

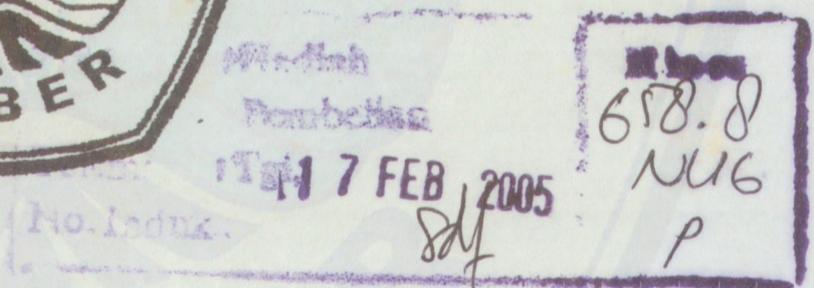
Sudah
dikembalikan
10/05
/s
Strahne

**PENERAPAN ANALISIS S.W.O.T SEBAGAI DASAR PEMILIHAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SEPATU
KARTIKA DI MAGETAN**

SKRIPSI



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



Oleh :

ENDRI NUGRAHANI

02-1754

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004**

JUDUL SKRIPSI

PENERAPAN ANALISIS S.W.O.T SEBAGAI DASAR PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SEPATU KARTIKA DI MAGETAN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : ENDRI NUGRAHANI

N. I. M. : 020810291754

J u r u s a n : MANAJEMEN

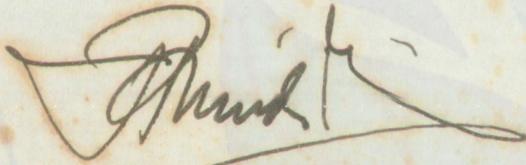
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

15 Desember 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

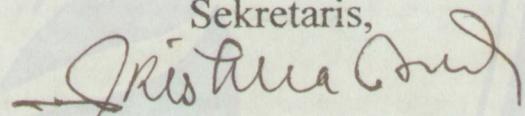
Ketua,



Drs. TATANG AG., M.Buss., Acc., Ph.D.

NIP. 131 960 488

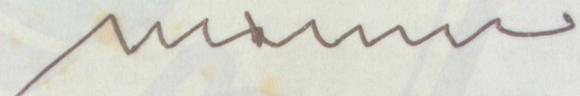
Sekretaris,



Drs. NG KRISHNABUDI

NIP. 131 759 837

Anggota,

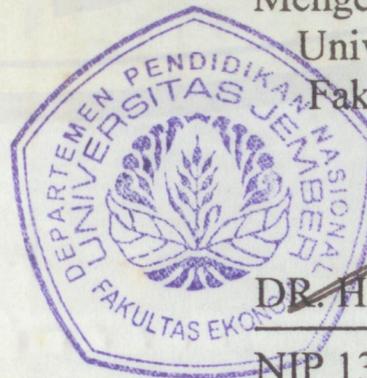


Drs. H. MARJANTO, MM

NIP. 130 324 100



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,



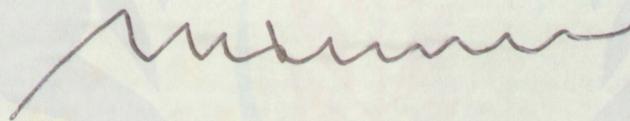
DR. H. SARWEDI, MM

NIP 131 276 658

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Analisis S.W.O.T Sebagai Dasar Pemilihan Strategi
Pemasaran Pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan
Nama : Endri Nugraheni
NIM : 020810291754
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing



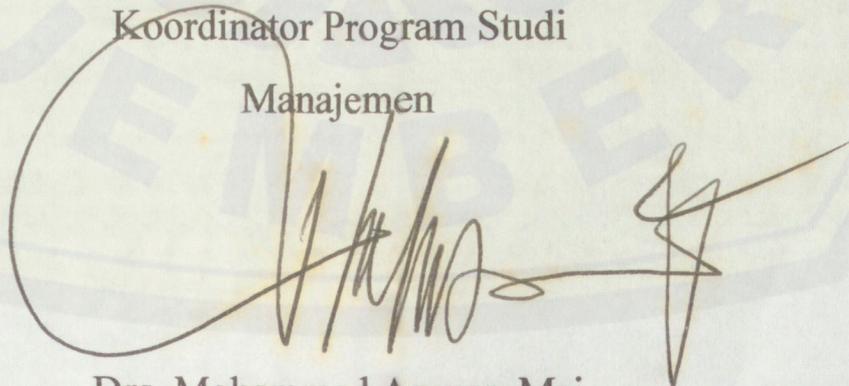
Drs. H. Marjanto, MM

NIP. 130 324 100

Mengetahui

Koordinator Program Studi

Manajemen



Drs. Mohammad Anwar, Msi

NIP. 131 759 767

MOTTO

“ Sesungguhnya bersama segala kesukaran itu ada kemudahannya. Maka karena itu, apabila engkau telah selesai dari sesuatu pekerjaan, bekerjalah lebih keras lagi. Dan kepada Allah engkau sendiri engkau berharap”

(Qs. Asy Syarh 6-8)

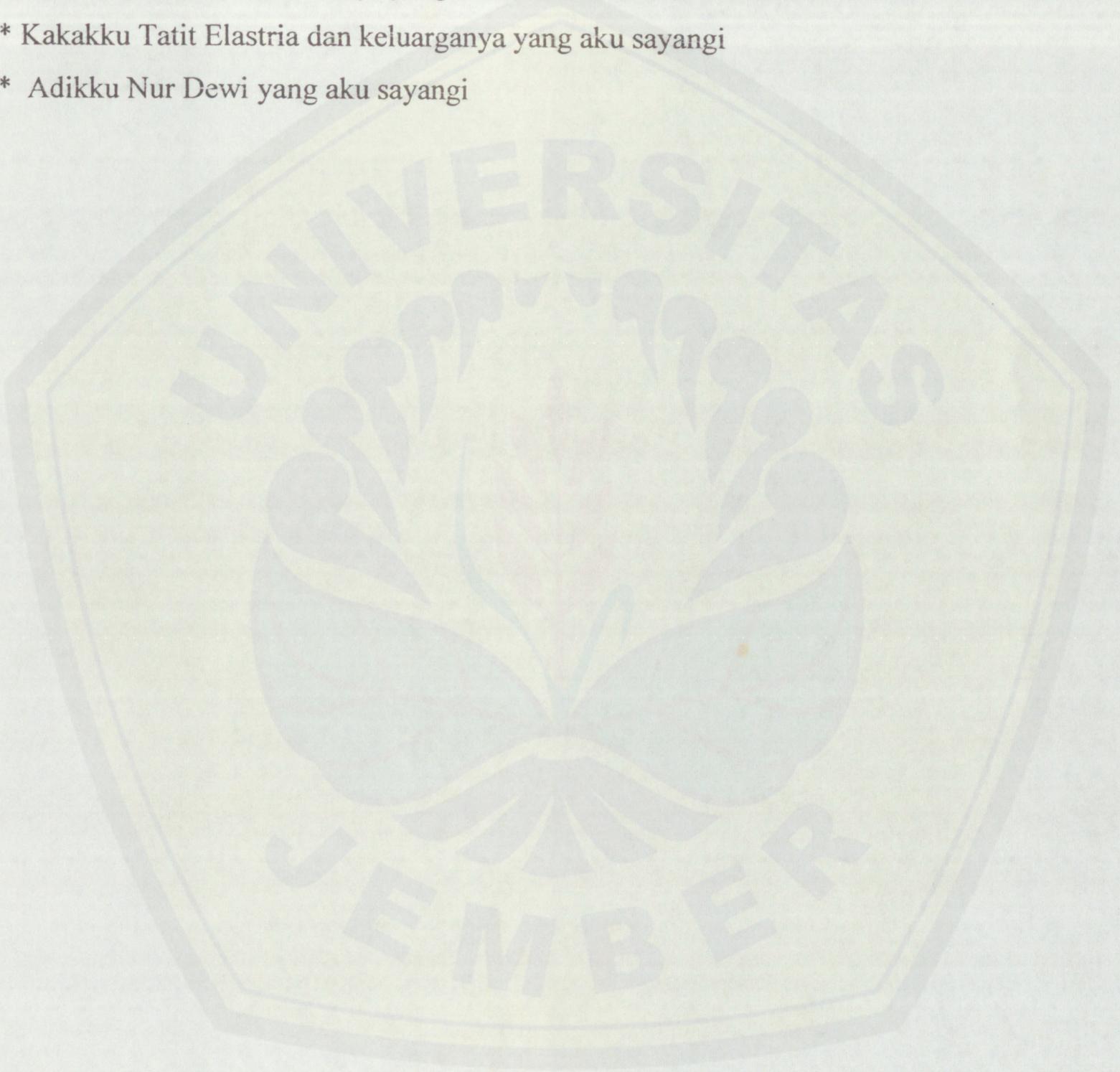
“ Selesaikan masalah yang ada dihadapanmu, jangan engkau melihat masalah yang jauh dari hadapanmu”

(N . dri '04)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya Tulisku Ini Untuk :

- * Ayah dan Ibu Siswo Sumuljo yang aku hormati dan aku cintai
- * Kakakku Tatit Elastria dan keluarganya yang aku sayangi
- * Adikku Nur Dewi yang aku sayangi



ABSTRAKSI

“Penerapan Analisis S.W.O.T Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan”. Endri Nugraheni, 02-1754, Jurusan Manajemen, Program Non Reguler Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini membahas tentang pemilihan strategi pemasaran berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, dimana strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna meningkatkan penjualan produk perusahaan. Sebab semua itu merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu memaksimalkan keuntungan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta menentukan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan keadaan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan antara lain: harga produk relatif murah, volume produksi untuk sepatu dan sandal wanita lebih banyak. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain: kegiatan promosi masih kurang, jangka waktu relatif lama untuk penyelesaian produk. Selain kekuatan dan kelemahan, perusahaan juga memiliki peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki antara lain: daya beli konsumen tidak berubah, mengganti produk yang rusak dengan yang baru. Sedangkan ancaman pada perusahaan antara lain: munculnya perusahaan baru yang menjadi pesaing, perekonomian Indonesia yang masih belum stabil.

Pengolahan data dengan menggunakan analisis S.W.O.T telah menentukan perusahaan berada pada kuadran I yang berarti perusahaan mempunyai banyak peluang dan kekuatan yang cukup baik sehingga ancaman dan kelemahan masih terkendali. Maka strategi yang sesuai menurut analisis ini adalah strategi ekspansi internal, dengan menciptakan produk baru. Produk yang bias menjadi alternatif antara lain jaket, dompet dan tas.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik.

