada satu pedagang besar atau satu pengecer saja.

kemudahan mendapatkan produk (mempersering pengiriman atau mengurangi tingkat kehabisan persediaan) serta mempromosikan penggunaan-penggunaan lain.

Strategi pemasaran juga bertitik tolak pada analisis situasi tentang faktor-faktor intern dan faktor-faktor ekstern perusahaan. Adapun studi tentang faktor-faktor intern adalah pengkajian terhadap berbagai segi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan, sedangkan studi tentang faktor-faktor ekstern adalah pengkajian terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Dalam hal ini sangat diperlukan penyesuaian yang optimal antara perusahaan dengan lingkungannya. Untuk mencapai tingkat penyesuaian yang optimal tersebut, secara teoritis adalah dengan selalu mempertimbangkan semua faktor-faktor intern dan faktor ekstern. Analisis tentang faktor intern ini akan dijelaskan dalam analisis SWOT.

2.1.10 Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan

1. Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Salah satu faktor penting yang menyebabkan semakin perlunya suatu perencanaan adalah lingkungan diluar perusahaan yang semakin rumit. Hal ini disebabkan oleh perubahan-perubahan yang terjadi sangat cepat. Faktor lingkungan luar ini mempunyai pengaruh yang besar sekali terhadap perusahaan, karena perusahaan selalu berintegrasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengidentifikasi lingkungan eksternalnya, yakni dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan.

Glueck (1990:96) menyatakan bahwa :

“ Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digubahkan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan.....Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang dibuat berdasarkan penilaian (peluang dan ancaman) dari analisis lingkungan “.

Supriyono (1990:89) menyebutkan :

“ Analisis lingkungan adalah proses dengan mana penyusun strategi monitor lingkungan. Sedangkan diagnosis lingkungan adalah kegiatan penyusunan strategi yang terdiri atas pembuatan keputusan-keputusan manajerial dengan menilai pentingnya tantangan-tantangan yang ditemukan dalam analisis lingkungan “.

Analisis lingkungan merupakan cara yang digunakan oleh penyusun strategi untuk memantau lingkungan di sekitar perusahaan. Sedangkan diagnosis lingkungan digunakan untuk menentukan permasalahan yang ada, dengan tujuan agar perusahaan selalu siap menghadapi ancaman dan kesempatan/peluang. Dalam mengembangkan suatu strategi, perusahaan harus melakukan analisis terlebih dahulu terhadap peluang dan ancaman. Ancaman lingkungan terhadap perusahaan adalah tantangan yang dihadapi oleh kecenderungan yang tidak menguntungkan atau gangguan tertentu yang terdapat di lingkungan. Dengan tidak memiliki strategi pemasaran yang tepat akan terjerumus ke arah kemacetan atau terhentinya produk, merk dan akhirnya perusahaan.

2. Pentingnya Menganalisis dan Mendiagnosis Lingkungan

A. Lingkungan ekstern perusahaan

Salah satu faktor yang menyebabkan semakin pentingnya suatu perencanaan adalah lingkungan ekstern perusahaan. Hal ini karena perubahan-perubahan yang terjadi demikian cepatnya. Berhubungan dengan hal diatas Glueck (1990:6) menyebutkan :

“ Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman-ancaman terhadap perusahaan. Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang dibuat berdasarkan penilaian (peluang dan ancaman) dari analisis lingkungan “.

Sebagaimana pengertian yang juga dikemukakan oleh Sunarto (1994:36) sebagai berikut : “ Lingkungan ekstern adalah faktor yang berada diluar jangkauan kendali perusahaan yang dapat menimbulkan suatu kesempatan atau ancaman “.

b. Gross National Product (GNP)

GNP merupakan indikator yang utama untuk menilai keadaan suatu negara. Indikator ini sangat perlu sebagai gambaran petunjuk umum atas potensi kegiatan perekonomian secara keseluruhan. GNP ini juga mencerminkan dari keadaan ekonomi nasional yang ada dalam tingkat tertentu dan dapat berfungsi sebagai potensi bisnis atau usaha yang mungkin bisa diraih.

c. Inflasi

Tingkat inflasi suatu negara juga merupakan indikator perekonomian yang perlu terus-menerus diperhatikan perusahaan. Sebab jika laju inflasi lebih tinggi dari laju pertumbuhan pendapatan maka akan berakibat berkurangnya Discretionary Income yaitu pendapatan yang bisa dibelanjakan sesuka hati. Selain itu tingkat inflasi yang tinggi juga akan menyebabkan terjadinya oenurunan pendapatan riil. Hal ini akan menyebabkan orang berhati-hati dalam membeli sesuatu. Mereka akan lebih suka membeli barang tanpa merk dibandingkan dengan barang yang merknya terkenal untuk menghemat uang.

d. Perubahan Pola Pengeluaran Konsumen

Pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan dalam jenis barang atau jasa telah berubah dari tahun ke tahun. Tatkala pendapatan keluarga meningkat, prosentase untuk belanja makanan menurun, prosentase untuk membeli perumahan dan pelaksanaan kegiatan rumah tetap dan prosentase belanja dalam kategori lain (pakaian, transportasi, rekreasi, kesehatan dan pendidikan) dan prosentase untuk tabungan meningkat. Beberapa faktor tersebut diatas juga dapat menimbulkan kesempatan /

peluang atau mungkin juga ancaman dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau mungkin juga kegagalan.

2. Kondisi Sosial Budaya

Secara singkat kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Walaupun masalah sosial bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak ekonomis.

Oleh karena itu perusahaan harus jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai-nilai budaya, perkembangan demografis dan gaya hidup individual atau masyarakat. Perubahan yang terjadi pada nilai-nilai budaya, sikap dan gaya hidup masyarakat dapat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat. Sehingga dengan demikian akan mempengaruhi strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, misalnya pertumbuhan penduduk di Indonesia atau seluruh dunia berarti meningkatkan kebutuhan manusia akan produk atau jasa, begitu juga sebaliknya.

3. Kondisi Teknologi

Pada tahun-tahun terakhir ini telah banyak terjadi perubahan-perubahan yang dramatis dalam teknologi dan barangkali lebih banyak lagi yang akan menyusul perkembangan teknologi baru dimasa yang akan datang. Perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan jalan menciptakan produk baru yang lebih disenangi konsumen dan dapat bersaing di pasaran.

1. Pemasok dan kreditur

Pemasok dan kreditur adalah perorangan atau perusahaan yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk kelangsungan proses produksi perusahaan. Oleh karena itu biasanya perusahaan akan tergantung pada pemasok dan kreditur ini. Untuk itu perusahaan perlu membina hubungan baik dengan pemasok dan krediturnya.

2. Pesaing

Pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah perusahaan akan tetap dalam kondisi strategi yang ada sekarang atau membuat strategi baru dalam menghadapi pesaingnya. Apabila perusahaan mampu mengembangkan daya tanggapnya terhadap situasi persaingan maka perusahaan tidak perlu takut kepada para pesaingnya.

3. Pelanggan

Perusahaan mampu mengantisipasi perubahan perilaku pelanggannya karena pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen mungkin belum memberikan kepuasan, sehingga diperlukan strategi baru.

4. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset yang bagus bagi perusahaan. Mendapatkan tenaga kerja berkualitas akan sangat dipengaruhi oleh reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran dan tersedianya tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Untuk itu perlu diadakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

5. Keuangan

Untuk menunjang kelangsungan proses produksi dan berdirinya suatu perusahaan, modal merupakan sesuatu yang sangat diperlukan.

B. Lingkungan Intern Perusahaan

Analisis lingkungan intern perusahaan akan menganalisis keunggulan strategis perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusunan strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan. Istilah lingkungan intern ini dikenal juga dengan nama lingkungan mikro dan beberapa penulis membaginya kedalam beberapa faktor. Analisa intern perusahaan ini menyangkut segi operasional kegiatan atau proses perusahaan yang berupa kegiatan pemasaran, produk, personalia, pembelanjaan, dan akuntansi / administrasi.

Menurut Reksohadiprojo (1990:60) bahwa lingkungan intern perusahaan terdiri atas dua segi yaitu :

1. *Segi Operasional* terdiri dari pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi / akuntansi
2. *Segi Manajerial* yaitu perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengawasan.

Sedangkan Glueck (1990:165) membagi lingkungan intern menjadi :

