

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA
PERUSAHAAN ROTI CANDY BANGKALAN
MADURA**

SKRIPSI



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

Asal	Redah	Kelas
Oleh: Verina Didi	NOV 2002	658.8
No. Induk: SRS		SUL
		P
		C.1

Dewi Sulistiowati
NIM : 980810201002

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2002**

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN
ROTI CANDY BANGKALAN
MADURA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Dewi Sulistiowati

N. I. M. : 986310201002

J u r u s a n : Manajemen

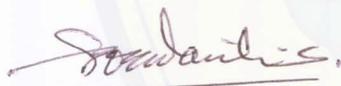
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

14 September 2002

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,



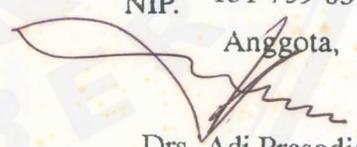
Dra. Soewanti S.
NIP. 130 359 304

Sekretaris,



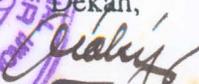
Drs. Bambang Irawan, M.Si
NIP. 131 759 835

Anggota,



Drs. Adi Prasodjo, MP
NIP. 131 691 014



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Drs. H. Liakip, SU
NIP. 130 531 976

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy
Bangkalan

Nama : Dewi Sulistiowati

NIM : 980810201002

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



Drs. Adi Prasodjo, MP
NIP. 131 691 014

Pembimbing II



Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetiari, M.Si
NIP. 131 474 624

Tanggal Persetujuan : 30 Juli 2002 •

PENGESAHAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy
Bangkalan
Nama : Dewi Sulistiowati
NIM : 980810201002
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

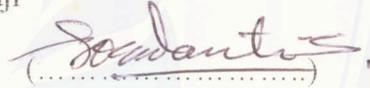
Diterima dan Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Kelengkapan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Pada

Hari / Tanggal : Sabtu / 14 September 2002
Jam : 08.00 – selesai WIB

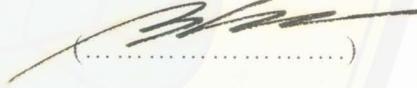
Susunan Tim Penguji

Ketua : Dra. Sowanti. S
NIP. 130 359 304



(.....)

Sekretaris : Drs. Bambang Irawan, M.Si
NIP. 131 759 835



(.....)

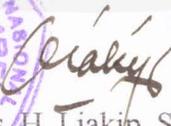
Anggota : Drs. Adi Prasodjo, M.P
NIP. 131 691 014



(.....)

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi




Drs. H. Liakip, SU
NIP. 130 531 976

PERSEMBAHAN

Selesai sudah kewajibanku, namun jalan yang sangat panjang masih terbentang dihadapanku. Dengan ketulusanku dan rasa cinta dari lubuk hati yang paling dalam, kupersembahkan untaian kata dalam skripsi ini kepada :

- ♥ *Kedua Orang Tuaku, Bapak Abdul Kahar HS dan Ibunda Siti Fatima yang telah memberikan curahan kasih sayang, nasehat dan do'a serta memberikan semangat di setiap langkahku dalam menjalani hidup. Cucuran keringat dan airmatamu adalah wujud dari pengorbanan untuk membesarkanku dan mejadikanku lebih berarti.*
- ♥ *Mbah Purтику, Nasuha atas do'a dan nasehatnya*
- ♥ *Kedua adikku Nurhikmayanti dan Novi Purnamasari terima kasih atas canda tawa dan kasih sayang yang telah diberikan kepadaku. Kalian adalah penyemangat hidupku semoga apa yang kalian inginkan cepat terlaksana*
- ♥ *Seseorang yang telah menjagaku, Andi Kristanto, S.Sos atas segenap dorongan, kasih sayang dan kebersamaannya.*
- ♥ *Almamaterku tercinta*

MOTTO

Lihatlah orang yang lebih di bawah kamu dan janganlah kamu melihat orang yang lebih di atas kamu, sebab yang demikian itu sangat memungkinkan supaya kamu tidak meremehkan nikmat Allah (yang telah diberikan) kepadamu

(H. R. Muslim)

Hidup adalah perjuangan, jalanilah hidup apa adanya. Menjalani hidup dengan ikhlas dan tulus salah satu dari wujud ibadah.

(Amin, SP)

ABSTRAKSI

Strategi pemasaran merupakan suatu yang mutlak di butuhkan oleh sebuah perusahaan untuk meghadapi suatu persaingan. Penelitian ini dilakukan atas dasar kebutuhan sebuah perusahaan akan sebuah alternatif strategi pemasaran sebagai hal yang bisa dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan roti Candy Bangkalan. Dalam penelitian ini digunakan data primer dan sekuknder, baik dari perusahaan roti Candy sendiri maupun dari perusahaan lain yang menjadi pesaing, instansi terkait, juga diambil data dari berbagai literatur sebagai penunjang dan pelengkap.

Dalam penelitian ini digunakan analisis SWOT dan analisis QSPM sebagai alat analisis. Perhitungan dengan analisis SWOT dan QSPM menghasilkan beberapa alternatif faktor-faktor strategis dari perusahaan roti Candy Bangkalan, diantaranya adalah perusahaan roti Candy memiliki kekuatan dalam internal perusahaannya, yang mana hal tersebut bisa menjadi daya saing tersendiri bagi perusahaan roti Candy Bangkalan. Selain memiliki kekuatan perusahaan roti Candy Bangkalan juga memiliki kelemahan-kelemahan, yang harus diatasi dan peluang yang harus diamnfaatkan, serta adanya ancaman eksternal yang harus dihadapi. Faktor-faktor itulah yang pada akhirnya dapat menjelaskan posisi perusahaan roti Candy di daerah Bangkalan dan sekitarnya.

Strategi yang dihasilkan dalam skripsi ini adalah strategi stabilitas yang mana bentuk dari strategi tersebut meliputi pemantapan saluran distribusi, mempertahankan mutu pelayanan, efisiensi biaya operasional dan mengoptimalkan promosi dengan menggunakan media yan ekonomis, serta mengintensifkan kerjasama dengan pihak hotel maupun kantor untuk menyediakan jasa katring da souvenir.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbal'amin, puji syukur kehadiran Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan berkah-Nya sehingga skripsi yang berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura" dapat terselesaikan.

Berbagai kesulitan dan hambatan telah penulis temui selama penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa segala sesuatu yang tertuang dalam skripsi ini masih banyak kekurangan, namun besar harapan penulis bahwa karya tulis ini dapat dipertimbangkan, untuk kemudian dibaca menjadi salah satu referensi bagi usaha untuk memperdalam pengetahuan tentang strategi pemasaran.

Dengan sangat tulus dan dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Adi Prasodjo, M.P selaku dosen pembimbing I yang telah dengan seksama dan penuh kesabarab memberikan bimbingan dan motivasi berupa saran, masukan dan koreksi yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Agus Priyono, MM selaku dosen pembimbing II yang juga memberikan saran, megarahkan dan mengoreksi penulis dalam menyusun skripsi.
3. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan perhatian dan mentransfer ilmunya.
5. Staf Akademis dan Administratif (Mas Yuli, Pak Kanip, Ibu Melly) terima kasih atas bantuannya selama masa studi.
6. Ny. Chen-Chen selaku pemilik dan manajer perusahaan roti Candy Bangkalan yang telah memberikan ijin dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di perusahaan roti Candy Bangkalan.
7. Keluarga besar Abdul Kahar HS yang telah memberikan do'a, dorongan semangat, kebahagiaan dan kasih sayang.

8. Teman-temaku manajemen genap Fakultas Ekonomi Universitas Jember Rani, Iswadi, Andik, Endik, Eko, Tiyo', Anita, Isti, Riza, Umihani, Sebar dan semuanya yang dapat penulis sebutkan satu persatu, *saat kebersamaan kita adalah saat yang terindah.*
9. Teman-temanku di wisma Halmahera III/ No.3 Septi, Nana, Rodiah, Henny, Arin, Ira, Sauna, Sakuzi, dan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas semua dorongan, semangat, kebersamaan dan keceriaannya.
10. Semua pihak yang telah membantu dan memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan pula memberikan kasih sayang dan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu penulis.

Jember, 30 Juli 2002

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok permasalahan.....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	5
2.2 Landasan Teori.....	8
2.2.1 Perencanaan Strategi.....	8
2.2.2 Konsep Strategi.....	9
2.2.3 Tipe-Tipe Strategi.....	11
2.2.4 Analisis Strategi.....	11
2.2.5 Penyusunan Strategi Pemasaran.....	19
2.2.6 Pemilihan Strategi.....	23
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	26
3.2 Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data.....	26
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	27
3.4 Metode Analisis.....	28
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah.....	36

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

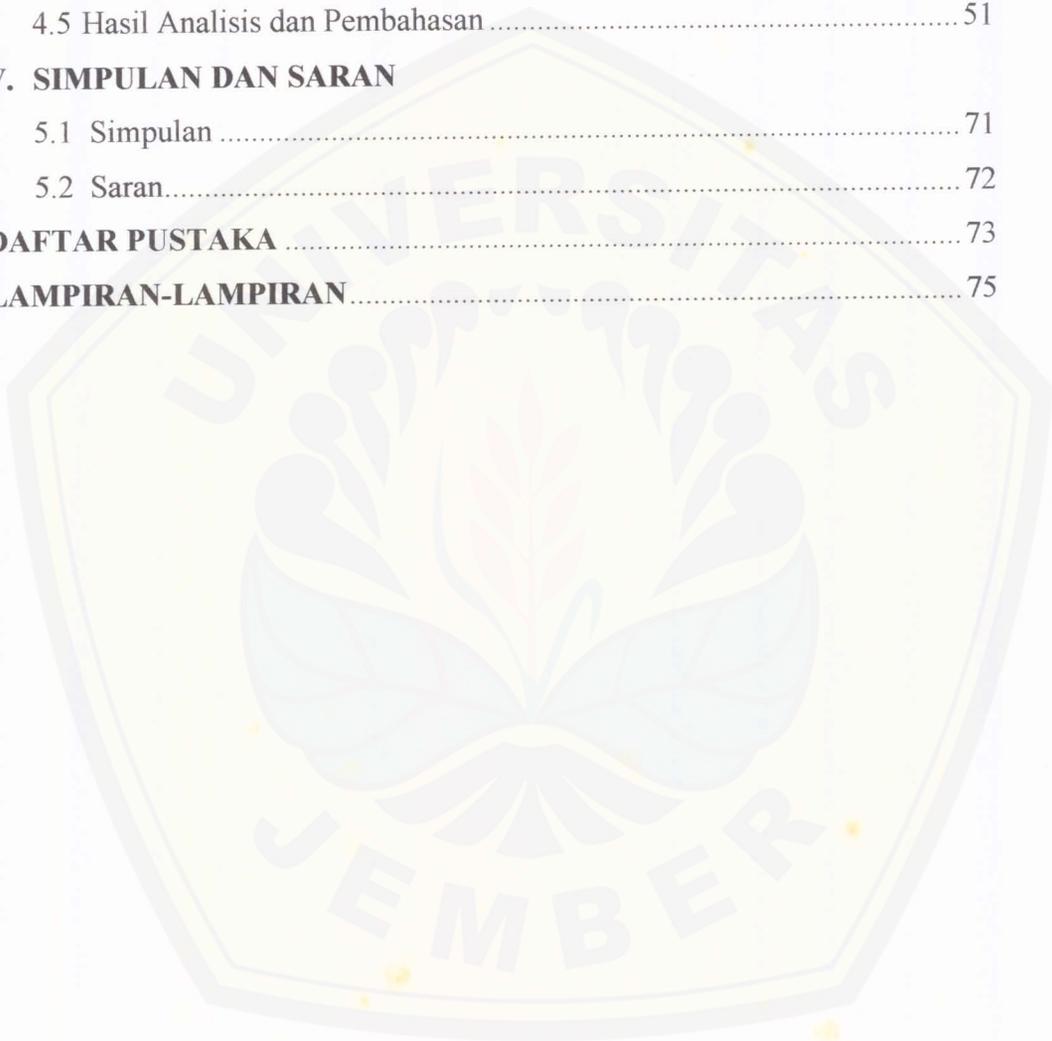
4.1 Gambaran Umum Perusahaan dan Sejarah Perusahaan	38
4.2 Organisasi Perusahaan	39
4.3 Aspek Produksi	44
4.4 Aspek Pemasaran	48
4.5 Hasil Analisis dan Pembahasan	51

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	71
5.2 Saran	72

DAFTAR PUSTAKA	73
-----------------------------	----

LAMPIRAN-LAMPIRAN	75
--------------------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel Jumlah Tenaga Kerja	43
2. Tabel Data Biaya Tenaga Kerja Keseluruhan	43
3. Tabel Perkembangan Harga Bahan Baku	44
4. Tabel Perkembangan Harga Bahan Baku Pembantu	45
5. Tabel Perkembangan Volume Produksi Setiap Tahun Dari Tahun 1997 Sampai Dengan Tahun 2001	48
6. Tabel Perkembangan Volume Penjualan Periode 1997 Sampai Dengan Tahun 2001 (unit)	50
7. Tabel Perkembangan Harga Jual Roti Per Unit	51
8. Tabel IFAS	62
9. Tabel EFAS	63
10. Tabel Program Kerja Perusahaan Roti Candy Bangkalan	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kekuatan Pesaing dalam industri.....	12
2. EFAS.....	29
3. IFAS.....	29
4. IE matrix.....	31
5. Matrik SWOT.....	32
6. Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).....	34
7. Kerangka Pemecahan Masalah.....	36
8. Struktur Organisasi Perusahaan Roti Candy Bangkalan.....	40
9. Proses Produksi Perusahaan Roti Candy Bangkalan.....	47
10. Hasil IE Matriks Roti Candy Bangkalan.....	64
11. Hasil Matriks SWOT.....	66
12. Hasil Matriks Strategi Kuantitatif (QSPM).....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Trend Penjualan Pada Beberapa Perusahaan Roti Di Bangkalan Periode 1997 – 2001
2. Perkembangan Volume Penjualan Roti Candy Dari Tahun 1997 Sampai Tahun 2001 Dan Pangsa Pasar Perusahaan Roti Candy Bangkalan
3. Perkembangan Volume Penjualan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 Sampai Tahun 2001 Dan Perkembangan Harga Jual Roti Candy Dari Tahun 1997 Sampai Tahun 2001
4. Proyeksi Penjualan Produk Roti Tahun 2002
5. Laporan Rugi Laba Perusahaan Candy Bangkalan
6. Laporan Neraca Perusahaan Roti Candy Bangkalan
7. Perbandingan Ratio Keuangan Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 Sampai Tahun 2001
8. Tingkat Produktifitas Karyawan Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 Sampai Tahun 2001
9. Penentuan Nilai Bobot Untuk IFAS
10. Penentuan Nilai Bobot Untuk EFAS
11. Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 1996 Sampai Tahun 2000 (000.000 Rupiah)
12. Distribusi Prosentase Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 1996 Sampai Tahun 2000 (%)
13. Agregat Pendapatan Regional Dan Pendapata Perkapita Tahun 1996 Sampai Tahun 2000
14. Produk Domestik Regional Bruto Tahun 1993 Sampai Tahun 2000
15. Surat Ijin Penelitian Dari Lembaga Penelitian UNEJ
16. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian Di Perusahaan Roti Candy Bangkalan



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Iklim dunia usaha dewasa ini telah menggeser kecenderungan perusahaan untuk lebih memberikan titik berat pada bidang pemasaran. Fenomena ini sebagai akibat persaingan pasar.persaingan dalam industri yang ketat, lingkungan bisnis yang berubah sangat cepat ini mendorong dunia usaha untuk menerapkan konsep perencanaan strategi guna memenangkan persaingan. Untuk itu diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi perusahaan dan fungsinya dalam perusahaan.

Suatu perusahaan akan berhasil jika seluruh aspek yang ada di dalam perusahaan diperhatikan. Perhatian ini tidak hanya pada aspek yang dominan, tetapi juga pada aspek yang kecil sekalipun harus diperhatikan jika ingin mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, setiap aspek yang berpengaruh harus terpadu dan menjadi satu sistem, sehingga pelaksanaan pembangunan berada pada suatu kesepakatan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, yang menjadi ukuran keberhasilain suatu pembangunan adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kecakapan fungsi manajemen yang terdapat dalam perusahaan, yang meliputi faktor produksi, keuangan, pemasaran, personalia dan penetapan strategi pemasaran. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama yang erat dalam mencapai tujuan perusahaan dari berbagai fungsi yang ada.

Persaingan memperebutkan pasar yang semakin ketat dewasa ini, membutuhkan ketepatan dalam pengelolaan dimana salah satunya adalah fungsi pemasaran. Pemasaran meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam beradaptasi terhadap lingkungannya secara kreatif dan menguntungkan, yaitu dengan menjabarkan kebutuhan masyarakat yang ada menjadi suatu peluang yang mendatangkan keuntungan.

Penyusunan strategi pemasaran bagi suatu perusahaan merupakan suatu keharusan yang mesti dilakukan dalam menghadapi persaingan. Dengan

penentuan strategi yang tepat, berarti perusahaan telah memiliki daya saing didalam pasar. Kemampuan bersaing inilah yang akan menentukan besarnya omzet yang akan diraih, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Kabupaten Bangkalan sebagai salah satu kota dengan aktivitas perdagangan yang cukup tinggi di Jawa Timur, merupakan pasar yang potensial bagi berbagai bentuk usaha. Besarnya peluang dapat dimanfaatkan oleh usaha kecil untuk berpartisipasi dalam knacah perdagangan. Semakin banyaknya usaha kecil yang bermunculan merupakan tuntutan bagi perusahaan untuk bersaing dengan satu sama lain. Dalam menghadapi persaingan yang ketat maka manajer tiap perusahaan harus menentukan strategi pemasaran yang cocok untuk perusahaannya.

Dalam usaha untuk menarik konsumen, pihak manajemen perusahaan harus dapat merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan di masa sekarang maupun di waktu yang akan datang. Dalam melihat permasalahan ini, lingkungan yang ada dalam suatu perusahaan yaitu faktor eksternal seperti peluang dan ancaman maupun semua faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan yang dihadapi semua itu harus diperhatikan. Dalam menyusun strategi terdapat banyak pilihan alat perumusan strategi, diantaranya adalah Boston Consulting Group (BCG), General Electric (GE) Matrix, dan (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) SWOT Matrix dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk menghadapi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi disebut perencanaan strategi. Tujuan utama dari perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi lingkungan eksternal.

Perusahaan roti Candy sebagai salah satu *home industry* yang tumbuh dan berkembang di Bangkalan juga menghadapi kondisi persaingan yang semakin tajam. Dengan bermunculannya *home industry* dengan kondisi yang seperti itu maka perusahaan harus memperhitungkan posisinya di pasar. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga dan meningkatkan daya saing yang telah dimiliki

agar senantiasa mampu menghadapi pesaingnya dan dapat menghadapi sulitnya kondisi ekonomi saat ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan roti Candy untuk membuat strategi pemasaran.

1.2 Pokok Permasalahan

Perusahaan roti Candy di Bangkalan merupakan perusahaan *home industry*. Roti yang dihasilkan bermacam-macam mulai dari berbagai macam jenis cake, donat, roti tawar biasa, dan berbagai jenis roti lainnya. Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan ini adalah tepung, mentega, telur, dan bahan lainnya.

Daerah pemasaran roti Candy meliputi Kamal, Bangkalan, Pamekasan, Sumenep. Luasnya pangsa pasar di pulau Madura menyebabkan adanya persaingan yang cukup ketat. Pada wilayah pemasaran roti Candy tersebut banyak pesaing, dengan demikian identifikasi pesaing mutlak dengan menunjang strategi yang akan dibuat oleh perusahaan. Pembuatan strategi oleh perusahaan diutamakan untuk melayani pelanggan atau konsumen. Dinamika yang terjadi di dunia mensyaratkan perusahaan untuk tidak hanya sekedar identifikasi pesaing akan tetapi perlu mengadakan perbaikan-perbaikan internal perusahaan. Disamping itu, lingkungan yang lebih luas terutama lingkungan makro perlu juga dianalisis oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut. Berdasarkan identifikasi pelanggan dan pesaing, serta memprediksikan lingkungan makro maka perusahaan akan mampu menentukan strategi pemasaran dengan baik. Berdasarkan uraian diatas maka pokok permasalahannya adalah:

- a. Sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura?
- b. Faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan roti Candy Bangkalan Madura?
- c. Strategi apa yang dipergunakan oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. untuk menganalisis faktor-faktor internal perusahaan atau kinerja perusahaan roti Candy Bangkalan Madura.
2. untuk menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan roti Candy Bangkalan Madura.
3. untuk menentukan strategi perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek yaitu:

1. Aspek Operasional

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan sebagai dasar pemikiran bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan dan menentukan kebijakan yang berkaitan dengan strategi pemasaran.