Penyusunan skripsi ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Selama penyusunan laporan ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan yang sangat berharga, dan pada kesempatan ini disampaikan terima kasih dan hormat yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Marjanto, MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan.
2. Bapak Dr. H. Sarwedi, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Kamarul Imam, Msc, selaku Sekretaris Program S-1 Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Suwito selaku Pimpinan Perusahaan Sepatu Kartika yang telah memberi kemudahan dalam memperoleh data.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pengetahuan dan pelayanan.
6. Bapak dan Ibu yang banyak memberikan dukungan baik moril maupun materiil.
7. Rekan-rekan seperjuangan (Novita, Narti, Pras) dan semua yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu.
8. Teman-teman kost Jawa II D/7, terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
9. Semua pihak yang turut membantu penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah Swt senantiasa melimpahkan rahmatnya kepada kita dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca, Amin.

Jember, November 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 TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	2
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Kegunaan Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	4
2.2 Landasan Teori	5
2.2.1 Strategi	5
2.2.2 Pemasaran	5
2.2.3 Unsur-Unsur Utama Pemasaran	6
2.2.4 Alternatif Strategi Pemasaran	7
2.2.5 Analisis S.W.O.T	10
2.2.6 Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran	12
2.2.7 Alternatif Strategi Pemasaran	13
III. METODE PENELITIAN	14
3.1 Rancangan Penelitian	14
3.2 Prosedur Pengumpulan Data	14
3.2.1 Jenis Data	14

3.2.2 Metode Pengumpulan Data	15
3.3 Devinisi Operasional Variabel	15
3.4 Metode Analisis.....	16
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah.....	18
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	20
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	20
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	20
4.1.2 Tujuan Perusahaan	21
4.1.3 Struktur Organisasi.....	22
4.1.4 Aspek-Aspek Internal Perusahaan.....	25
4.1.5 Aspek-Aspek Eksternal Perusahaan.....	31
4.2 Analisis Data	33
4.2.1 Identifikasi Faktor Strategi Perusahaan.....	33
4.2.2 Pengolahan Data S.W.O.T	34
4.2.3 Pemilihan Strategi Pemasaran	38
V. KESIMPULAN DAN SARAN	41
5.1 Kesimpulan.....	41
5.2 Saran	43
DAFTAR PUSTAKA.....	44
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	45

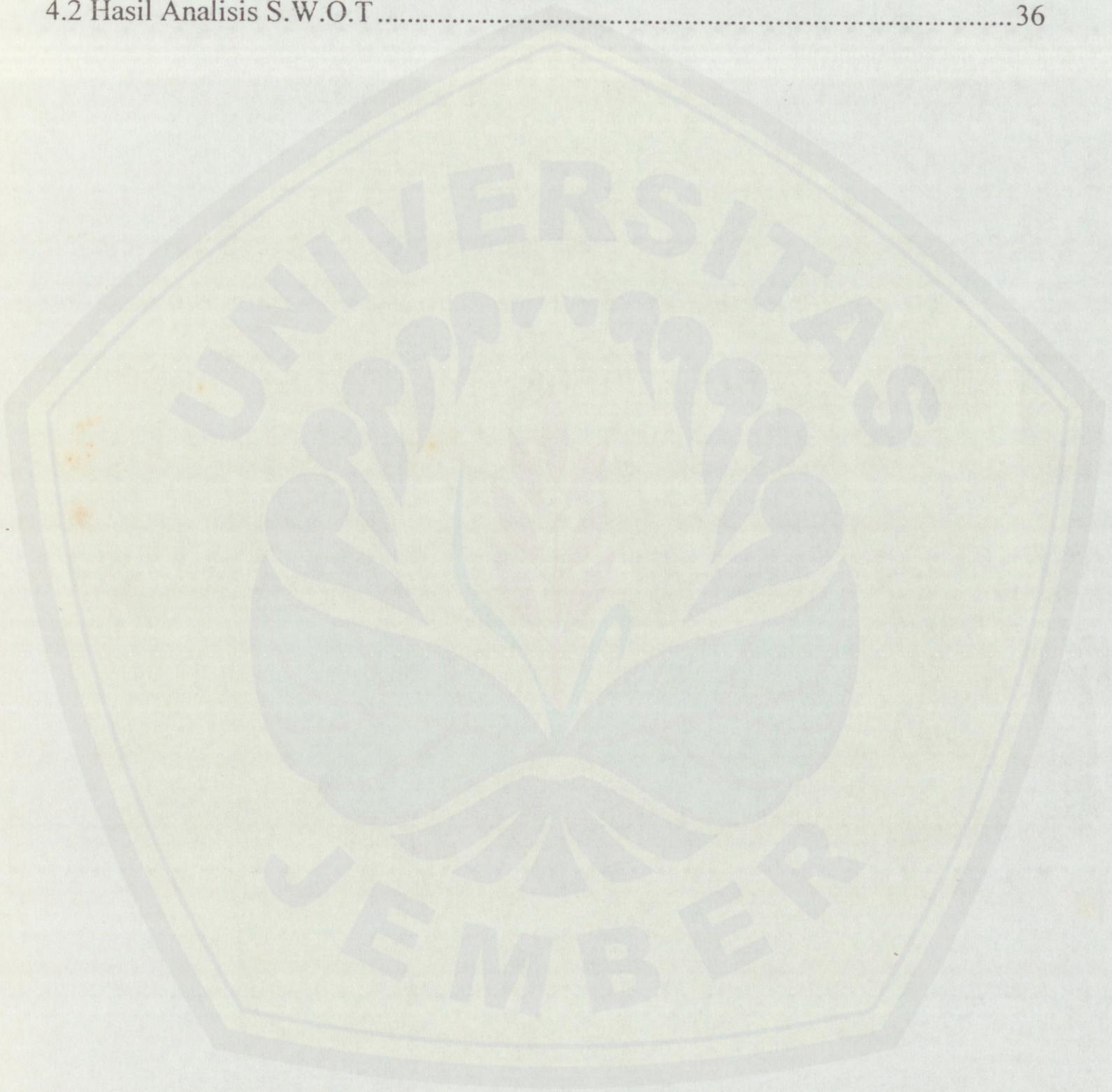
DAFTAR TABEL

Tabel

4.1 Jenis dan Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2003	26
4.2 Hari dan Jam Kerja Karyawan	26
4.3 Mesin/Peralatan Proses Produksi	27
4.4 Volume Produksi Tahun 1999 s/d 2003	29
4.5 Harga Rata-rata Produk Tahun 2003	30
4.6 Laba Bersih Perusahaan Sepatu Kartika tahun 1999-2003	31
4.7 Harga Rata – Rata Produk Pesaing.....	32
4.8 Faktor Strategis Eksternal	35
4.9 Faktor Strategis Internal	36
4.10 Matrik S.W.O.T.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar	
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	18
4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Sepatu Kartika.....	23
4.2 Hasil Analisis S.W.O.T.....	36





BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya didirikannya suatu perusahaan, baik yang bergerak di bidang industri maupun yang bergerak di bidang jasa atau perdagangan adalah untuk memperoleh laba yang diharapkan akan terus meningkat. Dengan diperolehnya keuntungan atau laba tersebut serta pengalaman-pengalaman pada periode lalu dapat digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan yang akan ditetapkan pada periode mendatang. Selain itu adanya laba merupakan suatu indikator untuk memakmuran pemegang saham, dalam hal ini pemilik perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka perlu bagi setiap perusahaan membuat perencanaan yang matang dengan memperhatikan semua penunjangnya yaitu faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan itu sendiri. Para pengusaha harus dapat menyusun strategi dalam menjalankan perusahaannya, baik dalam bidang personalia, pemasaran, keuangan maupun bidang produksi.

Di dalam suatu perusahaan, kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuannya yaitu mendapatkan laba. Tetapi kita tetap tidak dapat mengabaikan bidang-bidang yang lain seperti produksi, personalia, dan keuangan/biaya. Sebab di dalam suatu perusahaan bidang-bidang tersebut saling berkaitan. Dalam hal pemasaran pengusaha harus mampu menerapkan manajemen pemasaran secara baik dan efisien dengan memperhatikan empat hal yang termasuk dalam marketing mix, yaitu:

1. Produk yang meliputi: model, ukuran, kualitas barang, keanekaragaman produk, dan kapasitas produksi.
2. Harga yang meliputi: harga produk, tingkat potongan harga, dan kebijakan pembayaran.
3. Promosi yang meliputi: bentuk promosi, media promosi, fasilitas pelayanan, dan hubungan dengan pelanggan.
4. Distribusi yang meliputi: saluran distribusi dan daerah pemasaran.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan masalah di atas, maka tujuan yang ingin diungkapkan pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang pada Perusahaan Sepatu Kartika.
2. Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan.

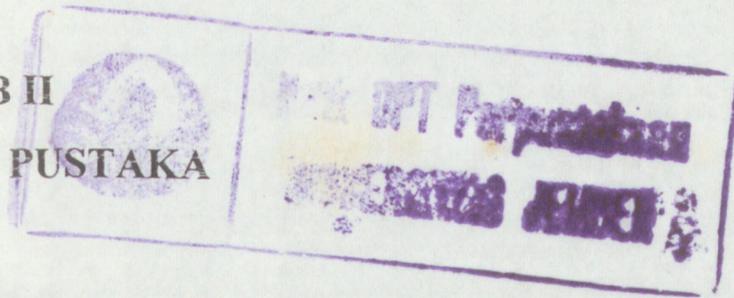
1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain:

1. Dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan dalam proses penentuan strategi pemasaran yang akan diterapkan.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi peneliti lain untuk penelitian selanjutnya.



BAB II
TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Selama ini telah ada penelitian sejenis yang dilakukan oleh Agung Wibawa (1995) yang berjudul "Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada PT Trijaya Utama Surabaya". Dalam penelitian ini diteliti beberapa variabel yaitu: periklanan, hubungan kemasyarakatan, penjualan perseorangan, promosi penjualar, penjualan langsung. Analisis yang digunakan adalah SWOT dan least square. Dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: meskipun penjualan mengalami peningkatan terus-menerus tanpa mengalami fluktuasi, tetapi suatu perusahaan harus tetap melaksanakan promosi untuk menunjang manajemen pemasaran. Setelah diketahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang, maka suatu perusahaan akan mampu membuat suatu keputusan secara lengkap.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Yeni Cahyono (2002) yang berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Warung Internet Jember Network di Kota Jember". Dalam penelitiannya penulis membahas mengenai penggunaan strategi pemasaran yang dipakai perusahaan. Analisis yang digunakan adalah analisis S.W.O.T. Pada pembahasan dikemukakan bahwa perusahaan menggunakan strategi ekspansi.

Berdasarkan dari kedua hasil penelitian tersebut, maka penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan ini mempunyai kesamaan dan perbedaan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah:

1. Masalah yang diteliti sama yaitu masalah penentuan strategi pemasaran.
2. Menggunakan analisis yang sama yaitu analisis S.W.O.T.

Perbedaannya adalah:

1. Jenis perusahaan yang diteliti berbeda.
2. Daerah pemasaran produk berbeda.
3. Analisis S.W.O.T disertai dengan analisis metode setengah rata-rata.