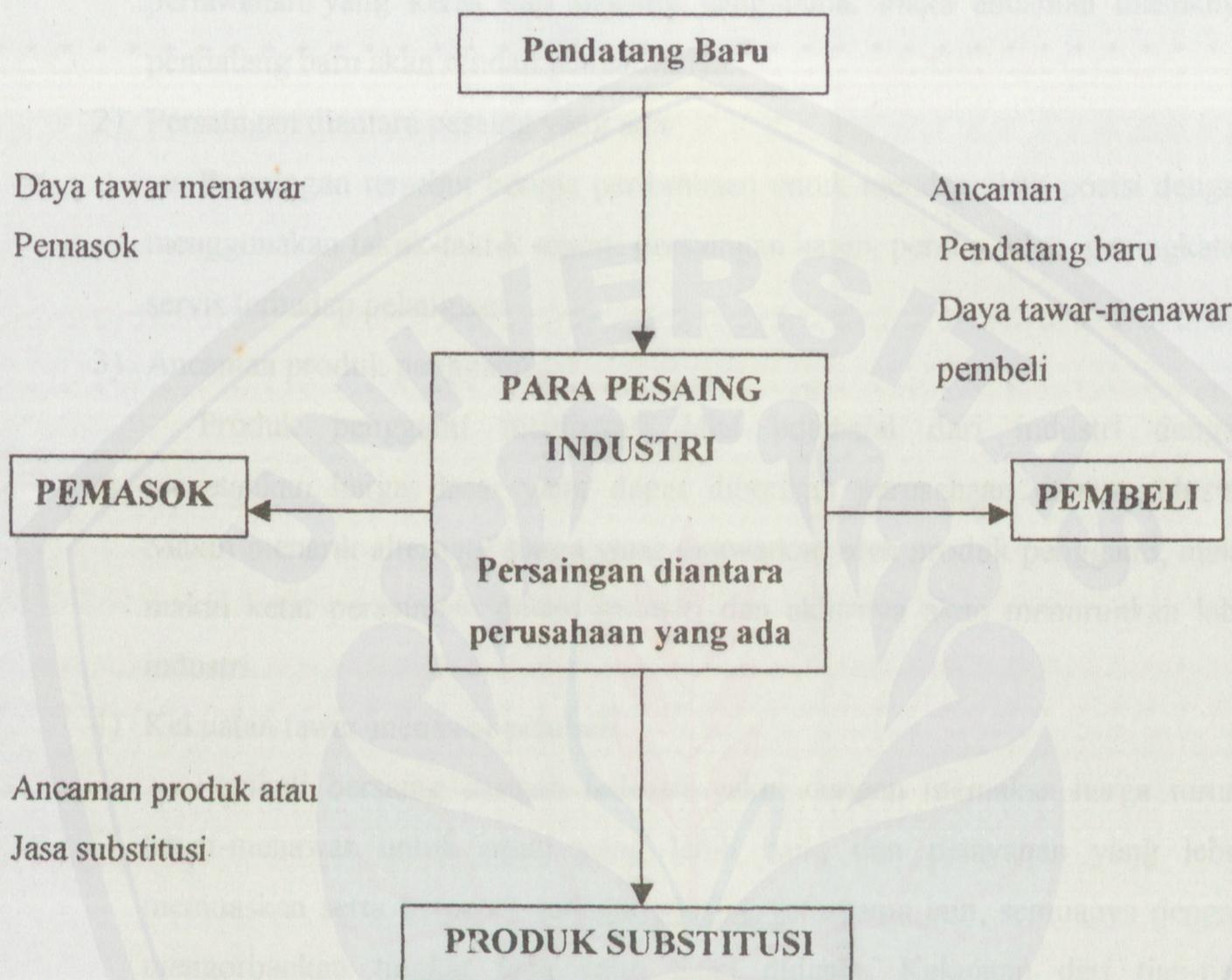
- 1) Faktor pemasaran dan distribusi
- 2) Faktor penelitian dan pengembangan dan faktor rekayasa
- 3) Faktor manajemen produksi dan operasi
- 4) Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan
- 5) Faktor keuangan dan akuntansi

Jelaslah bahwa faktor-faktor seperti dikemukakan diatas perlu dianalisis, dari situlah akan mampu melihat kelemahan dan kekuatan intern perusahaan yang akhirnya akan menentukan strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada 5 kekuatan persaingan pokok seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.

GAMBAR 2

Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri



Gambar 2 : Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Sumber : Porter dalam *Keunggulan Bersaing* (1992:5), dialih bahasakan oleh Maulana (1993:6)

Kelima sumber kekuatan persaingan pokok tersebut menurut Porter (1992:7) adalah :

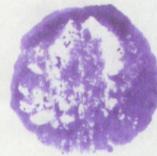
- 1) Pendatang baru potensial

Pendatang baru pada setiap industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali membawa sumber daya yang

Untuk menghindari kesalahan dalam analisis SWOT ini, selain memperhatikan faktor intern perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor ekstren. Faktor ekstren terdiri dari kecenderungan kejadian kekuatan yang berada di luar pengawasan langsung dari pimpinan perusahaan. Perubahan lingkungan ekstern tidak selalu berdampak negatif atau positif terhadap kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah ekonomi, kebudayaan, politik, dan teknologi, sedangkan faktor intern yang harus diperhatikan adalah bidang pemasaran, produksi dan tenaga kerja.

2.1.12 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Nenis Handayani pada tahun 2000 berjudul “ Analisis Strategi Pemasaran Dalam Usaha Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT. Telkom Tbk Di Gresik, “ dengan menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif (Analisis SWOT). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa :

a. Telepon Pelanggan Bisnis

Pengujian secara individu menunjukkan tarif pasang baru dan biaya promosi tidak ada pengaruh terhadap volume penjualan. Untuk pengujian secara serentak menunjukkan bahwa tarif pasang baru, biaya promosi, dan biaya distribusi yang secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang sangat *significant* (nyata), sehingga pemilihan variabel-variabel tersebut dapat dibuktikan kebenarannya dan dapat menjelaskan variasi perubahan volume penjualan telepon pelanggan bisnis sebesar 99,7% dan selebihnya 0,3% tidak dapat teridentifikasi ke dalam model.

b. Telepon Pelanggan Residensial

Pengujian secara individu menunjukkan tarif pasang baru dan biaya promosi tidak ada pengaruh terhadap volume penjualan sedangkan biaya distribusi ada pengaruh terhadap volume penjualan. Untuk pengujian secara serentak menunjukkan bahwa tarif pasang baru telepon, biaya promosi, dan biaya distribusi yang secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang sangat *significant* (nyata), sehingga pemilihan variabel-variabel tersebut dapat dibuktikan kebenarannya dan dapat menjelaskan variasi perubahan volume penjualan telepon pelanggan residensial sebesar 99,8% dan selebihnya 0,2% tidak dapat teridentifikasi ke dalam model.

c. Pelanggan Telepon Sosial

Pengujian secara individu menunjukkan tarif pasang baru dan biaya promosi tidak ada pengaruh terhadap volume penjualan sedangkan biaya distribusi ada pengaruh terhadap volume penjualan. Untuk pengujian secara serentak

yang berjudul “ Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Mercuri Garamon Di Pasuruan ,” dengan menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif (Analisis SWOT). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa volume penjualan dipengaruhi oleh harga jual, biaya promosi, biaya distribusi, dan harga keramik secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat *significant* (nyata), sehingga variasi untuk marmer ukuran 30x20x1,7 cm, 30x60x1,7 cm dan 50x50x1,7 cm adalah sebesar 99,97%, 99,82%, dan 92,82% yang selebihnya yang tidak teridentifikasi ke dalam model. Untuk analisis SWOT yaitu : (a) kekuatan yaitu produksi perusahaan dalam kapasitas produksi yaitu 0,03%, 0,15% dan dijelaskan oleh faktor-faktor ekonomi lainnya yang digunakan masih sebesar 60% dari kapasitas yang terpasang, karyawan perusahaan yang merupakan tenaga kerja yang efektif, mempunyai semangat kerja dan mendapatkan ketentraman dalam bekerja, (b) kelemahan, yaitu tingkat efisiensi rendah, diversifikasi produk kurang dan keanekaragaman warna produk marmer kurang, (c) peluang, yaitu terpenuhinya bahan baku marmer dengan baik dapat meningkatkan atau mempertahankan volume penjualan sehingga aktivitas produksi tidak terganggu dan (d) ancaman, yaitu keanekaragaman warna produk keramik yang merupakan persaingan dari produk marmer.

Ada persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Nenis Handayani dan Ali Imran Poeloengan dengan ini, yaitu : Ketiganya menggunakan analisis SWOT

Adapun perbedaan penelitian ini dengan peneliti terdahulu, yaitu :

- a. Periode waktu penelitian Nenis Handayani dimulai pada bulan Januari tahun 1999 sampai dengan bulan Desember tahun 2000 dan Ali Imran Poeloengan tahun 1989 sampai tahun 1993, sedangkan penelitian ini tahun 2003.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Nenis Handayani mengambil obyek jasa telepon pada PT. Telkom Tbk di Gresik dan penelitian yang dilakukan oleh Ali Imran Poeloengan mengambil obyek produk marmer pada PT. Mercuri Garamon di Pasuruan, sedangkan penelitian ini mengambil obyek produk udang beku pada PT. Istana Cipta Sembada di Banyuwangi.

literatur-literatur lain sebagai acuan dan referensi untuk membuat metode analisis dalam penelitian, serta mempelajari literatur-literatur maupun data-data yang berasal dari perusahaan.

b. *Data Primer*

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber informasi asli, dalam hal ini obyek penelitian atau sumber-sumber informasi lain yang mendukung penelitian, kemudian dikumpulkan dan disusun secara jelas.

3.4 Metode Pengumpulan Data

a. *Observasi*

Adalah suatu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung serta mengadakan pencatatan atas segala sesuatu yang ada hubungannya dengan penelitian, sehingga dapat diketahui dengan jelas mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan pokok permasalahan. Dengan metode ini diharapkan memperoleh informasi mengenai keadaan lingkungan perusahaan.

b. *Wawancara*

Adalah teknik pengumpulan data dengan jalan komunikasi langsung atau tanya jawab dengan menggunakan daftar pertanyaan pada responden.

c. *Study kepustakaan*

Adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian dengan cara membaca literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan

3.5 Metode Analisis Data

Seperti yang telah disebutkan terdahulu, untuk dapat menentukan strategi saluran pemasaran yang tepat, perusahaan harus mengetahui letak kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Oleh karena itu dalam penyusunan skripsi ini metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Treats)

Hal ini dapat dijelaskan pada tabel matrik dibawah ini.

Tabel 1 Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) ▪ Menentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) ▪ Menentukan faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) ▪ Menentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) ▪ Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) ▪ Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
TREATHS (T) ▪ Menentukan faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) ▪ Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) ▪ Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, 2001 : 31

Keterangan :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman.

