

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)
ARJASA-JEMBER

SKRIPSI

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



Oleh :

Nia Riantiny

NIM:020810291698

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004

Asal :	Hadiah Pemberian	Klass 658.8 RIA 2
Terima di :		
No. Inventaris :		
Pengkatalogan :	fas	

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)
ARJASA - JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : NIA RIANTINY

N. I. M. : 020810291698

Jurusan : MANAJEMEN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

26 JULI 2004

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

Susunan Panitia Penguji

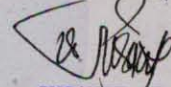
Ketua,



Drs. ABDUL HALIM

NIP. 130 674 838

Sekretaris,



Dra. SUSANTI, B., M.Si.

NIP. 132 006 243

Anggota,



Dra. DIAH YULI SETIAWATI, M.Si.

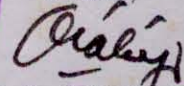
NIP. 131 624 474

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. LIAKIP, SU.

NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Perkebunan
Nusantara X (Persero) Arjasa –Jember
Nama Mahasiswa : Nia Riantiny
NIM : 020810291698
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dosen Pembimbing I

Dra. Diah Yulisetiari, M. Si.

NIP 131 624 474

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, SE., M. Si.

NIP 132 282 696

Mengetahui,
Koordinator Program Studi
Manajemen

Drs. Mohammad Anwar, M. Si.

NIP 131 759 767

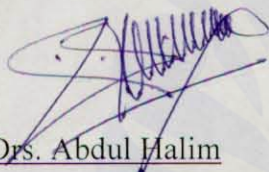
Jember, Juli 2004

TANDA PERSETUJUAN REVISI

Nama : Nia Riantiny
NIM : 020810291698
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Perkebunan Nusantara X
(Persero) Arjasa – Jember

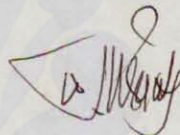
Telah Direvisi dan Disetujui oleh :
Panitia Penguji

Ketua



Drs. Abdul Halim
NIP. 130 674 838

Sekretaris



Dra. Susanti P., M.Si.
NIP. 132 006 243

Anggota



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

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa –Jember.”** Penulisan skripsi ini bertujuan memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata I pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan semua pihak. Oleh karena itu patutlah kiranya pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Liakip, SU., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis;
3. Ibu Wiji Utami, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis;
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mendidik dan memberi bekal ilmu yang sangat berharga;
5. Bapak Ir. Ricky Marantika, selaku pimpinan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian;
6. Bapak Alma'arief, selaku Koordinator Bidang Pemasaran PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian;
7. Orang tuaku tercinta yang telah memberikan segenap kasih sayang dan kesabaran sehingga penulis menjadi seperti sekarang;
8. Keluarga besar Alma'arief, terima kasih atas segala yang telah diberikan selama ini;

9. Ninik, Eni, Aan, Leny, Anissa, Fiera, Hilma, terima kasih atas persahabatan dan persaudaraan yang telah terbina selama ini;

10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Jember, Juli 2004

Penulis

PERSEMBAHAN

Sebagai rasa hormat, rasa cinta dan ungkapan terima kasih, skripsi ini kupersembahkan kepada :

- ◆ *Allah SWT atas Limpahan Karunia yang tidak terkira batasnya*
- ◆ *Papa Achmari AR (ALM), semoga Papa damai di sisi-Nya dan kami selalu mencintaimu*
- ◆ *Mama Tatmiasih yang telah menjadi dua sosok yang kuharapkan dan menjadi bagian kekaguman dalam duniaku serta atas kesabaran dan ketulusan yang telah diberikan selama ini*
- ◆ *Adikku Kiky yang tidak pernah berhenti memberi semangat, cinta dan doa selama ini*
- ◆ *Aa, terima kasih sudah banyak membantu dan menjadi yang terbaik buatku*
- ◆ *Almamater yang kubanggakan*

MOTTO

“Kesukaran yang kita jumpai dalam menempuh tujuan merupakan jalan
terdekat ke arah tujuan”

(Kahlil Gibran)

“Hidup ini ibarat kanvas lukisan yang amat besar, coretkanlah sebanyak
mungkin di dalamnya”

(Danny Kaye)

ABSTRAKSI

Skripsi berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa –Jember” ditulis oleh Nia Riantiny, NIM 020810291698, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini dibahas masalah pemilihan strategi pemasaran berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran yang mungkin diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember dalam menjaga stabilitas penjualan tembakau sebagai salah satu kunci keberhasilan dalam menghadapi persaingan di pasar internasional.

Rancangan penelitian dimulai dengan pengumpulan data primer baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data kuantitatif diolah dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square*), sedangkan data kualitatif diolah dengan analisis SWOT. Hasil pengolahan tersebut akan menjadi dasar penentuan strategi pemasaran oleh perusahaan.

Analisis SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada kuadran pertama yang berarti bahwa perusahaan berada pada situasi menguntungkan. Perusahaan memiliki keunggulan kekuatan dan peluang. Strategi yang sesuai adalah strategi yang mendukung kebijakan agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini dipilih karena perbaikan dan peningkatan faktor internal serta pemanfaatan faktor eksternal sangat diperlukan dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan menjadi *World Class Company*. Sedangkan penggunaan metode kuadrat terkecil (*least square*) menggambarkan tingkat kestabilan penjualan perusahaan secara trend linier selama tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. Trend linier kestabilan penjualan tembakau pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember dirumuskan dengan persamaan $Y = 7.138.091,79 + 104.841,50 X$.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAKSI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pokok Permasalahan	2
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.3.1. Tujuan Penelitian	3
1.3.2. Kegunaan Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya	4
2.2. Landasan Teori	7
2.2.1. Pengertian, Macam, Kegunaan, dan Pentingnya Manajemen Strategi	7
2.2.2. Pengertian Perencanaan Strategis dan Strategi Pemasaran	11
2.2.3. Perencanaan Strategi Pemasaran	12
2.2.4. Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan	14

2.2.5. Analisis SWOT	17
2.2.6. Metode <i>Least Square</i>	20
2.2.7. Hubungan analisis SWOT dengan Strategi Pemasaran ..	20
2.2.8. Implementasi Strategi	20

III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian	22
3.2. Jenis dan Sumber Data	22
3.3. Metode Pengumpulan Data	22
3.4. Definisi Operasional Variabel	23
3.5. Metode Analisis Data	24
3.6. Kerangka Konseptual Penelitian	27

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan dan	
4.1.1. Sejarah Singkat PTPN X (Persero)	29
4.1.2. Kondisi Lingkungan Intern Perusahaan	30
4.1.2.1. Struktur Organisasi Perusahaan	30
4.1.2.2. Sumber Daya Manusia	40
4.1.2.3. Hari dan Jam Kerja	41
4.1.2.4. Kesejahteraan Karyawan	42
4.1.2.5. Sistem Penggajian dan Pengupahan	42
4.1.2.6. Aspek Operasional	44
4.1.2.7. Unit Usaha Strategis pada PTPN X (Persero)	47
4.1.2.8. Aspek Pemasaran	47
4.1.3. Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan	50
4.1.3.1. Kondisi Perekonomian	50
4.1.3.2. Sosial Budaya	50
4.1.3.3. Politik	51

4.1.3.4. Teknologi	51
4.1.3.4. Persaingan	52
4.2. Analisis Data	54
4.3. Pembahasan	59
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	62
5.1.1. Kuantitatif	62
5.1.2. Kualitatif	62
5.2. Saran	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Matrik SWOT	25
Tabel 2 : Formasi Tenaga Kerja PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) ..	41
Tabel 3 : Pelaksanaan Ekspor Tembakau Kabupaten Jember	53
Tabel 4 : Internal Strategic Factors Analisis Summary (IFAS)	54
Tabel 5 : Eksternal Strategic Factors Analisis Summary (EFAS)	55
Tabel 6 : Matrik SWOT pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)	56
Tabel 7 : Pelaksanaan Ekspor Tembakau	57
Tabel 8 : Proyeksi Penjualan Tembakau PTPN X (Persero)	58

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri	17
Gambar 2 : Analisis SWOT	19
Gambar 3 : Kerangka Pemecahan Masalah	27
Gambar 4 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) ..	31
Gambar 5 : Proses Produksi Tembakau	44
Gambar 6 : Hasil Analisis SWOT	55
Gambar 7 : Penerapan garis trend linier dengan metode <i>least square</i>	59

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Laporan Laba Rugi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) .	66
Lampiran 2 : Daftar Eksportir tembakau di Kabupaten Jember	67
Lampiran 3 : Perkembangan <i>market share</i> PTPN X (Persero)	68



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia kini menghadapi era baru yang ditandai dengan kecenderungan globalisasi dunia sebagai akibat semakin banyaknya negara yang melaksanakan reformasi ekonomi yang ditunjang pula dengan majunya teknologi komunikasi dan transportasi. Maka setiap perusahaan dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember dituntut untuk dapat menjadi *World Class Company* yaitu menjadi pemasar global, memiliki produksi citra kelas dunia, merupakan pusat keunggulan industri serta menjadi organisasi layanan yang tumbuh dan berkembang.

Menanggapi dinamika pasar yang terus berkembang dan guna menghadapi tantangan masa depan dalam era globalisasi dituntut adanya peningkatan produktivitas, profesionalisme dan peningkatan daya saing yang tinggi disamping upaya efisiensi dan efektifitas usaha. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk meningkatkan mutu produk dan menentukan strategi pemasaran yang tepat dalam kaitannya dengan kelancaran proses produksi. Hal tersebut diproyeksikan ke masa depan agar *output* yang dihasilkan perusahaan selalu dalam kondisi yang memenuhi syarat disamping tercapainya kapasitas produksi seperti yang direncanakan.

Kebijakan yang tepat di bidang pemasaran sangat diperlukan oleh perusahaan sebagai usaha untuk meningkatkan kepuasan konsumen serta meningkatkan volume penjualan perusahaan. Oleh sebab itu, maka perlu bagi setiap perusahaan membuat perencanaan yang matang sehingga dapat memperhatikan semua fungsi penunjang yaitu fungsi internal dan eksternal perusahaan itu sendiri. Disinilah pentingnya kegiatan pemasaran, karena dengan pemasaran yang baik maka minimal kelangsungan hidup perusahaan akan terjamin. Sebagaimana diketahui bahwa fungsi pemasaran adalah merupakan jembatan penghubung antara perusahaan dan konsumennya.

Pengusaha agar berhasil dalam usahanya merebut pembeli, perlulah terlebih dahulu pengusaha : (1) menentukan kebijakan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi; (2) memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya; (3) menentukan produk dan program pemasarannya; (4) mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai, dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka; (5) menentukan dan melaksanakan strategi yang baik, apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga murah atau model yang menarik (Basu Swasta, 1990:8).

Semakin ketatnya persaingan serta permintaan konsumen yang berubah-ubah mendorong perusahaan untuk selalu mencari alternatif strategi pemasaran yang efektif dan sesuai guna menentukan kebijakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Demikian juga kebijakan strategi pemasaran yang diambil oleh PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Arjasa – Jember dalam melakukan penjualan tembakau.

1.2. Pokok Permasalahan

PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Arjasa – Jember merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan tembakau dan merupakan perusahaan yang sangat potensial. Strategi pemasaran yang ditempuh bertujuan meningkatkan pemasaran secara efektif dan efisien yang diharapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan baik di dalam negeri maupun di pasar internasional.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

1. berapa trend volume penjualan tembakau pada tahun 2004 ;
2. bagaimana strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini antara lain :

1. mengetahui dan menentukan trend volume penjualan tembakau pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2004;
2. menentukan strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan strategi pemasaran tembakau di masa yang akan datang;
2. penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi bagi kalangan akademis dan acuan bagi peneliti lain sesuai dengan bidang yang bersangkutan;
3. bagi penulis penelitian ini dapat memperluas wawasan serta pengetahuan secara nyata dalam pengelolaan suatu usaha.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Pada skripsi ini penulis mendapatkan sejumlah masukan dari skripsi sebelumnya yang berjudul “Analisis SWOT sebagai Penentu Strategi Pemasaran pada Perusahaan Air Mineral Alamo di Probolinggo” hasil karya tulis Muhammad Naim tahun 2000. Adapun pokok permasalahan yang diangkat adalah identifikasi variabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi perusahaan air mineral Alamo Probolinggo dan strategi yang digunakan oleh perusahaan air mineral Alamo Probolinggo. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi perusahaan air mineral Alamo Probolinggo serta untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

Pada penelitian tersebut digunakan beberapa variabel untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan yaitu dibatasi pada bidang fungsional perusahaan terutama pada bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi produk (*product*), harga (*price*), saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*). Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan Metode Setengah Rata-rata dengan pembahasan faktor-faktor strategi perusahaan sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*strength*) : kadar keasaman yang netral dari air mineral alamo, jenis dan ukuran kemasan yang beraneka ragam, armada distribusi yang baik, lokasi produksi yang dekat dengan bahan baku;
- b. Kelemahan (*weakness*) : pada perusahaan air mineral alamo probolinggo tidak memiliki cabang distribusi (depo) di daerah target pemasaran, daerah pemasaran terbatas, kurangnya promosi;
- c. Peluang (*opportunities*) : semakin sulitnya mendapatkan air minum yang bersih, prospek permintaan air mineral yang terus meningkat, citra perusahaan yang baik;
- d. Ancaman (*threath*) : kebijaksanaan dan peraturan pemerintah tentang hutan dan air, pesaing potensial.