2. Aspek Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai sarana dalam pengembangan dan pengaplikasian teori dan praktek keilmuan yang diperoleh dalam kegiatan perkuliahan, untuk menambah kualitas pemahaman dan analisa gejala-gejala yang terjadi di lingkungan nyata, sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan penelitian yang akan datang.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi hanya pada tiga produk saja yaitu roti tawar, roti donat, dan cake.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian terhadap posisi sebuah perusahaan dalam persaingan di pasar dengan menggunakan analisis strategi telah dilakukan pada periode sebelumnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Listya Febriyanti (1999) sebelumnya yang berjudul “Penggunaan Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PTPN X (Persero) Arjasa”. Adapun masalah yang diangkat dalam skripsi tersebut adalah untuk mengetahui penjualan dan daerah pemasaran tiap-tiap produk dan untuk menentukan strategi pemasaran yang paling tepat. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui penjualan dan daerah pemasaran, serta perencanaan penjualan tiap-tiap produk, untuk menentukan strategi pemasaran yang paling tepat untuk mencapai tujuan pemasaran pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

Metode yang digunakan dalam membahas masalah yang dihadapi yaitu:

a. Analisis Biaya Pemasaran

- 1) Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara biaya pemasaran dengan penjualan.
- 2) Analisis efisiensi biaya pemasaran yaitu biaya pemasaran dibagi dengan nilai produk yang dipasarkan dikalikan seratus persen.
- 3) Analisis daerah pemasaran untuk mengetahui tingkat penjualan produk pada daerah tertentu.

b. Analisis Keuangan

Untuk mengetahui kemampuan dan kelemahan perusahaan bidang keuangan. Untuk dianalisis digunakan rasio Likuiditas, rasio Lverage, Solvabilitas.

c. Analisis Marketing Mix

Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui perencanaan produk, strategi harga, sistem distribusi dan kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan.

d. Analisis SWOT

Analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threat*).

Hasil karya tulis Listya Febriyanti (1999). Dalam skripsi tersebut menyimpulkan bahwa proyeksi penjualan tembakau PTPN X Jember untuk tahun 1999 adalah sebesar 1.129.285 bal. Yang terdiri dari TBN sebesar 605.274 bal dan NO sebesar 524.011 bal. Sedangkan komposisi penjualan terbesar adalah TBN yaitu rata-rata 65% dari total perusahaan. Untuk daerah pemasaran yang mempunyai peluang penjualan produk perusahaan terbesar adalah Jerman yaitu 40% untuk TBN dan 25% untuk NO.

Strategi yang harus dilakukan oleh PTPN X Jember adalah perluasan pemasaran. Strategi perluasan pemasaran ini berupa meningkatkan pemasaran produk jenis TBN.

Penelitian ini juga dilakukan oleh Heri Pratiwo (2001) yang berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Hotel Kebonagung Jember". Adapun pokok permasalahan yang diangkat yaitu variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Hotel Kebonagung Jember dan strategi apa yang akan digunakan oleh Hotel Kebonagung Jember. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi variabel kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh Hotel Kebonagung Jember dan menentukan strategi pemasaran Hotel Kebonagung Jember.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (faktor strategis perusahaan) yang ditetapkan dengan menggunakan tabel EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary) untuk menganalisis faktor eksternal dan tabel IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary) untuk menganalisis faktor internal.

2. Menentukan strategi perusahaan

Setelah mengetahui gambaran strategi perusahaan melalui IE Matrix maka untuk menentukan strategi perusahaan akan digunakan Matrix SWOT. Dalam analisis ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai hasil dari penggabungan faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Hotel Kebonagung Jember mempunyai pangsa pasar sebesar 8,84%. Penjualan tahun

2000 semester II hingga 2001 semester I sebesar 4471,71 kamar. Faktor-faktor strategi perusahaan dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kekuatan yang menonjol dari Hotel Kebonagung Jember adalah kepemilikan perusahaan oleh Pemerintah Kabupaten Jember dengan modal sendiri serta lengkapnya fasilitas yang disediakan dan relatif rendahnya tarif kamar.
- b. Kelemahan yang dimiliki adalah lemahnya promosi penjualan dan jaraknya yang agak jauh dari pusat kota apabila dibandingkan dengan industri perhotelan lain yang berada di Jember.
- c. Peluang ada pada media promosi yang di Jember tersedia cukup banyak.
- d. Ancaman terbesar muncul dari naiknya tarif BBM, Telepon, Listrik dan meningkatnya intensitas promosi dari perusahaan perhotelan lain yang berada di Jember.

Strategi yang harus dipilih oleh Hotel Kebonagung Jember adalah strategi stabilitas. Strategi ini digunakan untuk :

- a. pemanfaatan sarana publik sebagai media promosi
- b. mengadakan kerjasama dengan biro wisata atau biro perjalanan.
- c. Melakukan promosi dengan memilih media promosi yang paling ekonomis.
- d. Penerapan tarif-tarif khusus atau diskon
- e. Mempertahankan mutu pelayanan ✓
- f. Efisiensi biaya operasional.

Berdasarkan alternatif strategi ini maka strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh Hotel Kebonagung Jember adalah efisiensi biaya operasional, penerapan tarif khusus atau diskon, mempertahankan mutu pelayanan. Dari penelitian tersebut diatas terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Adapun persamaannya adalah menentukan strategi pemasaran pada sebuah perusahaan, sedangkan permasalahannya dan tujuan dari penelitian tersebut pada dasarnya sama. Alat analisisnya pun hampir sama yaitu analisis SWOT. Adapun perbedaannya adalah terletak pada obyek penelitiannya. Obyek penelitian dari dua penelitian diatas adalah perusahaan tembakau dan hotel.

Sedangkan obyek penelitian ini adalah pada perusahaan roti. Strategi pemasaran yang diperoleh dari kedua penelitian tersebut adalah strategi stabilitas. Pada alat analisis, penelitian ini menggunakan alat analisis SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Perencanaan Strategi

Proses perencanaan strategis perusahaan adalah yang sungguh-sungguh berdisiplin dari suatu organisasi yang ditunjukkan kepada penyelesaian secara tuntas strategi tertentu. Menurut Andrews (1980:)

Strategi perusahaan adalah pola keputusan-keputusan di dalam suatu perusahaan yang menentukan dan mengidentifikasi sasaran dan tujuan tersebut, serta mendefinisikan ruang lingkup, luas dan macam usaha apa yang diinginkan di kemudian hari. Apakah yang sangat ekonomis dan efisien atau yang manusiawi. Peran serta apakah yang ingin disumbangkan pada pemegang saham, karyawan, langganan, masyarakat pemerintah dan dunia, baik berbentuk ekonomis maupun non ekonomis. Strategi perusahaan memberikan definisi bisnis apa saja yang akan menjadi saingannya, “dengan memusatkan pada sumber daya yang merupakan perbedaan hakiki sehingga menciptakan keunggulan bersaing (*competitif advantage*)”.

Perencanaan strategi mempunyai tujuan untuk melihat dan menilai serta menyikapi kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan segala sesuatu yang dimilikinya. Jadi dalam hal ini, perusahaan akan berusaha untuk menetapkan tujuan (terutama tujuan jangka pendeknya) yang sesuai dengan bagaimana cara perusahaan tersebut menghadapi dan mengatasi kondisi internal dan lingkungan pada saat ini.

Adapun manfaat dari perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Mengurangi Resiko Ketidakpastian

Melalui cara yang lebih rasional dan mendasar, seorang manajer dapat mengurangi resiko ketidakpastian yang dihadapi dalam pekerjaannya dengan

perencanaan yang baik pula seorang manajer dapat mencoba untuk mempengaruhi saja yang akan terjadi di kemudian hari.

2. Memusatkan Perhatian Pada Sasaran

Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi dapat menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara lebih efisien. Manajer atau organisasi dapat menangani beberapa kegiatan secara simultan dan memberikan perhatian yang cukup pada masing-masing kegiatan.

3. Menjamin Dasar Dari Fungsi-Fungsi Yang Lain

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang utama. Melalui perencanaan maka fungsi-fungsi yang lain seperti pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian diatur. Perencanaan memungkinkan kita untuk mengukur keberhasilan (realisasi) dengan rencana. Dari situ kita dapat melihat apakah tugas telah terlaksana dengan baik. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pelaksanaan proses manajemen yang efektif harus diawali dengan perencanaan yang baik.

2.2.2 Konsep Strategi ✓

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Sebelum kita memasuki konsep strategi kita harus tahu terlebih dahulu pengertian strategi itu sendiri, Menurut Hammel dan Prahalad (1995).

Strategi merupakan tindakan yang bersifat inkremental senantiasa meningkat dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang akan terjadi” bukan dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecapatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi itu di dalam bisnis yang dilakukan.

Konsep strategi yang dimaksud disini adalah pengertian yang lebih spesifik dari strategi itu sendiri. Konsep strategi ini akan didapatkan bentuk yang ideal atau tepatnya ekspansi dari strategi dalam suatu gambaran yang lebih detail. Menurut Day dan Wensley (1991) Konsep strategi dibagi menjadi :

- a. *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik, dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley (1991), identifikasi distinctive competence meliputi : 1) keahlian tenaga kerja, 2) kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya dan akan mampu tampil lebih efektif dengan skill tenaga kerjanya dan lebih mampu merancang strategi yang tepat dibandingkan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih cenderung pada penciptaan *brand image* dari perusahaan. Keunggulan pesaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu ; *Cost leadership, differensiasi, focus*. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi differensiasi 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. Disini perusahaan akan melakukan riset secara kontinyu untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda atau yang unik atau yang lebih mudah diingat konsumen atau yang lebih canggih atau gabungan dari semuanya, yang lain dibanding perusahaan pesaingnya. Dan yang pasti, lebih unggul dan lebih mendapatkan repons/ diterima konsumen.

2.2.3 Tipe-Tipe Strategi ✓

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

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

2.2.4 Analisis Strategi

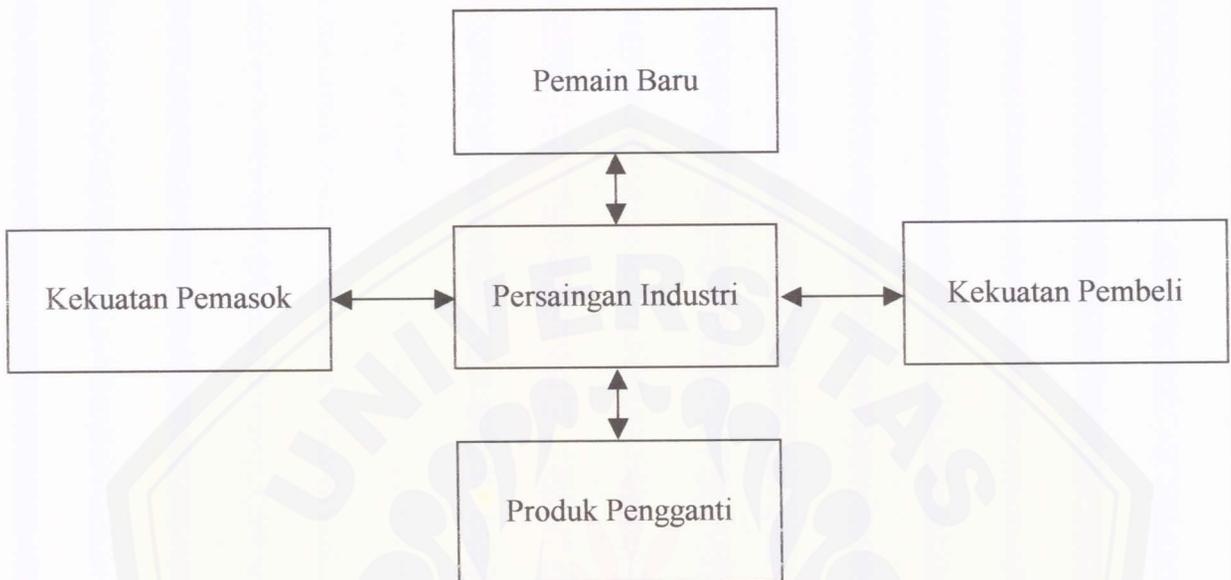
Analisis strategi ada tiga macam penerapannya, yaitu analisis strategi tingkat korporat, analisis strategi pada tingkat bisnis serta analisis tingkat fungsional. Ketiga analisis menurut Andrew (1980) tersebut adalah sebagai berikut :

1) Strategi Tingkat Korporat

Yang dimaksud strategi korporat menurut Andrew (1980) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitif advantage*.

Dalam penyusunan strategi tingkat korporat, sebuah perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Sementara Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu terlebih dahulu keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di

industri ini, kekuatan daya beli konsumen. Kekuatan pemasok, serta produk yang dianalisis. Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut :



Gambar 1: Kekuatan Persaingan Dalam Industri

(Sumber: Fredy Rangkuti, 2001)

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

A. *General Strategy Alternative*

Banyaknya berbagai alternatif umum untuk mencapai arah yang diinginkan di masa depan. Berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah :

1. *Concentration Strategy*

Strategi konsentrasi adalah salah satu strategi yang mana perusahaan hanya memfokuskan pada *single line of business*, misalkan pada perusahaan Mc Donald yang berkonsentrasi pada *fast food industry*. Strategi konsentrasi ini digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pengetahuan yang

terspesialisasi dan efisiensi, serta untuk menghindari masalah yang timbul akibat mengelola terlalu banyak bisnis. Kelemahan dari strategi ini adalah apabila industri tersebut “menyusut” atau ada pesaing yang agresif yang menggerogoti dan mendominasi pasar maka perusahaan akan “terlempar” dari industri dan tidak ada bisnis lain yang digeluti.

2. *Growth Strategy*

Perusahaan biasanya bertujuan mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar dan tujuan primer lainnya. Untuk itu *growth strategy* biasanya dapat dilakukan dengan :

a. *Vertical Integration (Integrasi Vertikal)*

Strategi ini bertujuan untuk memperoleh kontrol yang lebih besar atas suatu *line of business* serta meningkatkan profit melalui efisiensi dan upaya penjualan lebih baik. Adapun jenis dari integrasi vertikal yaitu :

1. *Backward Integration (Integrasi Hulu)*. Ini terjadi jika perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasok.
2. *Forward Integration (Integrasi Hilir)*. Ini terjadi jika perusahaan membeli atau menguasai perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti pedagang besar, pedagang eceran, dan lain sebagainya.

b. *Horizontal Integration (Integrasi Horisontal)*

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang sama. Hal ini merupakan usaha untuk meningkatkan ukuran, penjualan, profit, dan pangsa pasar potensial perusahaan. Strategi ini sering dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil dalam industri yang didominasi satu atau beberapa pesaing besar.

c. *Diversification (Diversifikasi)*

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang berbeda ada dua jenis diversifikasi, yaitu :

1. *Related or Concentric Diversification*

Ini terjadi apabila perusahaan yang diakuisisi memiliki teknologi, produk, saluran distribusi dan pasar yang sama dengan perusahaan pembelinya. Strategi ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan efisiensi atau pengaruh pasar yang lebih besar melalui penggunaan bersama sumber daya yang ada.

2. *Forward Integration* (Integrasi Hilir).

Ini terjadi jika perusahaan yang diakuisisi merupakan *line of business* yang berbeda sama sekali. Strategi ini bertujuan untuk beberapa alasan :

- Menaikkan tingkat pertumbuhan secara keseluruhan
- Investasi dengan menggunakan kelebihan kas yang dimiliki
- Membagi-bagi resiko pada beberapa industri

d. *Merger and Joint Ventures*

Merupakan strategi yang tidak melibatkan pengakuisisian (pembeli suatu perusahaan oleh perusahaan lain melalui kas atau saham). Untuk memahaminya maka :

1. *Mergers*, suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru.
2. *Joint Ventures*, suatu perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain dalam proyek yang terlalu besar untuk ditangani sendiri.

3. *Retrenchment or defensive Strategies*

Strategi ini dilakukan apabila perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing lebih efektif, ada tiga jenis strategi :

a. *Turnaround Strategy*

Strategi ini digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang sangat kritis. Strategi ini biasanya meliputi penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja, merapikan outlet distribusi, serta mencari metode lain yang membuat perusahaan lebih efisien.

b. *Divestment Strategy*

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

c. *Liquidation Strategy*

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

4. *Cobination Srtategy*

Strategi ini biasanya digunakan oleh perusahaan besar dengan memiliki beberapa macam bisnis.

B. *Bussines Portfolio Models*

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sukar. Oleh karena itu diperlukan model bisnis portfolio, yaitu :

1. *BCG'S Growth Share Matrix*

Pendekatan ini mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki portfolio bisnis yang seimbang, yang menghasilkan dana lebih besar daripada yang digunakannya. Pendekatan ini memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungan dari pendekatan ini adalah :

- Merangsang minat terhadap masalah-masalah manajemen strategi.
- Mendorong manajemen perusahaan untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerjasama antara bisnis-bisnis yang ada dan memandang secara jangka panjang.
- Mengakui bahwa bisnis pada tingkatan yang berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- Merupakan suatu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual secara keseluruhan dari bisnis portfolio suatu perusahaan.

Sedangkan kekurangan dari pendekatan ini adalah :

- Adanya ketidak jelasan mengenai pangsa pasar yang relevan terhadap pasar ini.
- Ide dasarnya adalah kaitan yang erat antara pangsa pasar ROI, padahal penelitian terakhir hanya menemukan sedikit hubungan antara dua faktor tersebut.
- Adanya banyak faktor kritis lain yang berpengaruh terhadap formula strategi.
- Tentu tidak menyediakan bantuan langsung pada perbandingan bisnis-bisnis yang berbeda dalam bentuk kesempatan investasi.
- Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum tanpa spesifikasi bagaimana strategi tersebut diterapkan.

2. *GE'S Multifactor Portfolio Matrix*

Pendekatan ini memiliki dua dimensi di dalam matrix yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Pendekatan ini memiliki beberapa keuntungan diantaranya adalah :

- Menyediakan mekanisme untuk memasukkan lebih banyak variabel-variabel yang relevan dalam proses formulasi strategi.
- Dimensi daya tarik dan kekuatan bisnis merupakan kriteria yang amat baik untuk menentukan tingkat keberhasilan bisnis.
- Memaksa manajemen untuk lebih spesifik dalam menilai pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap keberhasilan bisnis keseluruhan.

Keterbatasan yang dimiliki matrix ini adalah sebagai berikut :

- Tidak memecahkan masalah tentang penentuan pasar yang tepat
- Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum
- Pengukurannya secara subjektif dan sangat meragukan, terutama pada saat mempertimbangkan bisnis yang berbeda.

Kesimpulannya adalah pada strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi ditingkat yang lebih rendah

(strategi unit bisnis dan strategi fungsional) dengan demikian strategi yang telah disusun ketiga tingkat strategi (korporat, unit bisnis, dan fungsional) merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

2) Strategi Ditingkat Unit Bisnis

Strategi unit bisnis merupakan strategi yang mengacu pada strategi korporat. Dalam strategi unit bisnis, strategi yang diterapkan lebih spesifik pada divisi produk untuk itu, dalam strategi unit bisnis ini, strategi yang muncul adalah strategi yang berkaitan langsung dengan divisi produk yang bersangkutan, seperti preferensi konsumen terhadap produk tersebut, keunggulan yang harus dimiliki produk tersebut, bagaimana mempercepat distribusi produk, desain produk, pemecahan produk, dan sebagainya. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk melahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria :

- a. Nilai bagi pelanggan (*Customer Perceived Value*) yaitu ketrampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan.
- b. Diferensiasi Bersaing (*Competitor Differentiation*) yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*).
- c. Dapat diperluas (*Extendability*) Kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Serta dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen di masa depan. Strategi ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk *line of business* salah satu pendekatan yang berguna untuk merumuskan strategi bisnis adalah analisis kompetitif dari Michael Porter. Analisis ini didasarkan pada lima kekuatan kompetitif yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti serta persaingan

antara perusahaan yang sudah ada dalam industri. Porter menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*fokus*).