Penelitian yang diharapkan dapat memberi solusi tentang strategi pemasaran yang tepat bisa memaksimalkan kinerja perusahaan dan nantinya dapat diterapkan pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi

Pada dasarnya perusahaan menyusun strategi karena ingin lebih unggul dari para pesaingnya. Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari industri yang satu ke industri yang lain. setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing yang didalamnya berupa perencanaan yang menyeluruh menyangkut masalah sumber daya perusahaan, dengan memperhatikan lingkungan yang dihadapi perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal demi tercapainya tujuan yang telah dimiliki pesaing, maka peluang untuk memenangkan persaingan akan lebih besar.

Menurut Jauch dan Glueck (1999;12) pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran).

Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah.

2.2.2 Pemasaran

Konsep pemasaran secara global mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan tingkat persaingan. Definisi tentang pemasaran banyak dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya menurut Philip Kotler (1998:8) mengemukakan bahwa pemasaran adalah sebuah proses sosial dan manajerial yang dengannya individu-individu atau kelompok-kelompok memperoleh yang

mereka butuhkan dan mereka inginkan dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk dan nilai satu sama lain.

Menurut Basu Swasta (1997:4) mengemukakan bahwa pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses penukaran.

Menurut Freddy Rangkuti (1999:48) pemasaran adalah proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Dengan demikian pemasaran adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya yang berbentuk barang ataupun dalam bentuk jasa atau pelayanan.

2.2.3 Unsur-Unsur Utama Pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran menurut Freddy Rangkuti (1999:49) dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan menurut dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Segmentasi pasar 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. Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
- c. Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuannya adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur, yaitu:

- 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 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

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Merk atau *Brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggungjawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2.4 Alternatif Strategi Utama

Menurut Jauch dan Glueck (1999;216) Alternatif Strategi Utama adalah beberapa strategi yang ditawarkan yang bersangkutan dengan strategi tingkat perusahaan atau tingkat bisnis. Beberapa alternatif yang ditawarkan ada empat macam yaitu: stabilitas, ekspansi, penciutan, dan kombinasi.

Inilah pilihan untuk kecepatan atau tingkat upaya dalam batasan bisnis masa kini, atau untuk mengubah misi.

Penjelasan mengenai beberapa alternatif strategi menurut Jauch dan Glueck (1999;216) adalah sebagai berikut:

1. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Strategi Stabilitas ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya atau dalam sektor yang serupa.
- b. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Pada strategi stabilitas yang efektif, perusahaan akan memusatkan sumber dayanya di mana mereka sekarang telah mengembangkan atau dapat mengembangkan dengan cepat keunggulan bersaing yang berarti dalam lingkup fungsi-produk-pasar yang paling sempit yang sesuai dengan sumber daya dan permintaan pasarnya.

Alasan perusahaan menerapkan strategi stabilitas adalah:

- a. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik.
- b. Strategi stabilitas paling kecil resikonya.
- c. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas.
- d. Lingkungan dianggap relatif stabil dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang akan dimanfaatkan perusahaan.

2. Strategi Ekspansi (*Expantion Strategy*)

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

Perusahaan melaksanakan strategi ini dengan merumuskan kembali bisnisnya, apakah dengan cara menambah lingkup kegiatannya atau lebih meningkatkan usaha bisnis mereka yang sekarang.

Alasan perusahaan menggunakan strategi ekspansi adalah:

- a. Dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek, kematian dalam jangka panjang. Jadi ekspansi diperlukan untuk kelangsungan kelangsungan hidup kalau lingkungannya labil.
 - b. Banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas.
 - c. Beberapa orang percaya bahwa masyarakat memperoleh manfaat dengan adanya ekspansi.
 - d. Motivasi manajemen.
 - e. Mempercayai kurva pengalaman.
 - f. Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli.
 - g. Tekanan luar dari pemegang saham.
3. Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi penciutan dilakukan oleh perusahaan bila:

- a. Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar, dan fungsi mereka.
- b. Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Dalam strategi penciutan ini perusahaan dapat merumuskan kembali usaha mereka dengan menghentikan lini produk yang utama. Perusahaan dapat meninggalkan beberapa daerah pasarnya. Perusahaan juga dapat mengurangi fungsinya.

Alasan perusahaan menggunakan menerapkan strategi penciutan ini adalah:

- a. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek.
- b. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan, atau pihak lainnya untuk meningkatkan prestasi usaha.
- c. Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya.
- d. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di tempat lain, di mana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Strategi kombinasi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- a. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, pengurangan) pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan.
- b. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang secara bertahap.

2.2.5 Analisis S.W.O.T (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Pengertian Analisis S.W.O.T menurut Freddy Rangkuti (1999;18) 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 (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Proses penyusunan perencanaan strategi dengan menggunakan analisis S.W.O.T menurut Freddy Rangkuti (1999;21) adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan data eksternal. Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, sedangkan data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan.

Dalam analisis S.W.O.T terdapat empat kuadran, yaitu:

a. Kuadran I

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

b. Kuadran II

Perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi.

c. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar. Tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d. Kuadran IV

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut untuk membuat matrik S.W.O.T sesuai dengan data yang ada. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Empat kemungkinan alternatif strategi adalah sebagai berikut:

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 perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Merupakan tahap untuk menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Berdasarkan analisis S.W.O.T yang diolah dengan data yang ada maka dapat diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran berapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan digunakan oleh perusahaan.

2.2.6 Tahapan-tahapan Strategi Pemasaran

menurut Freddy Rangkuti (1999;15) bahwa dalam melaksanakan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan memerlukan tahapan-tahapan dalam melakukan strategi, yaitu:

a. Tahap 1

Memahami situasi dan informasi yang ada, adalah kegiatan untuk mencari dan mengumpulkan data yang berhubungan dengan segala bidang dalam perusahaan.

b. Tahap 2

Memahami permasalahan yang terjadi baik masalah yang bersifat umum maupun spesifik, ialah mencari permasalahan yang mengakibatkan terhambatnya perkembangan perusahaan.

c. Tahap 3

Menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan permasalahan, setelah mengetahui permasalahan yang timbul, kemudian menyimpulkan beberapa alternatif pemecahan masalah yang mungkin bisa diambil dan diterapkan pada perusahaan sehingga mampu meminimalkan permasalahan yang ada.

d. Tahap 4

Evaluasi pilihan alternatif dan pilih alternatif yang terbaik. Dari beberapa alternatif pemecahan masalah kemudian dianalisa dan dipilih alternatif pemecahan masalah yang mana yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan untuk dilaksanakan oleh perusahaan tersebut.

Cara yang dapat dilakukan adalah dengan membahas sisi pro maupun kontra dan memberikan tanda positif (+) dan negatif (-) untuk masing-masing alternatif dan menyebutkan kemungkinan yang akan terjadi.

2.2.7 Alternatif Strategi Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1998;84) dalam strategi pemasaran terdapat alternatif-alternatif yang dapat dilaksanakan, terutama yang tergabung dalam strategi ekspansi yang mendukung pertumbuhan yang intensif, yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar

Di sini perusahaan mencari jalan untuk meningkatkan bagian pasar bagi produknya saat ini dalam pasar-pasar mereka sekarang.

2. Strategi Pengembangan Pasar

Di sini perusahaan memperhatikan apakah dia mengembangkan pasar-pasar baru bagi produknya yang ada sekarang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Perusahaan perlu menguji apakah terdapat banyak pemakai potensial di suatu tempat yang tidak membeli produk, tapi minatnya terhadap produk mungkin akan terangsang.
- b. Perusahaan mungkin dapat menjual produknya melalui saluran distribusi baru di lokasi yang ada sekarang untuk menjangkau para pemakai lainnya di dalam lokasi tersebut.
- c. Perusahaan perlu memperluas kegiatan usahanya ke lokasi baru.

3. Strategi Pengembangan Produk

Pada strategi ini perusahaan memperhatikan apakah dia dapat mengembangkan produk-produk baru yang akan menarik bagi pasar yang ada sekarang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Perusahaan dapat mengembangkan produk dengan ciri-ciri baru.
- b. Perusahaan dapat mengembangkan produk dengan tingkat kualitas lain.
- c. Perusahaan dapat meneliti suatu teknologi alternatif bagi produk.



BAB III
METODE PENELITIAN



3.1 Rancangan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini dilaksanakan secara deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta, situasi dan aktivitas dari obyek yang sedang diteliti.

Menurut Gay dan Diehl (1992;235) penelitian deskriptif pada dasarnya bertujuan untuk memecahkan suatu masalah yang ada saat ini dan kemudian diprediksi keadaan yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

Data yang diperoleh dari perusahaan dianalisis dengan menggunakan analisis S.W.O.T untuk mendapatkan formulasi strategi sampai implementasi strategi pemasaran yang dilakukan pada Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan. Berdasarkan analisis S.W.O.T ini akan diperoleh informasi perusahaan berada pada posisi yang bagaimana atau kuadran ke berapa. Sehingga dapat menentukan kebijakan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan atau strategi pemasaran perusahaan, dalam hal ini Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Data

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yang meliputi data internal perusahaan yaitu keuangan, pemasaran, produksi dan tenaga kerja.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung baik melalui membaca literatur atau mendapat informasi dari pihak lain. Data tersebut dapat diolah dan dapat digunakan oleh pihak lain. Data yang diperoleh yaitu dari konsumen yang menggunakan produk dari Perusahaan Sepatu Kartika.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan adalah:

1. Wawancara yaitu suatu pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan pada pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang sedang diteliti. Dalam hal ini kepada pimpinan perusahaan yang mempunyai hubungan langsung terhadap segala kegiatan Perusahaan Sepatu Kartika. Data yang diperoleh antara lain awal berdirinya perusahaan, faktor internal yang mendukung operasional perusahaan hingga bagaimana perusahaan mengantisipasi hadirnya perusahaan-perusahaan baru yang mempunyai produk sejenis.
2. Studi Kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini data yang diperoleh adalah bagaimana melakukan analisis dengan menggunakan metode S.W.O.T.

3.3 Devinisi Operasional Variabel

Analisis S.W.O.T adalah suatu metode analisis yang menentukan peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan. Agar diperoleh pemahaman yang sama mengenai variabel penelitian yang dilakukan, maka devinisi operasional dari masing-masing variabel S.W.O.T adalah sebagai berikut:

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

5. Strategi Pemasaran merupakan cara-cara mendasar yang meliputi serangkaian keputusan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran dan dilakukan pada pasar sasaran yang telah ditetapkan.

3.4 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan untuk menunjang penelitian ini adalah metode Kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap perusahaan atau data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan yang bersangkutan. Data yang diperoleh akan diolah dalam suatu analisis. Analisis yang digunakan adalah S.W.O.T (Freddy Rangkuti:1999;18). Analisa ini digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perusahaan yang bersangkutan. Analisis ini akan menjadi dasar untuk pengambilan kebijakan guna memilih strategi pemasaran.

Langkah-langkah dalam analisis S.W.O.T adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Faktor Strategis Perusahaan

Pengidentifikasian faktor strategis ini terdiri dari dua faktor, yaitu faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal. Faktor strategis internal mempunyai dua variabel yaitu variabel kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor strategis eksternal juga memiliki dua variabel yaitu peluang dan ancaman.