Berdasarkan formulasi variabel-variabel dari faktor strategis dan perhitungan secara kuantitatif yaitu menggunakan Metode Setengah Rata-rata dengan hasil bahwa tingkat penjualan mengalami peningkatan, maka strategi yang terpilih adalah strategi pertumbuhan dan pengembangan pasar yaitu perusahaan berusaha dengan jalan menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Muhammad Naim adalah :

- 1) Masalah yang diteliti yaitu tentang penentuan strategi pemasaran pada sebuah perusahaan;
- 2) Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Muhammad Naim adalah :

- 1) Objek penelitian adalah PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (Persero) Arjasa – Jember sedangkan objek penelitian Muhammad Naim adalah PT. BROMO TIRTA LESTARI ALAMO – Probolinggo;
- 2) Variabel - variabel faktor strategis perusahaan yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber daya, aspek pemasaran, aspek operasional, kondisi perekonomian, sosial budaya, politik, teknologi dan persaingan. Sedangkan variabel faktor strategi perusahaan yang digunakan pada penelitian Muhammad Naim adalah pada bidang fungsional perusahaan terutama pada bauran pemasaran (*marketing mix*).

Penelitian sejenis juga dilaksanakan oleh Dyah Wahyuni Utama Ningsih pada tahun 2003 yang mengambil judul "Penerapan Strategi Pemasaran yang Efektif guna Meningkatkan Volume Penjualan Barang-Barang Kebutuhan Sehari-hari pada Unit Usaha Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember di Kota Administratif Jember." Adapun pokok permasalahan yang diangkat adalah variabel-variabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember dan strategi yang digunakan oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember serta untuk menentukan strategi pemasarannya.

Variabel-variabel tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kekuatan : lokasi yang strategis, kondisi fisik Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember yang luas dan mewah, keanekaragaman barang yang dijual, pelayanan yang ramah, jaringan yang luas dengan berbagai pihak.
2. Kelemahan : kurangnya promosi, kurangnya promosi, kurangnya profesionalisme karyawan, terbatasnya modal, terbatasnya karyawan.
3. Peluang : kelengkapan barang yang dijual, kepercayaan konsumen, meningkatnya laba yang diperoleh.
4. Ancaman : kurang familiarnya Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember, kalah dalam persaingan bisnis, banyaknya pesaing yang ada, turunnya kebijakan pemerintah.

Strategi yang dihasilkan adalah strategi stabilitas dimana strategi ini meliputi peningkatan promosi, meningkatkan mutu pelayanan, pemanfaatan peluang yang ada dan pengaktifan kemampuan menanggapi segala kemungkinan yang bisa terjadi setiap saat, peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak terkait.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Dyah Wahyuni Utama Ningsih terletak pada strategi pemasaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Dyah Wahyuni Utama Ningsih terdiri atas beberapa hal, antara lain :

1. Obyek yang diteliti pada penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa-Jember sedangkan obyek penelitian yang dilakukan oleh Dyah Wahyuni Utama Ningsih adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember.
2. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SWOT Matrik sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Dyah Wahyuni Utama Ningsih digunakan dua alat analisis yang berupa SWOT Matrik dan QSPM Matrik.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian, Macam, Kegunaan, dan Pentingnya Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Glueck (1990 : 6), bahwa manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah kepada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Selanjutnya Supriyono (1998 : 8) menerangkan bahwa beberapa kesimpulan pokok tentang definisi strategi perusahaan yaitu :

- 1) Strategi perusahaan adalah suatu rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan, karena lingkungan perusahaan menentukan kekuatan, kelemahan perusahaan sehingga dapat disusun kekuatan strategi pemasaran.
- 3) Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.
- 4) Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut, manajemen tingkat puncak merupakan suatu proses yang melibatkan setiap bagian organisasi baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan dan disusun secara eksplisit. Proses ini ditujukan untuk penyesuaian organisasi terhadap kondisi lingkungan agar perusahaan dapat bertahan dan tumbuh. Seperti kita ketahui bahwa tugas para manajer strategi adalah membuat seperangkat keputusan yang paling baik terhadap penggunaan sumber daya perusahaan yang sifatnya terbatas.

2. Macam-Macam Strategi

Menurut Glueck dalam Supriyono (1998 : 192), strategi dapat dibedakan atas 4 strategi utama dan menerangkan kondisi pemilihannya yaitu :

- 1) Strategi Stabilitas akan dilaksanakan jika :
 - a. Melanjutkan atau mengejar tujuan yang sama atau serupa meningkatkan prestasi yang dicapai pada masa lalu;
 - b. Melanjutkan untuk melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau serupa sebagaimana ditetapkan dalam definisi bisnisnya;
 - c. Keputusan strategi utamanya memusatkan pada peningkatan prestasi pelaksanaan fungsional.
- 2) Strategi Pertumbuhan, akan dilaksanakan jika perusahaan :
 - a. Meningkatkan tingkat tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa sebelumnya;
 - b. Melayani masyarakat dalam sektor produk yang sama atau dapat menambah sektor produk atau jasa;
 - c. Memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan prestasi fungsional utama.
- 3) Strategi Pengurangan, dipilih jika perusahaan :
 - a. Tingkat yang dicapai lebih rendah dari pada tingkat prestasi pada masa lalu;
 - b. Manajemen mencoba untuk menjamin masyarakat dalam lini produk atau jasa yang sama, tetapi mungkin mencoba mengurangi lini-lini produk atau jasa;
 - c. Manajemen mencoba untuk meningkatkan tingkat prestasi masa lalu jika memungkinkan;
 - d. Manajemen memusatkan keputusan strateginya pada prestasi fungsional dan pengurangan unit-unit dengan aliran kas negatif.
- 4) Strategi Kombinasi, akan dilaksanakan jika :

keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan stabil, strategi

pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda; tujuan perusahaan dan sektor bisnis kemungkinan sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan menerapkan strategi induk dari pertumbuhan dan pengurangan. Jadi dalam hal ini keempat strategi utama tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan apakah strategi yang akan digunakan dapat dilaksanakan atau tidak.

3. Kegunaan Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak yang lain yang berkepentingan, sehingga semua pihak tersebut dapat memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang manajemen strategi dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang baik juga tidak akan berhasil jika tidak diikuti dengan kebijaksanaan dan taktik yang tepat. Kebijaksanaan yang tepat adalah dapat membuat keputusan-keputusan yang tepat sehingga tujuan tercapai, sedangkan taktik adalah bagaimana teknik atau caranya agar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat bekerja secara terpadu sehingga dapat bersaing bahkan dapat menempatkan perusahaan di atas perusahaan lain.

4. Pentingnya Manajemen Strategi

Dalam mempelajari strategi perusahaan, kita dapat mengetahui arti pentingnya dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, sehingga menurut Supriyono (1998:8) antara lain :

- 1) strategi merupakan cara untuk mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan pada kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat,
- 2) strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan,

- 3) pada saat ini strategi banyak dipraktikkan dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko,
- 4) strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi dalam perusahaan, untuk memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah pada kegagalan,
- 5) memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungan,
- 6) strategi dapat membantu manajemen dalam pembuatan keputusan proaktif maupun reaktif agresif,
- 7) hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer,
- 8) perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Meskipun banyak arti penting dan manfaat strategi telah diuraikan di atas tapi strategi juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang harus diperhatikan oleh penyusun strategi. sehingga keterbatasan strategi dapat ditekan serendah mungkin. Adapun keterbatasan strategi menurut supriyono (1998:9) adalah sebagai berikut :

- 1) strategi didasarkan atas prediksi, tapi perusahaan sulit menyusun prediksi keadaan masa depan yang sangat kompleks dan berubah-ubah. untuk menghadapi masalah ini diperlukan teknik probabilitas yang lebih akurat dalam memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan,
- 2) dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang sudah diterapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. perlu disadari bahwa strategi harus bersifat fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang kompleks serta berubah secara dinamis, strategi yang sudah ditentukan mungkin tidak cocok dengan perubahan lingkungan akibat perubahan kesempatan dan hambatan yang ada,
- 3) strategi yang disusun merupakan satu kesatuan, komprehensif, dan terpadu. tetapi syarat ini sering kali sulit dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan corporate dengan tujuan divisi atau departemen-departemen dalam organisasi,

selain itu juga dapat timbul konflik antara tujuan divisi yang satu dengan divisi yang lainnya. dalam hal ini perlu konsep keseimbangan alokasi sumber perusahaan dan eliminasi konflik antar divisi organisasi,

- 4) kesulitan menyusun pola-pola tujuan, kebijakan dan implementasinya secara bijaksana. dalam hal ini diperlukan pertimbangan-pertimbangan (*judgement*) manajemen. dengan kata lain pertimbangan manajemen masih diperlukan dalam menyusun strategi,
- 5) proses manajemen strategi memerlukan waktu, usaha, dan biaya namun tidak ada jaminan manfaatnya lebih besar.

2.2.2. Pengertian perencanaan strategis dan strategi pemasaran

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Menurut Winardi (1989:15) perencanaan strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang digunakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Freddy Rangkuti (2001:3) mengemukakan bahwa “suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada proses analisis, rumusan dan evaluasi strategi itu disebut perencanaan strategis”.

Sebuah strategi dapat menciptakan arah yang jelas untuk sebuah perusahaan yang bersangkutan sehubungan dengan macam-macam target yang akan menjadi sasaran dan strategi mampu mengarahkan penggunaan sumber-sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan perusahaan yang bersangkutan menuju ke arah sasaran atau target tersebut. Perencanaan strategi (*strategic planning*) mempunyai tujuan utama agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Freddy Rangkuti, 2001:3).

2. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi yang dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap lingkungan tertentu atau khas yang dapat dianggap

penting, di mana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan tindakan yang wajar. Strategi merupakan pernyataan baik secara implisit maupun eksplisit mengenai hubungan bagaimana suatu merk / lini produk mencapai tujuannya. Tull dan kahle mendefinisikan strategi pemasaran 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 (Fandy Tjiptono, 1995:6).

Strategi pemasaran suatu perusahaan dipengaruhi oleh multi faktor dan kompleks menciptakan strategi pemasaran yang tepat tak lepas dari kemampuan manajemen dalam menganalisis suatu persoalan yang ada dalam perusahaan, serta bagaimana cara mengatasinya.