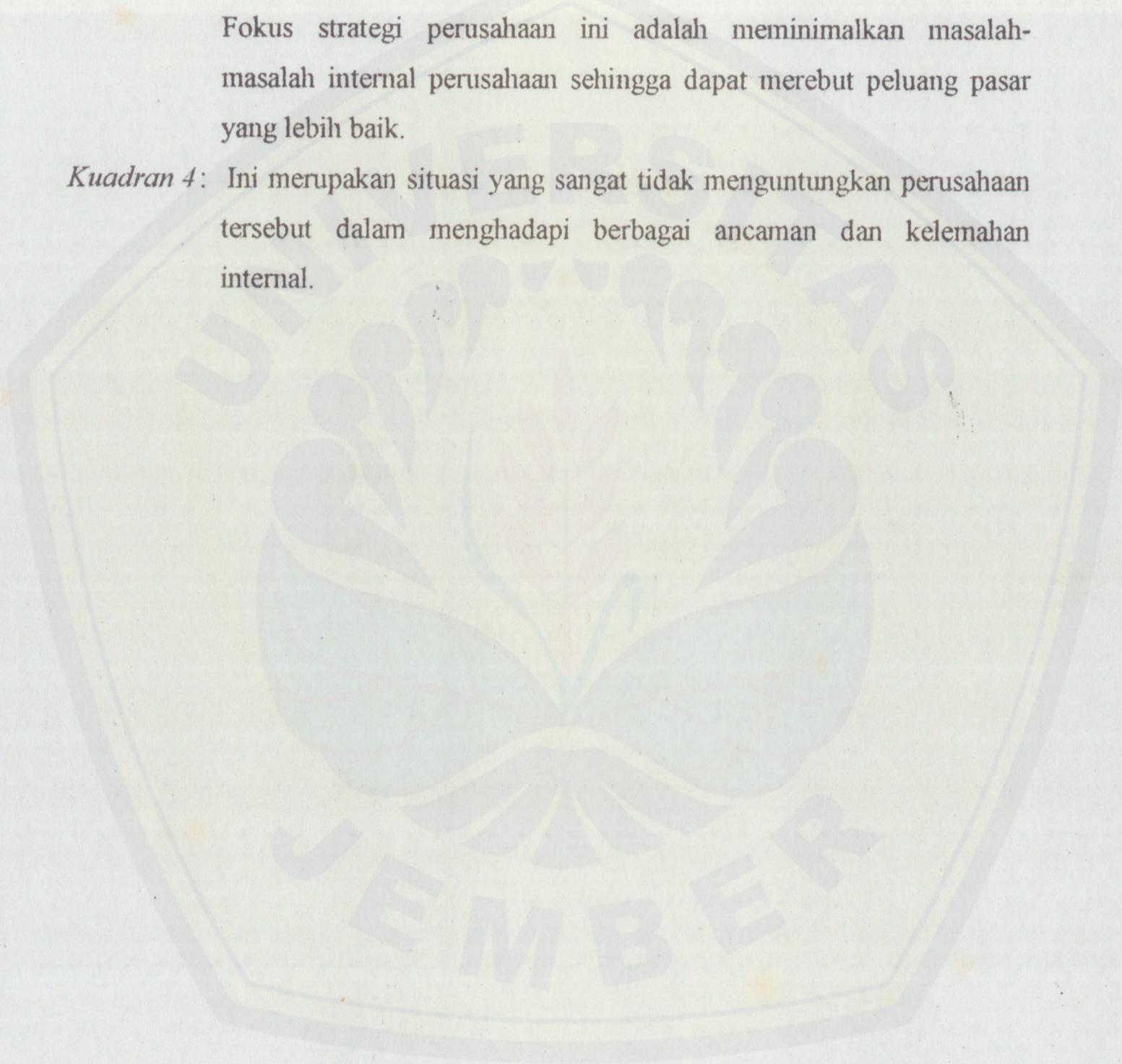
c. Strategi WO

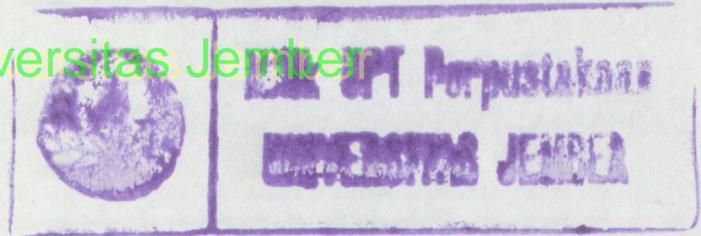
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/barang)

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut dalam menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.





IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi

PT. Istana Cipta Sembada adalah Perusahaan Swasta Nasional PMDN yang bergerak dalam usaha perikanan termasuk Pembekuan Udang (Cold Storage). Hingga saat ini perusahaan yang didirikan oleh Bapak Firdaus Rahman Moeslim pada tanggal 14 September 2001 ini telah diakui sebagai komoditi ekspor andalan yang sudah mendapatkan tempat yang baik di pasar internasional yaitu Jepang.

Lokasi pabrik pembekuan udang (cold storage) PT. Istana Cipta Sembada berada di Desa Labanasem Kecamatan Kabat Kabupaten Banyuwangi, Propinsi Jawa Timur, dimana peruntukan lahannya telah sesuai dengan bidang usahanya. Cold storage ini dimaksudkan untuk menampung hasil produksi tambak udang PT. Istana Cipta Sembada dan tambak udang lainnya di wilayah Kabupaten Banyuwangi.

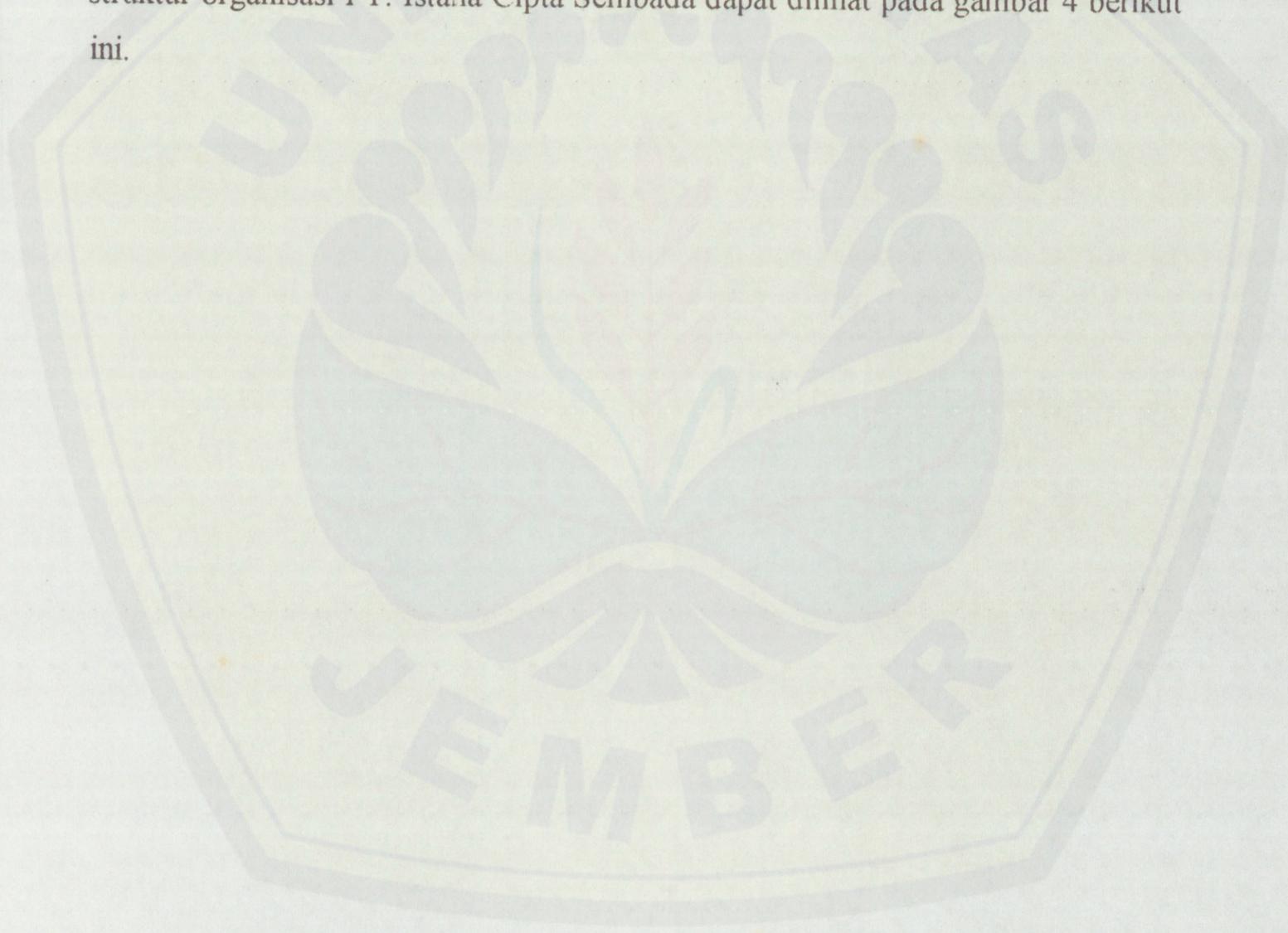
Lokasi perusahaan yang strategis tersebut telah dipertimbangkan secara cermat karena dapat mempengaruhi aktivitas dan keuntungan yang diperoleh. Adapun pertimbangan lainnya dalam memilih lokasi tersebut karena dekat dengan daerah pemasaran, sarana transportasi yang memadai dan mudah dijangkau, tersedianya fasilitas listrik, air, telepon, serta tenaga kerja yang mudah diperoleh dengan upah yang relatif murah