- a. *Strength* (Kekuatan) adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relative terhadap pesaing dan kebutuhan dari pihak pasar yang dilayani oleh perusahaan.
- b. *Weakness* (Kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, kemampuan dan ketrampilan yang secara serius menghadapi kinerja efektif suatu perusahaan.
- c. *Opportunity* (Peluang) adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- d. *Treath* (ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan lingkungan perusahaan.

Mengingat analisis S.W.O.T sangat luas cakupannya yaitu meliputi bidang keuangan, pemasaran, produksi, personalia dan sebagainya, maka dalam analisis ini akan diidentifikasi tiap-tiap faktor yang berpengaruh pada variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Identifikasi terhadap faktor-faktor internal meliputi aspek sumber daya manusia, aspek produksi, aspek pemasaran dan aspek keuangan. Sedangkan identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan meliputi kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, pesaing, dan sosial budaya masyarakat.

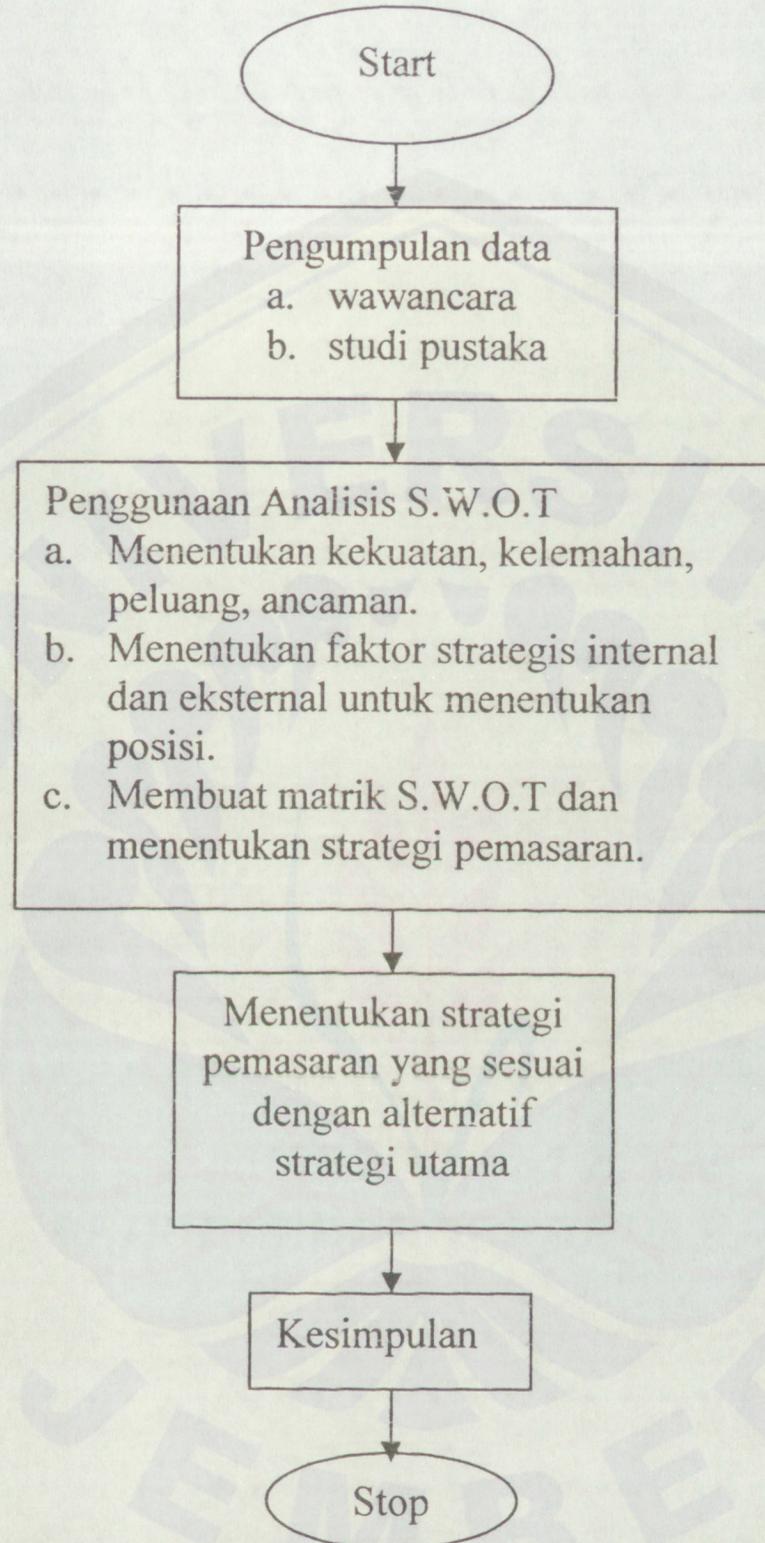
2. Menentukan alternatif strategi pemasaran dengan menggunakan alat analisis S.W.O.T. Dalam penentuan alternatif strategi pemasaran dibagi menjadi dua bagian, yaitu menentukan posisi perusahaan dengan cara memadukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan sehingga dapat ditentukan titik koordinat dalam diagram S.W.O.T. Bagian yang kedua adalah membuat matrik yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yang dikombinasikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi pemasaran pada perusahaan.

3. Pemilihan Strategi Pemasaran

Setelah melakukan analisis menggunakan strategi pemasaran global dan matrik S.W.O.T, maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Setelah mengetahui hal tersebut kemudian dapat ditentukan beberapa strategi pemasaran yang tepat dan sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan guna mengembangkan perusahaan.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah untuk melaksanakan penelitian dengan menggunakan Analisis S.W.O.T adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder.

2. Penggunaan analisis S.W.O.T

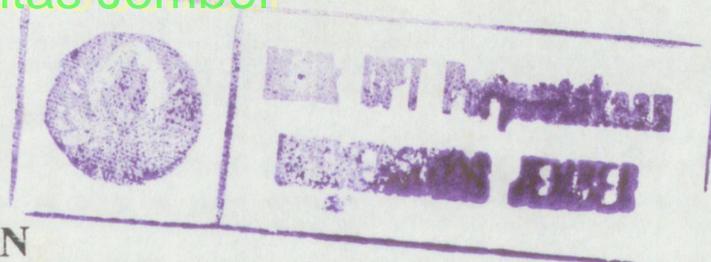
Dengan data yang ada akan dimasukkan ke dalam analisis S.W.O.T yang menentukan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Kemudian menentukan faktor strategi internal dan eksternal Perusahaan Sepatu Kartika. Dilanjutkan dengan membuat matrik S.W.O.T dan menentukan strategi.

3. Penentuan Strategi Pemasaran.

Dengan berdasarkan penggunaan analisis S.W.O.T akan menentukan kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

4. Menarik kesimpulan

Dari analisis tersebut dapat diberikan saran sesuai dengan analisis yang telah dilakukan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan sepatu Kartika resmi berdiri pada tahun 1980. Pada mulanya pemilik perusahaan sepatu Kartika melakukan kerja magang pada perusahaan yang sejenis, kemudian bekerja pada perusahaan tersebut. Setelah memperoleh pengalaman kerja dalam hal cara membuat sepatu, kemudian mendirikan perusahaan sepatu sendiri yang diberi nama Perusahaan Sepatu Kartika.

Guna kelancaran kegiatan produksi pada awalnya Perusahaan Sepatu Kartika tahun 1985 mempunyai 3 orang karyawan. Kemudian pada tahun 1990 perusahaan menambah 2 orang karyawan untuk memperlancar proses produksi. Seiring dengan perkembangan perusahaan yang semakin maju, pada tahun 1995 karyawan Perusahaan Sepatu Kartika meningkat menjadi 10 orang dan pada tahun selanjutnya sampai sekarang mempunyai 31 karyawan. Pada tahun 1995 tersebut Perusahaan Sepatu Kartika baru mendaftarkan usahanya pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) dan mendapatkan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dengan Nomor : 157/13-14/PK/IX/1995, yang dikeluarkan di Magetan tanggal 18 September 1995 serta Tanda Daftar Perusahaan (TDP) Perorangan dengan Nomor 131455202333 yang dikeluarkan tanggal 24 November 2000.

Perusahaan Sepatu Kartika pada awal mulanya memproduksi sepatu dewasa pria dan sepatu dewasa wanita, karena banyaknya permintaan pasar maka hingga saat ini Perusahaan Sepatu Kartika telah memproduksi berbagai jenis sepatu. Hasil produksi dari perusahaan sepatu Kartika ini antara lain, sepatu dewasa pria dan wanita ditambah dengan sandal dewasa pria dan wanita. Sepatu dan sandal dari Perusahaan Sepatu Kartika bahan dasarnya berasal dari kulit, bahan baku utamanya terdiri dari kulit sapi, kulit sol dan kulit kalp. Sedangkan bahan pembantunya terdiri dari plastik, puring, benang, gasper dan asesoris tambahan.

Pada waktu itu perusahaan sepatu Kartika masih menggunakan peralatan maupun mesin yang keadaannya masih terbatas, begitu pula daerah pemasarannya

hanya meliputi daerah kabupaten Magetan dan sekitarnya. Tahun-tahun berikutnya seiring dengan semakin maju usahanya, maka daerah pemasaran perusahaan sepatu Kartika semakin luas, tidak hanya disekitar kabupaten Magetan tetapi meluas hingga meliputi daerah kabupaten Lumajang, Bondowoso, Tuban dan bahkan sebagian luar pulau Jawa seperti Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara Timur dan pulau Flores.

Pemasaran yang dilakukan daerah Jawa untuk pemesanan dan pengiriman 10 hari sekali sampai dengan 1 bulan sekali, sedangkan untuk daerah luar Jawa 1 sampai dengan 2 bulan sekali.

Saat ini perusahaan sepatu Kartika berlokasi di 2 (dua) tempat yaitu showroom di Jln. Sawo no. 19 Magetan sebagai tempat pemasaran, sedangkan lokasi pabrik untuk memproduksi sepatu berada di Jln. Sawo Gg. Siasem No. 8 Magetan.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik itu tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, semua karyawan yang terlibat harus bekerja keras. Seperti perusahaan-perusahaan lain pada umumnya, perusahaan sepatu Kartika juga mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang harus dicapai perusahaan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun, sedangkan tujuan jangka panjang yang dilakukan perusahaan dengan jangka waktu yang lebih dari satu tahun.

Adapun tujuan jangka pendek dari perusahaan sepatu Kartika adalah :

1. Meningkatkan dan menjaga kualitas hasil produksi.
2. Kualitas suatu barang merupakan kunci dalam kelancaran pemasaran sebab dengan mutu yang baik akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.
3. Menjaga kelancaran proses produksi dan kontinuitas perusahaan.
4. Meningkatkan volume penjualan serta kelancaran proses produksi ditambah dengan laba maksimal, maka diharapkan kontinuitas perusahaan akan lebih terjamin.