2.2.3. Perencanaan Strategi Pemasaran

Setelah perencanaan strategi pemasaran secara umum dibuat, maka manajemen dapat membuat perencanaan strategi pemasaran harus terintegrasi dalam perencanaan total perusahaan. Karena tujuan dan strategi tingkat pemasaran sangat erat hubungannya dengan tujuan dari strategi perusahaan. Perencanaan strategis dapat memastikan bahwa perusahaan telah melakukan sesuatu yang benar, dan rencana pemasaran dapat membantu perusahaan dalam melakukan suatu hal rencana yang benar. Untuk membantu perencanaan strategi pemasaran menurut Kottler (1992:144) ada tujuh langkah proses perencanaan pemasaran yakni :

1. analisis prestasi kegiatan pemasaran

analisis ini dilakukan dalam bidang pemasaran dan harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik turunnya hasil penjualan khususnya dan pemasaran umumnya,

2. analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman pemasaran perusahaan
dalam analisis ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran perusahaan dalam perkembangan ekonomi, sosial, budaya, teknologi, dan pemerintah serta faktor-faktor di dalam perusahaan tersebut di pasar,
3. penentuan tujuan pemasaran
perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran yang meliputi peningkatan tingkat penjualan, tingkat laba, dan tingkat *market share*,
4. penetapan strategi pemasaran
strategi pemasaran yang ditetapkan berdasarkan sasaran pasar dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran yang ditetapkan mencakup strategi harga, produk, distribusi, dan promosi (*marketing mix*),
5. penentuan target pasar
target pasar yang ditetapkan dapat dinyatakan dalam volume penjualan (unit) atau nilai penjualan (rupiah) maupun dalam *share* pasar laba,
6. penyusunan rencana pemasaran
rencana pemasaran yang disusun menggambarkan kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran,
7. penyusunan program pemasaran
program pemasaran meliputi rincian kegiatan yang dilakukan dan dikaitkan dengan waktu, tempat, dan siapa yang melaksanakannya.

Setelah perencanaan strategi pemasaran ditentukan, di mana salah satu langkah dari proses perencanaan pemasaran adalah analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman pemasaran perusahaan yang harus dianalisa berdasarkan lingkungan yang ada di sekitar perusahaan. Berikut ini akan dibahas mengenai peranan dari analisis dan diagnosis lingkungan.

2.2.4. Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan

2.2.4.1. Analisis dan Diagnosis Lingkungan

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

Glueck (1990:9) menyatakan bahwa :

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

Supriyono (1998:120-126) menyebutkan bahwa Analisis lingkungan adalah proses dengan mana penyusun strategi memonitor lingkungan. Sedangkan diagnosis lingkungan adalah kegiatan penyusunan strategi yang terdiri atas pembuatan keputusan-keputusan manajerial dengan menilai pentingnya tantangan-tantangan yang ditemukan dalam analisis lingkungan.

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

2.2.4.2. Pentingnya Menganalisis dan Mendiagnosis Lingkungan

a. Lingkungan Ekstern Perusahaan

Salah satu faktor yang menyebabkan semakin pentingnya suatu perencanaan adalah lingkungan ekstern perusahaan. Glueck (1990:96) memberi penjelasan sebagai berikut :

Lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan, yang dapat mengarah pada kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman terhadap perusahaan meskipun banyak faktor. Sektor-sektor terpenting adalah sosial-ekonomi, teknologi, suplier, pesaing, dan pemerintah.

Perubahan lingkungan di sekitar perusahaan terjadi karena :

1. keadaan persaingan

adanya persaingan sangat ketat di antara perusahaan yang menjual produk atau jasa akan menyebabkan perusahaan semakin berhati-hati dalam menerapkan strategi pemasaran,

2. perubahan teknologi

perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan, dengan jalan menciptakan produk baru yang lebih digemari konsumen dan tentu dapat bersaing. Tetapi di lain sisi, teknologi juga dapat mengakibatkan tantangan terhadap keberadaan perusahaan karena hal ini akan membuat produk yang diciptakan perusahaan mempunyai daur hidup yang pendek dan cepat dianggap *out of date*,

3. kebijaksanaan pemerintah

tingkat inflasi, tingkat penurunan pendapatan riil, deregulasi maupun debirokratisasi akan mempengaruhi pemasaran perusahaan. Selain itu semakin banyak peraturan dan campur tangan pemerintah (dalam hal undang-undang dan peraturan) akan mempengaruhi strategi yang diambil oleh perusahaan,

4. perubahan sosial budaya

walaupun masalah sosial budaya bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Perusahaan harus jeli mengamati sosial budaya yang relevan seperti

kepercayaan, sikap tingkah laku, nilai budaya, dan gaya hidup individual maupun masyarakat,

5. perubahan demografis

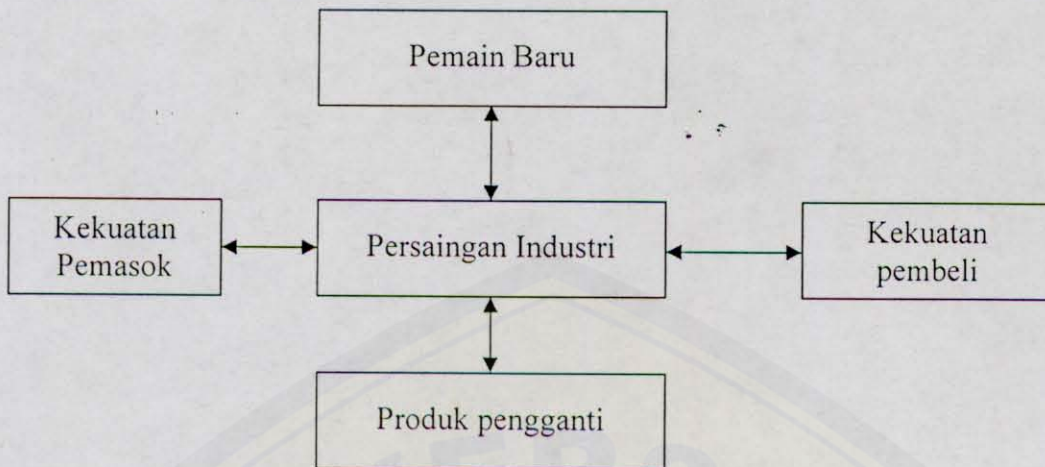
tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat pendidikan masyarakat yang semakin tinggi, adanya pergeseran geografis dari lokasi kependudukan akan mempengaruhi strategi pemasaran dari perusahaan,

6. perubahan pemasok

perubahan akan tergantung pada pemasok, karena pemasok adalah perorangan atau perusahaan yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan mempengaruhi besarnya biaya dan tersedianya semua faktor produksi yang dibutuhkan perusahaan.

b. Lingkungan Intern Perusahaan

Analisis lingkungan intern perusahaan merupakan analisis yang dilakukan terhadap keunggulan strategis perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusunan strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan. Istilah lingkungan intern ini juga dikatakan lingkungan mikro dan beberapa penulis membaginya ke dalam beberapa faktor. Analisis intern perusahaan ini menyangkut segi operasional kegiatan atau proses perusahaan yang berupa kegiatan pemasaran, produk, personalia, pembelanjaan, dan administrasi/akuntansi. Analisa intern perusahaan berkaitan erat dengan kondisi persaingan pada industri yang bersangkutan, keadaan persaingan pada suatu industri tergantung pada lima kekuatan pokok seperti yang ditunjukkan pada gambar 1 berikut :



Gambar 1 : Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Sumber : Freddy Rangkuti (2001:11)

Kita perlu terlebih dahulu mengetahui kelebihan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk pada industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis.

2.2.5. Analisis SWOT

Analisis lingkungan yang dilaksanakan biasanya mencakup dua hal yakni analisis lingkungan ekstern dan lingkungan intern. Analisis yang pertama menghasilkan gambaran tentang kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi, sedang yang kedua menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dari ilustrasi tersebut lahirlah konsep analisis SWOT yang memiliki peranan penting dalam proses perencanaan strategi. Menurut Freddy Rangkuti (2001:19) SWOT adalah suatu analisis yang membandingkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) dengan faktor lingkungan eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dapatlah diketahui perbandingan kekuatan dengan kelemahan perusahaan terhadap

pesaingnya, meliputi struktur organisasi perusahaan; sumber daya perusahaan; dan budaya kerja perusahaan. Sedangkan analisis peluang dan ancaman perusahaan dapat diketahui situasi sosial budaya; kondisi perekonomian; situasi politik; situasi teknologi dan situasi industri.

Tahapan analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2001:21) :

a) Tahap Pengumpulan Data

1. menentukan faktor strategi internal
2. menentukan faktor strategi eksternal
3. menentukan kuadran dalam analisis SWOT dimana :

Kuadran I : ini merupakan situasi menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan agresif.

Kuadran II : perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi.

Kuadran III : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran-kuadran tersebut dapat digambarkan seperti gambar berikut:

pesaingnya, meliputi struktur organisasi perusahaan; sumber daya perusahaan; dan budaya kerja perusahaan. Sedangkan analisis peluang dan ancaman perusahaan dapat diketahui situasi sosial budaya; kondisi perekonomian; situasi politik; situasi teknologi dan situasi industri.

Tahapan analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2001:21) :

a) Tahap Pengumpulan Data

1. menentukan faktor strategi internal
2. menentukan faktor strategi eksternal
3. menentukan kuadran dalam analisis SWOT dimana :

Kuadran I : ini merupakan situasi menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan agresif.

Kuadran II : perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi.

Kuadran III : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran-kuadran tersebut dapat digambarkan seperti gambar berikut:



Gambar 2 : Analisis SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2001:19)

b) Tahap Analisis

Membuat matrik SWOT sesuai data yang ada, dasar pengolahan data dilakukan dengan cara menentukan strategi yang telah ada sesuai dengan analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2001:31) antara lain :

1. strategi SO

strategi ini dibuat berdasarkan jalan pemikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

2. strategi ST

strategi ini menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.

3. strategi WO

strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

4. strategi WT

strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif yang ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang akan dihadapi perusahaan.

c) Tahap Pengambilan Keputusan

Menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT yang diolah dengan data yang ada maka diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran keberapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan dipakai oleh perusahaan.

2.2.6. Metode *least square* (kuadrat terkecil)

Metode *least square* digunakan sebagai suatu antisipasi terhadap terjadinya kesalahan yang timbul dalam penentuan trend penjualan perusahaan sebagai gambaran volume penjualan perusahaan. Penggunaan metode *least square* sangat membantu penentuan trend penjualan yang baik dimana dapat memperkirakan data setepat mungkin atau memperkecil kesalahan penentuan trend. Dengan kata lain metode *least square* digunakan untuk meminimumkan hasil kuadrat antara data asli dengan data prediksi (Singgih Santoso, 2003 : 301).

2.2.7. Hubungan analisis SWOT dengan penetapan strategi pemasaran

Analisis SWOT adalah penelitian tentang lingkungan dimana dari hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai dasar/acuan untuk penetapan strategi. Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang dari perusahaan, maka penetapan strategi pemasaran merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan kekuatan dan peluang serta berusaha memperbaiki dan membuang ancaman yang timbul dari kelemahan perusahaan.

2.2.8. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan baik pada tingkat corporate maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan. Implementasi strategi juga melibatkan pengembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi, dan membantu tujuan organisasi (Supriyono, 1998:258).

Pengembangan kebijaksanaan fungsional melibatkan kumpulan keputusan-keputusan yang :

1. menentukan secara teliti tentang bagaimana strategi yang dipilih akan dilaksanakan, jadi merupakan pedoman pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu;
2. mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk meyakinkan manajer atas strategi yang dipilih dan kebijaksanaan yang diputuskan akan dilaksanakan.

Dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi, manajer harus mengetahui apakah mereka memperoleh dukungan yang berasal dari manajer subordinasi atau bawahan. Dengan kata lain tercipta suatu iklim yang mendukung strategi yang ditetapkan.