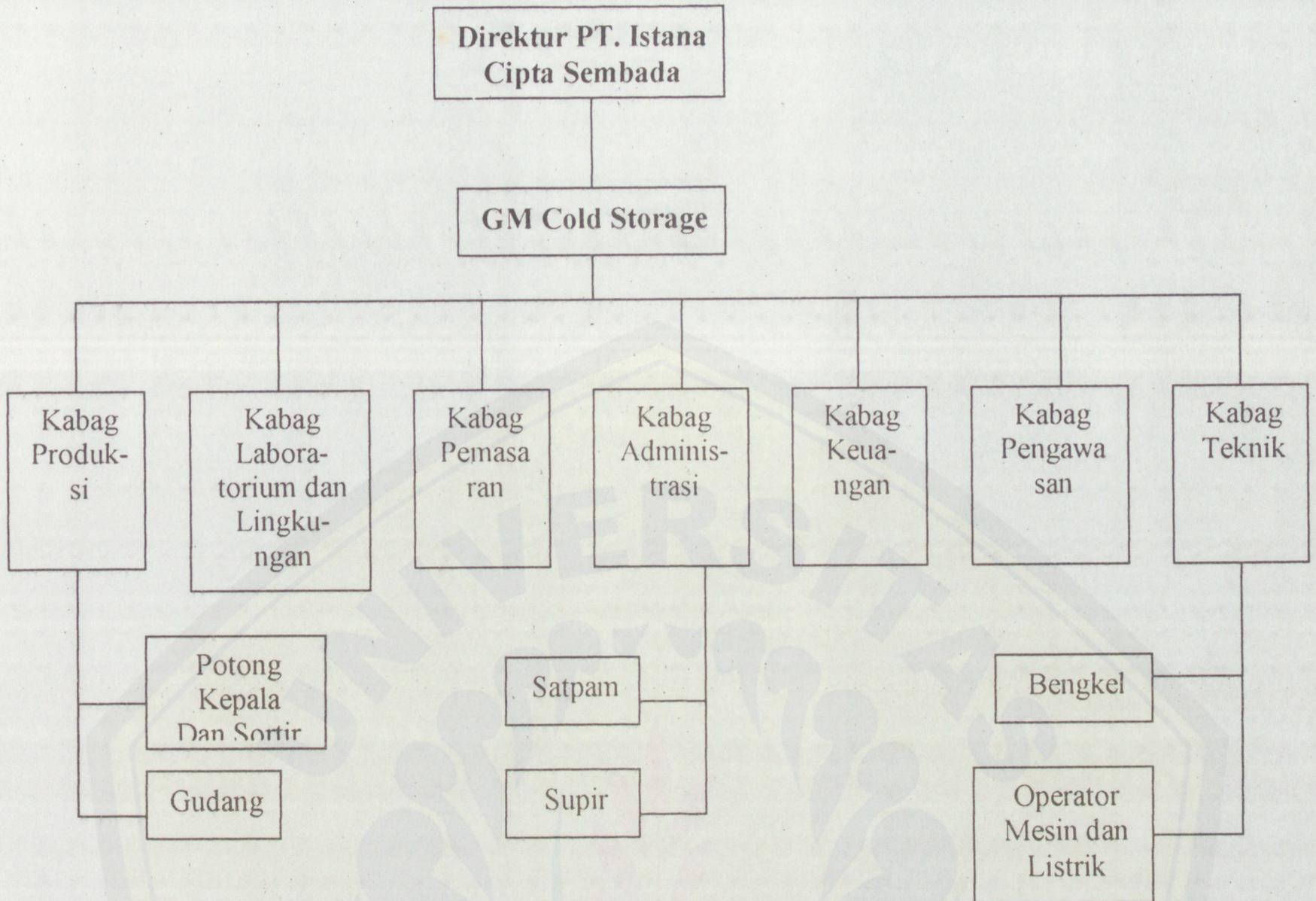
Produksi cold storage PT. Istana Cipta Sembada meliputi udang olahan lanjut yang di Jepang dikenal sebagai *Sushi Ebi*/udang olahan lanjut (SE) 330 ton / tahun, *Peeled Tail On* (PTO) 1200 ton / tahun, dan *Peeled Undervained* (PUD) 700 ton / tahun. Untuk pengolahannya diperlukan es keping (*flake ice*) dan oleh karena itu kapasitas kebutuhan akan es mencapai 2500 ton / tahun. Untuk mencapai tingkat produksi tersebut PT. Istana Cipta Sembada membutuhkan bahan baku udang segar 3,90 ton (3900 kg) per hari, berasal dari hasil tambak yang dimiliki oleh PT. Istana Cipta Sembada dan juga pembelian hasil tambak-tambak lain yang berada di dalam wilayah Banyuwangi.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka tertentu yang dipakai untuk menunjukkan pola hubungan antar anggota organisasi agar dapat bekerja bersama-sama secara harmonis. Struktur organisasi yang baik akan dapat menjadikan suasana dimana keputusan pribadi dan golongan dapat terwujud, dan dapat mendorong kerjasama, menaikkan moral serta keinginan untuk melakukan sesuatu tanpa perintah, sehingga mengakibatkan orang yang tergabung dalam organisasi bergerak dengan lancar dan teratur menuju ke arah yang ingin dicapai.

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi adalah struktur organisasi garis, yaitu struktur organisasi yang wewenang dan tanggung jawabnya mengikuti garis vertikal. Secara skematis, struktur organisasi PT. Istana Cipta Sembada dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini.





Gambar 4 : Struktur Organisasi PT. Istana Cipta Sembada

Sumber : PT. Istana Cipta Sembada

Tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut :

a. Direktur

1. Merupakan pimpinan tertinggi pada perusahaan
2. Bertanggung jawab terhadap maju mundurnya perusahaan
3. Mengadakan perencanaan dalam segala bidang kebijaksanaan perusahaan
4. Menyelenggarakan pengawasan umum terhadap semua pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan dan terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan

5. Mengawasi jalannya kegiatan dalam perusahaan
- b. General Manager
1. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses pelaksanaan kegiatan pembekuan udang (cold storage)
 2. Mengadakan perencanaan umum dalam bidang organisasi perusahaan, penyusunan tenaga kerja, produksi, keuangan dan pemasaran
 3. Mengatur kerja serta memberikan rekomendasi atas pengangkatan, mutasi, promosi dan training
 4. Membina hubungan baik dengan instansi pemerintah, perusahaan lain dan masyarakat
 5. Mengamankan kekayaan, inventaris dalam bidang organisasi perusahaan, penyusunan tenaga kerja, produksi, keuangan dan pemasaran
 6. Meminta pertanggungjawaban kepada bawahan atas tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan
- c. Kabag Produksi
1. Menjalankan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja bawahan
 2. Menyusun program kerja berdasarkan pedoman kerja dan instruksi pimpinan
 3. Memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan kerja mulai dari proses awal sampai proses akhir
- d. Kabag Laboratorium dan Lingkungan
1. Mengadakan komunikasi dengan pihak luar perusahaan termasuk LSM, masyarakat dan pemerintah yang berkaitan dengan kepentingan usaha pembekuan udang di sektor lingkungan hidup
 2. Membantu General Manager (GM) dalam menyusun dan mendesai pengelolaan lingkungan
 3. Melakukan pemantauan dan pengukuran terhadap kualitas udara, kebisingan, kualitas air dan memonitor perkembangan Kebutuhan Hidup Minimum (KHM), UMR dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja serta membandingkannya dengan upah yang diterima karyawan beserta Jamsosteknya

4. Memberikan saran dan rekomendasi kepada GM bagi pelaksanaan pengenalan lingkungan, menilai tahap perencanaan rekayasa, pemeliharaan, material handling, penyimpanan, pengendalian dan pengawasan serta transportasi
 5. Rencana penggunaan tenaga kerja
- e. Kabag Pemasaran
1. Melakukan pengkoordinasian pendistribusian barang
 2. Merencanakan promosi penjualan dan menangani permintaan atau order dari pelanggan
 3. Merencanakan, mengkoordinir, melaksanakan serta menganalisa anggaran penjualan bulanan dan tahunan
 4. Membuat laporan pemasaran dan penjualan
 5. Melaksanakan pembinaan dan menjalin hubungan baik dengan para konsumen serta sarana pemasaran yang lain
- f. Kabag Keuangan
2. Membuat rencana kebutuhan finansial per bulan
 3. Membuat rencana anggaran biaya personil, umum, biaya lain, yang berhubungan dengan tugasnya
 4. Memberikan keterangan atau laporan tentang keadaan atau posisi keuangan perusahaan
 5. Mengatur penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang
- g. Kabag Administrasi
1. Mengatur dan menyusun cara-cara dan syarat-syarat pembelian yang harus dimiliki oleh konsumen
 2. Meneliti sah tidaknya kelengkapan persyaratan kredit sehubungan dengan penjualan kreditnya
 3. Menjalankan kerja sama dengan bank ataupun dengan mitra perusahaan
 4. Mengawasi urusan-urusan yang berhubungan dengan administrasi perusahaan

h. Kabag Pengawasan

1. Mengadakan pengawasan terhadap mutu dan pengembangan hasil-hasil produksi
2. Bertanggung jawab terhadap Kabag Produksi

i. Kabag Teknik

1. Bertanggung jawab sepenuhnya atas kelancaran dan mutu bidang teknik
2. Mengatur dan melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan mesin sehingga setiap saat dapat dipakai untuk proses produksi
3. Pengontrolan, perbaikan, dan pemeliharaan sarana elektronik di perusahaan

4.1.3 Kondisi Lingkungan Intern

1) Sumber Daya Manusia

Faktor penting yang merupakan salah satu penentu dalam operasional perusahaan adalah faktor personalia. Karena seluruh kegiatan di dalamnya dikerjakan oleh tenaga manusia, baik di bidang pemasaran, administrasi, keuangan, maupun di bidang produksi. Pada PT. Istana Cipta Sembada pelaksanaan seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik karena dipermudah dengan adanya komputer selain itu juga didukung adanya tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Selain itu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan dan memberikan segala fasilitas yang diperlukan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja para karyawan dalam menjalankan tugas. Namun hal itu tidak menutup adanya kemungkinan terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk karena adanya kelalaian dari karyawan. Untuk itu perusahaan berusaha mempertinggi kualitas kerja karyawan melalui program pelatihan dan pendidikan. Disamping itu untuk menjaga kedisiplinan kerja karyawan, perusahaan harus selalu melakukan pengawasan yang efektif.

a. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh PT. Istana Cipta Sembada adalah 173 orang. Adapun susunan personalia yang ada pada PT. Istana Cipta Sembada dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2 Jumlah Tenaga Kerja Menurut Kelompok Jabatan dan Tingkat Pendidikan Pada PT.Istana Cipta Sembada

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1	Manajer	S2, S1, D3 Perikanan	5
2	Staf	D3 Perikanan, SLTA	25
3	Buruh/karyawan	SLTA	25
4	Tenaga kerja borongan	SLTA, SLTP, SD	118
Jumlah Total			173

Sumber Data : PT. Istana Cipta Sembada

b. Hari Dan Jam Kerja

PT. Istana Cipta Sembada menjalankan aktivitasnya selama tujuh hari kerja dalam seminggu yang dibagi dalam 3 shift. Untuk pelaksanaannya diatur sebagai berikut :

Senin s/d Minggu :

- a. Shift 1 : 06.00 – 14.00
- b. Shift 2 : 14.30 – 21.30
- c. Shift 3 : 22.00 – 05.00

Sedangkan untuk jam istirahat karyawan oleh pihak manajer diberlakukan kebijaksanaan yaitu istirahat secara bergantian untuk makan dan aktivitas yang lain yaitu selama 30 menit tiap shift-nya. Kebijaksanaan ini diambil mengingat setiap bagian tidak dapat ditinggalkan tanpa ada seorangpun yang bertugas pada masing-masing bagiannya.

c. Sistem Pemberian Gaji Dan Tunjangan

Pada PT. Istana Cipta Sembada, pemberian gaji karyawan didasarkan pada : spesifikasi dan deskripsi jabatan yang dimiliki (bagi manajer, staf, dan buruh/karyawan), berdasarkan jumlah jam kerja dan dibayarkan setiap minggu

(bagi tenaga kerja borongan), selain itu masih ada uang lembur yang diberikan apabila karyawan bekerja di luar jam kerjanya. Gaji yang dibayarkan didasarkan pada Upah Minimum Regional (UMR).