3) Strategi Fungsional

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dicontohkan seperti penetapan harga. Strategi pengendalian kualitas produk, perbaikan lini produksi, pelatihan kerja, dan sebagainya. Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi biasanya bidang utamanya meliputi penelitian dan pengembangan, operasi, keuangan pemasaran, dan sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

- a. Strategi bidang penelitian dan pengembangan (*Research and Development*)
Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru dengan cara menemukan ide-ide produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut sampai di pasar.
- b. Strategi Bidang Operasi (*Operation Strategy*)
Strategi ini berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, layout pabrik, proses industri, dan gambaran serta pengelolaan persediaan (*inventory*) strategi ini memiliki dua aspek penting yaitu biaya pengendalian dan peningkatan efisiensi pabrik.
- c. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategy*)
Strategi ini bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan.
- d. Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategy*)

Sebelum kita mengupas bidang pemasaran kita harus mengetahui terlebih dahulu pengertian dari pemasaran dan strategi pemasaran. Definisi pemasaran menurut Kotler (1997:42) adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan yang diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai. Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan yang di rancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1998). Menurut Tull dan Kahle dalam Fandy Ciptono (1997:7) strategi pemasaran didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi ini menitik beratkan pada segmentasi pasar, menentukan target dan positioning serta memutuskan pada perencanaan dan pengembangan bauran pemasaran.

- e. Strategi Bidang Sumber Daya Manusia (*Human Resources Strategy*)
Strategi ini berdasarkan pada hasil analisis eksternal dan analisis internal. Fungsi sumber daya manusia sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penilaian, motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja untuk menjalankan usah secara efektif.

2.2.5 Penyusunan Strategi Pemasaran

Penyusunan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sebelum diadakan analisis terhadap strategi pemasaran, disini harus diketahui variabel pemasaran yang menjadi unsur-unsur dari suatu strategi bersaing. Unsur strategi persaingan 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 dengan tujuan untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Ketiga unsur strategi bersaing di atas adalah bagian dari identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan seperti telah dikemukakan, bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh, maka dalam penyusunan strategi pemasaran perusahaan harus melihat dan menganalisis variabel-variabel yang lain di berbagai bidang, seperti analisis finansial, analisis operasional, dan kaitannya perburuan atau sumber daya manusia. Selain itu, penting juga diperhitungkan faktor lingkungan eksternal dan faktor internal perusahaan.

a. Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian eksekutif dan saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel yang berada di luar kendali perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan ini terdiri dari dua komponen pokok yakni, Suwarsono (1993:23) :

1) Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, sosial budayadan kependudukan. Keseluruhan

jenis lingkungan ini mempengaruhi langsung terhadap prospek perusahaan maupun pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri.

2) Analisis Lingkungan Mikro

Analisis lingkungan mikro atau disebut juga analisis lingkungan industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah daerah pemasaran. Mereka adalah perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang-barang sama atau mendekati sama atau sebagian barang pengganti atau amat dekat strategi pengganti. Analisis lingkungan yang hendak dijalankan atau saat yang sama membantu mengantisipasi strategi bisnis yang diluncurkan oleh pesaing.

Kemungkinan sukses perusahaan dengan peluang tertentu akan tergantung pada kekuatan perusahaan yaitu kemampuannya yang unggul untuk beroperasi pada pasar sasaran dan dapat melebihi kemampuan pesaingnya. Menurut Kotler (1997:92) peluang pemasaran perusahaan adalah sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan, dimana perusahaan tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan.

Ancaman merupakan salah satu halangan memasuki pasar yang diakibatkan oleh sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk menghadapi ancaman, perusahaan harus mempersiapkan suatu rencana penagkalan (*contingency plan*) yang menjelaskan tindakan-tindakan apa saja yang akan dilaksanakan perusahaan sebelum atau pada saat ancaman itu terjadi. Untuk dapat menggambarkan ancaman secara jelas Kotler (1997:93) mendefinisikan ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada perusahaan bila tidak ada tindakan pemasaran dengan tujuan yang tepat, penurunan dalam kedudukan perusahaan.

Ada empat kemungkinan yang timbul terhadap berbagai ancaman dan peluang terhadap kegiatan usaha :

- a) Usaha yang ideal yaitu usaha yang memiliki peluang yang tinggi dan ancaman yang rendah

- b) Usaha spekulatif yaitu usaha yang memiliki peluang maupun ancaman yang tinggi.
- c) Usaha matang yaitu peluang maupun ancaman rendah.
- d) Usaha masalah yaitu yang peluangnya rendah dan ancamannya tinggi.

b. Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan (keunggulan) dan kelemahan pesaing. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki kerunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan atau lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya (Suwarsono, 1993:85).

Untuk analisis pemasaran variabel-variabel yang dapat dianalisis antara lain, adalah intensitas promosi, tingkat pelayanan atau penyediaan fasilitas, tingkat harga, kualitas produk atau jasa, efektifitas saluran distribusi, volume dan nilai penjualan dan lain sebagainya. Dalam analisis finansial, variabel yang dapat dinilai antara lain; sumber modal, perbandingan modal sendiri dan modal pinjaman, biaya modal dan lain-lain. Pada analisis sumber daya manusia, variabel yang analisis antara lain, tingkat pendidikan karyawan, produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal dan lain-lain, bidang yang terakhir untuk unsur internal yaitu analisis operasional, dimana variabel yang dapat dianalisis antara lain; tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, situasi lini produksi, dan sebagainya.

Untuk unsur eksternal perusahaan variabel-variabel yang dianalisis pada umumnya adalah situasi pasar dan persaingan, kondisi perekonomian secara makro, kondisi politik dan kebijakan pemerintah (baik pusat maupun daerah), kondisi industri yang menjadi pemasok bagi perusahaan, faktor perkembangan teknologi dan manfaatnya, kondisi lingkungan masyarakat sekitarnya dan budayanya, dan lain-lain.

Untuk menyusun strategi perusahaan digunakan analisis SWOT, SWOT adalah analisis yang mempertemukan antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan. Adapun langkah-langkah dalam penyusunan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi terhadap variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan
 - a. Penyusunan variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan ke dalam tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) untuk kemudian dioleh secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating.
 - b. Menentukan gambaran strategi perusahaan melalui IE Matrix (*Internal External Matrix*). Dalam matriks ini hasil pembobotan dan pemberian rating dimasukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategi perusahaan.
- 2) Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT dan matriks QSPM untuk mengetahui bentuk dari gambaran strategi perusahaan yang didapat melalui IE matriks diatas. Dalam matriks ini berbagai variabel dari faktor strategis hasil perpaduan faktor kekuatan dan peluang (strategi S-O); perpaduan faktor kekuatan dan ancaman (strategi S-T); perpaduan faktor kelemahan dan peluang (strategi W-O); serta yang terakhir yaitu perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (strategi W-T).

2.2.6 Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi yang lebih baik pada tingkat perusahaan tidak terlepas dari objective yang dipilih. Karena obyek stting dan strategi choices merupakan dua hal yang saling berkaitan. Objective yang dipilih dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Strategi yang optimal merupakan paduan antara opportunities dan strength perusahaan dalam mengeksploitir kesempatan yang ada. Objectives atau goals adalah hasil akhir yang akan diapai adalah dalam batasan waktu tertentu dan besarnya tertentu pula.

Objective setting ini akan dipengaruhi alternatif strategi yang akan dipilih untuk mencapai objective tersebut. Alternatif strategi adalah strategi yang disusun

berdasarkan ETOP (*Environmental Threats dan Opportunities Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*). Alternatif strategi ini ada empat macam yaitu (Glueck dan Jauch, 1998) :

a. Strategi Stabilitas (*status quo*)

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

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

b. Strategi Ekspansi (*Growth*)

Adalah strategi yang dijalankan oleh perusahaan, apabila (1) perusahaan meningkatkan pelayanan dengan menambah produk atau jasa atau memperluas pasarnya; (2) perusahaan memfokuskan keputusannya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dari definisi bisnisnya sekarang. Strategi ini dipilih karena daya bersaing yang kuat dari SBU yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Sasaran utama yang dicapai strategi ekspansi adalah peningkatan penjualan penambahan keuntungan (*Earning*).

c. Strategi Penciutan (*Refrenchment*)

Adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila (1) perusahaan merasa perlu untuk mengurangi lini produk, jasa atau pasar; (2) perusahaan memfokuskan keputusannya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif. Perusahaan yang menggunakan alternatif strategi ini mempunyai beberapa alasan antara lain : perusahaan tidak berjalan baik, tidak dapat mencapai tujuan, ada tekanan dari pemegang saham, adanya ancaman lingkungan yang tidak dapat teratasi dengan baik di tempat lain dimana kekuatan perusahaan

dapat dimanfaatkan. Sasaran yang ingin dicapai adalah survival, menekan biaya dan menghindari kerugian pada periode yang akan datang.

d. Strategi Kombinasi

Adalah strategi yang dilakukan perusahaan, apabila keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar (strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan. Alasan penggunaan strategi ini adalah perusahaan menghadapi lingkungan yang selalu berubah dengan kecepatan yang berbeda. Dengan demikian, strategi kombinasi merupakan strategi yang paling baik bagi perusahaan yang prestasi antara divisi yang satu dengan yang lainnya tidak sama. Adapun sasaran utama bagi strategi kombinasi adalah meningkatkan keuntungan dan menekan biaya.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, studi pustaka, dan dokumentasi. Survei dilakukan untuk mencari informasi dan data sehubungan dengan permasalahan yang akan dibahas dan tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan roti Candy Bangkalan Madura dengan tujuan untuk mengetahui variabel-variabel kekuatan, kelemahan dan peluang yang dimiliki perusahaan serta ancaman yang dihadapi guna menyusun alternatif strategi, menentukan strategi pemasaran dan strategi yang harus digunakan oleh perusahaan.

Penelitian ini, akan didapatkan berbagai informasi yang akan dapat membantu peneliti dalam melaksanakan penelitian. Informasi-informasi tersebut antara lain berupa gambaran umum perusahaan dan segala aspek yang mendukung, faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman, maupun peluang, tingkat pendapatan masyarakat setempat, data harga bahan baku, data biaya tenaga kerja penjual, jumlah tenaga penjual, informasi proses produksi, dan lain sebagainya. Sifat penelitian ini adalah semi komparatif dimana kita akan membandingkan antara perusahaan yang akan kita teliti dengan perusahaan pesaingnya dalam hal ini perusahaan roti Candy dengan pesaingnya dalam berbagai aspek.

Dalam penulisan skripsi ini, rancangan penelitian dilaksanakan secara deskriptif, dimana akan meninjau keadaan pelaksanaan strategi pemasaran pada perusahaan roti Candy di Bangkalan dan dianalisis menggunakan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) dan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

3.2 Teknik Pengambilan Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah pemilihan sampel secara cermat sehingga relevan dengan rancangan penelitian. Sampel yang diambil sebanyak 10 orang yang

mewakili 10 populasi. Data yang digunakan meliputi data jumlah tenaga kerja, data harga bahan baku, laporan neraca, laporan rugi laba perusahaan. Data primer yang digunakan adalah data dari BPS, gambaran umum perusahaan, peraturan karyawan, hasil wawancara, keadaan manajemen yang berhubungan dengan keputusan pemimpin dan sebagainya.

Untuk mendapatkan data primer dan data sekunder tersebut digunakan teknik pengambilan data sebagai berikut :

- a. Interview yaitu pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi langsung dengan pihak perusahaan yang diteliti dan juga dengan instansi-instansi yang terkait dengan penelitian ini. ✓
- b. Studi pustaka yaitu pengumpulan data dan informasi melalui berbagai buku-buku bacaan dan karya-karya tulis, yang telah ada berkaitan dengan masalah yang diteliti. ✓

3.3 Definisi Operasional

Penentuan strategi adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi. Tujuan utama strategi pemasaran agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal.

SWOT adalah suatu metode yang menentukan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan perusahaan roti Candy di Bangkalan. Analisis SWOT akan di analisis variabel-variabel SWOT dan definisi operasional khususnya di wilayah Bangkalan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran adalah rencana yang di satukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi pemasaran perusahaan dengan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utamaperusahaan dapat tercapai melalui pelaksanaan strategi pemasaran (Jauch and Glueck, 1998:12).
2. Kekuatan adalah kondisi internal perusahaan yang menyatakan keunggulan perusahaan dalam segala bidang yang dimanfaatkan untuk meraih peluang.

3. Kelemahan adalah kondisi internal perusahaan yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, dimana kelemahan merupakan titik lemah dari operasional perusahaan.
4. Peluang merupakan kondisi eksternal perusahaan yang mendukung atau menguntungkan bagi perusahaan dan merupakan keadaan konsumen yang dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh kekuatan perusahaan.
5. Ancaman adalah suatu keadaan eksternal yang tercipta dari kondisi bersaing dan konsumen yang sangat tidak menguntungkan perusahaan.

Untuk mengukur variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman digunakan skala ordinal dengan rentang pengukuran 1- 5. pemberian nilai bobot dan rating dari setiap variabel terhadap faktor strategis perusahaan. Fungsi dari pemberian bobot dan rating untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan dampak positif dan peluang, sedangkan faktor negatif dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan. Perhitungan bobot dan rating dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

Rating adalah nilai atau penilaian dari faktor strategis perusahaan.

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan.

3.4 Metode Analisis

Untuk menentukan strategi pemasaran digunakan langkah-langkah analisis sebagai berikut :

3.4.1 Identifikasi Terhadap Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Faktor Strategi Perusahaan)

Untuk melakukan identifikasi dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Dalam menganalisis faktor-faktor internal, disini tidak hanya dilakukan perhitungan saja, akan tetapi juga akan dilakukan perbandingan (pada beberapa hal yang perlu diperbandingkan) dalam hal ini contohnya tingkat penjualan, harga, kuantitas dan kualitas, persaingan, dan lain sebagainya dengan perusahaan lain yang sejenis yang menjadi pesaing

terdekatnya dari perusahaan yang kita teliti ataupun dengan rata-rata yang dimiliki oleh industri dimana perusahaan yang bersangkutan berada. Analisis terhadap faktor internal ini meliputi bidang pemasaran, finansial, sumber daya manusia, dan operasional. Untuk menganalisis faktor eksternal, disini akan dilakuakn perhitungan secara kualitatif mengenai dampak atau pengaruh dari faktor-faktor yang ada, terhadap keberadaan perusahaan yang kita teliti. Faktor eksternal tersebut meliputi kondisi lingkungan makro (kondisi politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya masyarakat setempat). Kebijakan pemerintah danlain-lain, dan kondisi lingkungan industri dari perusahaan yang bersangkutan. Setelah faktor-fakto strategi tersebut teridentifikasi, kemudian disusun dalam tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*), (Rangkuti:2001) dimana dalam tabel tersebut berbagai faktor-faktor strategi yang telah diidentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan *rating* dibawah ini adalah bentuk tabel EFAS dan IFAS.

Faktor Strategis Eksternal /EFAS	Bobot	Rating	Bobot × Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Tabel 2: EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)
 Sumber : Freddy Rangkuti (2001:24)

Faktor Strategis Internal /IFAS	Bobot	Rating	Bobot × Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Tabel 3 : IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)
 Sumber : Freddy Rangkuti (2001:25)

Pada kolom pertama, disusun varibel yang telah teridentifikasi yang terdiri atas variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun langkah-langkah dari identifikasi tabel EFAS dan IFAS :

3.4.2 Untuk Menentukan Strategi Keseluruhan (Global)

Untuk menentukan strategi keseluruhan digunakan IE Matrix (Internal-External Matrix). Hasil dari pemberian nilai bobot dan rating tersebut (pada kolom keempat) akan digunakan dalam IE Matrix (Internal-External Matrix) untuk menentukan gambaran strategi perusahaan. Penggambaran inti IE Matrix dapat diikuti pada gambar 4.

		Total Skor Faktor Strategis Internal						
		4,0	kuat	3,0	rata-rata	2,0	lemah	1,0
Total Skor Faktor Strategis Eksternal	tinggi	I	II			III		
	menengah	IV	V			VI		
	rendah	VII	VIII			IX		

Gambar 4: IE Matriks

Sumber: Fredy Rangkuti (2001:151)

Keterangan

- I : strategi konsentrasi integrasi variabel
- II : strategi konsentrasi integrasi horisontal
- III : strategi turn around
- IV : strategi konsentrasi stabilitas
- V : strategi konsentrasi stabilitas/ pertumbuhan
- VI : strategi divestasi/ penciutan
- VII : strategi divestasi konsentrik

VIII : strategi divestasi konglomerat

IX : strategi likuidasi

3.4.3 Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran

berdasarkan variabel eksternal dan internal yang berada pada tabel EFAS dan IFAS selanjutnya menentukan alternatif strategi pemasaran perusahaan roti Candy melalui matrik SWOT dan matrik QSPM. Metode analisis SWOT dan matrik QSPM adalah analisis terhadap faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Setelah mengetahui gambaran strategi perusahaan melalui IE Matriks, maka selanjutnya untuk mengetahui bentuk strategi yang akan ditetapkan , maka digunakan matriks SWOT dan matriks QSPM. Gambaran dari matriks SWOT dapat dilihat pada matrik pada gambar 5. Langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Meneliti lingkungan eksternal dan memperkirakan faktor-faktor yang bersangkutan.
2. Meneliti lingkungan internal dan memperkirakan faktor-faktor yang bersangkutan.
3. Mempertimbangkan strategi alternatif.
4. Meneliti alternatif strategi, alternatif strategi ini dibagi menjadi empat uaitu ekspansi, stabilitas, penciutan dan kompetitif.

Variabel Kekuatan Dan Kelemahan	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weaknes)
Variabel Peluang Dan Ancaman	S	W
Peluang (Opportunity) O	Strategi S – O	Strategi W – O
Ancaman (Threats) T	Strategi S – T	Strategi W – T

Gambar 5 : Matriks SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2001:31)

Keterangan dari tabel Matriks SWOT diatas adalah :

1. Strategi Kekuatan – Kesempatan (S dan O)

Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi.

2. Strategi Kelemahan – Kesempatan (W dan O)

Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin di manfaatkan karena kelemahan perusahaan.

3. Strategi Kekuatan – Ancaman (S dan T)

Dalam analisis ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba untuk mencari kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.

4. Strategi Kelemahan – Ancaman (W dan T)

Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umum dilakukan adalah “keluar” dari situasi terjepit tersebut

Dalam matriks SWOT ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai hasil dari penggabungan faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi pada sub bab sebelumnya. Berbagai alternatif strategi yang muncul, pada akhirnya akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi serta tujuan dan misi perusahaan. Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) adalah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi strategi-strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi pada tahap sebelumnya. Secara konseptual, QSPM menentukan faktor-faktor strategis eksternal dan internal. Kemudian dari faktor-faktor tersebut ditentukan pengaruhnya terhadap perusahaan apakah memberikan pengaruh yang kuat atau pengaruh yang lemah dengan pemberian nilai bobot, nilai total (skor). Adapun langkah-langkah dari matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) sebagai berikut :

- 1) Membuat daftar faktor kunci peluang eksternal atau ancaman dan kekuatan internal atau kelemahan pada kolom sebelah kiri dari QSPM, informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFAS dan IFAS.
- 2) Memberikan bobot pada masing-masing faktor internal maupun faktor eksternal, bobot ini di identifikasikan pada matriks EFAS dan IFAS.

- 3) Uji matriks (membandingkan) dan identifikasi strategi-strategi alternatif yang seharusnya dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan.
- 4) Menentukan nilai kemenarikan (AS). Secara khusus nilai kemenarikan harus diberikan pada setiap strategi untuk mengindikasikan kemenarikan relatif satu strategi terhadap yang lain. Nilai kemenarikan mulai dari 1 = tidak menarik; 2=agak menarik; 3 = cukup menarik; 4 = sangat manarik.
- 5) Menghitung nilai kemenarikan total. Nilai kemenarikan total di definisikan sebagai hasil dari perkalian bobot dengan nilai kemenarikan pada masing-masing faktor. Total dari nilai kemenarikan yang menunjukkan strategi yang lebih baik.
- 6) Menghitung jumlah total nilai kemenarikan. Tambahan nilai kemenarikan mengungkapkan strategi manajemen yang lebih menarik (baik), pertimbangkan semua faktor internal maupun eksternal yan relevan dan dapat mempengaruhi keputusan strategi.

Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) dapat diikuti pada tabel 6.

No.	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Strategi Alternatif			
			Insentif X		Insentif Y	
			AS	TAS	AS	TAS
1.	Peluang					
2.	Ancaman					
3.	Kekuatan					
4.	Kelemahan					
Total						

Tabel 6 : Matriks Strategi Kuantitatif (QSPM)

Sumber : Fred R. David (1997:196)

Keterangan :

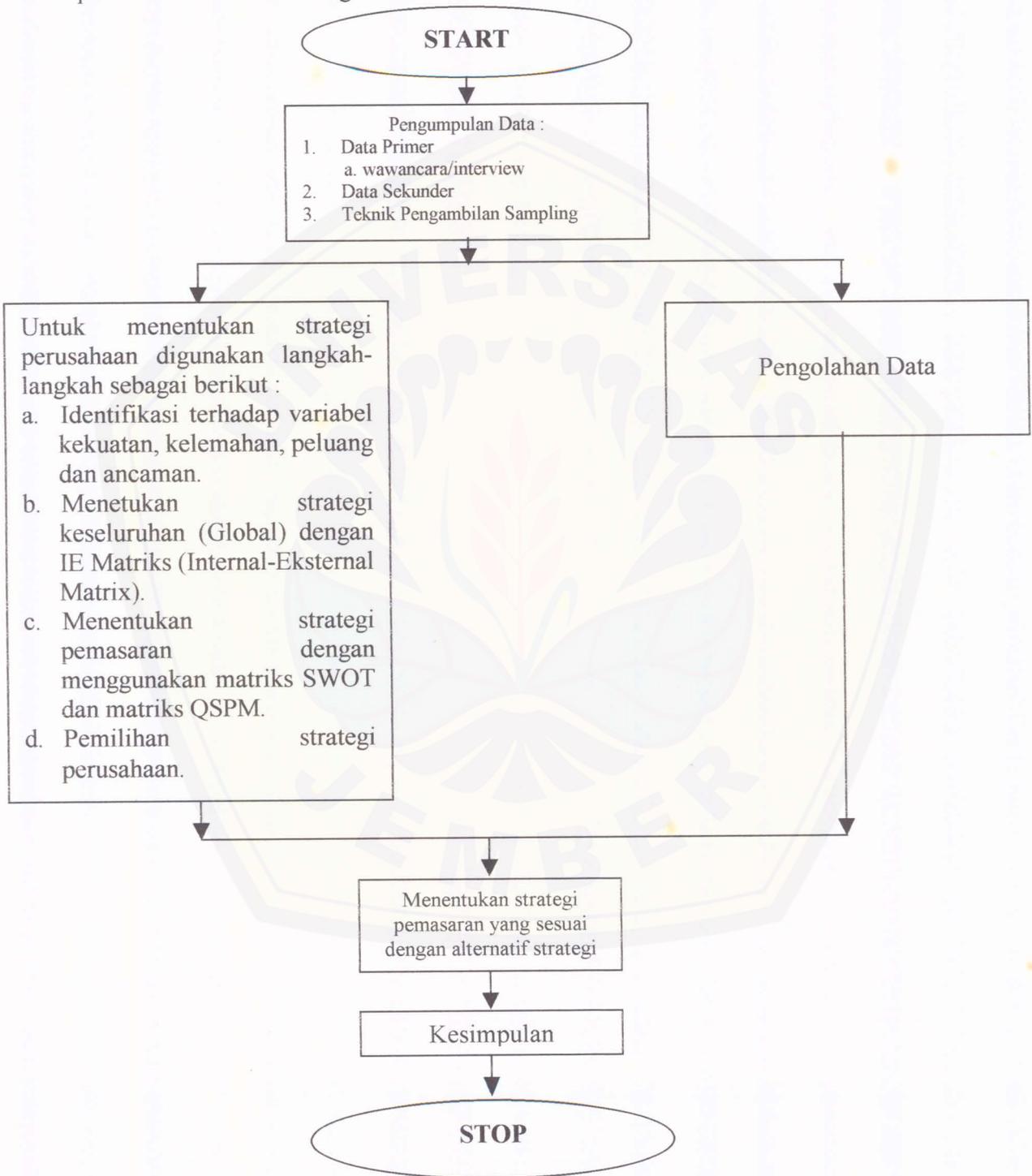
- AS = Attractive Score (nilai kemenarikan)
- TAS = Total Attractive Score (nilai kemenarikan total)
- AS = tidak bisa diterima (1)
- = kurang bisa diterima (2)
- = dimungkinkan diterima (3)
- = sangat diterima (4)

3.4.4 Pemilihan Strategi Perusahaan

Pemilihan strategi perusahaan dilakukan berdasarkan pada hasil yang diperoleh dari matriks SWOT dan matriks QSPM serta dipadukan dengan kebijakan perusahaan misalnya adanya dana yang cukup untuk melaksanakan strategi tersebut.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk memudahkan penelitian yang akan dilakukan maka dibuat kerangka pemecahan masalah sebagai berikut :



Gambar 7: Kerangka Pemecahan Masalah

Penjelasan kerangka pemecahan masalah :

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder. Diantaranya akan melakukan wawancara pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi serta mengumpulkan data tertulis dari perusahaan.

2. Pengolahan Data Dengan Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian menentukan strategi keseluruhan (Strategi Global) dengan menggunakan IE matriks (Internal-Eksternal Matrix). Untuk menentukan gambaran strategi perusahaan yang di dapat dari identifikasi terhadap faktor eksternal dan internal dimasukkan ke dalam matriks SWOT dan matriks QSPM untuk menentukan pemilihan strategi perusahaan dengan kebijaksanaan perusahaan.

3. Penentuan Strategi Pemasaran Yang Sesuai Dengan Alternatif Strategi Perusahaan

Dengan berdasarkan perkiraan penjualan dan penggunaan analisa SWOT akan menentukan kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang akan dipergunakan untuk mencapai target penjualan produk.



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan dan Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan roti Candy didirikan oleh Ny.Chen-Chen pada tahun 1994. Perusahaan ini terletak di jalan Trunojoyo no.76 Bangkalan Madura. Pada awal pendiriannya perusahaan ini hanya merupakan industri rumah tangga (*home industry*), pada perkembangannya seiring dengan dimulai diterimanya produk yang dihasilkan oleh konsumen karena harganya dan kualitas yang memadai maka permintaan pada perusahaan ini juga mengalami peningkatan, sehingga perusahaan mulai berpikir untuk mengembangkan perusahaan yang dikelolanya.

Langkah-langkah awal yang diambil oleh perusahaan diantaranya dengan menambah kapasitas produksi yang secara tidak langsung juga melakukan penambahan terhadap jumlah tenaga kerja yang digunakan. Penambahan tenaga kerja dilakukan oleh perusahaan dengan lebih mengutamakan tenaga kerja yang berasal dari daerah dimana perusahaan didirikan.

Pada akhir tahun 1997 bangsa Indonesia mengalami suatu krisis ekonomi dimana banyak perusahaan yang sebelumnya juga menjadi ambruk atau gulung tikar yang mengakibatkan banyak tenaga kerja suatu perusahaan di PHK yang disebabkan ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dan tidak mampu membayar tenaga kerjanya. Pada masa ini perusahaan masih dapat bertahan dan tidak melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan. Dampak krisis ekonomi ini menyebabkan perusahaan kehilangan separo omzet dalam bentuk unit-unit dari tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan dapat bertahan karena harga yang ditetapkan oleh perusahaan masih dapat dijangkau oleh konsumen, selain itu perusahaan menerapkan kebijaksanaan yang menjadikan armada sepeda motor yang berkeliling dalam kota. Hal ini dimaksudkan guna menjangkau konsumen yang lokasi rumahnya jauh dari perusahaan dan mungkin konsumen yang malas untuk keluar rumah atau konsumen yang sibuk dengan aktivitas kesehariannya dalam artian orang-orang kantoran. Pada awal 1998 perusahaan membuka cabang di daerah Pamekasan tepatnya di Jalan Trunojoyo no.23 Pamekasan dan di daerah Sumenep yaitu di Jalan Trunojoyo no.64

Sumenep. Pembukaan cabang di dua kota besar di Madura ini bertujuan untuk memperluas daerah pemasarannya. Pembukaan cabang roti Candy di dua kota tersebut memberikan angin segar bagi perusahaan.

Misi Perusahaan

Perusahaan roti Candy mempunyai motto: “Kejujuran, Kualitas dan Kecepatan Pelayanan adalah Kunci Sukses Kami”. Sehingga perusahaan roti Candy mempunyai misi: yaitu perusahaan selalu berorientasi pada pelanggan yaitu dengan memberikan pelayanan yang memuaskan pada pelanggan dan memberikan produk-produk yang berkualitas sehingga pelanggan atau konsumen dapat membeli atau menikmati hidangan dengan puas.

4.2 Organisasi Perusahaan

4.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi dalam pengertian secara dinamis adalah setiap kegiatan yang dilakukan secara bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati, sedangkan dalam pengertian statis, organisasi adalah merupakan kerangka atau yang lebih lazim disebut sebagai Struktur Organisasi setiap perusahaan dalam menunjang tercapainya tujuan yang telah diterapkan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang diperlukan adanya suatu wadah yang disebut sebagai organisasi.

Struktur organisasi merupakan pencerminan hubungan kerja antara orang-orang yang berada didalamnya. Struktur organisasi adalah gambaran secara skematis mengenai hubungan kerjasama dari suatu kelompok individu dalam suatu organisasi sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Struktur organisasi yang disusun dengan ditunjang dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab atas tugas-tugas yang telah di delegasikan pada bawahan akan sangat membantu pimpinan dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya. Peranan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya struktur organisasi ini, dapat diketahui dengan jelas bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pihak dalam

perusahaan. Dengan struktur organisasi yang baik dan efektif, pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dilakukan dengan lebih mudah dan terarah.

Demikian halnya dengan perusahaan roti Candy di Bangkalan, perusahaan ini juga memiliki struktur organisasi yang menjelaskan gambaran tugas dan kewajiban-kewajiban masing-masing bagian dalam perusahaan sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugasnya masing-masing dan sekaligus bekerja sama dengan bagian lain dalam perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk dilaksanakan. Secara umum terdapat tiga macam struktur organisasi, yaitu struktur organisasi garis, struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi staf. Perusahaan roti Candy sendiri menggunakan struktur organisasi garis yang mempunyai ciri dimana pemimpin atau manajer berwenang dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan. Gambaran mengenai struktur organisasi pada perusahaan dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8: Struktur Organisasi Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Sumber: Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Adapun mengenai tugas masing-masing bagian dalam perusahaan ini adalah:

1. Pimpinan

Pimpinan perusahaan dalam perusahaan ini juga merangkap sebagai orang yang bertanggung jawab atas semua kegiatan produksi dan pemasaran. Dengan kata lain, pimpinan merangkap sebagai kepala bagian pemasaran. Selain hal tersebut, tugas pimpinan perusahaan adalah:

- a. membuat perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan
- b. mengadakan dan mendatangi segala dengan pihak lain diluar perusahaan
- c. melaksanakan dan membina kegiatan-kegiatan dalam hubungannya dengan pihak luar perusahaan
- d. membuat kebijakan-kebijakan perusahaan
- e. membuat perencanaan kerja yang fleksibel
- f. menerima dan memberhentikan karyawan

2. Bagian Produksi

Orang yang bertugas melaksanakan dan mengadakan pengawasan terhadap semua kegiatan proses produksi untuk mengelola bahan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan siap untuk dipasarkan. Tugas dari bagian produksi:

- a. mempertanggungjawabkan perencanaan produksi pada pimpinan
- b. mengamankan dan mengelola semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan bagian produksi dan pembelian

3. Bagian Pemasaran

Orang yang bertugas melakukan kegiatan pemasaran terhadap produksi yang dihasilkan oleh perusahaan agar produksi tersebut sampai kepada konsumen. Tugas dari bagian pemasaran:

- a. mengkoordinasikan dan mengendalikan penjualan
- b. mengelola dan mengamankan seluruh aspek yang berhubungan dengan lingkungan bagian pemasaran

4. Kasir

Orang yang bertanggung jawab terhadap semua penghasilan yang diperoleh perusahaan dan langsung berhubungan dengan konsumen dalam melaksanakan transaksi jual beli. Tugas dari kasir adalah:

- a. mencari sumber dana dan mengadakan pemilihan serta pengalokasian dana yang diperoleh
 - b. memegang dan menyimpan harta milik perusahaan
5. Seksi Administrasi
- Orang yang melaksanakan segala kegiatan yang berkenaan dengan kegiatan administrasi perusahaan secara umum. adapun tugasnya antara lain:
- a. mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian operasi keuangan secara menyeluruh
 - b. melaksanakan administrasi pembukuan keuangan perusahaan
6. Seksi Penjualan
- Orang yang bertugas untuk melakukan kegiatan penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung. Tugasnya adalah:
- a. mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian dalam rangka pencapaian target yang dianggarkan oleh perusahaan
 - b. mengkoordinasikan dan mengendalikan penjualan

4.2.2 Personalia

1. Jumlah Tenaga Kerja

Kegiatan produksi tidak hanya membutuhkan bahan baku dan mesin, tetapi manusia juga dibutuhkan untuk mengoperasikan dan menyempurnakan kegiatan tersebut. Pada saat ini perusahaan roti Candy telah mempekerjakan karyawan sebanyak 43 orang karyawan yang terdiri dari 20 orang tenaga kerja langsung dan 23 orang tenaga kerja tidak langsung.

- a. tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja keseluruhan yang langsung terlibat dalam proses produksi
- b. tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang secara tidak langsung terlibat dalam proses produksi

Berikut ini disajikan tentang data tenaga kerja pada perusahaan roti Candy Bangkalan pada tabel 1.

Tabel 1: Jumlah Tenaga Kerja Pada Tahun 1997-2001

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja Keseluruhan
1997	42 orang
1998	43 orang
1999	43 orang
2000	42 orang
2001	43 orang

Sumber data: Perusahaan roti Candy Bangkalan Tahun 2002

2. Hari dan Jam Kerja

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki jadwal kerja yang pasti karena dengan adanya jadwal yang pasti masing-masing pihak berkepentingan merasa tidak dirugikan. Jadwal yang digunakan perusahaan ini adalah:

a. hari senin-minggu (kecuali Jumat)

Shift I = 07.00 – 14.00 WIB

Shift II = 14.00 – 21.00 WIB

b. hari Jumat

Shift I = 07.00 – 11.00 WIB

Shift II = 11.00 – 21.00 WIB

Berikut ini disajikan data tentang biaya tenaga kerja (tabel 2).

Tabel 2: Data Biaya Tenaga Kerja Keseluruhan Periode Tahun 1997-2001

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Biaya Tenaga Kerja (rupiah)
1997	42 orang	63.000.000
1998	43 orang	77.400.000
1999	43 orang	77.400.000
2000	42 orang	113.400.000
2001	43 orang	141.700.000

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

4.3 Aspek Produksi

4.3.1 Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam memproduksi produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1. Bahan Baku Utama

Yaitu bahan-bahan yang menjadi bahan dasar pembuatan produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini. bahan-bahan tersebut antara lain:

- a. Tepung terigu
- b. Tepung cakra
- c. Gula pasir
- d. Telur
- e. Mentega
- f. Susu bubuk
- g. Susu segar

Berikut ini disajikan tentang harga bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam satuan kilogram untuk periode tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 yang dapat digunakan untuk peramalan harga bahan baku tahun berikutnya (tabel 3).

Tabel 3: Perkembangan Harga Bahan Baku Periode 1997-2001 (Rp./kg/Lt)

Tahun	Terigu Per Kg	Cakra Per Kg	Telur Per Kg	Gula Pasir Per Kg	Mentega Biasa Per Kg	Mentega Putih Per Kg	Susu Bubuk Per Kg	Susu Segar per Lt
1997	3000	2400	4000	2500	2500	10500	20000	2750
1998	3300	2500	8000	3000	5500	12500	25000	3000
1999	2700	2600	7000	3500	6000	13500	22000	3000
2000	2500	2700	6000	3700	5000	13000	24000	2500
2001	3000	3200	7500	3900	7000	15000	27000	3000

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

2. Bahan Baku Pembantu

Bahan baku pembantu merupakan bahan yang digunakan untuk melengkapi proses pembuatan produk untuk menjadi produk yang lebih baik, bahan-bahan tersebut antara lain:

- a. Fermipan
- b. Baking powder
- c. Ovalet
- d. Misis
- e. Minyak goreng

Berikut ini disajikan tentang harga bahan baku pembantu periode tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 yang dapat digunakan untuk peramalan tahun berikutnya (tabel 4).

Tabel 4: Perkembangan Harga Bahan Baku Pembantu Periode 1997-2001 (Rp.)

Tahun	Fermipan Per Bungkus	Baking Powder Per Kg	Ovalet Per Kg	Misis Per Kg	Minyak Goreng Per Lt
1997	1200	23000	20000	10850	4000
1998	1500	25000	23500	11350	4000
1999	1500	30000	24000	11000	4250
2000	1750	35000	26000	11000	4500
2001	1950	36000	27000	12000	5600

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

4.3.2 Peralatan Yang Digunakan

Peralatan yang digunakan dalam memproses bahan baku menjadi barang atau produk yang siap untuk dipasarkan adalah sebagai berikut:

1. Alat Pencampur

Alat yang digunakan untuk mencampur bahan baku yang digunakan untuk dijadikan sebagai adonan pembuat roti.

2. Timbangan Kue

Alat yang digunakan untuk memberi ukuran yang sama pada adonan yang siap untuk dipoles lebih lanjut.

3. Cetakan

Alat yang digunakan untuk memberi bentuk yang sama terhadap produk yang akan dihasilkan sesuai dengan selera.

4. Pemanas

Alat yang digunakan untuk mengembangkan adonan sebelum dilakukan pengovenan.

5. Oven

Alat yang digunakan untuk memasak adonan yang telah dicetak dengan ukuran yang sama menjadi produk yang siap untuk dikemas dan dipasarkan pada konsumen.

6. Alat Poles

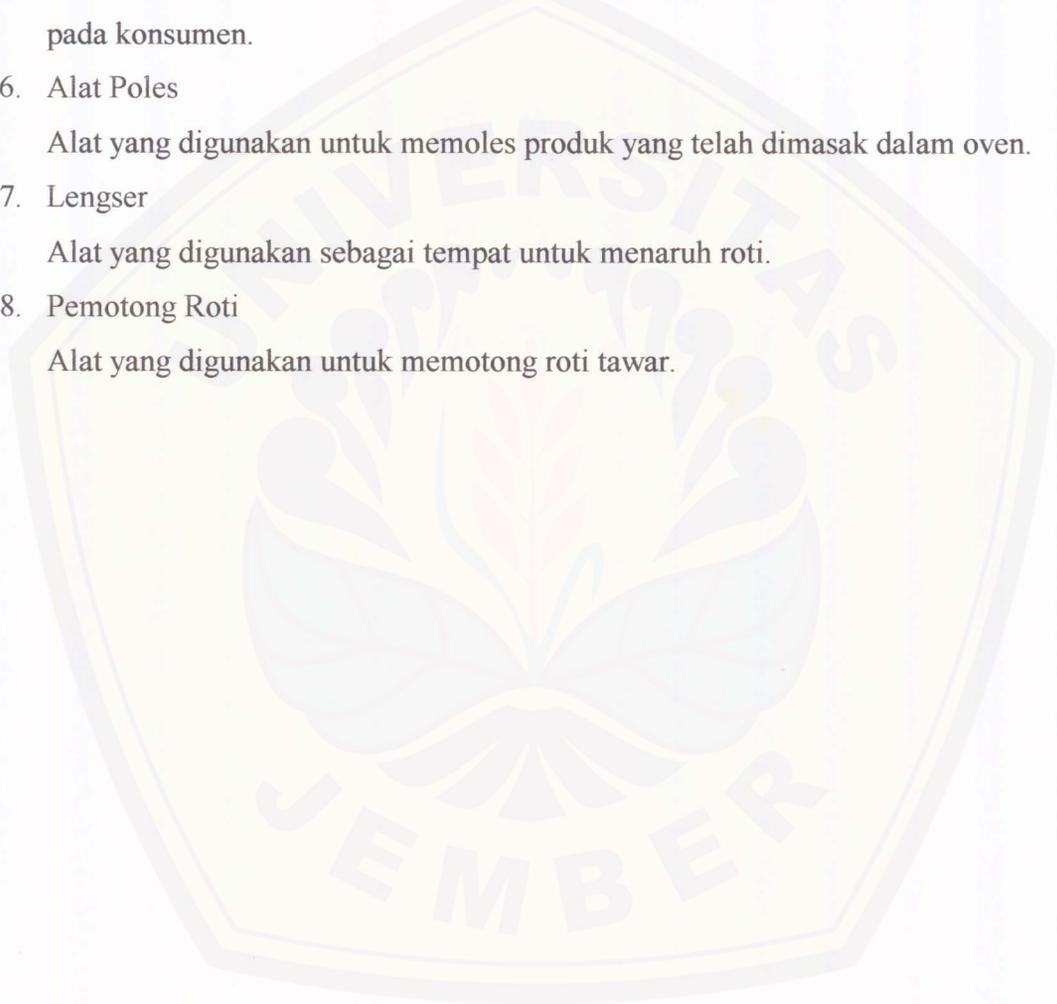
Alat yang digunakan untuk memoles produk yang telah dimasak dalam oven.