Penentuan struktur organisasi yang sesuai berdasarkan strategi yang dibuat. Menurut Supriyono (1998 : 270) organisasi adalah pembagian pekerjaan diantara kelompok-kelompok atau individu-individu dan meyakinkan bahwa subbagian-subbagian tersebut dihubungkan secara bersama-sama untuk menjamin bahwa mereka akan bersama secara efektif.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai objek penelitian sehingga dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas sebagai dasar penentuan kebijakan dalam pengambilan keputusan. Penelitian yang digunakan bersifat deskriptif yang bertujuan memberikan gambaran tentang pengaruh faktor-faktor strategi pemasaran terhadap volume penjualan tembakau pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. Menurut Marzuki (1996:8) penelitian deskriptif adalah penelitian yang hanya melukiskan keadaan objek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari PT. Perkebunan Nusantara X (persero), Arjasa – Jember pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 yang berupa data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data tersebut dapat berupa gambaran perusahaan, laporan penjualan, dan lain-lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

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

a. Wawancara

Merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan mengenai objek penelitian.

b. Studi Kepustakaan

yaitu pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari sumber-sumber, berupa buku-buku atau sumber pustaka lain, yang berhubungan dengan objek yang diteliti baik berupa laporan atau data perusahaan yang sudah dibukukan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Agar diperoleh pemahaman dan tidak terjadi salah pengertian mengenai variabel-variabel yang diteliti maka perlu dijelaskan definisi operasional dari variabel-variabel yang ada yaitu :

a. strategi pemasaran

yaitu pendekatan pokok yang akan digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu; didalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran dan tingkat pemasaran yang diperlukan;

b. SWOT

adalah suatu analisis yang membandingkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember dengan faktor lingkungan eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*);

c. kekuatan (*strenght*)

merupakan kondisi internal perusahaan yang menyatakan keunggulan perusahaan dalam segala bidang yang dimanfaatkan untuk meraih peluang, yaitu sumber daya perusahaan dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember;

d. kelemahan (*weaknesses*)

adalah kondisi internal perusahaan yang sangat tidak menguntungkan perusahaan itu sendiri, meliputi kurang efisiennya sistem penjualan secara lelang, pengaruh geografis terhadap mutu dan jumlah produksi tembakau PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Arjasa – Jember;

e. peluang (*opportunities*)

merupakan kondisi eksternal perusahaan yang timbul dari kelemahan kompetitor serta merupakan keadaan konsumen yang dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan, meliputi situasi sosial budaya, dan kondisi perekonomian;

f. ancaman (*threats*)

merupakan suatu keadaan eksternal perusahaan yang tercipta dari kondisi pesaing dan konsumen yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, meliputi situasi politik dan keamanan dalam negeri serta persaingan industri tembakau yang semakin kompetitif;

g. volume penjualan

yaitu tingkat penjualan tembakau dalam bentuk data penjualan pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003.

3.5. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode SWOT

Metode SWOT digunakan untuk mengetahui faktor-faktor strategi yang berpengaruh terhadap volume penjualan tembakau pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. Metode SWOT meliputi langkah-langkah sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 2001 : 22) :

a. menganalisis faktor internal

identifikasi faktor internal perusahaan dilakukan dengan menyusun tabel IFAS (*internal strategic factors analysis summary*) untuk merumuskan faktor-faktor internal tersebut ke dalam kerangka kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*),

b. menganalisis faktor eksternal

mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dengan membuat tabel EFAS (*external strategic factors analysis summary*) untuk merumuskan faktor-faktor tersebut ke dalam kerangka peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*),

c. penentuan alternatif strategi pemasaran

berdasarkan matrik SWOT, dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi pemasaran yang memungkinkan bagi perusahaan. Masing-masing alternatif strategi tersebut memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda dimana perumusannya berdasarkan penggabungan faktor-faktor strategis internal maupun eksternal perusahaan berupa SO strategi, ST strategi, WO strategi, dan WT strategi.

Tabel 1. MATRIK SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan Kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>TREATHS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Freddy Rangkuti (2001:31)

d. pemilihan strategi pemasaran

dalam kegiatan ini dilakukan penentuan alternatif strategi pemasaran yang ada sesuai dengan faktor yang dimiliki oleh perusahaan serta sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang dipilih dapat berupa salah satu alternatif strategi yang ada maupun gabungan dari alternatif strategi.

2. Metode *Least square* (kuadrat terkecil)

Metode ini digunakan untuk mengetahui trend volume penjualan tembakau pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. Metode *least square* digunakan untuk meminimumkan hasil kuadrat antara data asli dengan data prediksi (Singgih Santoso, 2003 : 301).

$$\hat{Y} = a + b X$$

Dimana

\hat{Y} = Y hasil prediksi, dimana Y sendiri adalah data asli dari time series

X = kode yang berhubungan dengan waktu

Jika model trend diatas adalah model yang baik, maka seharusnya hasil prediksi \hat{Y} tidak berbeda jauh dengan data aslinya (Y), yaitu :

$Y - \hat{Y}$ minimum (walaupun tidak bisa sama dengan nol)

Agar $Y - \hat{Y}$ minimum, secara matematis jumlah kuadrat dari selisih tersebut seharusnya nol (*least square*), atau :

$$\Sigma (Y - \hat{Y})^2 = 0$$

Jika dikaitkan dengan model trend di atas ($\hat{Y} = a + b X$) maka persyaratan *least square* bisa dipenuhi jika a dan b dicari dengan rumus:

$$b = \frac{\Sigma XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\Sigma X^2 - n\bar{X}^2}$$

dimana n adalah jumlah data.

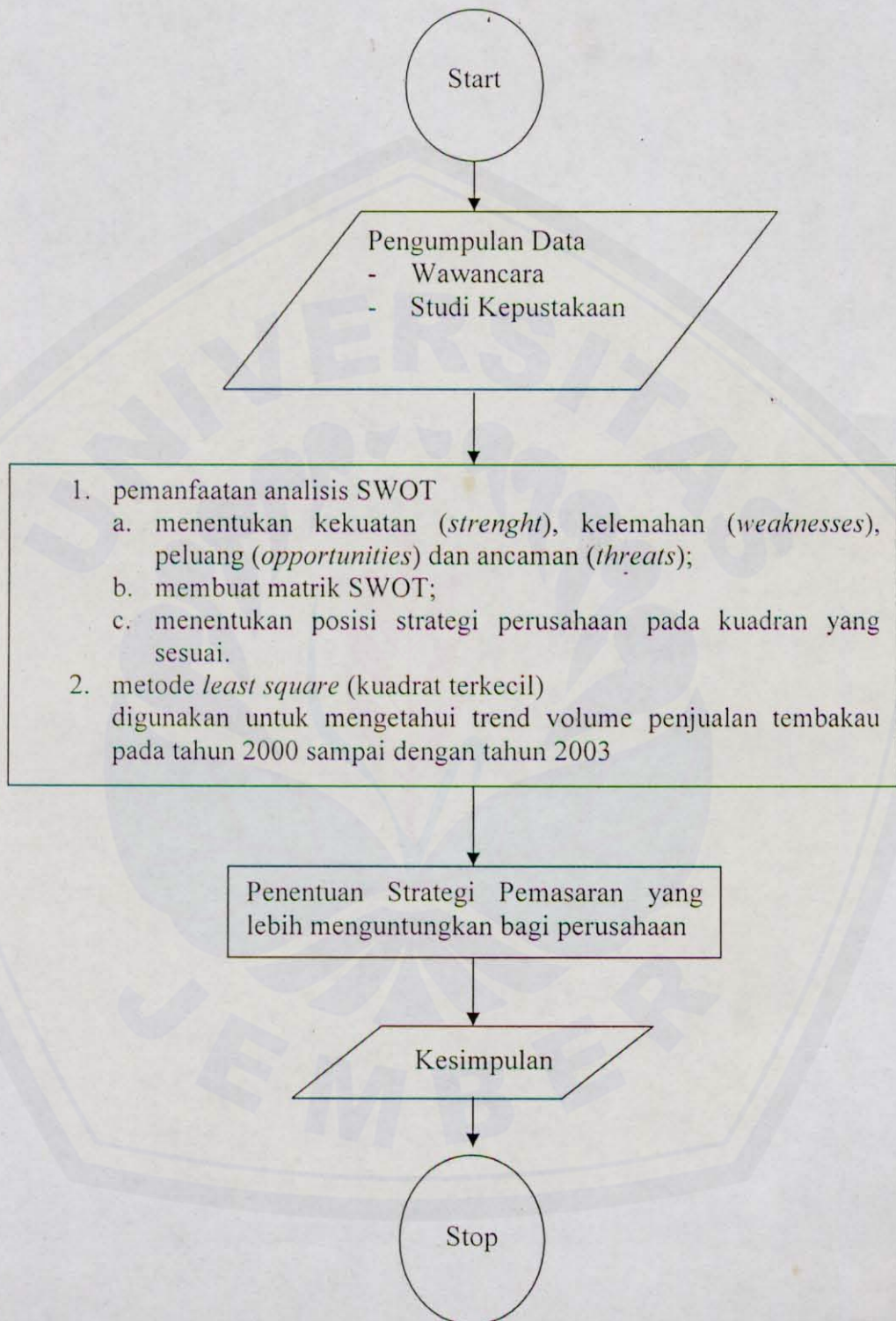
$$a = \bar{Y} - b \cdot X$$

Karena dalam time series, jumlah X adalah nol, maka rata-ratanya juga sama dengan nol sehingga rumus di atas bisa disingkat menjadi

$$b = \frac{\Sigma X \cdot Y}{\Sigma X^2} \text{ dan } a = \bar{Y} - b(0) = \bar{Y} \text{ atau } a = \frac{\Sigma Y}{n}$$

Dalam hal ini dicari data volume penjualan selama empat tahun pada tahun 2000, 2001, 2002, 2003 untuk mengetahui stabilitas volume penjualan dengan menggunakan model di atas. Dari hasil pengolahan data ini akan dijadikan bahan acuan untuk menentukan kebijakan pemilihan strategi pemasaran.

3.6. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 3 : Kerangka Pemecahan masalah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

1. start yaitu tahap persiapan penelitian terhadap masalah yang akan dihadapi.
3. pengumpulan data yaitu tahap mengumpulkan data dengan jalan wawancara dan studi kepustakaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
4. pemanfaatan analisis SWOT dan metode *least square*.
pemanfaatan analisis SWOT, dengan menggunakan data yang ada, digunakan untuk pemetaan terhadap strategi yang telah dijalankan perusahaan kedalam matrik SWOT yang dibuat berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis yang dimiliki perusahaan sedangkan metode *least square* digunakan untuk mengetahui trend volume penjualan tembakau dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2003.
5. penentuan alternatif strategi pemasaran yang lebih menguntungkan bagi perusahaan
berdasarkan analisis strategi yang telah ditempuh perusahaan terhadap matrik SWOT tersebut juga dilakukan analisis terhadap alternatif strategi lain yang mungkin lebih menguntungkan bagi perusahaan di masa yang akan datang.
6. menarik kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran yang relevan.
7. stop yaitu akhir dari seluruh proses penelitian

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1996, telah dilakukan peleburan PT. Perkebunan Nusantara XIX (Persero) Klaten, PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) Jember menjadi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH. Nomor 43 tanggal 11 Maret 1996 di Jakarta.

Awal berdirinya PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dibagi dua yaitu :

1. Masa Pra Nasionalis, merupakan *andernaming* milik Belanda, antara lain :
Landbouw Maatschappij “out Djember” (L.M.B.D),
Fa. Anemal dan Co,
Basoekische Tabaks Maatschappij (B.T.M) dan
Landbouw Maatschappij “Soekowono” (L.M.S).
2. Masa Nasionalis antara lain :
Tahun 1957 : P.P.N. Baru (SK Menteri Pertanian RI No. 229/57 tanggal 19 Desember 1957),
Tahun 1959 : Prae Unit Tembakau,
Tahun 1961 : P.P.N. Kesatuan IX (Peraturan Pemerintah No. 173 Tahun 1961 tanggal 26 April 1961),
Tahun 1963 : dipecah menjadi dua yaitu P.P.T.N. Besuki V dan P.P.T.N. Besuki VI (PP No. 30/1963 tanggal 22 Mei 1963)
Tahun 1968 : PT. Perkebunan XXVII (Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1968 tanggal 13 April 1968),
Tahun 1972 : PT. Perkebunan XXVII (Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1972 tanggal 22 Pebruari 1972) dan
Tahun 1996 : berdasarkan Peraturan Pemerintah no. 15 Tahun 1996 tanggal 16 Pebruari 1996 perkebunan mengalami reorganisasi menjadi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang merupakan