Selain gaji, PT. Istana Cipta Sembada juga memberikan tunjangan kepada karyawannya. Adapun tunjangan-tunjangan tersebut antara lain :

a. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya diberikan kepada seluruh karyawan dengan jumlah yang disesuaikan dengan posisi masing-masing karyawan.

b. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan baik yang belum berkeluarga maupun yang sudah berkeluarga.

Perusahaan memberikan hak cuti kepada karyawan selama sepuluh hari kerja setiap tahunnya untuk karyawan yang telah bekerja minimal selama satu tahun. Dan apabila tidak dipergunakan maka hak cuti tersebut akan hilang. Tetapi hak cuti dapat diganti dengan dua kali lipat uang hadir untuk setiap hari cutinya.

2) Pemasaran

a. Wilayah Pemasaran

PT. Istana Cipta Sembada adalah perusahaan yang orientasinya adalah pasar luar negeri (ekspor), yaitu Jepang sehingga seluruh barang yang diproduksi dipasarkan ke Jepang dan tidak melayani pembelian di dalam negeri. Hal ini dikarenakan terbatasnya jumlah produk yang dihasilkan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa daerah pemasaran produk yang dihasilkan terbatas/pemasaran produk yang belum merata, sehingga masih membuka peluang untuk memperluas jangkauan daerah pemasaran dengan cara memperbanyak jumlah produk yang dihasilkan sehingga nantinya dapat meningkatkan volume penjualan produk dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

b. Harga Jual dan Realisasi Penjualan

Harga jual ditentukan oleh harga pokok produk yang dihasilkan ditambah besarnya keuntungan yang diharapkan, juga disesuaikan dengan harga jual produk sejenis yang berlaku di pasaran dan menggunakan kurs dolar. Akan tetapi harga

jual yang ditawarkan pada konsumen sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan. Harga ini dapat berubah sewaktu-waktu mengikuti perubahan harga pokok produk yang dihasilkan. Harga jual yang ditetapkan pada PT. Istana Cipta Sembada mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Harga jual pada PT. Istana Cipta Sembada maupun harga yang ditetapkan oleh pesaing dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3 Harga Jual Tahun 2003 Pada PT. Istana Cipta Sembada

Ukuran	Harga Jual		
	PUD (\$)	PTO (\$)	SE (\$)
5 kg	42,5	50	37,5
10 kg	85	100	75

Sumber Data : PT. Istana Cipta Sembada, 2003

Keterangan :

Harga jual PUD : (@ kg) \$ 8,5

Harga jual PTO : (@ kg) \$ 10

Harga jual SE : (@ kg) \$ 7,5

Tabel 4 Harga Jual Tahun 2003 Pada PT. Ujung Timur

Ukuran	Harga Jual		
	PUD (\$)	PTO (\$)	SE (\$)
5 kg	42,5	52,5	40
10 kg	85	105	80
20 kg	170	210	160

Sumber Data : Deperindag Kabupaten Banyuwangi, 2003

Keterangan :

Harga jual PUD : (@ kg) \$ 8,5

Harga jual PTO : (@ kg) \$ 10,5

Harga jual SE : (@ kg) \$ 8

c. Produk

Jenis produk yang dihasilkan terdiri dari tiga jenis yaitu : PUD (Peeled Undervained), PTO (Peeled Tail On), SE (Sushi Ebi) dan semuanya dikemas dalam kemasan yang tersegel dengan baik dan tahan lama, selain itu peralatan yang canggih yang digunakan selama pengolahan produk juga sangat berperan sehingga pada saat produk diterima oleh konsumen masih dalam keadaan yang sangat baik. Ketahanan produk yang dihasilkan oleh perusahaan mencapai 8 bulan. Akan tetapi jumlah produk yang dihasilkan tidak cukup untuk memenuhi semua permintaan konsumen dikarenakan terbatasnya bahan baku berkualitas yang tersedia. Jumlah permintaan akan produk dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5 Jumlah Permintaan Tahun 2003

Pada PT. Istana Cipta Sembada

Bulan	Jenis Barang	Jumlah Permintaan (kg)
Januari	PUD, PTO, SE	169.870,8
Februari	PUD, PTO, SE	230.000
Maret	PUD, PTO, SE	280.000
April	PUD, PTO, SE	212.691,2
Mei	PUD, PTO, SE	209.602
Juni	PUD, PTO, SE	209.815
Juli	PUD, PTO, SE	350.000
Agustus	PUD, PTO, SE	250.000
September	PUD, PTO, SE	240.000
Oktober	PUD, PTO, SE	270.000
November	PUD, PTO, SE	300.000
Desember	PUD, PTO, SE	250.000
Total		2.961.979

Sumber Data : PT. Istana Cipta Sembada, 2003

Sedangkan realisasi penjualan pada PT. Istana Cipta Sembada dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6 Laporan Realisasi Ekspor Tahun 2003 Pada PT. Istana Cipta Sembada

Bulan	Jenis Barang	Nilai (US \$)	Volume (Kg)	Negara Tujuan
Januari	PUD, PTO, SE	1.174.595	169.870,8	Jepang
Februari	PUD, PTO, SE	1.525.548	222.276,-	Jepang
Maret	PUD, PTO, SE	1.792.323	260.677,8	Jepang
April	PUD, PTO, SE	1.632.165	212.691,2	Jepang
Mei	PUD, PTO, SE	1.521.096	209.602,-	Jepang
Juni	PUD, PTO, SE	1.494.893	209.815,-	Jepang
Juli	PUD, PTO, SE	2.264.941	317.253,6	Jepang
Agustus	PUD, PTO, SE	1.463.339	211.720,4	Jepang
September	PUD, PTO, SE	1.335.936	204.162,8	Jepang
Oktober	PUD, PTO, SE	1.326.032	222.851,4	Jepang
November	PUD, PTO, SE	1.496.744	274.285,4	Jepang
Desember	PUD, PTO, SE	1.345.533	228.123,8	Jepang
	TOTAL	18.273.145	2.743.330,2	

Sumber Data : PT. Istana Cipta Sembada

d. Promosi Penjualan

Dalam memasarkan produknya, PT. Istana Cipta Sembada menggunakan program promosi untuk dapat menjangkau konsumennya. Oleh karena itu kegiatan promosi ditunjang penuh dalam masalah sarana, dana dan program. Adanya kebijaksanaan menggalakkan promosi tersebut disebabkan mulai munculnya beberapa perusahaan yang menjual produk sejenis sehingga meningkatkan persaingan. Dengan adanya promosi dirasa sangat efektif dalam usaha untuk memperkenalkan produknya kepada konsumen. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan untuk masa yang akan datang. Akan tetapi program promosi yang dilaksanakan perusahaan masih sangat terbatas, sehingga

perusahaan perlu untuk meningkatkan kegiatan promosi yang sudah ada. Adapun kebijaksanaan promosi yang dilakukan oleh PT. Istana Cipta Sembada menggunakan bentuk dan sarana sebagai berikut :

1. Mengikuti Pameran Perdagangan

PT. Istana Cipta Sembada aktif mengikuti pameran-pameran perdagangan yang diadakan (khususnya) internasional, baik itu pameran tingkat Asia / Asia Tenggara maupun pameran tingkat dunia. Melalui kegiatan inilah perusahaan memperkenalkan produknya ke pasaran yang dituju.

2. Membuka Web Site

Untuk menjangkau pasaran diluar negeri maka perusahaan memanfaatkan salah satu alat kemajuan teknologi, yaitu membuka web site di internet dengan alamat e-mail: ics-sby@indo.net.id Website: www.icsgroup.co.id. Hal ini dilakukan untuk memudahkan akses dari konsumen untuk mengetahui berbagai macam hal yang berkaitan dengan PT. Istana Cipta Sembada khususnya mengenai produk-produk yang dihasilkan. Bahkan transaksi awal pembelian bisa dilakukan melalui internet.

e. **Saluran Distribusi**

Kegiatan pendistribusian merupakan salah satu komponen penting dalam pemasaran. Pada dasarnya distribusi merupakan salah satu cara penyaluran atau penyampaian produk kepada konsumen. Saluran distribusi digunakan oleh perusahaan dalam rangka memperlancar arus pemasaran produk dari perusahaan ke konsumen akhir. Dalam penyaluran barang ini terdapat lembaga-lembaga yang ikut ambil bagian yaitu produsen, pedagang besar, serta konsumen akhir atau pemakai industri.

Pedagang besar merupakan suatu kegiatan usaha yang berdiri sendiri dan berada diantara produsen dan konsumen akhir, yang memberikan pelayanan dalam hubungannya dengan pembelian atau penjualan barang dari produsen ke konsumen. Dalam menyampaikan hasil produksinya kepada konsumen akhir, PT. Istana Cipta Sembada menggunakan saluran distribusi sebagai berikut :

Produsen ————— Pedagang besar ————— Konsumen

Proses pendistribusian barang ini dapat berjalan dengan lancar juga karena ditunjang oleh adanya lokasi perusahaan yang mudah dijangkau, dekat dengan pelabuhan besar, dan memiliki armada distribusi yang cukup efisien serta sesuai dengan kebutuhan yaitu armada (truk container) yang berpendingin.

4.1.4 Kondisi Lingkungan Ekstern (Peluang dan Ancaman)

1) Teknologi

Teknologi banyak berpengaruh pada segi kehidupan dengan maksud memudahkan orang untuk melakukan aktivitasnya. Disamping itu teknologi berpengaruh pada jasa yang berhubungan dengan pengembangan ide dan kreativitas. Seperti halnya penggunaan komputer sebagai alat bantu bagi perusahaan untuk memudahkan aktivitas pencatatan atas semua transaksi yang ada.

Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan dalam upaya persaingan perusahaan. Selain itu perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kegiatan dibidang teknologi diantaranya berkenaan dalam hal kemampuan perusahaan dalam mengenal teknologi dan rekayasa yang dikaitkan dengan inovasi, keunggulan kompetitif dalam produksi yang tepat untuk menunjang transformasi teknologi guna mempertahankan dan mengembangkan produk yang sudah dicapai. PT. Istana Cipta Sembada secara terus-menerus melakukan penelitian dan pengembangan dalam inovasi dan renovasi produk. Walaupun untuk melaksanakan semua itu memerlukan biaya yang sangat besar bagi perusahaan. Penggunaan teknologi yang canggih pada perusahaan misalnya, mesin vacuuming untuk mencegah pembusukan pada saat pengemasan, mesin cooler untuk membekukan udang sebelum dikemas, dan mesin pack untuk mengemas udang yang telah selesai diproses juga menjadikan produk yang dihasilkan bermutu/berkualitas baik dan tahan lama.

2) Ekonomi

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan ekstern. Setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau merintang

pancapaian tujuan perusahaan. Keadaan ekonomi di waktu sekarang dan perkiraan dimasa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi perusahaan. Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar sekaligus juga ancaman yang serius.

Keadaan perekonomian Indonesia telah memiliki pondasi ekonomi dan kepercayaan yang kokoh serta masyarakat madani yang demokratis. Hal ini merupakan modal dasar bagi bangsa Indonesia untuk berupaya meningkatkan daya saing sebagai syarat bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunann yang berkesinambungan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pulihnya kepercayaan, yang indikatornya adalah terjadinya *efek tsunami* (arus balik) terhadap aliran modal. Devisa yang hilang akibat pelarian modal ke luar negeri ternyata dalam waktu singkat telah berhasil masuk kembali ke Indonesia. Selain itu kontribusi BUMN terhadap APBN mengalami peningkatan yang pesat serta terjadi penurunan utang pemerintah dan yang paling penting nilai tukar rupiah kuat dan stabil. Fluktuasi nilai tukar yang tidak besar telah memberikan stabilitas dan kepercayaan terhadap perekonomian nasional. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap PT. Istana Cipta sembada karena keadaan ekonomi yang stabil membuat naiknya daya beli konsumen, biaya produksi yang dapat ditekan serta harga jual yang stabil yang kesemuanya menguntungkan bagi perusahaan.

3) **Persaingan**

Setiap kondisi usaha selalu dihadapkan dengan persaingan, baik itu dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Apabila dilihat dari situasi sekarang ini banyak perusahaan bergerak pada bidang yang sama sehingga menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan yang mempunyai produk sejenis, seperti PT. Ujung Timur, PT. Suri Tani Pemuka, dan PT. Windu Blambangan. Persaingan akan menentukan apakah perusahaan meneruskan atau mengurangi usahanya dengan menggunakan strategi yang telah direncanakan. Apalagi sekarang ini banyak perusahaan yang mampu bermain harga di pasaran. Oleh karena itu perusahaan menyiasatinya dengan menetapkan harga yang terjangkau dan diimbangi dengan kualitas produk yang baik.

4) **Pemerintah**

Perubahan kondisi politik dan perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategi. Dampaknya terhadap perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan kesinambungan suatu usaha. Pemerintah dalam hal ini sangat berperan dalam memberikan peluang memperbesar maupun menyempitkan dunia usaha.

Kebijaksanaan dari pemerintah yang membantu kelancaran usaha PT. Istana Cipta Sembada, contohnya pemerintah mempermudah pemberian kredit (melalui bank-bank milik negara) guna memperbesar modal. Pemberian kredit tersebut diiringi dengan tingkat suku bunga yang rendah. Tingkat suku bunga yang rendah mengindikasikan kepercayaan yang tinggi terhadap mata uang tersebut, menjamin stabilisasi harga-harga barang dan jasa serta memberikan. Sedangkan kebijaksanaan pemerintah yang membuat perusahaan perlu memberi perhatian lebih adalah kebijaksanaan tentang dampak lingkungan hidup. Sehingga perusahaan perlu memperhitungkan dan mengantisipasi dampak didirikannya perusahaan pada lingkungan sekitar seperti misalnya terjadinya pencemaran udara, pencemaran air, kebisingan dan lain-lain.

5) **Sosial Budaya**

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Kondisi ini secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Sikap masyarakat di daerah sekitar perusahaan ikut menentukan berhasil tidaknya kehidupan perusahaan. Akan tetapi adanya kebijaksanaan dari perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja usia produktif yang berasal dari masyarakat sekitar membuat masyarakat merasa dilibatkan/ikut memiliki karena dapat meningkatkan tingkat perekonomian mereka.

6) **Demografi**

Kondisi permintaan akan produk selama ini yang terus bertambah membuat perusahaan melakukan proses produksi secara terus-menerus. Kenaikan permintaan terhadap produk menyebabkan bertambahnya permintaan terhadap tenaga kerja sebagai pelaksana dari proses produksi. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, sebagian besar menggunakan tenaga kerja yang berasal dari

lingkungan sekitarnya. Untuk memenuhi hal itu perusahaan tidak mengalami kesulitan karena tersedia cukup banyak penduduk dalam usia yang produktif. Hal itu dapat dilihat pada data statistik tentang jumlah penduduk pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 7 Jumlah Penduduk Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur

Umur	Jenis Kelamin		Jumlah		Keterangan
	Laki-Laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah (orang)	% (prosentase)	
Anak-anak	140.009	322.124	462.133	30,19	Balita dan Usia Sekolah
Dewasa	546.244	368.325	914.569	59,8	Produktif
Lansia	72.015	82.309	154.324	10,08	
Total	758.268	772.758	1.531.026	100	

Sumber Data : Badan Pusat Statistik Banyuwangi, Tahun 2003

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT, yakni untuk mengetahui kekuatan, kelemahan perusahaan serta menemukan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.2.1 Tahap Pengumpulan Data

Analisis SWOT sangat luas cakupannya yaitu meliputi semua bidang dalam perusahaan. Berdasarkan data-data yang diperoleh maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman bagi PT. Istana cipta Sembada.

1) Kekuatan (Strenght)

1. Pelaksanaan administrasi pada PT. Istana Cipta Sembada dengan dibantu oleh komputer sehingga mempermudah pekerjaan dan seluruh kegiatan operasional perusahaan
2. Tenaga kerja yang terdidik dan terlatih

2. Tenaga kerja yang terdidik dan terlatih
Tenaga kerja adalah faktor yang paling dominan dalam menunjang keberhasilan perusahaan, oleh sebab itu tenaga kerja pada PT. Istana Cipta Sembada telah dibekali pengetahuan serta keahlian dan ketrampilan.
 3. Penggunaan peralatan yang baik dan canggih dapat menghasilkan produk yang bermutu/berkualitas
 4. Kekuatan / keawetan
Proses pengolahan, pengemasan dan pengiriman yang baik membuat produk yang dihasilkan tetap terjaga kualitasnya hingga sampai ketangan konsumen.
 5. Harga yang ditawarkan ke konsumen sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan
 6. Adanya lokasi perusahaan yang mudah dijangkau
 7. Dalam usaha meningkatkan volume penjualan, PT. Istana Cipta Sembada melakukan promosi yang ditunjang penuh dalam masalah sarana, dana, dan program
 8. PT. Istana Cipta Sembada memiliki armada distribusi yang cukup efisien dan sesuai dengan kebutuhan yaitu armada (truk container) yang berpendingin / berefreegerasi.
- 2) **Kelemahan (Weaknesses)**
1. Jumlah produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan jumlah permintaan yang ada, dikarenakan terbatasnya bahan baku yang tersedia
 2. Sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk akibat kelalaian karyawan
 3. Pemasaran produk yang belum merata (terbatasnya pangsa pasar yang sudah dijangkau)

3) **Peluang (Opportunity)**

1. Keadaan ekonomi Indonesia yang stabil membuat harga produk tidak mengalami kenaikan yang berarti (tidak mempengaruhi harga produk)
2. Pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi untuk memenuhi permintaan tenaga kerja
3. Penggunaan teknologi yang canggih mendukung upaya perusahaan dalam mengembangkan produk (inovasi dan renovasi produk)
4. Adanya kebijaksanaan pemerintah untuk mempermudah pemberian kredit
5. Jumlah permintaan akan produk yang relatif tinggi

4) **Ancaman (Threat)**

1. Adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang sejenis
2. Adanya wabah penyakit yang bisa merusak bahan baku (udang)

4.2.2 Tahap Pengolahan Data

Data yang telah didapatkan akan diolah dalam analisis SWOT yang langkah-langkahnya sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 2001:22) :

1. Matrik Profil Kompetitif

Tabel 8 Matrik Profil Kompetitif

Faktor Strategis	Bobot	Perusahaan		Pesaing	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
Pangsa pasar	0,20	2	0,4	3	0,6
Penerapan harga	0,40	4	1,6	3	1,2
Kualitas produk	0,20	3	0,6	4	1,2
Lokasi perusahaan	0,20	3	0,6	2	0,6
TOTAL	1,00		3,2		3,6

2. Mengidentifikasi variabel-variabel strategis perusahaan

Faktor-faktor internal dan eksternal akan menjadi faktor strategis yang diformulasikan dalam bentuk tabel EFAS dan IFAS, yang akan digambarkan dalam tabel 9 dan 10. Dalam tabel tersebut akan diberikan pembobotan dan rating. Fungsi dari pembobotan dan rating untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan dampak positif atau negatif, dimana dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan dampak negatif dapat menjadi faktor kelemahan dan ancaman.

Rating adalah nilai dari faktor strategis perusahaan dengan skala mulai dari 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Pemberian rating dilakukan oleh peneliti. Pemberian rating untuk faktor :

- a. Kekuatan bersifat positif (kekuatan besar rating 4, kekuatan kecil rating 1), sedangkan untuk kelemahan bersifat negatif (kelemahan besar rating 1, kelemahan kecil rating 4)
- b. Peluang bersifat positif (peluang besar rating 4, peluang kecil rating 1), sedangkan ancaman bersifat negatif (ancaman besar rating 1, ancaman kecil rating 4)

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan dengan skala nilai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Pemberian bobot dilakukan oleh pihak perusahaan. semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00.

1) Menentukan Faktor Strategis Internal (IFAS / *Internal Strategic Factory* *Analys Summary*)

Dimana matrik ini akan 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.