7. Lengser

Alat yang digunakan sebagai tempat untuk menaruh roti.

8. Pemotong Roti

Alat yang digunakan untuk memotong roti tawar.



4.3.3 Proses Produksi

Proses pembuatan roti ini melalui berbagai tahapan mulai dari awal sampai produk sesuai dibuat dan siap untuk dipasarkan. Untuk mempermudah mengetahui proses produksi perusahaan roti Candy Bangkalan dapat dilihat pada gambar 9.



Gambar 9: Proses Produksi

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Keterangan:

- Campurkan tepung, ragi, gula pasir dan garam
- Masukkan telur dan air sampai tercampur rata
- Masukkan margarin dan aduk sampai kalis (tidak lengket dengan tangan)
- Diamkan adonan selama kurang lebih 60 menit sampai adonan mengembang
- Setelah mengembang kempeskan adonan dengan menekan-nekan adonan
- Potong-potong adonan dan timbang sesuai dengan berat yang kita inginkan
- Diamkan selama kurang lebih 20 menit

- h) Tekan-tekan kembali adonan, kemudian dibentuk sesuai selera atau diisi sesuka hati
- i) Siapkan loyang yang sudah dipoles dengan margarin dan taburi tepung
- j) Setelah setengah matang roti dikeluarkan dari oven dan permukaan roti dipoles dengan kuning telur
- k) Diamkan lagi selama 10 menit
- l) Setelah itu panggang roti dalam oven dengan temperatur $180^{\circ} - 200^{\circ}$ Celcius selama 15 menit
- m) Untuk roti donat, langkah-langkahnya sama tetapi setelah dipanggang roti tersebut dihiasi dengan gula untuk kembang ataupun dihiasi dengan mipsis dan keju sesuai dengan keinginan

Tabel 5: Perkembangan Volume Produksi Tiap Tahun Dari Tahun 1997 – 2001 Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Tahun	Tawar (unit)	Cake (unit)	Donat (unit)
1997	14000	5180	21940
1998	15280	5220	22894
1999	21000	5270	25610
2000	24315	5500	31254
2001	25680	5975	33102

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

4.4 Aspek Pemasaran

4.4.1 Kegiatan Pemasaran

Dalam suatu perusahaan kegiatan pemasaran mempunyai peranan penting, karena dengan pemasaran yang baik akan menjamin kelancaran produksi, kelancaran dan kestabilan usaha produksi berhubungan dengan perhitungan laba dan rugi suatu perusahaan.

Pemasaran pada perusahaan roti Candy ini merupakan suatu kegiatan pokok yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan untuk dapat berkembang serta memperoleh laba maksimum. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tersebut tergantung dalam pencapaian mereka dalam tujuan bisnis tersebut.

Dalam bidang pemasaran, perusahaan roti Candy menjalankan usaha promosi untuk menjangkau konsumen. Adapun jenis promosi yang dilakukan antara lain:

1. periklanan berupa pemasangan papan reklame dengan surat izin pemasangan reklame nomor 15/1998.
2. dengan ikut berpartisipasi dalam pameran dagang dengan memberikan sampel secara gratis.
3. dengan melalui sponsorship dengan memberikan diskon.

4.4.2 Daerah Pemasaran

Sejalan dengan tujuan jangka pendeknya perusahaan yang berkaitan dengan usaha meningkatkan volume penjualan, maka penentuan daerah pemasaran sangat menentukan penjualan. Daerah pemasaran adalah daerah yang digunakan untuk memasarkan produksi suatu perusahaan. Luasnya daerah pemasaran suatu perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mengembangkan produknya. Semakin luas daerah pemasaran suatu perusahaan, maka perusahaan akan semakin mempunyai banyak kesempatan untuk mengenalkan dan menjual hasil produksinya kepada masyarakat atau konsumen yang telah menjadi sasaran. Sehingga perusahaan akan lebih banyak mempunyai kesempatan bersaing dengan produk lain yang sejenis. Daerah pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan roti Candy yaitu Kabupaten Bangkalan, Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sumenep, dan Kabupaten Sampang. Minat pembeli roti Candy di Sampang sangat sedikit, karena kalah bersaing. Pada awal 1998 di Sampang didirikan cabang dari perusahaan roti Candy, tetapi masyarakatnya sedikit sekali yang tertarik pada roti Candy, sebab masyarakat Kabupaten Sampang sudah terbiasa membeli roti Slamet yang sudah sejak lama dikenal oleh masyarakat Kabupaten Sampang. Karena tidak adanya respon dari masyarakat maka cabang roti Candy yang ada di Sampang ditutup.

4.4.3 Saluran Distribusi

Saluran distribusi mutlak digunakan oleh sebuah perusahaan dalam menjual hasil produknya keada konsumen akhir. Ada dua saluran distribusi yang digunakan oleh Perusahaan Roti Candy Bangkalan dalam memasarkan produknya yaitu:

1. Produsen —————> Konsumen

Dalam saluran ini perusahaan menjual hasil produksinya ke konsumen akhir melalui toko milik perusahaan.

2. Produsen —————> Pengecer —————> Konsumen

Dalam saluran ini perusahaan menjual hasil produksinya kepada pengecer kemudian konsumen dapat memperolehnya melalui pengecer.

4.4.4 Perkembangan Volume Penjualan

Penjualan dapat dikatakan sebagai hasil akhir dari upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena dengan hasil penjualan tersebut diharapkan dapat menutup biaya produksi lainnya yang terkait guna pengembangan dan kelangsungan hidup produk perusahaan.

Berikut ini disajikan data besarnya volume penjualan yang telah dicapai perusahaan pada periode 1997 – 2001 (tabel 6).

Tabel 6: Perkembangan Volume Penjualan Periode Tahun 1997 – 2001

Tahun	Tawar (unit)	Cake (unit)	Donat (unit)
1997	13.634	5.000	20.350
1998	15.245	5.180	22.957
1999	20.980	5.220	24.015
2000	24.265	5.300	30.234
2001	25.675	5.350	31.894

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

4.4.5 Kebijakan Harga

Harga yang ditetapkan oleh perusahaan roti Candy Bangkalan selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, hal ini disebabkan oleh naiknya

bahan baku, dan biaya yang harus ditanggung seiring dengan kondisi perekonomian yang agak sulit beberapa tahun terakhir ini. Dalam menetapkan harga, perusahaan roti Candy Bangkalan selalu menyesuaikan dengan harga roti di perusahaan lain yang sejenis, dimana perusahaan roti Candy berprinsip menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang dapat dijangkau oleh konsumennya. Untuk melihat besarnya harga per unit roti Candy dari tahun ke tahun, dibawah ini disajikan daftar harga dari periode 1997 – 2001 (Tabel 7).

Tabel 7: Perkembangan Harga Jual Roti Per Unit (Rp.)

Tahun	Tawar (Rp.)	Cake (Rp.)	Donat (Rp.)
1997	3000	5500	750
1998	3300	7500	950
1999	3600	8000	950
2000	3600	8500	1000
2001	4000	9500	1250

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

Tabel diatas dapat dilihat, pada tahun 1997 – 1998 harga per unit roti meningkat secara drastis, ini disebabkan oleh krisis ekonomi yang sedang dialami negara ini, untuk tahun-tahun berikutnya peningkatan harga berjalan standar tidak ada perubahan yang menyolok.

4.5 Hasil Analisis dan Pembahasan

1. Identifikasi Terhadap Faktor-Faktor Internal Dan Eksternal (Strategi Perusahaan)

Berikut ini dijelaskan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis fungsional (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis operasional, dan sebagainya).

A. Faktor Internal

1. Aspek Finansial

Perusahaan roti Candy merupakan perusahaan yang berusaha secara terus menerus meningkatkan profitabilitasnya yaitu dengan cara biaya efisiensi biaya dan peningkatan penjualan. Sejak tahun 1997 terjadi peningkatan penjualan begitu

juga dengan pendapatan dan laba bersih yang diperoleh selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tiga tahun terakhir perusahaan roti Candy mengalami peningkatan laba yang cukup tinggi, pada lampiran 5 diketahui laba pada tahun 1999 yang dihasilkan Rp.14.916.681,- dan pada tahun 2000 mencapai Rp.22.115.702,- sedangkan pada tahun 2001 mencapai Rp.26.632.625,-. Walaupun biaya operasional dari tahun ke tahun semakin meningkat perusahaan roti Candy dapat meningkatkan labanya. Peningkatan biaya operasi ini disebabkan oleh kenaikan biaya listrik, telepon, air, gas dan BBM.

Berdasarkan perhitungan ratio keuangan pada lampiran 7 didapatkan data dimana rasio likuiditas tahun 2001 mengalami kenaikan sebesar 14,3%, rasio aktivitas mengalami kenaikan sebesar 6,4% dan rasio keuntungan juga mengalami kenaikan sebesar 1,4%. Current Ratio untuk tahun 2001 adalah sebesar 14,3% dan profit margin untuk tahun 2001 adalah 1,4%. Kesimpulannya dilihat dari rasio aktivitas yang mengalami kenaikan 6,4% maka perusahaan ini memiliki manajemen yang cukup baik dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini berarti perusahaan mampu mengelola sumber dananya secara efektif, sehingga perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan baik. Perusahaan roti Candy merupakan perusahaan *home industry* yang dimiliki oleh seorang pengusaha dengan modal sendiri. Letak perusahaan roti Candy sangat strategis berada di pusat kota Bangkalan dengan fasilitas café yang siap saji. Perusahaan ini mengutamakan mutu dari produk dan pemberian pelayanan yang cukup memuaskan pada konsumennya. Beraneka ragam rasa roti yang disajikan oleh perusahaan roti Candy, pemberian diskon dan kemesan yang menarik dari roti Candy merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan tersebut. Adapun kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu terbatasnya armada penjual keliling, sempitnya ruangan café, tingkat pendidikan karyawan dan terbatasnya modal merupakan indikator kelemahan perusahaan roti Candy yang harus segera dibenahi.

2. Aspek Operasional

Kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan roti Candy mengutamakan pelayan kepada konsumen. Perusahaan ini tidak pernah mengurangi kualitas terhadap pelayan kepada konsumen, sebab perusahaan roti Candy mempunyai prinsip bahwa pembeli adalah “raja”. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya pengunjung yang datang ke toko milik perusahaan untuk makan dan minum dan tidak adanya keluhan mengenai pelayanan dari para pengunjung baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk penyampaian saran, kritik, atau keluhan-keluhan dari pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Kotak saran tersebut dibuat untuk mengetahui adanya tanggapan dari para konsumen tentang pelayanan, kualitas produk dan lain sebagainya. Pelayanan yang baik diberikan oleh perusahaan roti Candy Bangkalan kepada konsumen di dukung oleh adanya faktor penunjang antara lain: Perusahaan roti Candy memiliki tenaga kerja dengan menjalankan tugas di masing-masing bidangnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas-tugasnya, para tenaga kerja direkrut disekitar lingkungan perusahaan, gaji dan tunjangan kesehatan diberikan sesuai dengan kinerja karyawan. Tingkat produktivitas karyawan pada perusahaan roti Candy Bangkalan, selama lima tahun terakhir selalu mengalami peningkatan. Seperti yang tertera pada lampiran 8.

3. Aspek Sumber Daya Manusia/ Personalia

Kebanyakan karyawan perusahaan roti Candy Bangkalan berpendidikan SLTP dan SLTA. Karyawan direkrut dari warga sekitar lingkungan perusahaan yang kemudian diberi pelatihan kerja oleh perusahaan. Sebab rata-rata karyawan hanya memiliki sedikit pengetahuan tentang roti dan seluk beluknya. Untuk gaji, biasanya gaji diberikan setiap bulan dimana besarnya disesuaikan dengan posisi atau jabatan dari masing-masing karyawan. Selain dari gaji karyawan mendapatkan tunjangan hari raya setiap tahunnya dan tunjangan pengobatan bila karyawan sakit.

Hubungan antara personal di perusahaan roti Candy Bangkalan Madura terjalin dengan baik. Adanya saling pengertian antara pemilik, pihak manajemen,

dan operasional pimpinan perusahaan sering terjun langsung untuk melihat proses produksi dan apabila terjadi kesalahan biasanya pimpinan (pemilik perusahaan) langsung memberikan pengarahan pada karyawan. Hal tersebut dapat menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan. Kompensasi yang berupa upah, tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan dapat diterima dengan baik dengan karyawan.

Seperti ditulis diatas bahwa tingkat pendidikan karyawan rata-rata, SLTP dan SLTA termasuk karyawan yang ada di toko dan kasir, untuk karyawan yang benar-benar ahli di bidang roti dan pembuatannya, perusahaan roti Candy hanya memiliki 3 orang yang benar-benar menguasai bidang ini. Hal ini dapat berakibat semakin menurunnya kinerja dari pelayanan di waktu yang akan datang, apabila tidak diadakan pembenahan mulai sekarang misalnya dengan menerima 2 orang yang menguasai bidang roti dan pemasarannya.

Berdasarkan uraian dari berbagai aspek faktor intrnal perusahaan maka yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan roti Candy Bangkalan sebagai berikut :

1. Faktor yang menjadi kekuatan perusahaan roti Candy Bangkalan
 - a. Lokasi perusahaan yang berada di tengah-tengah kota merupakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan, karena dengan lokasi yang berada di tengah-tengah kota mudah untuk dijangkau oleh pembeli serta distribusi hasil produk-produk yang akan menjadi lancar.
 - b. Fasilitas yang lengkap dengan adanya café merupakan salah satu cara perusahaan untuk menarik konsumen. Cara tersebut dilakukan dengan pemanfaatan sisa ruangan yang tidak digunakan. Adanya café yang siap saji, juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dan konsumen. Bagi perusahaan akan berdampak pada peningkatan penjualan. Sedangkan bagi konsumen, dapat menikmati dengan bersantai dengan iringan musik.
 - c. Satu-satunya perusahaan roti yang mempunyai café. Di Kabupaten Bangkalan jumlah perusahaan roti mencapai 10 perusahaan, tetapi perusahaan roti yang membuka café hanya perusahaan roti Candy.

- d. Reputasi yang baik di bidang pelayanan. Pelayanan terhadap konsumen merupakan kunci pokok yaitu dengan memberikan keramahan dan kesediaan untuk melayani konsumen serta untuk memahami kehendak yang diinginkan oleh konsumen. Perusahaan roti Candy memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dengan harapan pelayanan yang diberikan guna meningkatkan kepuasan yang diinginkan oleh konsumen.
 - e. Beraneka ragam rasa roti yang dimiliki dan dihasilkan oleh perusahaan roti Candy. Dari tahun ke tahun perusahaan roti Candy selalu memperbaiki kualitas dari produk-produknya dan selalu memodifikasi baik rasa maupun bentuk dari roti.
 - f. Kemasan roti yang unik dan pemberian diskon. Untuk memberikan warna yang lain kepada konsumen perusahaan roti Candy dalam mengemas roti yang sudah dibeli dikemas sedemikian rupa sehingga roti yang sudah dibeli akan tampak cantik dan menarik yaitu dengan kemasan roti (kotak roti) yang unik.
2. Faktor yang menjadi kelemahan perusahaan roti Candy Bangkalan
- a. Sempitnya atau terbatasnya ruangan café
Sempitnya ruangan café disebabkan ruangan café tersebut merupakan pemanfaatan dari sisa ruangan toko yang tidak digunakan.
 - b. Terbatasnya armada penjual
Armada penjual (penjual keliling) yang dimiliki perusahaan roti Candy sangat sedikit. Hal ini merupakan faktor penghambat untuk meningkatkan volume penjualan.
 - c. Tingkat pendidikan karyawan yang rendah
Karyawan yang bekerja di perusahaan roti Candy rata-rata berpendidikan rendah serta tidak mempunyai pengalaman yang cukup. Hal ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan, apabila tidak segera diatasi akan berpengaruh terhadap hasil produksi dari perusahaan roti Candy Bangkalan

d. Terbatasnya modal

Terbatasnya modal yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy disebabkan karena modal yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy adalah modal sendiri.

B. Aspek Eksternal

1. Analisis Lingkungan Makro

Analisis diikuti perkembangannya selama ini, struktur ekonomi Kabupaten Bangkalan tidak mengalami perubahan yang berarti. Kontribusi sektor pertanian tetap paling dominan, sedangkan peranan sektor industri olahan amat kecil. Struktur ekonomi demikian jelas kurang menguntungkan bagi perkembangan perekonomian masa depan. Hasil perhitungan PDRB tahun 2000 pada lampiran 14 struktur ekonomi kabupaten Bangkalan masih tetap didominasi oleh kelompok primer yang mencapai 44,48% khusus sektor pertanian. Kontribusi kelompok sektor sekunder hanya 8,90%, dimana sektor industri pengolahan hanya mencapai 3,53% pada lampiran 12. Kontribusi sektor sekunder adalah sumbangan terhadap lingkungan suatu usaha perindustrian/ pertanian. Pada lampiran 14 peranan sektor tersier mencapai 46,62% kontribusi terbesar dari kelompok ini adalah perdagangan, hotel, dan restoran yang mencapai 22,43% meningkat dibanding tahun 1999 yang mencapai 20,29% menurun. Jika pada tahun 1998 kontribusi sektor ini telah mencapai 14,42% maka pada tahun 2000 menurun menjadi 11,60%. Apabila diikuti perkembangannya, maka kontribusi kelompok sektor sekunder dalam struktur ekonomi Kabupaten Bangkalan disamping kecil juga tidak mengalami perubahan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa industrialisasi di wilayah Kabupaten Bangkalan merupakan kebutuhan yang perlu untuk segera diwujudkan.

Pendapatan per kapita merupakan salah satu indikator ekonomi yang digunakan untuk mengukur peningkatan kemakmuran masyarakat. Menurut perhitungan atas dasar harga yang berlaku pada lampiran 11, total nilai PDRB Kabupaten Bangkalan tahun 2000 diketahui Rp.1.820,71 Milyar. Pada lampiran 13 jumlah penduduk pertengahan tahun sebanyak 786.301 jiwa, sehingga

diperoleh PDRB perkapita sebesar Rp.2.315.543,95 atau meningkat 10,96% dibandingkan tahun 1999 yang mencapai Rp.2.086.772.35 peningkatan tersebut berdampak positif pada sektor industri dengan semakin meningkatnya daya beli masyarakat.

Memasuki akhir tahun 2002 banyak hal yang harus diantisipasi oleh perusahaan industri. Adanya perubahan-perubahan kebijaksanaan pemerintah berpengaruh terhadap jalannya operasional perusahaan. Kebijaksanaan pemerintah tersebut menyangkut kenaikan tarif listrik, yang sudah ditetapkan pada awal tahun 2001. Kemudian menyusul kenaikan tarif telepon, air, dan BBM yang semakin melambung tinggi. Dampak dari kebijakan pemerintah sangat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan industri maupun masyarakat. Untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan perusahaan harus melakukan penyesuaian terhadap biaya operasional.