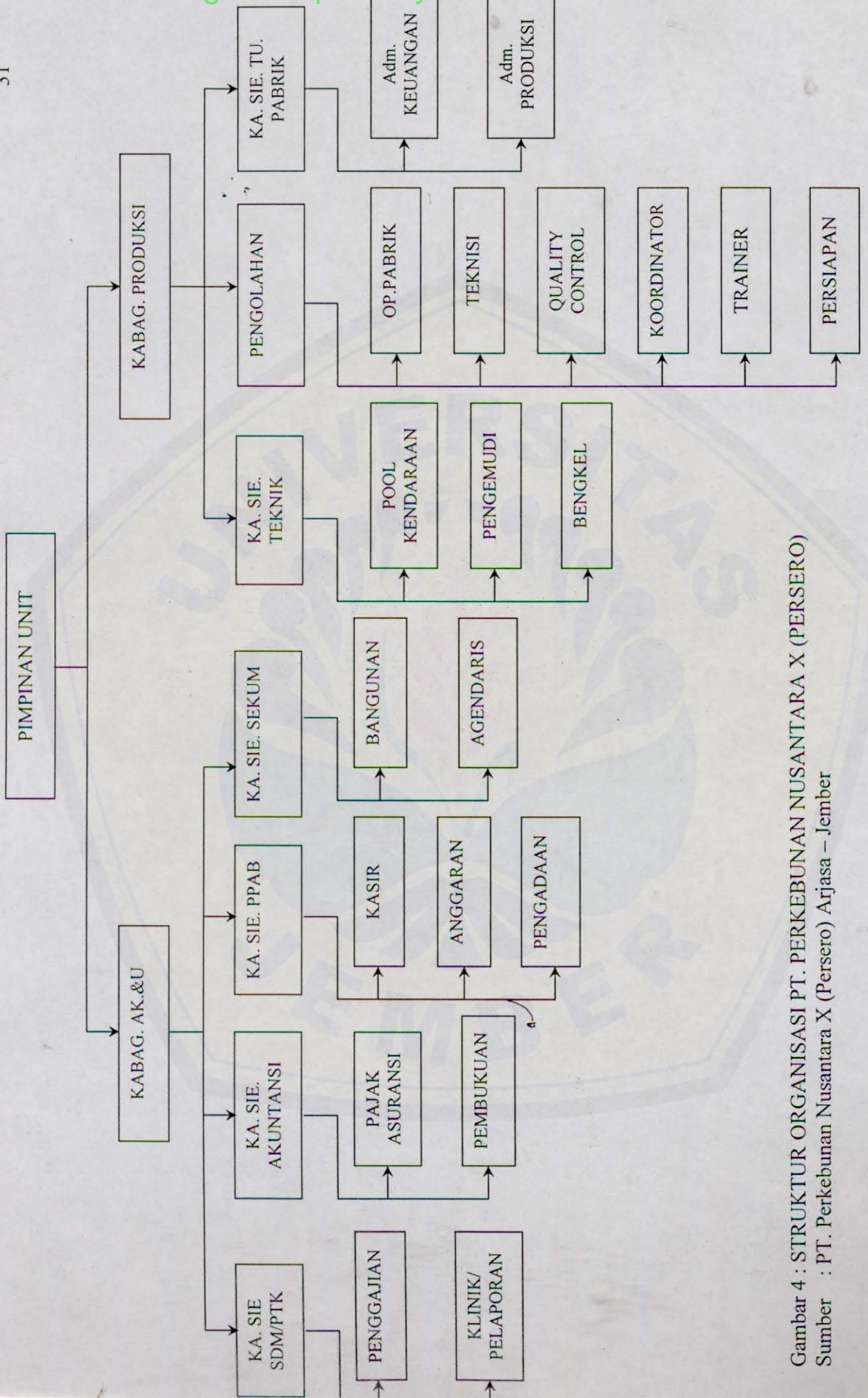
peleburan dari PT. Perkebunan XIX (Persero), PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero), dan PT. Perkebunan XXVII (Persero), yang mengelola lebih dari satu komoditi yang berbeda tata niaganya.

4.1.2. Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan

4.1.2.1. Struktur Organisasi perusahaan

Struktur organisasi merupakan pencerminan hubungan kerja antara orang-orang yang berada di dalamnya. Struktur organisasi juga merupakan gambaran secara skematis mengenai hubungan kerja sama dari suatu kelompok individu dalam suatu organisasi sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang disusun dan ditunjang dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab atas tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada bawahan akan sangat membantu pimpinan dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya. Peranan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya struktur organisasi tersebut dapat diketahui dengan jelas bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing pihak / bagian.

Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember adalah sebagai berikut :



Gambar 4 : STRUKTUR ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember

1. Pimpinan Unit
Bertugas mengelola Unit Industri Bobbin PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).
Bertanggung jawab kepada Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).
2. Kepala Bagian Akuntansi dan Umum
Bertugas mengelola administrasi keuangan dan umum
Bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Industri Bobbin PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).
3. Kepala Bagian Produksi
Bertugas mengelola produksi cutting Bobbin
Bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Industri Bobbin PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).
4. Conterpart Kawasan Berikat
Bertugas mengelola Kawasan Berikat Unit Industri Bobbin.
Bertanggung jawab kepada Pimpinan Unit Industri Bobbin PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).
5. PJ Tenaga Kerja
Penanggung jawab tenaga kerja dan hubungan industri Bobbin.
6. Unit Export/Import Kawasan Berikat
Bertugas : a. Mengurusi export dan import via Kawasan Berikat dan kerja sama dengan Kantor Bea dan Cukai.
b. Pengurusan ijin orang-orang asing.
c. Pengurusan ijin penyimpangan waktu.
d. Mengurus ijin kerja malam hari.
e. Pembuatan laporan yang berkait.
7. Pelaksana SDM
Bertugas : a. Kepegawaian dan penggajian karyawan.
b. Pengerjaan perhitungan lembur.
c. Pengelolaan dan penyelesaian program-program DAPENBUN.
d. Pencatatan program cuti karyawan.
e. Pembuatan laporan yang berkait.

- f. Pengelolaan program YDPP / DAPENBUN dan PTT (pendapatan di luar gaji).
- g. Pembuatan program upah.
- h. Pembuatan bantuan sosial pada karyawan.
- i. Pembuatan iuran DAPENBUN atau JAMSOSTEK atau PPh 21 bekerja sama dengan Bagian Umum.
- j. Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Umum.

8. Kepala Seksi Umum

Bertugas : a. Mengurusi keamanan dan pelayanan.

b. Kesekretariatan dan arsip.

c. Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Umum.

9. Urusan Kesekretariatan

Bertugas : Pengagendaan, pengarsipan dan pelaksanaan pembuatan surat-surat/perjanjian serta humas.

10. Agendaris

Bertugas : Membantu pengiriman surat dan kearsipan surat dan bukti-bukti pengeluaran uang.

11. Pembantu Urusan Umum

Bertugas : a. Pencatatan pengobatan karyawan dan batihnya.

b. Pembuatan GAR setiap bulan.

c. Laporan survei upah dan industri.

d. Urusan klinik Bobbin.

12. Magazen dan Inventaris

Bertugas : a. Melayani permintaan bahan dan barang yang ada.

b. Pencatatan keluar dan masuknya barang.

c. Mengevaluasi tingkat kesusutan.

d. Pencatatan inventaris unit.

13. Kasi Keuangan

- Bertugas :
- a. Melakukan verifikasi terhadap kebenaran dan legalitas bukti kas/memo sebelum dibuku.
 - b. Membukukan bukti kas maupun memo mutasi kegiatan operasional perusahaan berdasarkan sistem dan prinsip akuntansi yang diterapkan.
 - c. Mencatat perubahan fisik / nilai buku pada akhir tahun dan membuat daftar penyusutannya.
 - d. Administrasi hutang-piutang dan penagihan (T14).
 - e. Membuat memo penyelesaian DN / KN dan bukti pembayaran yang diperlukan.
 - f. Membuat DN untuk unit kerja lain.
 - g. Melaksanakan pembukuan gaji / upah karyawan Bobbin, pemasaran, litbang dan sekper.
 - h. Menyusun neraca rugi/laba bulanan dan tahunan.
 - i. Melaksanakan bukti-bukti pembukuan bila diperlukan.
 - j. Membuat daftar pencocokan (rekonsiliasi) rekening koran.
 - k. Pencatatan pengawasan MVA.
 - l. Mencatat hasil produksi cutting.
 - m. Pencatatan EAP termasuk laporannya.

Bertanggung jawab :

- a. Penyelesaian data masukan program keuangan dengan sistem komputerisasi.
- b. Kebersihan dan keamanan data komputer (PDE).
- c. Pengelolaan keuangan dan administrasinya.
- d. Koordinasi dan pelaksanaan organisasi bagian keuangan.
- e. Pelaksanaan semua peraturan/ketentuan yang ada kaitannya dengan masalah administrasi keuangan.
- f. Kesiapan data personalia yang benar dan akurat.

14. Pembantu Administrasi Keuangan I

- Bertugas :
- a. Membantu pencatatan perubahan fisik/nilai buku inventaris pada akhir tahun dan membuat daftar penyusutannya.
 - b. Membantu administrasi hutang-piutang dan penagihannya.
 - c. Membantu menyusun neraca sisa dan rugi/laba perusahaan untuk laporan bulanan dan tahunan.
 - d. Membantu melaksanakan penyediaan bukti-bukti pembukuan yang diperlukan untuk kepentingan pemeriksaan.
 - e. Membantu ketertiban / pemeliharaan bukti pembukuan yang diperlukan perusahaan.
 - f. Membantu pelaksanaan administrasi finansial terhadap penerimaan dan pengeluaran bahan dan barang dari gudang.
 - g. Bertanggung jawab atas kebersihan dan keamanan data komputer (PDE).

15. Pembantu Administrasi Keuangan II

- Bertugas :
- a. Membukukan bukti kas maupun memorial mutasi kegiatan operasional perusahaan berdasarkan sistem dan prinsip akuntansi yang ditetapkan.
 - b. Membuat memorial penyelesaian Debet Nota (DN) dan bukti pembayaran yang diperlukan untuk hutang-piutang, dll.
 - c. Membuat Debet Nota (DN) pembebanan biaya untuk unit kerja lain.
 - d. Melaksanakan pembukuan gaji / upah karyawan Bobbin, pemasaran dan litbang.
 - e. Membantu penyusunan neraca sisa dan rugi/laba perusahaan untuk laporan bulanan dan tahunan.
 - f. Membantu melaksanakan penyediaan bukti-bukti perusahaan yang diperlukan untuk kepentingan pemeriksaan.
 - g. Membantu melaksanakan administrasi finansial terhadap penerimaan/pembelian dan pengeluaran bahan dan barang dari gudang (kartu MVA).

- h. Mencatat stock persediaan hasil produksi cutting Bobbin untuk keperluan pelaporannya.
- i. Membantu melaksanakan pengadaan kebutuhan bahan dan barang termasuk penyelesaian administrasinya.
- j. Mencatat eksl biaya alat pengangkutan (EAP) termasuk pelaporannya.
- k. Penyelesaian data masukan program keuangan dengan sistem komputerisasi.

16. Kepala Seksi PPAB (Pusat Pengendali Anggaran Belanja)

- Bertugas :
- a. Membuat rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) dan pendapatan perusahaan.
 - b. Menghimpun permintaan modal kerja dari urusan lain dan pemasaran/litbang serta pembuatan permintaan modal kerja (PMK) bulanan.
 - c. Melaksanakan evaluasi terhadap permintaan modal kerja (PMK) serta menyiapkan/menerapkan pelaksanaan penyediaan modal kerja bulanan.
 - d. Melaksanakan evaluasi terhadap pengawasan anggaran penerimaan dan pengeluaran biaya.
 - e. Membuat perencanaan kebutuhan kas harian.
 - f. Membuat bukti penerimaan dan pengeluaran bank, menata-usahakan dan membuat daftar pencocokan.
 - g. Menyiapkan bukti pembayaran uang muka dan pengeluaran biaya.

17. Pembantu Administrasi Bidang PPAB

- Bertugas :
- a. Membantu membuat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan pendapatan perusahaan.
 - b. Membantu menghimpun permintaan modal kerja dari urusan lain dan pemasaran/litbang serta membuat PMK bulanan.

- c. Membantu melaksanakan evaluasi terhadap permintaan modal (PMK) kerja serta menyiapkan pelaksanaan penyediaan modal kerja bulanan.
- d. Membantu melaksanakan verifikasi pengawasan anggaran penerimaan dan pengeluaran biaya.
- e. Membantu membuat perencanaan kebutuhan kas harian.
- f. Membantu menata-usahakan keuangan dalam buku kasir dan mencocokkan dengan kas employer setiap periode (harian).

18. Kepala Seksi Bangunan

- Bertugas :
- a. Pengelolaan program-program pembangunan, pemeliharaan / reparasi dan pelaksanaan serta pengawasannya.
 - b. Penanggung jawab urusan teknik bangunan.
 - c. Pelaksana surat perintah kerja (SPK) masuk.
 - d. Pemeriksaan lokasi obyek untuk permintaan kerja.
 - e. Pembuatan gambar dan perencanaan RAB-nya.
 - f. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Akuntansi dan Umum.