Tujuan jangka panjang dari perusahaan sepatu Kartika adalah sebagai berikut :

1. Mencapai keuntungan yang optimal dalam rangka menjaga kontinuitas proses produksi.
2. Mengadakan ekspansi perusahaan, dengan maksud meningkatkan volume penjualan yang nantinya akan meningkatkan laba perusahaan.
3. Berusaha mensejajarkan diri dengan perusahaan-perusahaan lain yang lebih maju yang menghasilkan produk sejenis.

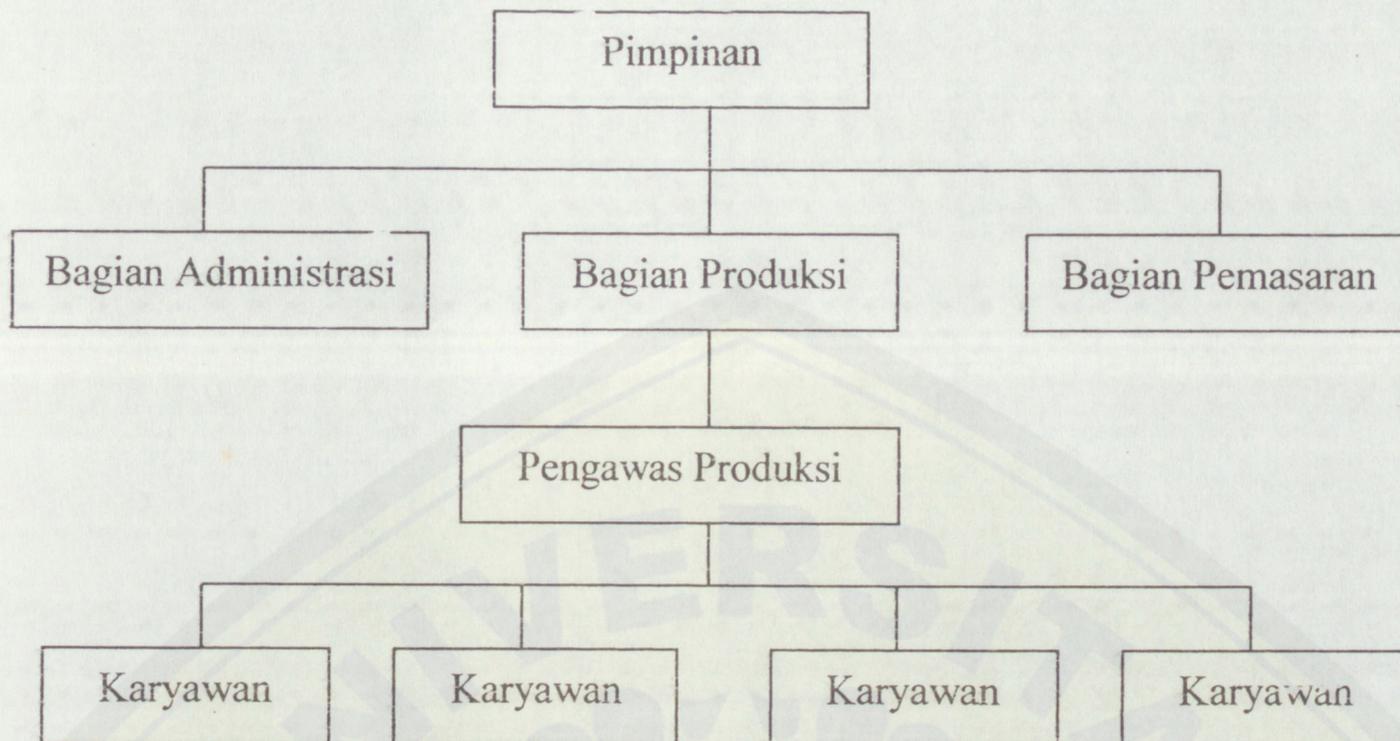
4.1.3 Struktur Organisasi

Agar suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari dapat terorganisasi dan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Adanya struktur organisasi akan menghindari kesalahan tanggungjawab terhadap atasan dan dapat digunakan untuk menjalin kerjasama yang baik antara bagian-bagian agar mereka dapat menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik.

Adapun struktur organisasi dalam perusahaan sepatu Kartika adalah Organisasi Garis yaitu bentuk organisasi dimana rantai perintah adalah jelas dan mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajer, sehingga dengan jelas dapat terlihat bahwa setiap orang mempunyai hubungan pelaporan hanya dengan satu atasan, sehingga ada kesatuan perintah.

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Perusahaan Sepatu Kartika



Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika Magetan

Adapun tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi adalah :

1. Pimpinan

- a. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan
- b. Menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perusahaan
- c. Memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan
- d. Bertanggungjawab penuh atas perusahaan baik dari segi intern maupun ekstern
- e. Mengontrol semua aktivitas perusahaan

2. Bagian Administrasi

Mempunyai tanggungjawab dalam masalah tata tertib administrasi, peredaran keuangan dan administrasi pembukuan keuangan. Tugas bagian administrasi adalah ;

- a. Mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan pengisian inspeksi keuangan termasuk pembayaran pajak
- b. Mencatat transaksi perusahaan

- c. Mencatat absensi karyawan perusahaan setiap hari
- d. Mencatat laporan keuangan
- e. Membuat dan menyimpan bukti keluar masuknya kas perusahaan

3. Bagian Produksi

Bagian produksi yang bertanggungjawab terhadap baik buruknya kualitas dan kontinuitas produk yang dihasilkan serta menjaga ketetapan produksi sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu, selain itu bertanggungjawab juga atas kelancaran proses produksi. Adapun tugas bagian produksi adalah :

- a. Mengawasi pelaksanaan proses produksi dari awal sampai akhir, sehingga sesuai dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan
- b. Memmberikan petunjuk kepada karyawan yang berhubungan dengan proses produksi
- c. Memproduksi barang sesuai dengan mode atau sesuai petunjuk perusahaan
- d. Membuat laporan hasil produksi, pemakaian bahan baku dan biaya tenaga kerja serta biaya laiannya

4. Bagian Pemasaran

Bagian ini mempunyai tanggungjawab atas terjual tidaknya produk yang diproduksi oleh bagian produksi juga terhadap kualitas dan kuantitas barang selama pengiriman. Sedangkan tugas dari bagian pemasaran adalah :

- a. Memasarkan semua produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan
- b. Mengadakan transaksi jual beli atau menerima pesenan dari konsumen
- c. Mencatat semua transaksi penjualan dan pembelian hasil produksi sampai ke tangan konsumen

5. Pengawas Produksi

Pengawas produksi disini selain bertugas mengawasi produksi perusahaan secara langsung juga mengawasi teknik produksi dan hasil produksi, sehingga juga mempunyai tanggungjawab terhadap mesin-mesin yang mengalami kerusakan atau kemacetan yang digunakan untuk memperlancar proses produksi perusahaan danjuga bertanggungjawab atas wewenang yang diberikan kepadanya dari kepala bagian produksi. Sedangkan tugas dari pengawas produksi antara lain adalah :

- a. Mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan operasi perusahaan
- b. Bertanggungjawab atas wewenang yang telah diberikan atasan
- c. Mengadakan pengawasan dan pengontrolan terhadap mesin-mesin yang digunakan untuk kelancaran proses produksi
- d. Mengadakan perawatan serta perbaikan mesin-mesin yang ada
- e. Melaporkan kerusakan-kerusakan mesin dan peralatan pada pimpinan perusahaan
- f. Karyawan bertanggungjawab kepada pengawas yang telah memberikan tugas kepadanya sesuai dengan yang telah dijalankan. Tugas karyawan adalah melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

4.1.4 Aspek-Aspek Internal Perusahaan

1. Aspek Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah salah satu faktor utama yang selalu ada dalam perusahaan untuk menjalankan aktifitasnya. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat produktivitas kerja para karyawannya dalam menjalankan tugas. Sedangkan dalam mempertinggi kualitas karyawan, pimpinan perusahaan biasanya melaksanakan pengawasan yang efektif. Pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan sistem penggajian karyawan diberlakukan bulanan. Selain itu ada gaji lembur untuk karyawan yang bekerja di luar jam kerja. Dalam satu hari perusahaan bisa menghasilkan rata-rata tiga puluh lima pasang sepatu, dan bisa bertambah banyak apabila ada pesanan dari konsumen. Untuk pendidikannya, karyawan pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan kebanyakan hanya sampai tingkat SMP meskipun ada yang sampai tingkat SMA namun masih sedikit jumlahnya.

Tabel 4.1
Perusahaan Sepatu Kartika
Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2003

No.	Jenis Tenaga Kerja	Jumlah (Orang)	Pendidikan
1.	Pimpinan	1	Sarjana
2.	Bagian Administrasi	1	SMA
3.	Bagian Produksi	1	SMA
4.	Bagian Pemasaran	1	SMA
5.	Pengawas Produksi	1	SMA
6.	Bagian Kerajinan	2	SMP
7.	Tenaga Pengukur Ketebalan Kulit	4	SMP
8.	Tenaga Pemerataan Kulit	3	SMP
9.	Tenaga Pelemasan Kulit	3	SMP
10.	Tenaga Setrika	2	SMP
11.	Tenaga Pengepres	3	SMP
12.	Tenaga Seset dan Jahit Kalp	3	SMP
13.	Tenaga Amplas	3	SMP
14.	Tenaga Finishing	3	SMP
	Jumlah Tenaga Kerja	31	

Sumber Data : Perusahaan Sepatu Kartika

Tabel 4.2
Hari dan Jam Kerja Karyawan Perusahaan Sepatu Kartika

Hari	Jam		
	Kerja	Istirahat	Kerja
Senin – Kamis	07.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 15.00
Jum'at	07.00 – 11.00	11.00 – 13.00	13.00 – 15.00
Sabtu	07.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 15.00

Sumber Data : Perusahaan Sepatu Kartika

2. Aspek Produksi

a. Bahan-Bahan Yang Digunakan

Bahan baku merupakan salah satu unsur yang penting dalam menunjang lancarnya kegiatan produksi. Oleh karena itu diperlukan kebijaksanaan yang tepat dan seksama dalam pemakaian bahan baku yang tersedia. Adapun bahan baku yang digunakan adalah bahan baku untuk menghasilkan produk sepatu dan sandal. Bahan baku proses pembuatan sepatu dan sandal terdiri dari bahan baku utama yang meliputi kulit kalp, kulit tasler dan kulit sol. Sedangkan bahan pembantu terdiri dari kain vuring, benang jahit, paku, lem, label, gesper dan aksesoris lainnya.

b. Mesin/Alat Yang Digunakan

Mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi pada Perusahaan Sepatu Kartika dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3

Mesin / Peralatan Proses Produksi
Perusahaan Sepatu Kartika

No.	Mesin / Peralatan	Jumlah (Unit)
1.	Mesin Jahit	10
2.	Mesin Plong	3
3.	Mesin Pres Sepatu	2
4.	Mesin Pres Sol	4
5.	Mesin Mata Ayam	2
6.	Peralatan Mata Ayam	2
7.	Mesin Sestet	2

Sumber Data : Perusahaan Sepatu Kartika

c. Proses Produksi

Proses produksi dapat diartikan sebagai metode dan tehnik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk memperoleh suatu hasil.