Tabel 9 Faktor-Faktor Strategis Internal Pada PT. Istana Cipta Sembada

No	Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Manajemen / administrasi yang baik	0,05	2	0,10
2	Tenaga kerja yang terdidik dan terlatih	0,05	3	0,15
3	Penggunaan peralatan yang canggih dapat menghasilkan produk yang bermutu/berkualitas	0,05	3	0,15
4	Kekuatan / keawetan produk terjaga	0,10	4	0,40
5	Harga yang ditawarkan ke konsumen sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan	0,15	4	0,60
6	Adanya lokasi perusahaan yang mudah dijangkau	0,05	3	0,15
7	Usaha promosi ditunjang penuh dalam masalah, dana, sarana dan program	0,10	4	0,40
8	Armada distribusi yang cukup efektif dan sesuai dengan kebutuhan yaitu truk container yang berpendingin	0,10	4	0,40
9	Jumlah produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan yang ada	0,15	1	0,15
10	Sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk karena kelalaian karyawan	0,10	1	0,10
11	Pemasaran produk yang belum merata	0,10	1	0,10
Total		1,00		2,70

Keterangan :

Nilai 1 : Berpengaruh positif sangat besar

Nilai 2 : Berpengaruh positif besar

Nilai 3 : Berpengaruh positif kecil

Nilai 4 : Berpengaruh positif sangat kecil

Nilai rating tersebut dapat menjadi dampak positif (kekuatan)

Nilai 1 : Berpengaruh negatif sangat kecil

Nilai 2 : Berpengaruh negatif kecil

Nilai 3 : Berpengaruh negatif besar

Nilai 4 : Berpengaruh negatif sangat besar

Nilai rating tersebut dapat menjadi dampak negatif (kelemahan)

2) Menentukan Faktor Strategis Eksternal (EFAS / *External Strategic Factory Analys Summary*)

Dalam perhitungan analisis ini akan memperhitungkan ancaman dan peluang perusahaan. Perhitungan ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT yang nantinya akan digabung dalam hasil analisis faktor strategis internal yang akan menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan

Tabel 10 Faktor Strategis Eksternal Pada PT. Istana Cipta Sembada

No	Faktor – Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Keadaan ekonomi Indonesia yang stabil	0,20	1	0,20
2	Pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi untuk memenuhi permintaan tenaga kerja	0,05	3	0,15
3	Penggunaan teknologi yang canggih mendukung upaya perusahaan untuk mengembangkan produk	0,10	3	0,30
4	Adanya kebijaksanaan pemerintah untuk mempermudah pemberian kredit	0,20	1	0,20
5	Jumlah permintaan akan produk yang relatif tinggi	0,15	1	0,15
6	Adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang sejenis	0,20	4	0,80
7	Adanya wabah penyakit yang bisa merusak bahan baku	0,10	3	0,30
Total		1,00		2,10

Keterangan :

Nilai 1 : Berpengaruh positif sangat besar

Nilai 2 : Berpengaruh positif besar

Nilai 3 : Berpengaruh positif kecil

Nilai 4 : Berpengaruh positif sangat kecil

Nilai rating tersebut dapat menjadi dampak positif (peluang)

Nilai 1 : Berpengaruh negatif sangat kecil

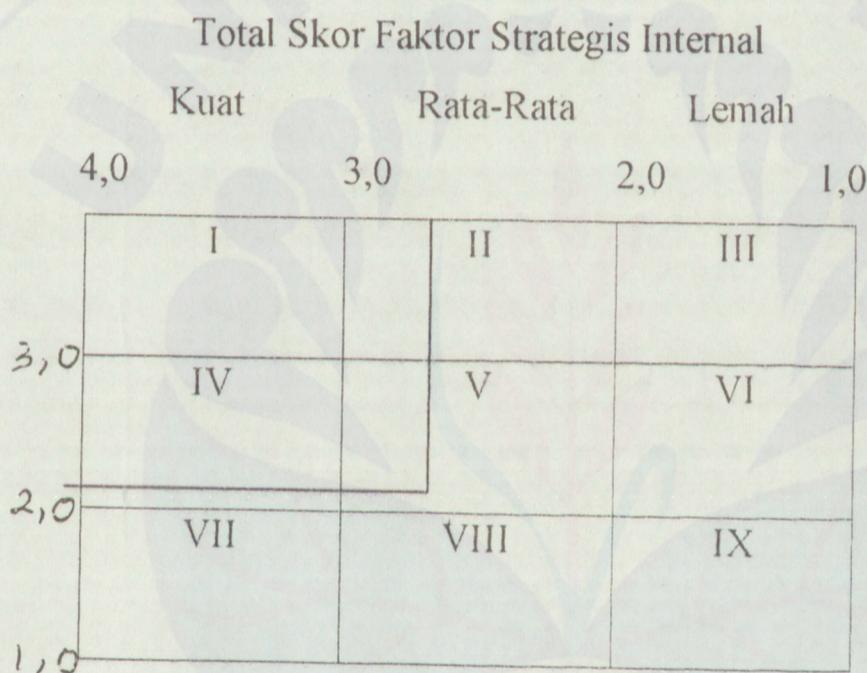
Nilai 2 : Berpengaruh negatif kecil

Nilai 3 : berpengaruh negatif besar

Nilai 4 : Berpengaruh negatif sangat besar

Nilai rating tersebut dapat menjadi dampak negatif (ancaman)

Dari klasifikasi pada tabel IFAS dan EFAS dapat diketahui bahwa skor total yang diperoleh untuk faktor strategis internal adalah 2,70 memberikan arti bahwa PT. Istana Cipta Sembada mempunyai kekuatan dan kelemahan yang rata-rata, yaitu kekuatan yang dimiliki oleh PT. Istana Cipta Sembada dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahannya, sedangkan skor total untuk faktor strategis eksternal 2,10 memberikan arti bahwa PT. Istana Cipta Sembada mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang dimasa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi. Untuk mengetahui gambaran strategi perusahaan maka berdasarkan formulasi IFAS dan EFAS pada tabel 8 dan 9, selanjutnya diperhatikan dalam matriks internal dan eksternal (IE) pada gambar 5

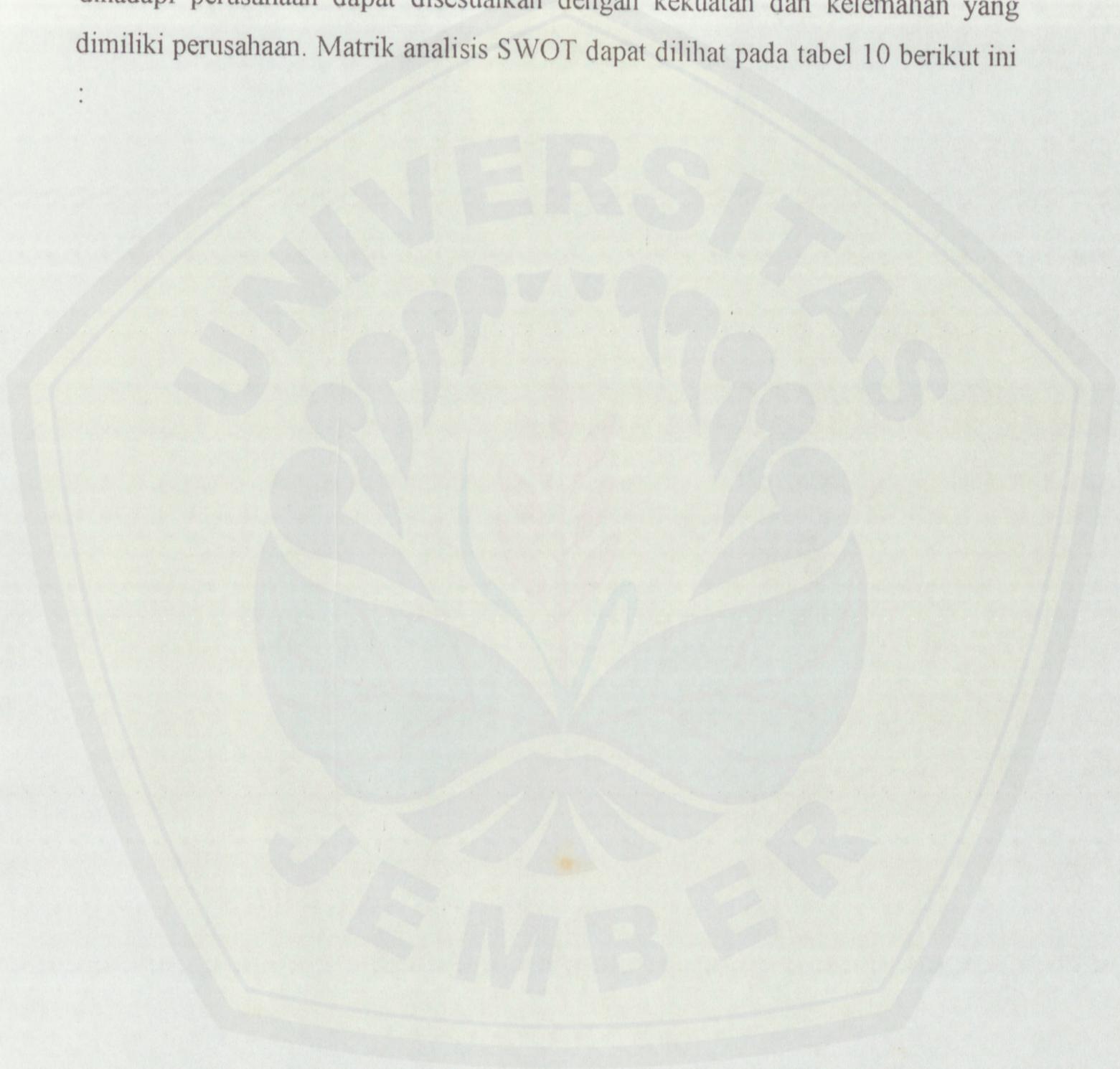


Gambar 5 : IE Matrik

Berdasarkan formulasi IE Matrik diatas, strategi pada PT. Istana Cipta Sembada berada pada kuadran V, dimana dalam kuadran tersebut memberikan arti bahwa PT. Istana Cipta Sembada harus menerapkan Strategi Stabilitas (Status Quo). Strategi stabilitas adalah strategi yang dilakukan perusahaan apabila : perusahaan tetap melayani konsumen dengan produk dan fungsi yang sama. Keputusan strategis tertuju pada semakin meningkatnya kemampuan fungsionalnya