19. Pembantu Urusan Bangunan

- Bertugas :
- a. Pengawasan pekerja bangunan.
 - b. Pengadaan bahan bangunan.
 - c. Administrasi bangunan.
 - d. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Akuntansi dan Umum.

20. Kepala Seksi Teknik

- Bertugas :
- a. Penglolaan program-program teknik, pemeriksaan/reparasi dan pelaksanaan serta pengawasannya.
 - b. Penanggung jawab teknik mesin dan kendaraan.
 - c. Pelaksana surat perintah kerja (SPK) masuk.
 - d. Pemeriksa lokasi obyek untuk permintaan kerja.
 - e. Pembuatan gambar dan perencanaan RAB-nya.
 - f. Mengatur jadwal dan tugas kendaraan.
 - g. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Akuntansi dan Umum.

21. Pool Kendaraan

Bertugas : a. Pengaturan kendaraan dinas.

- b. Pengaturan kendaraan antar-jemput karyawan pabrik.
- c. Perpanjangan STNK.
- d. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Akuntansi dan Umum.

22. Sopir

Bertugas menjalankan kendaraan / bus.

23. Urusan Teknik Perbengkelan

Bertugas meakukan pengecekan dan servis kendaraan.

24. PJ Pabrik (Pengolahan)

Bertugas mengelola program-program pabrik, melaksanakan dan mengawasi, serta bertanggung jawab atas kelancaran aktivitas pabrik.

25. Asisten PJP

Bertugas : a. Membantu pengelolaan PJP.

- b. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Produksi.

Dibantu oleh quality control – chief cool room – kepala timbang – koordinator – trainer.

26. Persiapan

Bertugas : a. Menyimpan material dari gudang BSB ke pabrik.

- b. Melakukan treatment material baik secara manual maupun mesin.
- c. Memeriksa kebenaran tembakau baik jumlah maupun kualitasnya.
- d. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Produksi.

27. Striping

Bertugas : a. Mengolah sisa tembakau dari mesin Bobbin menjadi bahan filter

- b. Packing dari hasil.
- c. Melaksanakan pengiriman hasil striping untuk ekspor.
- d. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Produksi.

28. Kepala Teknisi Pabrik

- Bertugas :
- a. Maintenance/perawatan terhadap mesin-mesin pabrik.
 - b. Perbaiki mesin-mesin Bobbin yang mengalami kerusakan.
 - c. Melayani permintaan operator apabila ada kerusakan.
 - d. Pengawasan intern.
 - e. Penggantian format mesin-mesin Bobbin.
 - f. Tugas-tugas lain yang diberikan Kabag. Produksi.

29. Conterpart

Bertugas melakukan pembinaan terhadap teknisi koordinasi dengan pihak BSB (Buerger Soehne AG Burg).

30. KTU Pabrik

- Bertugas :
- a. Pengelolaan administrasi dan dokumen serta laporan produksi dibantu pertugas administrasi, dokumen ekspor, absensi dan penggajian, serta laporan produksi.
 - b. Membuat rencana kebutuhan modal kerja.
 - c. Melaksanakan pembayaran upah dan premi karyawan pabrik.
 - d. Melaksanakan pembayaran biaya rutin harian pabrik.
 - e. Melaksanakan surat-surat Bobbin dari Bpk. Koentjoro.
 - f. Data produksi.
 - g. Absensi harian karyawan Bobbin.
 - h. Cek list kekerasan Bobbin.
 - i. Cek list jumlah potongan.
 - j. Laporan bulanan kualitas dari Bobbin control.
 - k. Administrasi ekspor Bobbin.

Berdasarkan struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember di atas, dapat diketahui tingkat efektifitas kinerja berdasarkan kewajiban dan wewenang masing-masing bagian. Rentang pengawasan (*span of control*) yang dimiliki oleh manajer tidak terlalu luas sehingga dapat meningkatkan pengawasan terhadap hasil kerja bawahan. Selain itu jalur koordinasi antara Kepala Bagian Akuntansi dan Umum serta Kepala bagian Produksi sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga antar bagian dapat bersinergi guna mencapai tujuan.

4.1.2.2.Sumber Daya Manusia

Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember Terdiri dari:

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu (dibatasi dengan usia pensiun), dimana saat dimulainya hubungan kerja didahului dengan masa orientasi dan pelatihan selama 6 bulan dan dilanjutkan dengan masa percobaan maksimal 3 bulan. Dapat juga karyawan tetap mempunyai suatu pengertian adalah karyawan yang sudah diangkat oleh Direksi dan pimpinan perusahaan berdasarkan Surat Keputusan Direksi / Surat Keputusan Pimpinan.

b. Karyawan tidak Tetap

Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tertentu, dimana pada saat dimulainya hubungan kerja tidak didahului dengan masa percobaan.

Karyawan tidak tetap terdiri dari :

1) Karyawan KKWT (Kontrak Kerja Waktu Tertentu)

Karyawan KKWT adalah karyawan – karyawan yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dibidang produksi yaitu memotong / menggulung tembakau.

Karyawan KKWT dapat memperpanjang kontraknya apabila kontrak kerjanya telah habis masa berlakunya, dengan syarat karyawan tersebut tidak melanggar peraturan – peraturan yang ada. Untuk upah ditentukan berdasar upah minimum regional (UMR).

2) Karyawan Honorair

Karyawan Honorair adalah karyawan yang karena ketrampilan dan keahliannya dipekerjakan untuk waktu dan jenis pekerjaan tertentu. Besarnya honorair, santunan sosial dan jaminan sosial ditetapkan berdasarkan kesepakatan kedua pihak dan ditentukan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh tenaga honorair tersebut dan hubungan kerja diatur kontrak

3) Karyawan Kontrak

Karyawan kontrak adalah karyawan-karyawan yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dibidang lain kecuali bidang produksi. Contoh : Bidang teknisi, bidang teknik dll.

**Tabel 2. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember
Formasi Tenaga Kerja Tahun 2004**

No.	Uraian	Jumlah
1.	Karyawan Tetap	82
2.	Karyawan Kontrak	882
3.	Karyawan Honorair	-
Jumlah		964

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember

4.1.2.3. Hari dan Jam Kerja

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember saat ini melaksanakan enam hari kerja dalam satu minggu, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Hari kerja adalah Hari Senin sampai Hari Sabtu.
- b. Jam kerjanya :

- b. Jam kerjanya :
 Senin-Jum'at : jam 07.00-14.00 WIB
 Sabtu : jam 07.00-13.00 WIB
- c. Senam pagi diadakan setiap hari jum'at mulai pukul 07.00-08.00 WIB.
- d. Jam kerja lembur ditetapkan dari jam 14.00 WIB sampai waktu yang ditentukan dan dikerjakan apabila ada pekerjaan yang belum selesai dikerjakan dalam jam kerja.

4.1.2.4. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan diupayakan dengan melalui :

- a. Perumahan, tidak semua karyawan mendapat perumahan karena jumlah yang terbatas dan sebagai gantinya mendapat uang sewa rumah.
- b. Kesehatan, semua pegawai mendapat fasilitas berobat secara cuma-cuma.
- c. Jaminan hari tua, diberi kepada semua karyawan berupa tunjangan.
- d. Tunjangan keagamaan, setiap karyawan tetap diberikan tunjangan hari raya sebesar satu bulan gaji.
- e. Jamsostek, setiap karyawan menjadi peserta antara lain jaminan kecelakaan, jaminan kematian dan jaminan hari tua.
- f. Fasilitas lainnya yaitu menjadi anggota koperasi, sarana olah raga dan pendidikan bagi yang berprestasi.

4.1.2.5. Sistem Penggajian dan Pengupahan

Sistem penggajian dan pengupahan pada didasarkan pada Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) antara Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember. Dengan Gabungan Serikat Pekerja (GSP).

- a. Sistem Penggajian Karyawan Tetap
 Besarnya upah atau gaji yang diterima oleh karyawan tetap ditentukan berdasarkan golongan, status dan jabatan yang dipangku oleh karyawan tetap tersebut, ditambah dengan beberapa tunjangan yaitu :

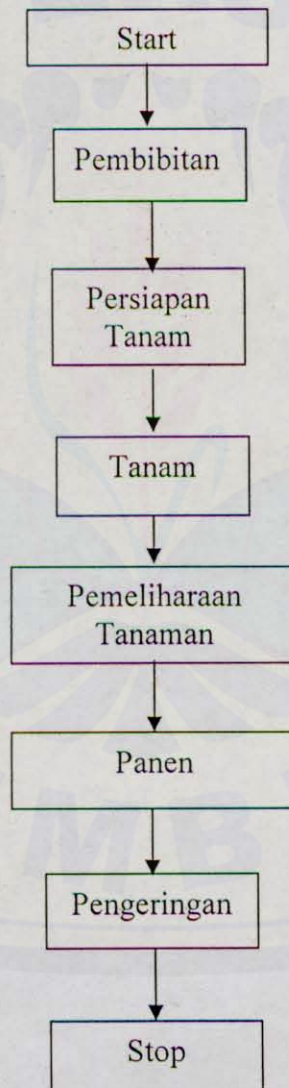
- 1) tunjangan struktural,
- 2) tunjangan fungsional,
- 3) tunjangan peralihan,
- 4) rapel gaji,
- 5) tunjangan dana pensiun perkebunan (Dapenbun),
- 6) tunjangan PPH 21,
- 7) santunan sosial lain,
- 8) upah lembur jika melakukan lembur.

b. Sistem Pengupahan pada Karyawan Tidak Tetap

- 1) Besarnya upah atau gaji yang diterima oleh karyawan tidak tetap ditentukan berdasarkan Upah Minimum Regional (UMR) daerah Jember ditambah dengan Tunjangan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) dan juga upah lembur, bila karyawan tersebut melakukan lembur. Dan pengupahan karyawan tidak tetap dihitung dengan perhari. Jika karyawan tidak tetap tidak masuk pada hari itu, maka tidak akan dibayar / dihitung untuk hari itu. Dan tidak dihitung pembayaran untuk hari minggu, karena walaupun tidak masuk pada hari minggu tetap dibayar dengan ketentuan masuk selama hari senin sampai sabtu. Tetapi dalam pembayaran upah itu dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali.
- 2) Karyawan Honorair
Besarnya upah yang diterima oleh karyawan honorair ditentukan berdasarkan kesepakatan antara kedua belah pihak (perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan).
- 3) Karyawan Kontrak
Besarnya upah yang diterima oleh karyawan kontrak ditentukan berdasarkan UMR daerah Jember. Yang diperhitungkan dan dibayarkan secara bulanan. Karyawan kontrak diwajibkan kerja lembur atas perintah perusahaan dan diperhitungkan sama dengan upah lembur untuk karyawan tetap.

4.1.2.6. Aspek Operasional

Permintaan pasar dari setiap tahun mengalami perubahan oleh karena itu Unit Usaha Strategis Tembakau Jember harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pasar tersebut. Salah satu usaha yang telah dilaksanakan adalah penanaman tembakau. Dimana untuk mendapatkan dan meningkatkan tembakau berkualitas baik tidaklah mudah, upaya perbaikan harus selalu dilakukan agar mampu memberikan hasil yang maksimal. Adapun petunjuk teknis pelaksanaan pengolahan tembakau PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember dapat dilihat pada Gambar berikut ini :



Gambar 5 : Proses Produksi

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember

Keterangan Proses Produksi :

1. pembibitan

Titik awal yang paling penting dalam mengusahakan tanaman tembakau adalah pembibitan yang bertujuan mendapatkan bibit yang sehat, kuat dan bermutu dalam jumlah yang cukup memenuhi kebutuhan,

2. persiapan tanam

Pengolahan tanah untuk tembakau prinsipnya adalah untuk mendapatkan lapisan olah yang halus, dalam (25-30 cm), masak (semua lapisan tanah terolah dengan sempurna), sehat (mengalami pengeringan yang cukup), dan bersih dari akar-akar jerami dan bebas gulma,

3. tanam

Tanaman tembakau dibagi 2 seri tanam yaitu seri a dan seri b yang masing-masing sebesar 50 %, masing-masing seri ditanam selama 6 hari,

4. pemeliharaan tanam

Pemeliharaan tanaman dilakukan sejak berumur dua hari, pemberantasan hama dan penyakit meliputi peracunan dan pencarian ulat, pemupukan yang dilakukan dua tahap (umur 15 hari dan 55 hari), gulud yaitu pembukaan tanah dengan maksud untuk memperbaiki aerasi tanah, pasang tali yang dilaksanakan 3 tahap, pemberian air yang terdiri dari dua yaitu air siram dan air ebor, *hygiene ploegh* atau bersihan daun bawah dilakukan pada umur 30 hari dengan tujuan menghindari serangan penyakit *cereospora* dan mengurangi masuknya daun non produksi ke gudang pengering,

5. panen

Awal petik tembakau ditentukan oleh beberapa faktor yaitu umur tanaman, pertumbuhan generatif, visual daun menunjukkan tepat tua dan kandungan khloropil (± 310 PPM). Namun sebelum petik dilakukan, untuk memperoleh tingkat ketuaan daun yang sama sebelumnya dilaksanakan petik cuci kaki tujuannya adalah untuk meratakan posisi petik,

6. pengeringan

Proses pengeringan tembakau disamping kehilangan air karena penguapan terjadi pula reaksi-reaksi biokimia yang diperlukan guna memperoleh kualitas tembakau yang baik. Pengeringan tembakau cerutu pada dasarnya berlangsung secara alami, yang lazim disebut pengeringan dengan udara.