Proses produksi sepatu dan sandal pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pemotongan

Tahap pertama proses produksi adalah tahap pemotongan, yaitu dimulai dari pembuatan pola dari kertas dengan memakai les (cetakan berbentuk kaki, terbuat dari kayu), kemudian dipotong sesuai dengan pola diatas kemudian dilakukan pemasangan pada les. Pemasangan ini dilakukan untuk memudahkan penyesetan.

2. Tahap Penyesetan

Tahap ini merupakan proses pembersihan dari sisa-sisa daging yang masih menempel pada bagian pelipatan yang dimasukkan ke dalam, serta pemotongan sisi kulit secara diagonal. Pada proses pelipatan dilengkapi dengan lem dan telah disiapkan kain vuring yang telah dipotong sesuai dengan polanya. Jadilah perakitan bagian atas.

3. Tahap Lasting / Open

Tahap ini dikenal dengan proses pembentukan sepatu atau sandal setelah melalui dua tahap di atas. Sol dalam disiapkan untuk dipasang ke les. Setelah itu kulit bagian atas dipasangkan pola sehingga menutup cetakan les. Proses perakitan bagian-bagian tersebut dibantu dengan lem dan paku. Pada proses ini termasuk pemasangan les luar dan hak sepatu untuk selanjutnya dipres.

4. Tahap Finishing

Pada tahap finishing atau penyempurnaan, produk yang selesai dipres kemudian dirapikan pinggirnya dengan amplas atau diseset halus. Apabila dibentuk dan kerapiannya sudah sesuai dengan yang diinginkan dilanjutkan dengan pemberian warna yang sesuai dengan keinginan. Setelah tahapan seluruh proses produksi selesai maka diperoleh produk jadi yang siap dipasarkan.

d. Hasil Produksi

Kegiatan produksi pada Perusahaan Sepatu Kartika menghasilkan produk kerajinan yang jenisnya adalah sepatu dewasa pria dan wanita, sandal dewasa pria

dan wanita. Volume produksi Perusahaan Sepatu Kartika dengan perusahaan pesaing selama lima tahun dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4

Volume Produksi Perusahaan Sepatu Kartika Dengan Perusahaan Pesaing Tahun 1999 S/D 2003 (Dalam Pasang)

Perusahaan	Jenis Produksi			
	Sepatu Dewasa Pria	Sepatu Dewasa Wanita	Sandal Dewasa Pria	Sandal Dewasa Wanita
Kartika	17.240	19.912	9.061	11.653
Karya Pahala	14.780	15.204	11.000	9.620
Shalud	9.163	18.250	8.040	8.110
Viga	17.540	9.880	15.394	9.610
Sempurna	10.040	16.830	9.550	11.500
Hadi Karya	16.067	17.411	7.969	10.319

Sumber data : Disperindag Kab. Magetan

3. Aspek Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup usaha untuk berkembang dan mendapatkan keuntungan. Dari beberapa kegiatan perusahaan, kegiatan pemasaran dianggap sebagai ujung tombak keberhasilan perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila dapat mencapai volume penjualan sebagaimana diharapkan. Dengan hasil penjualan yang diperoleh, maka dapat menutup semua biaya produksi dan memperoleh keuntungan.

a. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran merupakan daerah tempat pelepasan hasil produksi. Prinsip bagi perusahaan adalah berusaha sekuat tenaga untuk menjual produknya guna memperoleh keuntungan dengan pelayanan yang sebaik-baiknya. Pada mulanya pemasaran hasil produksi dari perusahaan Sepatu Kartika ini adalah terbatas di kota Magetan dan sekitarnya. Dalam perkembangannya pemasaran produksi perusahaan ini menyebar bahkan sampai ke luar Jawa.

b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan jalur penjualan atau tahapan yang dilalui perusahaan dalam menyalurkan produksinya sampai ke tangan konsumen. Saat ini saluran distribusi yang digunakan Perusahaan Sepatu Kartika meliputi:

1. Produsen-----Konsumen.
2. Produsen-----Pengecer-----Konsumen.

Harga produk dari Perusahaan Sepatu Kartika dibandingkan dengan Perusahaan pesaing dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Harga Rata-Rata Produk Perusahaan Sepatu Kartika
Tahun 1999 S/D 2003 (Per Unit)

Tahun	Harga Jual			
	Sepatu Dewasa Pria	Sepatu Dewasa Wanita	Sandal Dewasa Pria	Sandal Dewasa Wanita
1999	40.000	33.000	31.000	30.000
2000	43.000	38.000	37.000	32.000
2001	43.000	41.000	40.000	33.000
2002	47.000	43.000	42.500	35.000
2003	52.000	44.000	42.500	35.000

Sumber Data : Perusahaan Sepatu Kartika

4. Aspek Keuangan

Selama dua tahun terakhir Perusahaan Sepatu Kartika mengalami peningkatan pendapatan yaitu tahun 2002 dan 2003. Walaupun pernah mengalami penurunan pendapatan pada Tahun 2001 namun tidak sampai mempengaruhi kinerja perusahaan. Ini terbukti dengan masih tetap bertahannya perusahaan dalam memproduksi.

Tabel 4.6

Laba Bersih Perusahaan Sepatu Kartika Tahun 1999-2003

No	Tahun	Laba Bersih
1.	1999	Rp. 60.695.500
2.	2000	Rp. 75.331.500
3.	2001	Rp. 73.606.250
4.	2002	Rp. 90.515.375
5.	2003	Rp. 95.169.875

Sumber Data : Diolah

4.1.5 Aspek-Aspek Eksternal Perusahaan

1. Kondisi Perekonomian

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan eksternal, Namun kondisi ekonomi Indonesia yang masih belum stabil hingga saat ini tidak terlalu mempengaruhi tingkat daya beli konsumen pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan. Meskipun ada kenaikan harga pada produk, namun perusahaan masih menetapkan harga di bawah pesaingnya yang juga menaikkan harga produk. Kualitas produk tetap terjaga meskipun ada kenaikan pada harga.

2. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dampaknya terhadap perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan kesinambungan suatu usaha.

Pemerintah dalam hal ini sangat berperan dalam memberikan peluang maupun penyempitan dunia usaha. Misalnya kebijakan pemerintah mengenai tarif listrik dan pulsa telepon yang cenderung meningkat menjadi bertambahnya beban biaya produksi bagi Perusahaan Sepatu Kartika Magetan. Namun sejauh ini beban biaya produksi masih bisa diatasi.

3. Pesaing

Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan dalam memasarkan produknya agar betul-betul tahu akan karakteristik konsumen. Produk yang memiliki daya saing tinggi akan mampu merebut pasar. Perusahaan harus tahu

bagaimana mencari peluang yang ada dalam persaingan dengan perusahaan yang sejenis. Dalam memasarkan produk karyawan juga harus berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan, ini adalah salah satu cara untuk menarik konsumen. Perbandingan harga produk dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
 Harga Rata-Rata Produk Perusahaan Pesaing
 Untuk Jenis Produk Yang Sama Tahun 2003 (Per Unit)

Perusahaan	Harga Jual			
	Sepatu Dewasa Pria	Sepatu Dewasa Wanita	Sandal Dewasa Pria	Sandal Dewasa Wanita
Kartika	52.000	44.000	42.500	35.000
Karya Pahala	57.000	48.500	45.000	37.500
Shalud	53.500	45.750	41.500	35.500
Viga	52.000	44.500	44.750	36.000
Sempurna	50.000	46.600	43.300	37.700
Hadi Karya	56.500	46.000	43.000	34.000

Sumber Data: Disperindag Kabupaten Magetan

4. Sosial Budaya Masyarakat

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Kondisi ini secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu Perusahaan Sepatu Kartika sebagai perusahaan yang memproduksi berbagai jenis sandal dan sepatu harus jeli dan cermat dalam mengamati perkembangan model. Namun sejauh ini model yang diproduksi selalu mengikuti perkembangan.

Dalam menerima pesanan perusahaan juga menerima berbagai bentuk model sesuai dengan permintaan pemesan. Sedangkan jangka waktu penyelesaian pesanan adalah dua minggu. Jangka waktu ini relatif lama bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang menyelesaikan pesanan dalam waktu sepuluh hari.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Identifikasi Faktor Strategi Perusahaan

1. Faktor Internal

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dari beberapa aspek, sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan dan dapat menentukan alternatif strategi pemasaran yang akan diterapkan.

Dari data-data internal yang sudah didapat, maka dapat digolongkan menjadi dua kelompok yang berbeda. Data tersebut digolongkan pada faktor yang menunjang perkembangan perusahaan sebagai kekuatan dan faktor yang menghambat perkembangan perusahaan sebagai kelemahan. Kekuatan dan kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan

1. Harga produk relatif murah.
2. Perusahaan Sepatu Kartika memiliki alat-alat produksi yang memadai sehingga dapat menunjang kegiatan produksi yang baik.
3. Untuk sepatu dan sandal wanita, Perusahaan Sepatu Kartika mempunyai volume produksi yang lebih banyak.
4. Kondisi keuangan yang cukup baik, dimana perusahaan tidak pernah mengalami kerugian dalam lima tahun terakhir.
5. Meskipun pernah mengalami penurunan pendapatan, tidak berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.

b. Kelemahan

1. Pendidikan karyawan yang kebanyakan masih sampai tingkat SMP.
2. Kegiatan promosi yang masih kurang.
3. Jangka waktu relatif lama untuk penyelesaian pesanan.
4. Sering terjadi kerusakan kecil akibat kelalaian karyawan.

2. Faktor Eksternal

Untuk menganalisis data-data eksternal ada beberapa aspek eksternal, yaitu data-data yang diambil dari luar lingkungan perusahaan yang mempengaruhi perkembangan atau kemajuan perusahaan. Beberapa aspek eksternal tersebut dapat dimasukkan dalam dua kelompok, yaitu data yang menjadi peluang perkembangan perusahaan dan data-data yang menjadi ancaman perkembangan perusahaan. Pengelompokan data tersebut adalah sebagai berikut:

a. Peluang

1. Konsumen cenderung mencari produk yang harganya lebih murah dengan kualitas yang sama dengan produk perusahaan lain.
2. Daya beli konsumen yang tidak berubah, meskipun kondisi perekonomian Indonesia belum betul-betul stabil.
3. Gaya hidup konsumen yang selalu mengikuti perkembangan mode.
4. Mengganti produk rusak dengan yang baru akan menjadi peluang bagi Perusahaan Sepatu Kartika untuk menarik konsumen.

b. Ancaman

1. Kebijakan pemerintah yang cepat berubah mempengaruhi biaya produksi dan kelangsungan hidup perusahaan.
2. Munculnya perusahaan baru yang menjadi pesaing.
3. Perekonomian Indonesia yang masih belum stabil.

4.2.2 Pengolahan Data S.W.O.T

Dalam menentukan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis S.W.O.T yaitu:

a. Menentukan Faktor Strategi Eksternal

Dalam hal ini akan membahas masalah peluang dan ancaman perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan, dimana peluang yang bernilai positif akan dikurangi dengan ancaman yang bernilai negatif. Perhitungan ini akan

menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis S.W.O.T yang nantinya akan digabung dengan hasil analisis faktor strategi internal untuk menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan.