Adapun hambatan dari perusahaan ini adalah adanya Peraturan Daerah Kabupaten Bangkalan Nomor. 031/PD/BKL/V/1999 untuk tidak menggunakan bahan pengawet. Dan perlu adanya pemantapan di saluran distribusi sebab penjual keliling yang dimiliki perusahaan sangat terbatas sehingga perlu adanya pembenahan agar dapat memberikan kepuasan kepada konsumen.

2. Analisis Pasar dan Industri

Persaingan di dalam industri roti pada akhir-akhir ini sangat ketat. Pada umumnya masing-masing perusahaan mengandalkan diferensiasi produk, promosi, meningkatkan pelayanannya. Bermunculannya perusahaan-perusahaan roti akan mempertajam persaingan dalam industri roti. Berdasarkan data pada Biro Pusat Statistik (BPS) pada lampiran 1 menunjukkan banyaknya perusahaan roti di Kabupaten Bangkalan yang mencapai 10 perusahaan roti. Diantara kesepuluh perusahaan roti tersebut perusahaan Roti Susan, Roti Ciptasari, Roti Tiga Rasa, Roti Candy merupakan perusahaan roti yang terkenal dan punya nama di wilayah Kabupaten Bangkalan. Pejualan roti pada perusahaan roti Candy dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sebesar $\pm 18,9\%$ (lampiran 5) dari angka penjualan yang diperoleh. Harga per satuan unit roti beragam mulai dari Rp.3.600,- sampai

Rp.4.000,- untuk roti tawar; Rp.9.500,- sampai dengan Rp.15.000,- untuk cake; dan Rp.1.000,- sampai Rp.1.500,- untuk donat. Perusahaan roti Candy menyediakan café, café ini dapat digunakan untuk acara ulang tahun, syukuran atau sekedar santai sambil menikmati hidangan yang disediakan. Banyaknya permintaan dari pihak-pihak kantor dan hotel dalam menyediakan jasa katering untuk acara resmi maupun merupakan peluang bagi perusahaan.

Pada tahun 2001 perusahaan roti Candy telah meraup pangsa pasar sebesar 8,3% (lampiran 2). Pangsa pasar sebesar itu cukup jauh bila dibandingkan dengan pangsa pasar dari *market share* yaitu roti Friends yang memiliki pangsa pasar sebesar 13,5%(lampiran 2), akan tetapi jumlah tersebut sudah cukup untuk menempatkan perusahaan roti Candy pada pangsa pasar yang menengah. Dalam hal promosi, di Bangkalan sebenarnya terdapat banyak media promosi yang bisa dimanfaatkan, seperti : tersedainya tempat-tempat strategis untuk penggunaan papan reklame, iklan pada media radio, surat kabar. Sejauh ini pihak perusahaan roti Candy hanya memanfaatkan papan reklame dan pemberian diskon untuk promosi.

3. Aspek Pesaing

Aspek pesaing perlu kita bahas sebab mempunyai tujuan agar kita dapat menjelaskan secara detail pengaruh faktor-faktor eksternal, seperti peluang dan ancaman terhadap bisnis yang sedang kita hadapi. Selain itu, juga untuk mengetahui keinginan konsumen dan selera konsumen tersebut. Analisis pesaing adalah memahami apa yang ada di benak perusahaan lain yang dengan memetakan semua ide-ide yang tersembunyi untuk masa yang akan datang. Dalam hal ini pesaing perusahaan roti Candy adalah perusahaan roti Friends yang berasal dari Surabaya, dan telah lama menjadi pesaing dari roti Candy. Sistem pemasarannya melalui toko penjual, penjual keliling, dengan menggunakan armada mobil dan sepeda motor. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan roti Friends ini mempunyai produk bermacam-macam dari roti tawar, roti manis, roti coklat, cake, donat dan lainnya. Promosi yang dilakukan oleh roti friends melalui papan reklame yang berada di kota Bangkalan dan Surabaya.

Jumlah karyawan perusahaan roti Friends cukup banyak kurang lebih 63 orang. Tenaga penjual yang dimiliki berlisah 50 orang dengan armada distribusi mobil 7 buah, sepeda motor 15 buah. Semua toko roti Friends memiliki corak cerah dan sejuk, dengan dilengkapi fasilitas yang lain sehingga pembeli merasa nyaman berada di toko.

Untuk tahun 2001 pihak perusahaan roti Friends yang paling intens dalam melakukan kegiatan promosi yaitu dengan mengikuti pameran-pameran lokal, dengan pemberian diskon dan pemberian hadiah kepada pembeli. Kegiatan promosi yang gencar ini sudah pasti merupakan ancaman bagi perusahaan roti lainnya, khususnya perusahaan roti Candy. Apalagi di dukung dengan armada penjual yang menggunakan mobil ke kantor-kantor dan sekolah-sekolah yang berada di wilayah Kabupaten Bangkalan, maka diperkirakan promosi yang dilakukan oleh perusahaan roti Friends akan sangat efektif untuk meningkatkan penjualan.

Berdasarkan uraian aspek faktor eksternal yang menjadi faktor peluang dan ancaman bagi perusahaan roti Candy Bangkalan sebagai berikut :

1. Faktor peluang bagi perusahaan roti Candy Bangkalan

a. Rendahnya kontribusi sektor sekunder

Berdasarkan hasil perhitungan PDRB tahun 2000 pada lampiran 14 struktur ekonomi Kabupaten Bangkalan tidak mengalami perubahan masih tetap di dominasi oleh kelompok primer yang mencapai 44,48% khusus sektor pertanian, sedangkan kontribusi kelompok sekunder hanya 8,90%, dimana sektor pengolahan hanya mencapai 3,53%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa industrialisasi di wilayah Kabupaten Bangkalan merupakan kebutuhan yang perlu diwujudkan.

b. Adanya kerjasama dengan pihak-pihak kantor, hotel dalam menyediakan jasa catering dan souvenir

Banyaknya permintaan dari pihak-pihak kantor dan hotel dalam menyediakan jasa catering untuk acara-acara resmi maupun tidak resmi merupakan peluang yang besar untuk perluasan bagi perusahaan roti Candy.

- c. Tersedianya media promosi di Kabupaten Bangkalan
Banyaknya media dan murah nya biaya promosi di Kabupaten Bangkalan akan mempermudah promosi yang dilakukan oleh perusahaan roti Candy. Misalnya tersedianya tempat-tempat strategis untuk papan reklame.
 - d. Pemantapan saluran distribusi
Saluran distribusi (penjual keliling) yang dimiliki perusahaan roti Candy terbatas. Oleh karena itu perlu pemantapan saluran distribusi untuk memberikan kepuasan pada konsumen.
 - e. Meningkatnya daya beli masyarakat
Berdasarkan perhitungan atas dasar harga berlaku pada lampiran 13 total nilai PDRB Kabupaten Bangkalan tahun 2000 telah mencapai Rp.1.820.71 Milyar. Sedangkan jumlah penduduk pertengahan tahun sebanyak 786.301 jiwa sehingga diperoleh PDRB sebesar Rp.2.315.543,95/tahun atau meningkat 10% dibanding tahun 1999 yang mencapai Rp.2.086.772,35/tahun. Peningkatan tersebut berdampak pada sektor perindustrian dengan semakin meningkatnya daya beli masyarakat.
2. Faktor ancaman bagi perusahaan roti Candy Bangkalan
 - a. Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat
Gencarnya promosi yang dilakukan perusahaan roti Friends yang menjadi pesaing dari perusahaan roti Candy dan ancaman bagi perusahaan roti Candy. Perusahaan roti Friends melakukan kegiatan promosi yaitu dengan mengikuti pameran-pameran lokal, dengan pemberian diskon dan pemberian hadiah kepada konsumen.
 - b. Kenaikan tarif listrik, air, telepon, gas dan BBM
Adanya perubahan kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap jalannya operasional perusahaan. Kebijakan tersebut menyangkut kenaikan tarif listrik, air, telepon, gas dan BBM merupakan ancaman yang harus segera teratasi dengan cara menekan dan menyesuaikan biaya operasional.

- c. Peraturan Pemerintah Kabupaten setempat untuk tidak menggunakan bahan pengawet

Adanya peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Bangkalan Nomor 031/PD/BKL/V/1999 untuk perusahaan roti tidak boleh menggunakan atau mencampurkan bahan pengawet sebab akan mengganggu kesehatan.

Faktor-faktor strategis perusahaan di formulasikan dalam bentuk tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*). Dalam tabel 8 dan tabel 9 diberikan pembobotan dan rating. Fungsi dari pembobotan dan rating untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan dampak negatif atau positif, dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan dampak negatif dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan. Pemberian nilai bobot untuk faktor internal dan eksternal didasarkan pada perhitungan kategori penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan. Perhitungan bobot dan rating dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{TotalPenilaian}} \times 1$$

Rating adalah nilai atau penilaian dari faktor strategis perusahaan.

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan.

Tabel 8: IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT × RATING
KEKUATAN			
1. Lokasi perusahaan berada di tengah kota	0,13514	4	0,54056
2. Fasilitas yang lengkap dengan adanya café siap saji	0,10811	4	0,43244
3. Satu-satunya perusahaan roti yang mempunyai café	0,10811	2	0,21622
4. Reputasi yang baik di bidang pelayanan	0,10811	2	0,21623
5. Beraneka ragam rasa roti yang dimiliki perusahaan roti Candy	0,08108	3	0,24324
6. Kemasan yang unik dan pemberian diskon.	0,08108	2	0,16216
KELEMAHAN			
1. Sempitnya/terbatasnya ruangan café	0,13514	3	0,40542
2. Terbatasnya armada penjual	0,08108	2	0,16216
3. Tingkat pendidikan karyawan rendah	0,08108	3	0,24324
4. Terbatasnya modal	0,08108	2	0,16216
TOTAL	1,00		2,78382

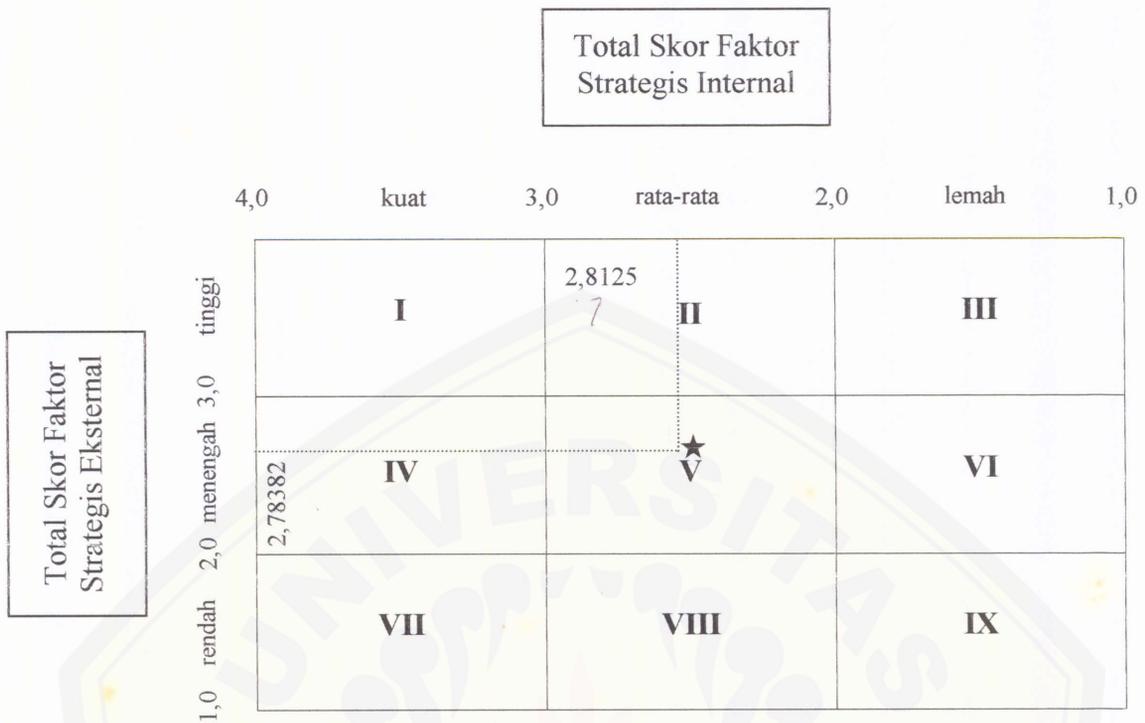
Sumber Data : Lampiran 9

Tabel 9: EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT × RATING
PELUANG			
1. Rendahnya Kontribusi Sektor Sekunder (Sektor Industri Kab. Bangkalan mencapai 8,90%)	0,15625	4	0,625
2. Adanya kerjasama dengan pihak-pihak kantor, hotel dan menyediakan jasa katering, souvenir, dll.	0,125	3	0,375
3. Tersedianya media promosi di Kab. Bangkalan	0,125	2	0,25
4. Saluran distribusi melalui penjual keliling	0,125	3	0,375
5. Meningkatnya daya beli masyarakat	0,9375	2	0,1875
ANCAMAN			
1. Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat	0,15625	3	0,46875
2. Kenaikan tarif listrik, telepon, air, gas dan BBM	0,09375	3	0,28125
3. Peraturan dari Pemerintah Kabupaten setempat untuk tidak menggunakan bahan pengawet	0,125	2	0,255
TOTAL	1,00		2,8125

Sumber Data : Lampiran 10

Berdasarkan klasifikasi pada tabel IFAS dan EFAS diketahui bahwa skor total untuk faktor strategis eksternal 2,815. Sedangkan skor total untuk faktor strategis internal 2,78382. Untuk mengetahui gambaran strategi perusahaan perusahaan maka berdasarkan formulasi IFAS dan EFAS pada tabel 8 dan tabel 9, selanjutnya diperhitungkan dalam Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix) pada gambar 10.



Gambar 10: Hasil IE Matriks Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Berdasarkan formulasi IE matriks (gambar 10), didapatkan posisi gambaran bintang strategi perusahaan roti Candy Bangkalan yaitu berada pada kuadran lima (V) yang bertanda bintang (2,8125 ; 2,78382), dimana dalam kuadran memberikan arti bahwa perusahaan roti Candy harus menerapkan **Strategi Stabilitas**. Strategi stabilitas (*status quo*) adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila perusahaan (1) perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor jasa serupa, sektor pasar, dan sektor fungsi sesuai yang dirumuskan dalam misi usahanya; (2) keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya. Perusahaan roti Candy dalam menerapkan strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya.

2. Menentukan Strategi Pemasaran

Berdasarkan variabel eksternal dan internal pada EFAS dan IFAS tabel 8 dan tabel 9, selanjutnya menentukan strategi pemasaran perusahaan roti Candy Bangkalan melalui formulasi matriks analisis SWOT dan matriks QSPM. Berikut ini adalah formulasi dari matriks SWOT pada gambar 11 dan matriks QSPM pada gambar 12.



Formulasi Matriks SWOT

<p>VARIABEL KEKUATAN DAN KELEMAHAN</p>	<p>Kekuatan/Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi perusahaan berada di tengah kota 2. Fasilitas yang lengkap dengan adanya café siap saji 3. Satu-satunya perusahaan roti yang mempunyai café 4. Reputasi yang bai di bidang pelayanan 5. Beraneka ragam rasa roti yang dimiliki perusahaan roti Candy 6. Kemasan yang unik dan pemberian diskon. 	<p>Kelemahan/Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sempitnya/terbatasnya ruangan café 2. Terbatasnya armada penjual 3. Tingkat pendidikan karyawan rendah 4. Terbatasnya modal
<p>VARIABEL PELUANG DAN ANCAMAN</p> <p>Peluang/Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya Kontribusi Sektor Sekunder (Sektor Industri Kab. Bangkalan mencapai 8,90%) 2. Adanya kerjasama dengan pihak-pihak kantor, hotel dan menyediakan jasa kaatering, souvenir, dll. 3. Tersedianya media promosi di Kab. Bangkalan 4. Saluran distribusi melalui penjual keliling 5. Meningkatnya daya beli masyarakat 	<p>Strategi S – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanapan jaringan distribusi 2. Peningkatan penjualan melalui penjual keliling 3. Pemanfaatan fasilitas publik sebagai media promosi 	<p>Strategi W – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusahakan pengembangan dan pelatihan SDM 2. Memanfaatkan adanya café siap saji 3. Meningkatkan kontribusi sektor sekunder di Kab. Bangkalan 4. Melakukan kerjasama dengan pihak hotel dan kantor dalam jasa katering dan souvenir
<p>AncamanThreats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat 2. Kenaikan tarif listrik, telepon, air, gas dan BBM 3. Peraturan dari Pemerintah Kabupaten setempat untuk tidak menggunakan bahan pengawet 	<p>Strategi S – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih memperhatikan kualitas dan mutu pelayanan terhadap konsumen 2. Pemberian diskon 	<p>Strategi W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi biaya operasional 2. Menambah modal dan perluasan usaha

Gambar 5 : Hasil Matriks SWOT

Pemilihan Strategi dengan menggunakan QSPM

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Strategi Alternatif			
		Insentif		Integrasi	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. Rendahnya kontribusi sektor sekunder	0,15625	4	0,625	1	0,625
2. Adanya kerjasama dengan pihak hotel dan kantor	0,125	3	0,375	3	0,375
3. Tersedianya media promosi di Kab. Bangkalan	0,125	3	0,375	2	0,25
4. Saluran melalui penjual keliling	0,125	4	0,5	2	0,25
5. Meningkatnya daya beli masyarakat	0,09375	4	0,375	3	0,281
Ancaman					
1. Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat	0,15625	4	0,625	4	0,625
2. Kenaikan tarif listrik, telepon, air, gas dan BBM	0,09375	3	0,281	3	0,281
3. Peraturan dari Pemerintah Kabupaten setempat untuk tidak menggunakan bahan pengawet	0,125	4	0,5	2	0,25
Kekuatan					
1. Lokasi perusahaan berada di tengah kota	0,13514	4	0,540	1	0,135
2. Fasilitas yang lengkap dengan adanya café siap saji	0,10811	4	0,432	1	0,108
3. Satu-satunya perusahaan roti yang mempunyai café	0,10811	2	0,216	1	0,108
4. Reputasi yang bai di bidang pelayanan	0,10811	2	0,216	2	0,216
5. Beraneka ragam rasa roti yang dimiliki perusahaan roti Candy	0,08108	3	0,216	2	0,162
6. Kemasan yang unik dan pemberian diskon.	0,08108	2	0,216	1	0,081
Kelemahan					
1. Sempitnya/terbatasnya ruangan café	0,08108	3	0,405	1	0,135
2. Terbatasnya armada penjual	0,08108	2	0,162	1	0,081
3. Tingkat pendidikan karyawan rendah	0,08108	3	0,243	1	0,081
4. Terbatasnya modal	0,08108	2	0,162	1	0,081
			6,467		3,885

Gambar 12: Matriks QSPM

Sumber data: Tabel 8 dan Tabel 9

Keterangan :

- AS = Attractive Score (nilai kemenarikan)
TAS = Total Attractive Score (nilai kemenarikan total)
AS = tidak bisa diterima (1)
= kurang bisa diterima (2)
= dimungkinkan diterima (3)
= sangat diterima (4)

Berdasarkan formulasi matriks SWOT pada gambar 11 dan matriks QSPM pada gambar 12 dihasilkan beberapa alternatif strategis yang bisa diterapkan oleh perusahaan roti Candy Bangkalan. Strategi tersebut adalah:

1. Pemantapan Saluran Distribusi

Strategi ini didasarkan pada peluang, semakin banyaknya jaringan distribusi maka semakin meningkat volume penjualan (mengoptimalkan kinerja saluran distribusi).

2. Meningkatkan Penjualan Melalui Penjual Keliling

Dasar dari strategi ini adalah pemanfaatan dari adanya tenaga penjual keliling yang akan mampu menjangkau pembeli yang berada di luar kota. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan volume penjualan dan mengoptimalkan laba.

3. Pemanfaatan Fasilitas Publik Sebagai Media Promosi

Strategi ini didasarkan pada peluang banyaknya media promosi yang tersedia untuk dimanfaatkan. Pengadaan program-program promosi ini dapat meningkatkan volume penjualan, misalnya melalui pemberian diskon.