Proses ini membutuhkan waktu relatif lama yang berkisar antara 20-22 hari. Sekalipun pada hakikatnya pengeringan tembakau cerutu merupakan pengeringan dengan udara, namun tidak menutup kemungkinan digunakannya pemanasan dalam proses tersebut. Pada hakekatnya pemanasan itu dimaksudkan untuk memulihkan kondisi udara yang sudah jenuh dengan uap air, sehingga udara tersebut mampu menyerap uap air secara terus menerus diuapkan oleh daun. Tujuan pengeringan adalah mengeringkan daun tembakau basah segar dan sehat berwarna hijau menjadi kering berwarna coklat terang dan rata.

Tembakau yang telah dipanen dan dikeringkan kemudian disimpan di gudang Kebun Ajong Gayasan dan gudang Kebun Kertosari dimana penyimpanannya berdasarkan jenis tembakau Na Oogst dan Tembakau Bawah Naungan (TBN), FIN. Tembakau Besuki Na Oogst dan Vorstenlanden Na Oogst yang diproduksi adalah jenis tembakau yang berkadar nikotin rendah sebagai bahan untuk industri cerutu dan sigaret hitam luar negeri. Pada umumnya tembakau ini cocok untuk bahan Pembalut (Dekblad), Pembungkus (Omblad) maupun Pengisi (filter) pada industri cerutu.

Produktivitas tembakau per tahun bervariasi yang dipengaruhi oleh hama, penyakit, iklim, bahkan cuaca setiap daerah. Perdagangan tembakau selain tergantung pada kualitas juga dipengaruhi oleh kepercayaan konsumen terhadap produsen. Proses produksi di atas sebagian besar menggunakan tenaga manusia dari awal hingga akhir proses produksi.

4.1.2.7. Unit Usaha Strategis (UUS) pada PTPN X (Persero), Arjasa – Jember
PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember memiliki tiga Unit Usaha Strategis (UUS) dan Unit Usaha Lain yaitu:

a) Unit Usaha Strategis Gula

Produksi utama Unit Usaha Strategis ini adalah gula dan tetes yang dihasilkan oleh 12 pabrik gula yang berlokasi di Jawa Timur.

b) Unit Usaha Strategis Tembakau

Wilayah kerjanya berada di Kabupaten Jember dan Bondowoso (Jawa Timur) serta Kabupaten Klaten (Jawa Tengah) terdiri dari :

Wilayah Jawa Timur : Kebun Ajong Gayasan dan Kebun Kertosari.

Wilayah Jawa Tengah : Kebun Wedibirit.

c) Unit Usaha Strategis Rumah Sakit

Rumah Sakit ini merupakan unit usaha mandiri selain melayani pasien intern juga memberikan pelayanan kepada masyarakat umum.

d) Unit Industri Bobbin

Berlokasi di Arjasa-Jember Jawa Timur, bekerja sama dengan Swiss (BSB-Bueger Soehne Agburg) dalam jasa pembuatan pembungkus cerutu dan bekerja sama dengan Kopkar Kertanegara dalam memproduksi cerutu sesuai pesanan luar negeri.

e) PK. Petjangan

Berlokasi di Dati II Jawa Tengah, produksinya berupa karung goni disamping untuk memenuhi kebutuhan pabrik gula dan kebun tembakau di lingkungan sendiri, juga dipasarkan ke pihak ketiga. PK. Petjangan juga memasarkan produksinya dalam bentuk tali goni.

4.1.2.8. Aspek Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember khususnya tembakau adalah ekspor meliputi Eropa (Bremen, Belgia, Switzerland, dan lain-lain), Amerika Serikat, Afrika yang melalui penjualan langsung dan pelelangan. Penjualan langsung dilakukan dengan cara pembeli bersama perantara GmbH (atau tanpa perantara GmbH) datang langsung ke

produsen kemudian melihat tembakau PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang akan dibeli.

Penjualan lelang ialah menjual tembakau secara lelang di Bremen, Jerman.

Ada dua cara lelang yaitu :

a. lelang phisik

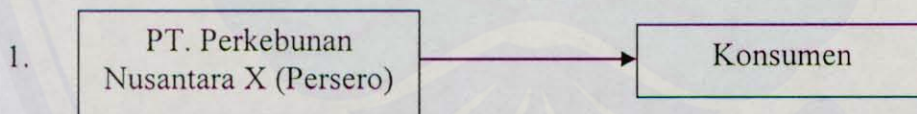
dilakukan dengan cara mengirim seluruh jumlah tembakau ke bursa lelang di Bremen. Cara ini membutuhkan biaya yang relatif besar sesuai dengan volume tembakau yang akan dilelang.

b. lelang contoh

yaitu menjual tembakau di bursa lelang tembakau di Bremen Jerman dengan cara mengirim contohnya saja. Cara ini membutuhkan biaya yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan pelelangan phisik.

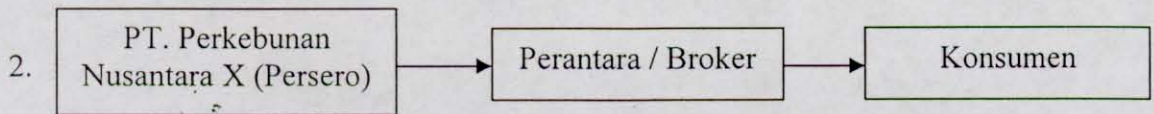
Untuk saat ini cara penjualan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember adalah penjualan langsung sedangkan penjualan lelang sudah jarang dilakukan karena berbagai hal (kurang efektif dan efisien).

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember menggunakan dua saluran distribusi, yaitu melalui penjualan langsung ($\pm 60\%$ dari total omset) dan penjualan melalui perantara / broker ($\pm 40\%$), antara lain :



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember

merupakan saluran distribusi langsung dimana dalam saluran distribusi ini PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember sebagai produsen menjual tembakau langsung ke konsumen akhir.



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember merupakan saluran distribusi tidak langsung dimana PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember menjual tembakau melalui perantara / broker kemudian diteruskan kepada pihak pembeli.

Selain Melakukan penjualan tembakau milik sendiri, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember juga melakukan penjualan tembakau milik Peserta Ekspor Koordinasi (Peserko). Hal ini untuk mengantisipasi terjadi kekurangan stock tembakau atau jenis tembakau yang ditawarkan tidak memenuhi selera pembeli. Dari aktivitas penjualan tembakau milik Peserko yang dilaksanakan oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember, Peserko dibebani biaya administrasi dan pemakaian merk dagang sebesar 2,75 % dari bruto dan 2 % untuk Perantara GmbH dari nilai penjualan (berdasarkan negoisasi antara PTPN X (Persero), Arjasa - Jember dengan Perantara GmbH). Tembakau Peserko yang dijual melalui PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember tetap berada di gudang Peserko dan pada saat inspeksi pembeli datang langsung ke gudang Peserko.

Penetapan harga yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember berdasarkan negosiasi antara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember dengan pembeli (dengan atau tanpa perantara) saat dilakukan inspeksi. Karena penjualan yang dilakukan secara ekspor maka dasar harga yang digunakan adalah mata uang asing (Dollar, EURO, DM). Oleh karena pihak PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember harus selalu mengikuti perkembangan kurs mata uang asing.

Berdasarkan data volume penjualan Tembakau Jenis Na OOGst dan VO PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember, diketahui bahwa volume penjualan tahun 2001 mengalami kenaikan sebesar 45,08% namun pada tahun 2002 dan tahun 2003 mengalami penurunan sebesar 78,49% dan 11,83% dari tahun sebelumnya.

4.1.3.3. Politik

Situasi Politik yang berkembang di Indonesia mempunyai pengaruh yang berarti bagi penjualan perusahaan. Stabilitas politik sering kali terkait dengan kondisi keamanan. Situasi politik serta keamanan yang stabil akan menciptakan rasa aman bagi konsumen luar negeri untuk datang ke Indonesia serta melakukan kegiatan perdagangan, namun tidak semua pelaku pasar dari luar negeri mengurangi keinginan mereka untuk datang ke Indonesia. Beberapa peristiwa seperti peledakan bom serta peristiwa sosial di beberapa wilayah cukup mempengaruhi penurunan volume penjualan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember, namun secara umum masih dalam kondisi yang stabil.

4.1.3.4. Teknologi

Perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga dapat mengakibatkan tantangan-tantangan keberadaan perusahaan (Supriyono, 1998:118). Perubahan teknologi pada umumnya mengarah pada biaya produksi dan harga jual yang lebih rendah, kualitas produk yang meningkat, pelayanan yang lebih cepat dan memuaskan, waktu pengolahan yang lebih cepat, dan segi kepraktisan. Karena perusahaan yang menguasai teknologi biasanya lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menguasai. Penguasaan teknologi dapat melalui penemuan asli, duplikasi yang sudah ada, atau membeli teknologi yang ditemukan pihak lain. Seperti halnya penggunaan komputer sebagai salah satu alat bantu bagi perusahaan untuk memudahkan aktivitasnya yaitu pencatatan atas semua transaksi yang terjadi dan pengolahan data-data perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember telah memanfaatkan kemajuan teknologi informasi sebagai sarana pengiriman data dari unit Jember ke unit Klaten dan sebaliknya melalui media *e-mail*. Selain itu jaringan internet juga sangat membantu kelancaran pemasaran tembakau kepada importir di luar negeri.

Berbagai penelitian maupun pengembangan yang telah dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa – Jember meliputi peningkatan mutu tembakau yang dihasilkan mulai dari pemilihan bibit sampai dengan penyimpanan dalam gudang serta peningkatan *quality controll* terutama kadar unsur-unsur yang ada pada tembakau tersebut.

4.1.3.5. Persaingan

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember selalu dihadapkan pada situasi di mana tingkat persaingan yang ketat terjadi diantara perusahaan-perusahaan yang mempunyai produk sejenis baik dari segi mutu, harga, waktu, dan tempat. Hal ini selalu menuntut perusahaan agar mempunyai pengetahuan yang cukup tentang pasar maupun pesaing dalam industri tembakau. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember mempunyai banyak pesaing yang cukup potensial dalam ekspor tembakau terutama yang berasal dari Kabupaten Jember, oleh karena itu perusahaan harus mempunyai pengetahuan tentang pesaing guna menentukan apakah perusahaan akan menjalankan strategi baru dalam menghadapi pesaingnya atau tidak.