Tabel 4.8 Faktor Strategis Eksternal

No.	Faktor-faktor Strategis Eksternal	Keterangan
1.	Konsumen mencari produk yang harganya lebih murah dengan kualitas yang sama.	+
2.	Daya beli konsumen yang tidak berubah, meskipun kondisi perekonomian Indonesia belum betul-betul stabil.	+
3.	Mengganti produk rusak dengan produk baru akan menjadi peluang untuk menarik konsumen.	+
4.	Gaya hidup konsumen yang selalu mengikuti mode.	+
5.	Kebijakan pemerintah yang selalu berubah.	-
6.	Munculnya perusahaan baru yang menjadi pesaing.	-
7.	Perekonomian Indonesia yang masih belum stabil.	-
Keterangan : Peluang = (+) = 4 Ancaman = (-) = 3		

Sumber Data : diolah

Dari pengolahan data diatas, maka dapat diketahui perusahaan akan berada pada posisi sebagai berikut : $4 - 3 = (+) 1$.

b. Menentukan Faktor Strategi Internal

Dalam analisis ini akan menggunakan perbandingan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, dimana kekuatan yang bernilai positif akan dikurangi dengan kelemahan yang bernilai negatif untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis S.W.O.T.

yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang

gambar berikut :

Tabel 4.9 Faktor Strategis Internal.

No.	Faktor-faktor Strategis Internal	Keterangan
1.	Harga relatif murah.	+
2.	Perusahaan Sepatu Kartika memiliki alat-alat produksi yang memadai sehingga dapat menunjang kegiatan produksi yang baik.	+
3.	Untuk sepatu dan sandal wanita, Perusahaan Sepatu Kartika mempunyai volume produksi yang lebih banyak.	+
4.	Kondisi keuangan yang cukup baik selama lima tahun terakhir.	+
5.	Meskipun pernah mengalami penurunan pendapatan, tidak berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.	+
6.	Sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil akibat kelalaian karyawan.	-
7.	Kegiatan promosi yang masih kurang.	-
8.	Jangka waktu relatif lama untuk penyelesaian pesanan.	-
9.	Pendidikan karyawan yang kebanyakan masih SMP.	-
Keterangan : Kelemahan = (-) = 5 Kekuatan = (+) = 4		

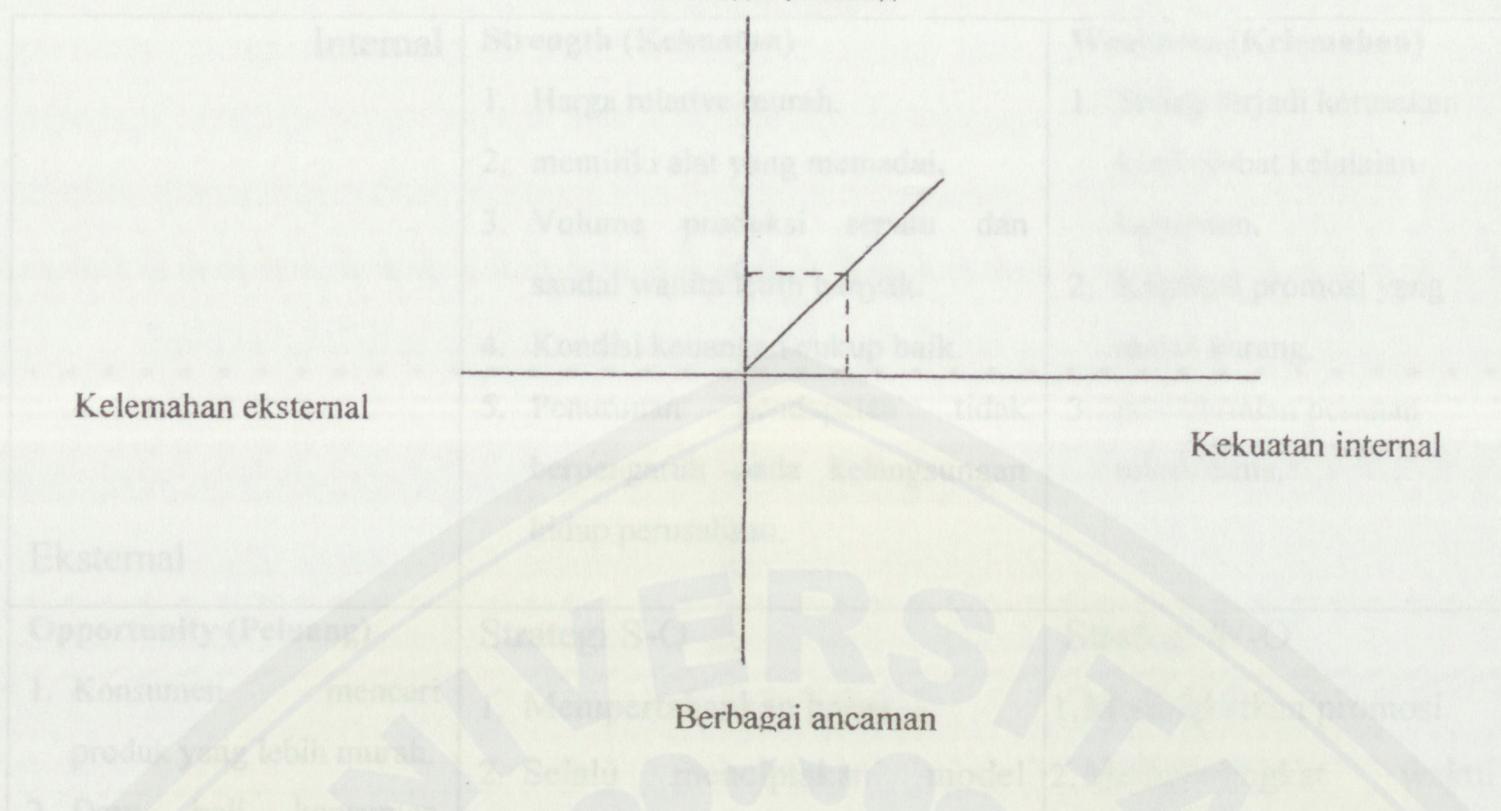
Sumber Data : diolah

Dari pengolahan data diatas, maka dapat diketahui bahwa faktor strategis internal perusahaan berada pada posisi sebagai berikut : $5 - 4 = (+) 1$.

c. Menentukan Posisi Perusahaan

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa kekuatan dan kelemahan ada pada sumbu (x) dengan nilai +1, sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu (y) dengan nilai +1. maka dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut analisis S.W.O.T perusahaan sepatu Kartika ada pada kuadran I (satu). Yaitu kuadran yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, yang dapat dilihat pada gambar berikut :

Tabel 4.10, Matrik S.W.O.T Perusahaan Sepatu Kartika Magetan



Gambar 4.2 : Hasil Analisis S.W.O.T

Di dalam kebijakan pertumbuhan agresif ini perusahaan dituntut untuk lebih aktif dalam melaksanakan kegiatan pemasaran. Peluang dan kekuatan yang ada pada Perusahaan Sepatu Kartika diharapkan mampu memaksimalkan faktor-faktor tersebut dengan menggunakan strategi pemasaran yang cocok, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan Perusahaan Sepatu Kartika Magetan.

d. Penentuan Alternatif Strategi Pemasaran

Untuk menentukan beberapa alternatif strategi pemasaran yang mungkin cocok dan searah dengan kondisi Perusahaan Sepatu Kartika bisa dicari dengan cara membuat matrik analisis S.W.O.T, yang berisikan data yang diadopsi dari data tabel 4.7 dan tabel 4.8. Data kedua tabel kemudian dipadukan dengan kombinasi S-O, W-O, S-T dan W-T. Kombinasi dari perpaduan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan tersebut akan menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran yang cocok diterapkan oleh perusahaan. Matrik analisis S.W.O.T dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini.

Salah satu faktor yang harus dilaksanakan sebelum menentukan kebijaksanaan dan strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan adalah analisis lingkungan. Analisis lingkungan yang dilaksanakan biasanya meliputi dua hal

yakni analisa lingkungan internal dan analisa lingkungan eksternal. Analisis yang pertama menghasilkan gambaran tentang peluang dan ancaman yang akan dihadapi, sedang yang kedua menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dari ilustrasi tersebut lahirlah konsep analisis S.W.O.T yang memiliki peranan penting dalam proses perencanaan strategis.

Pada pengolahan data dalam analisis S.W.O.T Perusahaan Sepatu Kartika Magetan berada pada kwadran I, yaitu posisi perusahaan yang harus mendukung kebijakan pertumbuhan agresif. Karena posisi perusahaan yang berada pada kwadran I maka dapat dipilih strategi utama yaitu strategi ekspansi atau perluasan, dimana dalam melaksanakan strategi ekspansi dapat dilakukan beberapa strategi baik strategi ekspansi internal maupun strategi ekspansi eksternal.

Dalam pelaksanaan strategi ekspansi internal perusahaan dapat melakukan beberapa strategi, yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain:

- a. Merangsang konsumen untuk lebih banyak membeli dan mempergunakan produk dari Perusahaan Sepatu Kartika.
- b. Menarik konsumen pesaing untuk membeli produk Perusahaan Sepatu Kartika. Cara ini dilakukan bila dari pihak perusahaan mengetahui kelemahan dalam produk maupun cara pemasaran pesaing atau bisa juga mempromosikan bahwa produk Perusahaan Sepatu Kartika mempunyai keunggulan dibanding produk pesaing.

2. Strategi Pengembangan Pasar

Perusahaan melakukan penambahan dan mencari pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan dalam hal ini Perusahaan Sepatu Kartika. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah:

- a. Melakukan uji coba apakah terdapat banyak pemakai potensial di suatu tempat, misalnya jika selama ini produk diarahkan untuk pasar konsumen, perusahaan perlu mencari pasar kantor atau pasar industri atau bisa juga selama ini penjualan produk tersebut ditujukan pada segmen pasar tertentu

kemudian segmen tersebut diperluas dengan mengarahkan produk tersebut untuk segmen yang lebih tinggi.

- b. Memperluas pemasaran secara geografis yakni menciptakan daerah pemasaran baru.

Strategi pemasaran yang diterapkan adalah dengan menciptakan:

1. Peningkatan kualitas, mulai dari bahan baku, proses produksi dan pengiriman.
2. Penerapan konsep baru, hal ini misalnya dilakukan dengan upaya aktif dalam menemukan desain baru produk dan sebagainya untuk pengembangan model dan ukuran.