3) Menentukan alternatif strategi pemasaran

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan melalui matrik IFAS dan EFAS, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matrik analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 10 berikut ini :



Tabel 10 Matrik SWOT Pada PT. Istana Cipta Sembada

<p>Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Strenght (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen/administrasi yang baik 2. Tenaga kerja yang terdidik dan terlatih 3. Penggunaan peralatan yang canggih menghasilkan produk yang berkualitas 4. Kekuatan/keawetan produk terjaga 5. Harga yang ditawarkan ke konsumen sesuai dengan produk yang dihasilkan 6. Lokasi perusahaan yang mudah dicapai 7. Usaha promosi ditunjang penuh dalam masalah sarana, dana dan program 8. Armada distribusi yang efektif dan sesuai kebutuhan 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah produk yang dihasilkan terbata 2. Sering terjadi kerusakan kecil pada produk karena kelalaian karyawan 3. Pemasaran produk yang belum merata
	<p>Strategi S – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berani menetapkan harga bersaing 2. Menambah armada distribusi 3. Penambahan jumlah produk yang dihasilkan 	<p>Strategi W – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi harga 2. Meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan
<p>Opportunity (O)</p> <p>Keadaan ekonomi Indonesia yang stabil Pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi Penggunaan teknologi yang canggih mendukung upaya perusahaan untuk mengembangkan produk Adanya kebijaksanaan pemerintah untuk mempermudah pemberian kredit Jumlah permintaan akan produk yang relatif tinggi</p>	<p>Threaths (T)</p> <p>Adanya wabah penyakit yang bisa merusak bahan baku Adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang sejenis</p>	<p>Strategi S – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi harga 2. Meningkatkan pelayanan pada konsumen <p>Strategi W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berani menetapkan strategi harga yar bersaing

Berdasarkan formulais matrik SWOT pada gambar dihasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Istana Cipta Sembada. Alternatif strategi tersebut adalah :

1. Berani menetapkan harga yang bersaing
Strategi ini muncul karena banyaknya pesaing yang bermunculan sehingga perusahaan perlu menyiasatinya dengan menetapkan harga yang bersaing.
2. Menambah armada distribusi
Strategi ini muncul karena adanya peluang untuk menambah jumlah produk yang dihasilkan yang otomatis akan memerlukan tambahan alat transportasi
3. Penambahan jumlah produk yang dihasilkan
Strategi ini muncul karena masih adanya permintaan akan produk yang belum terpenuhi
4. Meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan
Strategi ini muncul karena masih adanya kerusakan pada produk karena kelalaian karyawan, maka diperlukan pembinaan dan pelatihan untuk memperbaiki kualitas SDM
5. Meningkatkan pelayanan pada konsumen
Strategi ini didasarkan pada semakin kompetitifnya persaingan antar perusahaan yang sejenis.

4.2.3 Penentuan Strategi Pemasaran

Strategi stabilitas (Status Quo) yang dihasilkan dalam IE Matriks merupakan Grand Strategy atau strategi utama yang diterapkan oleh PT. Istana Cipta Sembada, sedangkan alternati-alternatif strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT merupakan pelaksanaan operasionalnya. Berdasarkan IE Matriks dan SWOT Matriks maka strategi yang dapat dilaksanakan oleh PT. Istana Cipta Sembada adalah :

1. Berani menetapkan harga yang bersaing
PT. Istana Cipta Sembada harus menetapkan harga yang kompetitif sehingga mempunyai keunggulan dibandingkan perusahaan lain dengan produk yang sejenis.

2. Penambahan jumlah produk yang dihasilkan

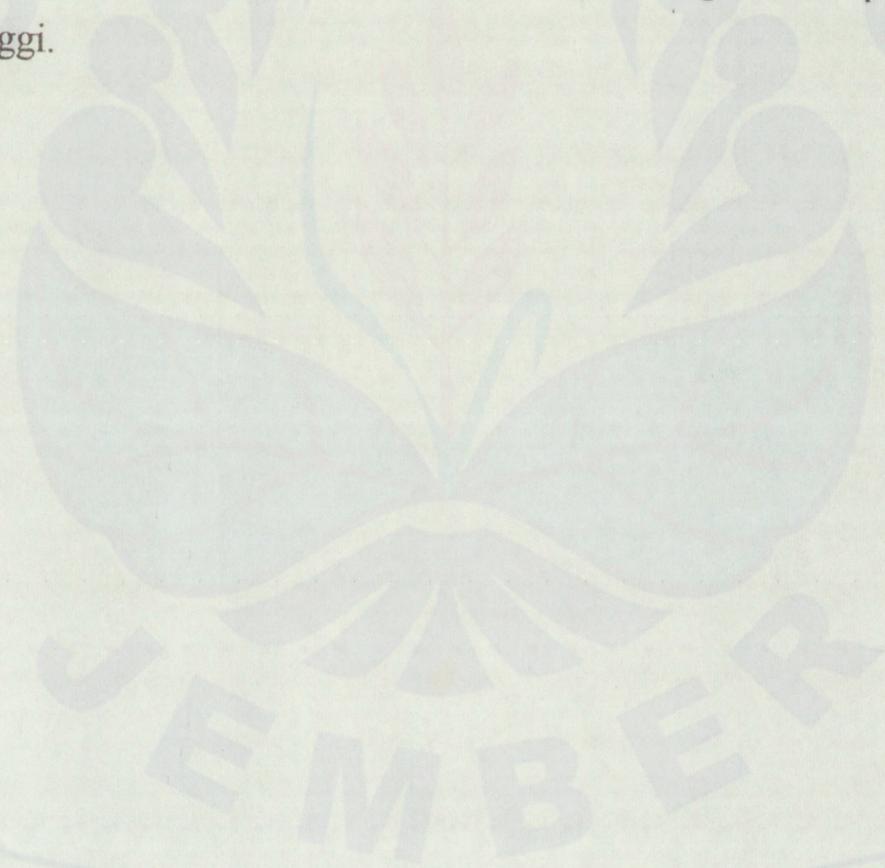
Melihat masih banyaknya jumlah permintaan yang belum terpenuhi maka perusahaan harus meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan sehingga dapat memenuhi semua permintaan yang ada dan dapat meningkatkan laba yang diperoleh

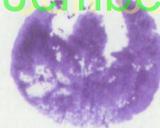
3. Menambah armada distribusi

Perusahaan perlu menambah sarana transportasi agar produk yang dihasilkan bisa dengan cepat sampai ke tangan konsumen, apalagi bila perusahaan berencana menambah jumlah produk yang dihasilkan sehingga tidak akan mengurangi kualitas produk apabila sampai di tangan konsumen.

4. Meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan

Meningkatkan kualitas SDM PT. Istana Cipta Sembada dengan pelatihan dan pendidikan (pendidikan formal maupun pendidikan informal) mengenai pengelolaan produk sehingga nantinya akan dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi.





IV. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari analisis yang telah dilakukan secara cermat, berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan maka dapat diambil simpulan bahwa penggunaan strategi pemasaran sangat membantu suksesnya tingkat penjualan pada PT. Istana Cipta Sembada. Sebab strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran pada PT. Istana Cipta Sembada. Maka, dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil dari analisis SWOT dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada PT. Istana Cipta Sembada. Kekuatan yang dimiliki antara lain tenaga kerja yang terdidik dan terlatih, penggunaan peralatan yang canggih, dan harga yang ditawarkan ke konsumen sesuai dengan produk yang dihasilkan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki misalnya jumlah produk yang dihasilkan belum sesuai dengan jumlah permintaan dan sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk karena kelalaian karyawan. Selain itu juga ada peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki antara lain kebijaksanaan pemerintah untuk mempermudah pemberian kredit dan keadaan ekonomi Indonesia yang stabil. Sedangkan ancaman yang dihadapi misalnya, adanya wabah penyakit yang bisa merusak bahan baku dan adanya tingkat persaingan yang tinggi.
2. Strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan pada PT. Istana Cipta Sembada adalah strategi stabilitas (status quo), yaitu perusahaan tetap melayani konsumen dengan produk dan fungsi yang sama. Sehingga untuk itu perusahaan dituntut untuk bisa memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman yang mungkin timbul.

5.2 Saran

Upaya untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi PT. Istana Cipta Sembada yaitu belum terpenuhinya target penjualan secara optimal, maka saran yang dapat diberikan adalah :

DAFTAR PUSTAKA

- Jauch, Glueck (1999), **Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**, Jakarta, Erlangga
- Kotler, Philip (1997), **Manajemen Pemasaran**, Jakarta, Prenhalindo
- Rangkuti, Freddy (2001), **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Sukanto, Reksohadiprojo (1990), **Manajemen Pemasaran Strategi**, BPFE Universitas Gajah Mada, Edisi Kedua Yogyakarta
- Swastha, Basu, DH (1996), **Manajemen Pemasaran Modern**, Edisi Kedua, Yogyakarta, Liberty
- Philip Kotler Dan G. Amstrong 1996, "Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan, Implementasi Dan Kontrol", Jilid I, Jakarta : Prenhalindo

KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

Nama :
 Nomor Mahasiswa :
 Jurusan :
 Judul Skripsi :
 Pembimbing :
 Tgl. Persetujuan : Mulai tanggal : 17 Juli 2004 19.....s/d
 19.....

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	22-6-04.	Proposal → Ace.	1.
2.	27-7-04	Proposal → Revisi.	2.
3.	28-7-04	Bab I → Revisi.	3.
4.	5-8-04	Bab I+II+III → Revisi.	4.
5.	7-8-04	Bab I+II+III → Revisi.	5.
6.	26-8-04	Bab III → Ace.	6.
7.	24-9-04	Bab IV → Revisi.	7.
8.	27-9-04	Bab IV → Revisi.	8.
9.	28-9-04	Bab IV → Revisi.	9.
10.	30-9-04	Bab I+II+III+IV+V	10.
11.		Ace digandakan	11.
12.			12.
13.			13.
14.			14.
15.			15.
16.			16.
17.			17.
18.			18.
19.			19.
20.			20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.