4. Meningkatkan Kualitas Mutu Pelayanan Dan Pemberian Diskon

Strategi ini muncul untuk menghadapi ketatnya persaingan antara perusahaan roti yang ada di Bangkalan.

5. Mengusahakan Pengembangan Dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Strategi ini muncul disebabkan oleh rendahnya pendidikan karyawan yang ada pada perusahaan roti Candy, sehingga perlu adanya peningkatan sumber daya

manusia. Karena pengembangan sumber daya manusia merupakan yang terpenting untuk pencapaian rencana strategis.

6. Meningkatkan Kontribusi Sektor Industri

Strategi ini muncul karena rendahnya sektor industri yang berada di wilayah Kabupaten Bangkalan merupakan peluang bagi perusahaan industri untuk didirikan.

7. Mengintensifkan Kerjasama Dengan Pihak Hotel Dan Kantor Dalam Jasa Katering Dan Souvenir

Strategi ini muncul karena banyaknya permintaan dari hotel maupun kantor-kantor untuk menyediakan pemesanan roti untuk acara pernikahan, seminar dan lain sebagainya.

8. Mengoptimalkan Promosi Dengan Media Promosi Yang Ekonomis

Strategi ini muncul karena adanya pemanfaatan peluang dari banyaknya media promosi dengan biaya yang cukup murah.

9. Efisiensi Biaya Operasional

Adanya kebijakan dari pemerintah tentang kenaikan BBM, tarif dasar listrik, air, telepon dan gas diharapkan dapat meningkatkan profit yang diterima.

Setelah strategi diterapkan langkah selanjutnya yaitu melaksanakan pemrograman. Untuk melaksanakan program-program tersebut harus membuat jadwal pembiayaan terlebih dahulu yang dituangkan dalam bentuk rencana anggaran perusahaan. Selanjutnya setelah rencana anggaran perusahaan dibuat, pimpinan harus menetapkan prosedur yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan program yaitu dengan penjelasan susunan struktur kerja masing-masing karyawan berikut penjelasan tanggung jawab dan wewenang masing-masing karyawan.

Berdasarkan alternatif strategi yang dipilih oleh perusahaan roti Candy, maka berikut ini akan disajikan pelaksanaan program kerja perusahaan roti Candy Bangkalan (Tabel 10).

Tabel 10: Program Kerja Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Variabel Program	Periode	
	Tahun I	Tahun II
1. Pemantapan Saluran Distribusi		
• Penambahan tenaga penjual keliling atau salesman	X	
• Penambahan armada penjual	X	
• Penambahan mesin		X
2. Meningkatkan Kualitas, Mutu, Pelayanan Dan Pemberian Diskon	X	
3. Efisiensi Biaya Operasional	X	
4. Mengoptimalkan Promosi Dengan Media Yang Ekonomis		X
5. Mengintensifkan Kerjasama Dengan Pihak Hotel dan Kantor Untuk Jasa Katering Maupun Souvenir	X	

Sumber: Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2001

Untuk tahun pertama perusahaan roti Candy akan mengawali langkahnya dengan tenaga baru (tenaga penjual keliling) dan penambahan armada penjual untuk menjangkau konsumen yang ada diluar kota. Kemudian langkah kedua perusahaan roti Candy menekan biaya operasionalnya dan melakukan kerjasama dengan pihak hotel dan kantor untuk memenuhi permintaan dari kedua belah pihak yaitu melayani setiap pemesanan katering melalui acara pernikahan ataupun seminar. Menginjak langkah berikutnya perusahaan roti Candy akan menambah mesin produksi agar produk yang dihasilkan akan optimal dan melakukan promosi dengan memakai media yang paling ekonomis. Semua rencana strategis yang telah dibuat programnya tersebut akan berjalan baik jika dilaksanakan sesuai dengan anggaran dengan prosedur yang telah ditetapkan serta tujuan perusahaan akan tercapai apabila strategi dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah diformulasikan sebelumnya.



V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis terhadap semua aspek (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis operasional dan sebagainya) maka dapat disimpulkan:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura adalah sebagai berikut:

- a) Lokasi perusahaan yang berada di tengah-tengah kota
- b) Fasilitas yang lengkap dengan adanya café siap saji
- c) Satu-satunya perusahaan roti yang memiliki café
- d) Reputasi yang baik di bidang pelayanan
- e) Kemasan yang unik serta pemberian diskon

Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura adalah sebagai berikut:

- a) Terbatasnya ruangan café
- b) Terbatasnya armada penjual
- c) Tingkat pendidikan karyawan rendah
- d) Terbatasnya modal

2. Faktor yang menjadi peluang perusahaan roti Candy Bangkalan Madura adalah sebagai berikut:

- a) Rendahnya kontribusi sektor sekunder
- b) Adanya kerjasama dengan pihak kantor dan hotel dalam menyediakan catering dan souvenir
- c) Tersedianya media promosi di kabupaten bangkalan
- d) Meningkatnya daya beli masyarakat

Faktor yang menjadi ancaman perusahaan roti Candy Bangkalan Madura adalah sebagai berikut:

- a) Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat
- b) Kenaikan tarif listrik, telepon, air, gas dan BBM

- c) Peraturan dari pemerintah Kabupaten Bangkalan untuk tidak menggunakan bahan pengawet dalam makanan
3. Berdasarkan perhitungan pada tabel EFAS dan IFAS pada tabel 8 dan tabel 9 diketahui bahwa skor total untuk faktor strategis eksternal 2,8125. Sedangkan skor total untuk faktor strategis internal 2,78382. Berdasarkan perhitungan dalam IE Matriks menghasilkan pada Kuadran V yaitu Strategi Stabilitas. Strategi stabilitas adalah strategi dengan lebih meningkatkan pada efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan. Maka strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura setelah dimasukkan dalam IE Matriks adalah Strategi Stabilitas.

5.2 Saran

bertolak dari hasil pembahasan dan kesimpulan maka yang seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan roti Candy adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Pada lampiran 8 produktivitas karyawan mencapai Rp.4.604.583,- per orang per tahun, selain itu perlu juga peningkatan sumber daya manusia dengan diadakan pelatihan terhadap karyawan.

2. Memantapkan Saluran Distribusi

Perlunya pemantapan saluran distribusi disebabkan armada penjual yang dimiliki oleh perusahaan roti Candy Bangkalan Madura sangat sedikit. Oleh karena itu, perlu pemantapan saluran distribusi untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

3. Efisiensi Biaya Operasional

Berdasarkan perhitungan rugi laba pada lampiran 5 yang diperoleh perusahaan roti Candy pada Tahun 2001 adalah sebesar Rp.26.632.625,-. Sedangkan biaya operasional mencapai Rp.193.550.000,- dengan demikian perusahaan roti Candy perlu melakukan pengefisienan terhadap biaya operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, Kenneth. 1980. **The Concept of Strategy Richard D. Irwin Homewood**, Illinois.
- Ciptono, Fandy. 1997. **Strategi Pemasaran**. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- David, Fred. 1997. **Management Prentice Hall Uppersadle River New. Jensey** 07458.
- Day and Wensley. 1994. **Manufacturing Strategic Planning**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Febriyanti, Listya. 1999. **Penggunaan Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PTPN X (Persero) X Arjasa**.
- Hammed, Gary and C.K Pranhald. 1995. **Strategic Intent**. Harvard Bussiness Review.
- Husnan, Suad. 1996. **Dasar-Dasar Manajemen Keuangan**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Jauch, Lawrence. 1995. **Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan**. Jakarta: Erlangga.
- Kenneth, R. Andrews. 1985. **Konsep Strategi Perusahaan**. Jakarta: Erlangga.
- Kottler, Philip. 1997. **Prinsip-Prinsip Manajemen Pemasaran**. Jakarta: Prenhalindo.
- Nisjai, Karhi dan Winardi. 1997. **Manajemen Strategi**. Cetakan satu. Mandar Maju.
- Pratiwo, Heri. 2001. **Penentuan Strategi Pemasaran Pada Hotel Kebon Agung Jember**.
- Rangkuti, Freddy. 2001. **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Dan Analisis Kasus**. Cetakan ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2001. **Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis Dan Analisis Kasus**. Cetakan ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2002. **Creating Effective Marketing Plan: Teknik Membuat Marketing Plan Berdasarkan Customer Value Dan Analisis Kasus**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

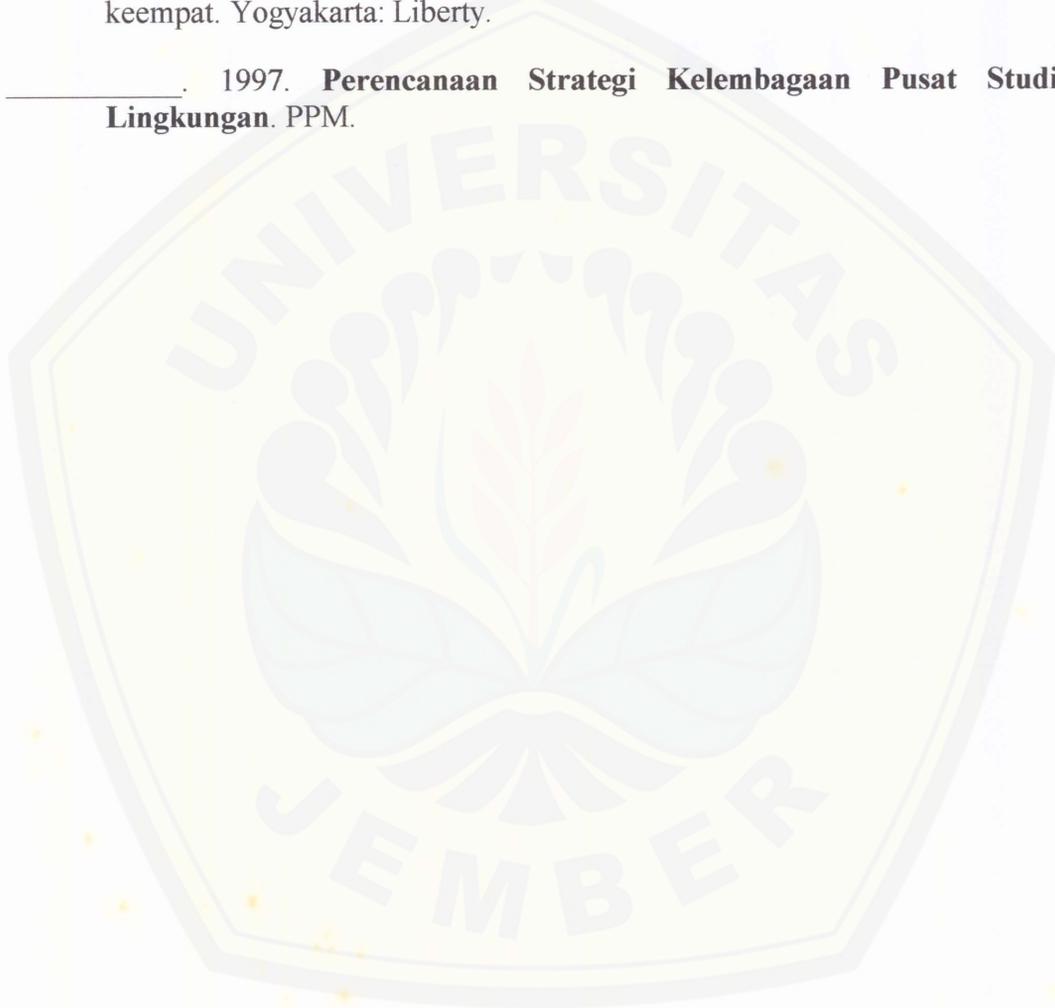
Setiawan, Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah. 1996. **Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar**. Jakarta: Gramedia.

Suwarsono. 1993. **Analisis Lingkungan Bisnis Negara Berkembang**. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Suwarsono. 1998. **Pengaruh Pemasaran Global**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Swatha, Basu. 1997. **Manajemen Pemasaran Modern**. Edisi Kedua. Cetakan keempat. Yogyakarta: Liberty.

_____. 1997. **Perencanaan Strategi Kelembagaan Pusat Studi Lingkungan**. PPM.



Lampiran 1: Tingkat Penjualan Pada Beberapa Perusahaan Roti di Bangkalan

Nama Perusahaan	1997	1998	1999	2000	2001
Friends	70808	77725	87788	96786	103648
Susan	54817	60818	68789	72819	78119
Tiga Rasa	52799	58954	66570	70913	82560
Candy	38984	43382	50215	59799	63919
Ciptasari	64451	67785	79497	86604	93010
Aneka	50799	52114	62189	75211	81020
Body	22119	35831	42178	52628	58714
Suwel	42118	41838	62117	68108	71717
Duyung	30180	42891	53873	60810	63432
Popy	32186	36813	47575	61108	67223
	459261	518151	620791	704786	763362

Sumber: Kantor Biro Pusat Statistik (BPS) Tahun 2002

Lampiran 2: Perkembangan Volume Penjualan Roti Candy dari Tahun 1997 Sampai Dengan 2001 dan Pangsa Pasar Perusahaan Roti Candy Bangkalan

Pangsa Pasar Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2001

$$1. \text{ Perusahaan Roti Friends} = \frac{103.648}{763.362} \times 100\% = 13,5\%$$

$$2. \text{ Perusahaan Roti Susan} = \frac{78.119}{763.362} \times 100\% = 10,2\%$$

$$3. \text{ Perusahaan Roti Tiga Rasa} = \frac{82.560}{763.362} \times 100\% = 10,8\%$$

$$4. \text{ Perusahaan Roti Candy} = \frac{63.919}{763.362} \times 100\% = 8,3\%$$

$$5. \text{ Perusahaan Roti Cipta Sari} = \frac{93.010}{763.362} \times 100\% = 12,1\%$$

$$6. \text{ Perusahaan Roti Yang Lain} = \frac{342.106}{763.362} \times 100\% = 44,8\%$$

Sumber data: Lampiran 1 diolah

Lampiran 3:

Tabel 3: Perkembangan Harga Jual Roti Candy Dari Tahun 1997 Sampai Dengan 2001 (unit)

Tahun	Jenis Roti			Jumlah
	Tawar	Cake	Donut	
1997	13634	5000	20350	38984
1998	15245	5180	22957	43382
1999	20980	5220	24015	50215
2000	24265	5300	30234	59799
2001	25675	5350	32894	63919

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Tahun 2002

Tabel 4: Perkembangan Harga Jual Roti Candy dari Tahun 1997 sampai dengan 2001 (Rupiah)

Tahun	Jenis Roti		
	Tawar	Cake	Donut
1997	3000	5500	750
1998	3300	7500	950
1999	3600	8000	950
2000	3600	8500	1000
2001	4000	9500	1250

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Tahun 2002

Tabel 5: Data Volume Penjualan Tahun 1997 sampai dengan Tahun 2001 (Rupiah)

Tahun	Jenis Roti			Jumlah
	Tawar	Cake	Donut	
1997	Rp 40.902.000	Rp 27.500.000	Rp 15.262.500	Rp 83.664.500
1998	Rp 50.308.500	Rp 38.850.000	Rp 21.809.150	Rp 110.967.650
1999	Rp 75.528.000	Rp 41.760.000	Rp 22.814.250	Rp 140.102.250
2000	Rp 87.354.000	Rp 45.050.000	Rp 30.234.000	Rp 162.638.000
2001	Rp 102.700.000	Rp 50.825.000	Rp 41.117.500	Rp 194.642.500

Sumber data: Perusahaan Roti Candy Tahun 2002

Perubahan Volume Penjualan

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Volume Penjualan Tahun 2001} - \text{Volume Penjualan Tahun 2000}}{\text{Volume Penjualan Tahun 2000}} \times 100 \% \\
 &= \frac{193.392.500 - 162.638.000}{162.638.000} \times 100 \% \\
 &= 18,9 \%
 \end{aligned}$$

Lampiran 4: Proyeksi Penjualan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

Periode	Tingkat Penjualan (Y)	X	XY	X ²
1997	38.984	-2	-77.968	4
1998	43.382	-1	-43.382	1
1999	50.215	0	0	0
2000	59.799	1	59.799	1
2001	63.919	2	127.838	4
Total	256.299		66.287	10

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{255.299}{5} = 51.059,8$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{64.287}{10} = 6.428,7$$

Persamaan linier $Y = 51.059,8 + 6.428,7x$

Jadi penjualan produk roti Candy Bangkalan untuk Tahun 2001 adalah:

$$Y = 51.059,8 + 6.428,7(3)$$

$$Y = 70345,9 \text{ unit}$$

Lampiran 6: Laporan Neraca Perusahaan Roti Candy Bangkalan

KETERANGAN	1997	1998	1999	2000	2001
AKTIVA					
Aktiva Lancar					
Kas	50.000.000	52.930.700	56.200.970	60.000.000	80.900.000
Tagihan	6.700.000	7.000.000	7.600.000	7.800.000	8.000.000
Persediaan	13.533.000	15.150.970	17.047.500	19.700.000	22.650.000
Total Aktiva Lancar	70.233.000	75.081.670	80.848.470	87.500.000	111.550.000
Aktiva Tetap					
Tanah	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Bangunan	50.000.000	50.000.000	55.000.000	60.000.000	80.500.000
Kendaraan	30.000.000	32.900.000	33.900.980	34.900.000	36.120.900
Peralatan	30.000.000	32.000.000	34.200.000	36.000.000	38.700.000
AK Depresiasi	(10.118.700)	(12.149.775)	(15.725.000)	(18.085.000)	(23.900.000)
Total Aktiva Tetap	144.881.300	147.750.225	152.375.980	157.815.000	176.420.900
Total Aktiva	215.114.300	222.831.895	233.224.450	245.315.000	287.970.900
PASIVA					
Hutang Dagang	9.000.000	9.300.000	9.700.000	10.119.690	10.974.700
Hutang Gaji	21.750.000	22.000.000	22.750.675	21.500.000	23.950.000
Modal Sendiri	184.364.300	191.531.895	200.772.785	213.695.310	253.046.200
Total Pasiva	215.114.300	222.831.895	233.223.460	245.315.000	287.970.900

Sumber : Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 2002

Lampiran 5: Laporan Rugi Laba Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 sampai 2001

Keterangan	1997	1998	1999	2000	2001
Penjualan	83.664.500	110.967.650	117.288.000	162.638.000	193.392.500
Harga Pokok Penjualan (HPP)	5.872.450	13.163.910	15.163.910	2.166.498	22.800.000
Biaya Operasi					
Gaji karyawan	63.000.000	77.400.000	77.400.000	113.400.000	141.900.000
Administrasi	500.000	800.000	1.100.000	1.300.000	1.450.000
Telepon	750.000	900.000	1.200.000	1.500.000	1.600.000
Listrik	1.050.000	1.700.000	2.350.000	2.750.000	3.000.000
Air	700.000	950.000	1.200.000	1.500.000	1.600.000
Gas	750.000	1.200.000	1.700.000	2.150.000	22.500.000
Pemasaran	800.000	1.050.000	1.750.000	2.050.000	21.500.000
	<u>67.550.000</u>	<u>84.000.000</u>	<u>86.700.000</u>	<u>124.650.000</u>	<u>193.550.000</u>
Lab a Operasi					
	10.242.050	13.803.740	15.424.090	16.323.002	16.642.500
Pendapatan					
	<u>800.000</u>	<u>1.150.000</u>	<u>1.150.000</u>	<u>8.250.000</u>	<u>14.690.000</u>
	<u>11.042.050</u>	<u>14.853.740</u>	<u>16.574.090</u>	<u>24.573.002</u>	<u>31.332.500</u>
Pajak					
	1.104.205	1.485.374	1.657.409	2.457.300	4.699.875
Lab a Bersih					
	<u>9.937.845</u>	<u>13.368.366</u>	<u>14.916.681</u>	<u>22.115.702</u>	<u>26.632.625</u>

Sumber : Perusahaan Roti Candy Bangkalan tahun 2002

Ketentuan pajak:

1. Sampai Rp.25.000.000,- 0%
2. Rp.25.000.000,- – Rp.50.000.000,- 15%
3. Diatas Rp.50.000.000,- 30%

Lampiran 7: Perbandingan Rasio Keuangan Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 Sampai Dengan Tahun 2001

I. Rasio Likuiditas

$$\text{Rasio Likuiditas} = \frac{\text{Total AL}}{\text{Total HL}}$$

$$\text{Rasio Likuiditas tahun 1997} = \frac{70.233.500}{30.750.000} = 2,3$$

$$\text{Rasio Likuiditas tahun 1998} = \frac{75.081.670}{31.300.000} = 2,4$$

$$\text{Rasio Likuiditas tahun 1999} = \frac{80.848.470}{32.451.665} = 2,5$$

$$\text{Rasio Likuiditas tahun 2000} = \frac{87.500.000}{31.619.690} = 2,8$$

$$\text{Rasio Likuiditas tahun 2001} = \frac{111.550.000}{34.924.700} = 3,2$$

Pada tahun 1997 sampai tahun 1999 *Current ratio* perusahaan roti Candy mengalami kenaikan yang stabil yaitu berkisar 4,3%, terjadi kenaikan *current ratio* tahun 2001 yaitu sebesar 14,2% dibanding tahun 2000.