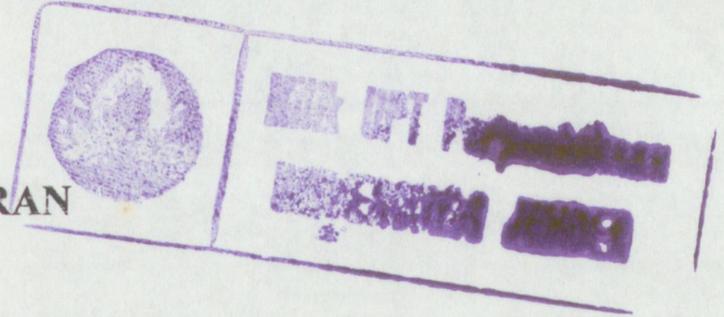
3. Strategi Perbaikan Produk

Pengembangan produk yang sudah ada ditujukan untuk pasar mendatang atau pasar yang sudah ada. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk misalnya perusahaan memproduksi jenis produk baru misalnya tas, ikat pinggang. Dalam menghasilkan produk baru perusahaan harus menciptakan produk dengan kualitas yang berbeda. Maka alternatif yang ditawarkan terhadap konsumen akan lebih beragam. Selain itu juga dapat menghindari kejenuhan konsumen pada satu produk.

Dari beberapa strategi pertumbuhan tersebut di atas, strategi perbaikan produk adalah strategi yang paling sesuai diterapkan pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Semua ini dilakukan untuk mendukung strategi pemasaran Perusahaan Sepatu Kartika di Magetan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN



4.2 Kesimpulan

Dari analisis yang telah dilakukan, berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan maka dapat diambil kesimpulan bahwa penggunaan strategi pemasaran sangat membantu suksesnya tingkat penjualan pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan. Sebab strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran serta dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari program pemasaran Perusahaan Sepatu Kartika itu sendiri.

1. Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Perusahaan Sepatu Kartika Magetan antara lain:
 - a. Kekuatan
 1. Harga produk relatif murah.
 2. Perusahaan Sepatu Kartika memiliki alat-alat produksi yang memadai sehingga dapat menunjang kegiatan produksi yang baik.
 3. Untuk sepatu dan sandal wanita, Perusahaan Sepatu Kartika mempunyai volume produksi yang lebih banyak.
 4. Kondisi keuangan yang cukup baik.
 5. Meskipun pernah mengalami penurunan pendapatan, Perusahaan Sepatu Kartika Magetan, masih bisa mengatasi sehingga tidak berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.
 - b. Kelemahan
 1. Sering terjadi kerusakan kecil akibat kelalaian karyawan.
 2. Kegiatan promosi yang masih kurang.
 3. Jangka waktu relatif lama untuk penyelesaian pesanan.
 4. Pendidikan karyawan yang kebanyakan masih sampai tingkat SMP.

A.3. Saran

c. Peluang man pada pengambilan kesimpulan di :

1. Konsumen mencari produk yang lebih murah.
2. Daya beli konsumen yang tidak berubah, meskipun kondisi perekonomian Indonesia belum betul-betul stabil.
3. Gaya hidup konsumen yang selalu mengikuti perkembangan mode.
4. Mengganti produk yang rusak dengan yang baru.

d. Ancaman dikasi pesaing baru, karena dengan

1. Kebijakan pemerintah yang cepat berubah mempengaruhi biaya produksi dan kelangsungan hidup perusahaan.
 2. Munculnya perusahaan baru yang menjadi pesaing.
 3. Perekonomian Indonesia yang masih belum stabil.
2. Strategi pemasaran yang dipilih untuk Perusahaan Sepatu Kartika Magetan yang berada pada kuadran satu adalah strategi ekspansi atau perluasan. Strategi ekspansi yang digunakan adalah strategi ekspansi internal dengan memilih strategi perbaikan produk. Perusahaan Sepatu Kartika dapat membuat produk baru selain sepatu dan sandal. Produk baru yang bisa menjadi alternatif antara lain memproduksi dompet, ikat pinggang dan jaket.

untuk merebut pasar.

4.3 Saran

Berpedoman pada pengambilan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Masukan pada pihak manajemen perusahaan.
 - a. Memantau keadaan produk pada pasar, sehingga tidak sampai terjadi kekosongan yang dapat mengurangi minat konsumen pada produk Perusahaan Sepatu Kartika.
 - b. Mengidentifikasi pesaing baru, karena dengan adanya pesaing baru yang mungkin memberikan promosi menarik, pesaing tersebut dapat merebut pasar.
 - c. Tanggap terhadap perubahan kebijakan pemerintah, karena perubahan kebijakan ini dapat mempengaruhi biaya produksi dan kelangsungan hidup perusahaan.
2. Untuk penelitian lainnya, dapat dijadikan sebagai bahan informasi atau referensi untuk penelitian serupa.

Semua ini ditujukan untuk mendukung program pemasaran pada Perusahaan Sepatu Kartika, karena dengan penggunaan strategi yang tepat akan membantu perusahaan dalam menghadapi para kompetitor yang selalu berusaha untuk merebut pasar.

Perusahaan **DAFTAR PUSTAKA**

Laporan Ragi Laba Tahun 1995
(Dalam Rupiah)

- Agung Wibawa, 1995, **Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada PT. Trijaya Utama Surabaya**, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.
- Bassu Swasta, 1997, **Manajemen Pemasaran Modern**, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta.
- Freddy Rangkuti, 1999, **Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis**, Gramedia, Jakarta.
- Fred R. David, 2002, **Manajemen Strategis: Konsep**, Edisi Ketujuh, Prenhallindo, Jakarta.
- Lawrence R. Jauch dan William E. Glueck, 1999, **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Philip Kotler, 1998, **Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Yeni Cahyono, 2002, **Penentuan Strategi Pemasaran Pada Warung Internet Jember Network di Kota Jember**, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Perusahaan Sepatu Kartika Magetan
Laporan Rugi Laba Tahun 1999
(Dalam Rupiah)

Penjualan		387.695.500
Biaya Produksi :		
- Bahan Baku	58.860.000	
- Tenaga Kerja	167.600.000	
- FOH	<u>77.571.000</u>	
Jml Biaya Produksi	304.031.000	
Pers. Awal brg jadi	<u>10.210.000</u>	
Barang siap jual	314.241.000	
Pers. Akhir brg jadi	<u>4.372.000</u>	
Harga Pokok Penjualan		<u>309.869.000</u>
Laba Kotor		77.826.500
Biaya Operasi :		
- Biaya Telepon & Listrik	6.820.000	
- Biaya Lain-lain	<u>10.311.000</u>	
Jml Biaya Operasi		<u>17.131.000</u>
Laba		60.695.500

Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika (angka yang dilaporkan disini disesuaikan)

Perusahaan Sepatu Kartika Magetan
Laporan Rugi Laba Tahun 2000
(Dalam Rupiah)

Penjualan		433.987.500
Biaya Produksi :		
- Bahan Baku	78.981.000	
- Tenaga Kerja	171.428.000	
- FOH	<u>81.896.000</u>	
Jml Biaya Produksi	332.305.000	
Pers. Awal brg jadi	<u>9.325.000</u>	
Barang siap jual	341.630.000	
Pers. Akhir brg jadi	<u>5.411.000</u>	
Harga Pokok Penjualan		<u>336.219.000</u>
Laba Kotor		97.768.500
Biaya Operasi :		
- Biaya Telepon & Listrik	9.622.000	
- Biaya Lain-lain	<u>12.815.000</u>	
Jml Biaya Operasi		<u>22.437.000</u>
Laba		75.331.500

Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika (angka yang dilaporkan disini disesuaikan)

Perusahaan Sepatu Kartika Magetan
Laporan Rugi Laba Tahun 2001
(Dalam Rupiah)

Penjualan		454.240.250
Biaya Produksi :		
- Bahan Baku	78.985.000	
- Tenaga Kerja	178.541.000	
- FOH	<u>95.940.000</u>	
Jml Biaya Produksi	353.466.000	
Pers. Awal brg jadi	<u>13.907.000</u>	
Barang siap jual	367.373.000	
Pers. Akhir brg jadi	<u>9.233.000</u>	
Harga Pokok Penjualan		<u>358.140.000</u>
Laba Kotor		96.100.250
Biaya Operasi :		
- Biaya Telepon & Listrik	9.650.000	
- Biaya Lain-lain	<u>12.844.000</u>	
Jml Biaya Operasi		<u>22.494.000</u>
Laba		73.606.250

Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika (angka yang dilaporkan disini disesuaikan)

Perusahaan Sepatu Kartika Magetan
Laporan Rugi Laba Tahun 2002
(Dalam Rupiah)

Penjualan		434.619.375
Biaya Produksi :		
- Bahan Baku	80.310.000	
- Tenaga Kerja	178.832.000	
- FOH	<u>98.411.000</u>	
Jml Biaya Produksi	357.553.000	
Pers. Awal brg jadi	17.515.000	
Barang siap jual	<u>375.068.000</u>	
Pers. Akhir brg jadi	<u>8.635.000</u>	
Harga Pokok Penjualan		<u>366.433.000</u>
Laba Kotor		118.186.375
Biaya Operasi :		
- Biaya Telepon & Listrik	10.781.000	
- Biaya Lain-lain	<u>16.890.000</u>	
Jml Biaya Operasi		<u>27.671.000</u>
Laba		90.515.375

Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika (angka yang dilaporkan disini disesuaikan)

Perusahaan Sepatu Kartika Magetan
Laporan Rugi Laba Tahun 2003
(Dalam Rupiah)

Penjualan		501.978.875
Biaya Produksi :		
- Bahan Baku	82.433.000	
- Tenaga Kerja	180.621.000	
- FOH	<u>99.840.000</u>	
Jml Biaya Produksi		362.894.000
Pers. Awal brg jadi		<u>19.750.000</u>
Barang siap jual		382.644.000
Pers. Akhir brg jadi		<u>7.003.000</u>
Harga Pokok Penjualan		<u>375.641.000</u>
Laba Kotor		126.337.875
Biaya Operasi :		
- Biaya Telepon & Listrik	11.643.000	
- Biaya Lain-lain	<u>19.525.000</u>	
Jml Biaya Operasi		<u>31.168.000</u>
Laba		95.169.875

Sumber : Perusahaan Sepatu Kartika (angka yang dilaporkan disini disesuaikan)

KARTU KONSULTASI
 BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS JEMBER

Nama : Drs. Endri. Nugrahani
 Nomor Mahasiswa : 020810291754
 Jurusan : Manajemen
 Judul Skripsi : Penerapan Analisis SWOT sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Senatu Kartika di Maretan
 Pembimbing : Drs. H. Marjanto, MM
 Tgl. Persetujuan : Mulai tanggal : 19 s/d 19

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	27 Juli 2004.	Konsultasi proposal	1.
2.	30 Juli 2004.	Revisi proposal	2.
3.	3 Agustus 2004.	Acc Perummas	3.
4.	31 Agustus 2004.	Bab I & III	4.
5.	21 Okt	Bab IV & V	5.
6.		→ Hindari kata. berlebih.	6.
7.		→ Sesuaikan kesimpulan dg tujuan	7.
8.			8.
9.	28 okt	Acc dg revisi para	9.
10.		kesimpulan & paragraf	10.
11.			11.
12.	1/11/04	Acc all diperbaiki	12.
13.		dan susun ulang	13.
14.			14.
15.			15.
16.			16.
17.			17.
18.			18.
19.			19.
20.			20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.