II. Rasio Aktivitas

$$\text{Fixed Asset Turnover} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Harta Tetap}}$$

$$\text{Fixed Asset Turnover Tahun 1997} = \frac{83.664.500}{144.881.300} = 0,577 \text{ kali}$$

$$\text{Fixed Asset Turnover Tahun 1998} = \frac{110.967.225}{147.750.225} = 0,751 \text{ kali}$$

$$\text{Fixed Asset Turnover Tahun 1999} = \frac{117.288.000}{152.375.980} = 0,769 \text{ kali}$$

$$\text{Fixed Asset Turnover Tahun 2000} = \frac{162.638.000}{157.815.000} = 1,030 \text{ kali}$$

$$\text{Fixed Asset Turnover Tahun 2001} = \frac{193.392.500}{176.420.900} = 1,096 \text{ kali}$$

Perbandingan Fixed Assets Turnover (FAT) mencapai 0,769 kali. Meningkatkan 2,3% dari tahun 1998 yang mencapai 0,751 kali pada tahun 1998, meningkat 30% dibandingkan tahun 1997. Pada tahun 2001 terjadi kenaikan Fixed Assets Turnover (FAT) yaitu sebesar 7,08% dibandingkan tahun 2000.

III. Rasio Keuangan

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 1997} = \frac{9.937.845}{83.664.500} \times 100\% = 11,9\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 1998} = \frac{13.368.366}{110.967.650} \times 100\% = 12,05\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 1999} = \frac{14.916.681}{117.288.000} \times 100\% = 12,72\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 2000} = \frac{22.115.702}{162.638.000} \times 100\% = 13,5\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 2001} = \frac{26.632.625}{193.392.500} \times 100\% = 13,7\%$$

Pada tahun 1999 profit margin perusahaan roti Candy sebesar 12,72% meningkat 5,5% dari tahun 1998 yang mencapai 12,05%. Pada tahun 1998 profit margin perusahaan roti Candy meningkat 1,2% bila dibandingkan tahun 1997. Pada Tahun 2001 terjadi kenaikan profit margin yaitu sebesar 1,4% dibandingkan tahun 2000.

Sumber data: Lampiran 5 diolah

Lampiran 8: Tingkat Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Tahun 1997 Sampai Dengan 2001

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$1. \quad 1997 = \frac{83.664.500}{42} = \text{Rp.1.992.011 / orang / tahun}$$

$$2. \quad 1998 = \frac{110.967.650}{43} = \text{Rp.2.580.643 / orang / tahun}$$

$$3. \quad 1999 = \frac{117.288.000}{43} = \text{Rp.2.727.627 / orang / tahun}$$

$$4. \quad 2000 = \frac{162.638.000}{42} = \text{Rp.3.872.333 / orang / tahun}$$

$$5. \quad 2001 = \frac{193.392.500}{42} = \text{Rp.4.604.583 / orang / tahun}$$

Sumber data: Lampiran 5 diolah

Lampiran 9: Penentuan nilai bobot untuk IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Faktor Strategis Internal	Nilai					Penilaian	Bobot
	1	2	3	4	5		
Kekuatan							
1. Lokasi perusahaan berada di tengah kota					X	5	0,13514
2. Fasilitas yang lengkap dengan adanya café siap saji				X		4	0,10811
3. Satu-satunya perusahaan roti yang mempunyai café				X		4	0,10811
4. Reputasi yang bai di bidang pelayanan				X		4	0,10811
5. Beraneka ragam rasa roti yang dimiliki perusahaan roti Candy			X			3	0,08108
6. Kemasan yang unik dan pemberian diskon.			X			3	0,08108
Kelemahan							
1. Sempitnya/terbatasnya ruangan café					X	5	0,13514
2. Terbatasnya armada penjual			X			3	0,08108
3. Tingkat pendidikan karyawan rendah			X			3	0,08108
4. Terbatasnya modal			X			3	0,08108
TOTAL						37	1,00

Sumber data diolah Tahun 2002

Keterangan: Kategori Penilaian terhadap setiap variasi tersebut adalah

- Nilai 5 untuk kategori sangat penting
- Nilai 4 untuk kategori penting
- Nilai 3 untuk kategori cukup
- Nilai 2 untuk kategori tidak penting
- Nilai 1 untuk kategori sangat tidak penting

Lampiran 10: Penentuan nilai bobot untuk EFAS (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary)

Faktor Strategis Eksternal	Nilai					Penilaian	Bobot
	1	2	3	4	5		
Peluang							
1. Rendahnya kontribusi sektor sekunder					X	5	0,15625
2. Adanya kerjasama dengan pihak hotel dan kantor			X			3	0,125
3. Tersedianya media promosi di Kab. Bangkalan				X		4	0,125
4. Saluran melalui penjual keliling				X		4	0,125
5. Meningkatnya daya beli masyarakat			X			3	0,09375
Ancaman							
1. Intensitas promosi perusahaan roti Friends yang meningkat					X	5	0,15625
2. Kenaikan tarif listrik, telepon, air, gas dan BBM			X			3	0,09375
3. Peraturan dari Pemerintah Kabupaten setempat untuk tidak menggunakan bahan pengawet				X		4	0,125
TOTAL						37	1,00

Sumber data diolah Tahun 2002

Keterangan: Kategori Penilaian terhadap setiap variasi tersebut adalah

- Nilai 5 untuk kategori sangat penting
- Nilai 4 untuk kategori penting
- Nilai 3 untuk kategori cukup
- Nilai 2 untuk kategori tidak penting
- Nilai 1 untuk kategori sangat tidak penting

Bobot diperhitungkan dengan cara $= \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$

Sektor/ Sub Sektor	1996	1997	1998	1999*	2000**
1	2	3	4	5	6
Pertanian	348.428,25	403.504,28	725.557,88	755.470,32	805.592,95
Tanaman Bahan Makanan	247.026,05	295.582,53	570.463,89	595.357,10	628.278,23
Tanaman Perkebunan	13.254,54	13.441,64	21.938,01	22.963,84	26.884,35
Peternakan	62.795,43	65.350,42	81.714,40	81.614,73	85.230,58
Kehutanan	4.360,51	5.170,62	6.920,78	7.320,85	8.753,95
Perikanan	20.991,72	23.959,07	44.520,80	48.213,80	56.445,84
Pertambangan	2.202,92	2.576,50	3.429,45	3.732,11	4.237,93
Pertambangan Migas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pertambangan Non Migas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penggalian	2.202,92	2.576,50	3.429,45	3.732,11	4.237,93
Industri Pengolahan	33.781,38	39.064,13	48.482,47	52.457,34	64.309,44
Industri Makanan, Minuman dan					
Pembakau	22.614,71	25.932,29	29.973,48	31.647,91	38.908,60
Industri Tekstil, Pakaian Jadi dan Kulit	5.304,75	6.189,05	8.448,08	9.484,96	10.972,32
Industri Kayu dan Sejenisnya	3.752,43	4.457,51	6.745,28	7.624,51	10.020,38
Industri Kertas, Percetakan dan					
Cetakan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Industri Pupuk, Kimia, Minyak					
Lembut, Karet dan Plastik	434,96	509,47	683,55	761,90	936,00
Industri Semen dan Barang Galian Non					
Batubara	1.536,24	1.812,92	2.468,65	2.737,35	3.182,60
Industri Logam Dasar, Besi dan Baja	103,10	122,18	102,37	131,29	188,20
Industri Alat Angkutan, Mesin dan					
Peralatannya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Industri Pengolahan Lainnya	35,19	40,71	61,06	69,42	101,34
Industri Listrik, Gas dan Air Bersih	5.402,15	5.911,54	7.399,73	7.301,13	11.635,22
Industri Listrik	4.619,56	5.149,97	6.397,58	6.341,01	10.019,54
Gas Kota	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Air Bersih	782,59	761,57	1.002,15	960,12	1.615,68
Perdagangan, Hotel dan Restoran	50.732,54	58.342,42	67.919,11	75.273,19	86.073,46
Perdagangan	180.558,03	206.059,05	304.758,54	332.782,01	397.239,62
Hotel	155,93	190,23	232,09	267,92	276,57
Restoran	5.093,93	6.163,66	8.758,55	9.209,55	10.827,83
Angkutan dan Komunikasi	80.789,16	88.050,03	121.572,23	136.189,56	152.857,43
Angkutan	77.561,73	84.059,90	116.937,32	130.292,49	145.651,19
1. Angkutan Rel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Angkutan Jalan Raya	65.177,78	70.468,99	100.644,05	111.148,38	123.862,52
3. Angkutan Laut	4.651,85	4.930,96	6.903,34	7.622,67	8.862,13
4. Angkutan Penyeberangan	7.732,10	8.659,95	9.389,93	11.521,44	12.926,54
5. Angkutan Udara	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Jasa Penunjang Angkutan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Komunikasi	3.227,43	3.990,13	4.634,91	5.897,07	7.206,24
1. Pos dan Telekomunikasi	2.826,04	3.532,55	4.085,81	5.261,71	6.393,45
2. Jasa Penunjang Telekomunikasi	401,39	457,58	549,10	635,36	812,79
Keuangan, Persewaan, dan Jasa					
Perusahaan	53.118,47	55.614,13	66.184,20	72.491,21	76.396,84
1 Bank	4.777,90	5.249,00	4.507,00	2.154,47	2.160,48
2 Lembaga Keuangan Bukan Bank	9.079,74	9.269,09	11.285,37	13.542,22	12.533,28
3 Jasa Penunjang Keuangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 Sewa Bangunan	36.498,98	37.973,52	44.517,94	50.416,23	54.139,21
5 Jasa Perusahaan	2.761,85	3.122,52	5.873,89	6.378,29	7.563,87
Jasa-Jasa	128.820,26	143.501,26	174.602,96	190.648,59	211.267,23
Pemerintahan Umum	83.592,36	94.975,17	114.472,69	126.064,93	141.627,92
Swasta	45.227,90	48.526,09	60.130,27	64.583,66	69.639,31
Jasa Sosial Kemasyarakatan	18.039,46	18.844,02	23.028,69	24.180,28	26.237,47
Jasa Hiburan dan Kebudayaan	38,04	6,68	7,35	7,92	7,56
Jasa Perorangan dan Rumah Tangga	27.150,40	29.675,39	37.094,23	40.395,46	43.394,28
P D R B	889.083,02	1.008.977,23	1.528.897,21	1.635.822,93	1.820.714,52

eterangan: *) Angka Diperbaiki, **) Angka Sementara

umber: Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bangkalan Tahun 2001

piran 12: Distribusi Produk Domestik Regional Bruto atas dasar Harga Berlaku Tahun 1996 - 2000 (%)

Sektor/ Sub Sektor	1996	1997	1998	1999*	2000**
1	2	3	4	5	6
tanian	39,18	39,99	47,44	46,18	44,25
Tanaman Bahan Makanan	27,78	29,30	37,31	36,39	34,51
Tanaman Perkebunan	1,49	1,33	1,43	1,40	1,48
Peternakan	7,06	6,48	5,34	4,99	4,68
Kehutanan	0,49	0,51	0,45	0,45	0,48
Perikanan	2,36	2,37	2,91	2,95	3,10
tambangan	0,25	0,26	0,22	0,23	0,23
Pertambangan Migas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pertambangan Non Migas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penggalian	0,25	0,26	0,22	0,23	0,23
Industri Pengolahan	3,79	3,86	3,16	3,21	3,53
1 Industri Makanan, Minuman dan Tembakau	2,54	2,57	1,96	1,93	2,14
2 Industri Tekstil, Pakaian Jadi dan Kulit	0,60	0,61	0,55	0,58	0,60
3 Industri Kayu dan Sejenisnya	0,42	0,44	0,44	0,47	0,55
4 Industri Kertas, Percetakan dan Penerbitan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5 Industri Pupuk, Kimia, Minyak Bumi, Karet dan Plastik	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05
6 Industri Semen dan Barang Galian Non Logam	0,17	0,18	0,16	0,17	0,17
7 Industri Logam Dasar, Besi dan Baja	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
8 Industri Alat Angkutan, Mesin dan Peralatannya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Industri Pengolahan Lainnya	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Elektrik, Gas dan Air Bersih	0,61	0,59	0,49	0,45	0,64
1 Listrik	0,52	0,51	0,42	0,39	0,55
2 Gas Kota	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 Air Bersih	0,09	0,08	0,07	0,06	0,09
Perdagangan, Hotel dan Restoran	5,71	5,78	4,44	4,60	4,73
1 Perdagangan	20,31	20,42	19,93	20,34	21,82
2 Hotel	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
3 Restoran	0,57	0,61	0,57	0,56	0,59
Angkutan dan Komunikasi	9,09	8,73	7,95	8,32	8,39
Angkutan	8,72	8,33	7,64	7,96	8,00
1. Angkutan Rel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Angkutan Jalan Raya	7,33	6,98	6,58	6,79	6,80
3. Angkutan Laut	0,52	0,49	0,45	0,47	0,49
4. Angkutan Penyeberangan	0,87	0,86	0,61	0,70	0,71
5. Angkutan Udara	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Jasa Penunjang Angkutan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Komunikasi	0,37	0,40	0,31	0,36	0,39
1. Pos dan Telekomunikasi	0,32	0,35	0,27	0,32	0,35
2. Jasa Penunjang Telekomunikasi	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04
Keuangan, Persewaan, dan Jasa Perusahaan	5,98	5,51	4,32	4,43	4,20
1 Bank	0,54	0,52	0,29	0,13	0,12
2 Lembaga Keuangan Bukan Bank	1,02	0,92	0,74	0,83	0,69
3 Jasa Penunjang Keuangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 Sewa Bangunan	4,11	3,76	2,91	3,08	2,97
5 Jasa Perusahaan	0,31	0,31	0,38	0,39	0,42
Jasa-Jasa	14,48	14,22	11,43	11,66	11,60
Pemerintahan Umum	9,40	9,41	7,49	7,71	7,78
Swasta	5,08	4,81	3,94	3,95	3,82
1. Jasa Sosial Kemasyarakatan	2,03	1,87	1,51	1,48	1,44
2. Jasa Hiburan dan Kebudayaan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Jasa Perorangan dan Rumah Tangga	3,05	2,94	2,43	2,47	2,38
P D R B	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

eterangan: *) Angka Diperbaiki, **) Angka Sementara

umber: Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bangkalan Tahun 2001

Lampiran 13 : Agregat Pendapatan Regional dan Pendapatan Perkapita Tahun 1996 - 2000

Sektor/ Sub Sektor	1996	1997	1998	1999*	2000**
	2	3	4	5	6
I. ATAS DASAR HARGA BERLAKU					
1. PDRB Atas Dasar Harga Pasar (Juta Rupiah)	899.083,01	1.088.977,22	1.528.917,21	1.635.822,93	1.820.714,52
2. Penyusutan (Juta Rupiah)	36.162,72	41.021,00	62.173,57	66.572,11	74.035,40
3. PDRN atas dasar harga pasar (Juta Rupiah)	852.920,30	967.956,22	1.466.743,64	1.569.250,82	1.746.679,12
4. Pajak tidak langsung Netto (Juta Rupiah)	21.323,46	22.036,80	22.774,01	23.535,88	24.323,24
5. PDRN atas dasar harga faktor produksi (Juta Rupiah)	831.596,84	945.919,42	1.443.969,63	1.545.714,94	1.722.355,87
6. Jumlah Penduduk pertengahan tahun (jiwa)	775.859,00	779.782,00	782.678,00	783.901,00	786.301,00
7. PDRB Perkapita	1.145.933,75	1.293.922,17	1.953.443,45	2.083.772,35	2.315.543,95
8. PDRN Perkapita	1.071.840,17	1.213.056,24	1.844.908,93	1.971.824,17	2.190.453,62
II. ATAS DASAR HARGA KONSTAN 1993					
1. PDRB Atas Dasar Harga Pasar (Juta Rupiah)	715.634,84	748.486,15	747.206,40	764.218,33	794.640,77
2. Penyusutan (Juta Rupiah)	30.980,25	32.062,42	32.177,30	32.823,11	34.174,87
3. PDRN atas dasar harga pasar (Juta Rupiah)	684.654,59	716.423,73	715.029,10	731.395,22	760.465,90
4. Pajak tidak langsung Netto (Juta Rupiah)	21.323,46	22.036,80	22.744,01	23.535,88	24.323,24
5. PDRN atas dasar harga faktor produksi (Juta Rupiah)	663.331,14	694.386,92	692.225,09	707.859,33	736.142,65
6. Jumlah Penduduk pertengahan tahun (jiwa)	775.859,00	779.782,00	782.678,00	783.901,00	786.301,00
7. PDRB Perkapita	922.337,45	959.865,90	954.679,90	974.891,38	1.010.606,33
8. PDRN Perkapita	854.963,52	890.488,53	884.469,84	902.995,83	936.209,74

Keterangan : *) Angka Diperbaiki, **) Angka Sementara

Sumber: Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bangkalan Tahun 2001

Lampiran 14: Produk Domestik Regional Bruto (%) Tahun 1993-2000

NO	SEKTOR	Tahun			
		1993	1998	1999	2000
	SEKTOR PRIMER	42,37	47,68	46,64	44,48
1.	Pertanian	42,06	47,46	46,41	44,25
2.	Pertambangan dan Penggalian	0,31	0,22	0,23	0,23
	SEKTOR SEKUNDER	8,33	8,09	8,26	8,90
3.	Industri Pengolahan	3,49	3,17	3,21	3,53
4.	Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,30	0,48	0,45	0,64
5.	Konstruksi	4,54	4,44	4,60	4,73
	SEKTOR TERSIER	49,30	44,23	45,33	46,62
6.	Perdagangan Hotel dan Restoran	19,03	20,52	20,92	22,43
7.	Pengangkutan dan Komunikasi	7,89	7,96	8,33	8,39
8.	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perush.	5,87	4,33	4,43	4,20
9.	Jasa-Jasa	16,51	11,42	11,65	11,60
	TOTAL	100	100	100	100

Sumber: Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bangkalan Tahun 2001



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)
E-mail : lemlit unej @ jember. Telkom.net.id

Nomor : 342 /J25.3.1/PL.5/2002
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan
Penelitian

02 April 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pimpinan
Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura
di -

MADURA.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 1159/J25.1.4/PL.5/2002 tanggal 02 April 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nana / NIM : DEWI SULISTIOWATI / 98-1002
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Alamat : Jl. Kalimodern No. 7, Tunjung - Burneh - Bangkalan.
Judul Penelitian : Penentuan Straregi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Di Bangkalan Madura.
Lokasi : Bangkalan - Madura.
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan.

Maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



BIKUP UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER



PERUSAHAAN ROTI CANDY BANGKALAN

Jl. Trunojoyo No. 76

Telepon. (031)3095208 – 3096773

BANGKALAN - MADURA

SURAT KETERANGAN

Nomor. 014/CB/VI/2002

Berdasarkan surat pengantar dari Ketua Lembaga penelitian Universitas Jember No.324/J.25.3.1/PL.5/2002 tanggal 2 April 2002. Perihal permohonan ijin melaksanakan penelitian.

Maka Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura menerangkan bahwa

Nama : DEWI SULISTIOWATI

NIM : 980810201002

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Universitas : Universitas Jember

Alamat : Jl. Kalimodern No.7 Tonjung-Burneh- Bangkalan

Telah melakukan penelitian di perusahaan roti Candy Bangkalan Madura guna mengumpulkan data-data untuk menyusun skripsi dengan judul :

“Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bangkalan, 2 Juni 2002

Ny. Chen-Chen

Pemilik Perusahaan