Beberapa eksportir tembakau di Kabupaten Jember yang dianggap cukup potensial bagi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember antara lain PT. Pandu Sata Utama, PT. Ledokombo, PT. Gadingmas Indonesia Tobacco, dan lain-lain. Daftar pesaing dapat dilihat pada lampiran 2, sedangkan pelaksanaan ekspor tembakau di Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Pelaksanaan Ekspor Tembakau Kabupaten Jember Tahun 2000 s.d. 2003

Tahun	Jenis Tembakau	Volume Penjualan Ton	Nilai (US \$)
2000	NO	11.520.574,0	56.243.869,25
	VO	7.649.850,0	7.747.914,23
	Jumlah	19.170.424,0	63.991.783,48
2001	NO	17.038.908,0	63.389.299,36
	VO	8.229.781,0	9.299.983,27
	Jumlah	25.268.689,0	72.689.282,63
2002	NO	9.645.168,0	33.841.621,77
	VO	7.924.329,0	8.218.392,25
	Jumlah	17.569.497,0	42.060.014,02
2003	NO	16.181.682,0	29.586.698,58
	VO	7.950.772,0	7.937.332,05
	Jumlah	24.132.454,0	37.524.030,63

Sumber data : Dinas Perindustrian dan Perdagangan - Jember, 2004

Perkembangan pangsa pasar (*market share*) perusahaan selama tahun 2002 dan tahun 2003 mengalami penurunan yang cukup tajam yaitu masing-masing menjadi sebesar 0,0042% dan 0,0027% setelah mengalami peningkatan pada tahun 2001 yaitu sebesar 0,0137% dan tahun sebelumnya sebesar 0,0124% (lampiran 3). Data tersebut mengindikasikan bahwa peluang pasar yang dapat diraih oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) masih sangat besar. Disamping itu volume ekspor kumulatif terhadap dua jenis tembakau (NO dan VO) pada table 3 di atas menunjukkan bahwa penjualan secara ekspor sebagai respon atas permintaan pasar akan tembakau cukup besar hanya saja peningkatan kualitas tembakau masih memerlukan perhatian yang cukup guna meningkatkan nilai penjualannya.

4.2. Analisis Data

Setelah informasi tentang faktor-faktor yang berpengaruh bagi penentuan strategi pemasaran perusahaan dapat diidentifikasi dan dirumuskan secara jelas, kemudian dilakukan analisis secara kualitatif guna perumusan strategi perusahaan

1) *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)*

Dalam matrik IFAS akan dibahas kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa pada analisis SWOT.

Tabel 4. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

No.	Internal Strategic Factors Analysis Summary	Keterangan
1.	Adanya sinergi dan kerjasama di dalam perusahaan	+
2.	Sumber Daya Manusia yang berkualitas & terampil	+
3.	Pemberian fasilitas untuk kesejahteraan karyawan	+
4.	Mayoritas proses produksi menggunakan tenaga manusia dan dipengaruhi oleh alam	-
5.	Deversifikasi usaha dalam bentuk Unit Usaha Strategis	+
6.	Sistem penjualan secara lelang dengan biaya yang besar	-
7.	Penentuan harga berdasarkan kurs mata uang asing	+
8.	Daerah pemasaran yang luas	+
9.	Saluran distribusi terbatas	-
Keterangan : Kekuatan : (+) = 6		
Kelemahan : (-) = 3		

Sumber Data : diolah

Berdasarkan data IFAS di atas dapat diketahui bahwa faktor strategis internal perusahaan akan berada pada koordinat $6 - 3 = + 3$ pada matrik SWOT

2) *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)*

Matrik ini akan membahas peluang dan ancaman (*opportunities and threats*) yang dimiliki perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan, di mana hasil pengurangan antara peluang dan ancaman yang dimiliki akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT yang selanjutnya akan digabung dengan hasil pengurangan antara kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagaimana telah dilakukan perhitungan pada tahap sebelumnya.

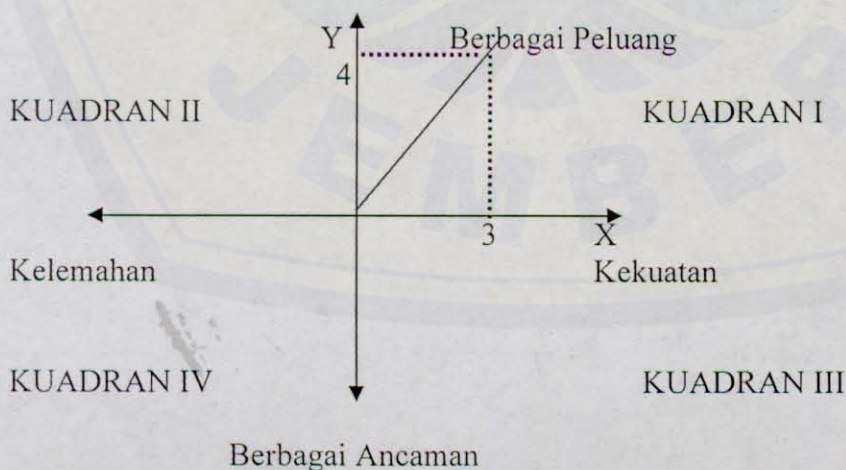
Tabel 5. External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

No.	Eksternal Strategic Factors Analysis Summary	Keterangan
1.	Tingginya tingkat inflasi sampai dengan April tahun 2004	-
2.	Kondisi Masyarakat Agraris	+
3.	Kondisi politik dan keamanan yang stabil	+
4.	Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi	+
5.	Tingkat persaingan yang kompetitif	-
6.	Peluang pasar ekspor yang cukup besar	+
7.	Pertambahan permintaan tembakau	+
8.	Pertumbuhan industri lain	+
Keterangan : Peluang : (+) = 6 Ancaman : (-) = 2		

Sumber Data : diolah

Berdasarkan tabel EFAS tersebut dapat diketahui bahwa faktor strategis perusahaan akan berada pada posisi $6 - 2 = + 4$

Perhitungan IFAS menunjukkan bahwa hasil perhitungan antara kekuatan dan kelemahan perusahaan berada pada sumbu X dengan nilai + 3, sedangkan pada analisis EFAS menunjukkan bahwa hasil perhitungan antara peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan berada pada sumbu Y dengan nilai + 4 sebagaimana gambar berikut :



Gambar 6 : Hasil analisis SWOT berdasarkan hasil IFAS dan EFAS
Sumber : Tabel 4, Tabel 5 diolah

3) Matrik SWOT

Alat yang dipakai guna menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT, yaitu dengan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 6. Matrik SWOT pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa–Jember

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya sinergi dan kerjasama dalam perusahaan 2. Sumber Daya Manusia yang berkualitas & terampil 3. Pemberian fasilitas untuk kesejahteraan karyawan 4. Diversifikasi usaha dalam bentuk Unit Usaha Strategis 5. Penentuan harga berdasarkan kurs mata uang asing 6. Daerah pemasaran yang luas 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas proses produksi menggunakan tenaga manusia dan dipengaruhi oleh alam 2. Sistem penjualan secara lelang dengan biaya yang besar 3. Saluran distribusi terbatas
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi Masyarakat Agraris 2. Kondisi politik dan keamanan yang stabil 3. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi 4. Peluang pasar 5. Pertambahan permintaan 6. Pertumbuhan industri lain 	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan teknologi baru terhadap karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. 2. Turut mendukung stabilitas politik dan keamanan yang akan berdampak pada peningkatan nilai penjualan tembakau di luar negeri 3. Mengembangkan UUS yang menunjang pertumbuhan dan pengembangan usaha guna merespon permintaan pasar serta meningkatkan pangsa pasar 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan efektifitas SDM serta optimalisasi teknologi pertanian guna meningkatkan kualitas tembakau 2. Meminimisasi lelang baik secara fisik maupun contoh. 3. Mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga sesuai dengan UUS yang telah ada maupun bidang usaha yang baru 4. mengembangkan sistem distribusi yang lebih luas untuk memenuhi permintaan pasar
<p>TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya tingkat inflasi sampai dengan April tahun 2004 2. Tingkat persaingan yang kompetitif 	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi fasilitas kesejahteraan karyawan guna mempertahankan karyawan yang yang berkualitas & punya etos kerja tinggi. 2. Meningkatkan penerimaan penjualan guna mengimbangi tingginya tingkat inflasi serta persaingan dalam industri 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektifitas biaya produksi dengan meminimalisasi terjadinya kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia 2. Melakukan efisiensi sistem penjualan beserta biayanya dalam menghadapi persaingan yang kompetitif

Sumber data : diolah

3) Matrik SWOT

Alat yang dipakai guna menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT, yaitu dengan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 6. Matrik SWOT pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa–Jember

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya sinergi dan kerjasama dalam perusahaan 2. Sumber Daya Manusia yang berkualitas & terampil 3. Pemberian fasilitas untuk kesejahteraan karyawan 4. Diversifikasi usaha dalam bentuk Unit Usaha Strategis 5. Penentuan harga berdasarkan kurs mata uang asing 6. Daerah pemasaran yang luas 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas proses produksi menggunakan tenaga manusia dan dipengaruhi oleh alam 2. Sistem penjualan secara lelang dengan biaya yang besar 3. Saluran distribusi terbatas
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi Masyarakat Agraris 2. Kondisi politik dan keamanan yang stabil 3. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi 4. Peluang pasar 5. Pertambahan permintaan 6. Pertumbuhan industri lain 	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan teknologi baru terhadap karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. 2. Turut mendukung stabilitas politik dan keamanan yang akan berdampak pada peningkatan nilai penjualan tembakau di luar negeri 3. Mengembangkan UUS yang menunjang pertumbuhan dan pengembangan usaha guna merespon permintaan pasar serta meningkatkan pangsa pasar 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan efektifitas SDM serta optimalisasi teknologi pertanian guna meningkatkan kualitas tembakau 2. Meminimisasi lelang baik secara fisik maupun contoh. 3. Mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga sesuai dengan UUS yang telah ada maupun bidang usaha yang baru 4. mengembangkan sistem distribusi yang lebih luas untuk memenuhi permintaan pasar
<p>TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya tingkat inflasi sampai dengan April tahun 2004 2. Tingkat persaingan yang kompetitif 	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi fasilitas kesejahteraan karyawan guna mempertahankan karyawan yang yang berkualitas & punya etos kerja tinggi. 2. Meningkatkan penerimaan penjualan guna mengimbangi tingginya tingkat inflasi serta persaingan dalam industri 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektifitas biaya produksi dengan meminimalisasi terjadinya kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia 2. Melakukan efisiensi sistem penjualan beserta biayanya dalam menghadapi persaingan yang kompetitif

Sumber data : diolah

4) Metode Kuadrat Terkecil (*Least square*)

Metode *Least square* digunakan untuk menganalisis tingkat stabilitas volume penjualan tembakau pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. Data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember adalah sebagai berikut :

Tabel 7. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember
Pelaksanaan ekspor tembakau Tahun 2000 s.d. 2003

Tahun	Jenis Tembakau	Volume Penjualan		Nilai (US \$)
		Bal / ktn	Ton	
2000	NO	21.511,0	2.050,4	6.536.002,55
	VO	12.203,0	329,9	233.150,62
	Jumlah	33.714,0	2.380,4	6.769.153,17
2001	NO	29.373,0	3.318,3	6.785.701,65
	VO	1.370,0	135,1	288.849,62
	Jumlah	30.743,0	3.453,4	7.074.551,27
2002	NO	19.973,0	635,2	6.977.517,75
	VO	1.081,0	107,7	346.055,89
	Jumlah	21.054,0	742,8	7.323.573,64
2003	NO	23.243,0	468,4	6.070.481,46
	VO	1.325,0	186,5	1.314.607,61
	Jumlah	24.568,0	654,9	7.385.089,07

Sumber data : Bagian Pemasaran PTPN X (Persero), Arjasa-Jember, 2004

Sesuai data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember, selanjutnya akan diaplikasikan ke dalam rumus Metode *Least square* ini menggunakan perhitungan sebagai berikut : (Singgih santoso, 2003: 301)

$$\hat{Y} = a + b X$$

Dimana

\hat{Y} = Y hasil prediksi, dimana Y sendiri adalah data asli dari time series

X = kode yang berhubungan dengan waktu

$$b = \frac{\sum X.Y}{\sum X^2} \text{ dan } a = \bar{Y} - b(0) = \bar{Y} \text{ atau } a = \frac{\sum Y}{n}$$

Tabel 8. Proyeksi Volume Penjualan Tembakau PTPN X (Persero) Arjasa - Jember

Periode	Nilai Penjualan (Y)	X	X ²	XY
2000	6.769.153,17	-3	9	-20.307.459,51
2001	7.074.551,27	-1	1	-7.074.551,27
2002	7.323.573,64	1	1	7.323.573,64
2003	7.385.089,07	3	9	22.155.267,21
Jumlah	28.552.367,15	0	20	2.096.830,07

Sumber Data : Diolah

Dengan persamaan Trend $Y = a + bX$

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{28.552.367,15}{4} = 7.138.091,79$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{2.096.830,07}{20} = 104.841,50$$

Didapat persamaan trend $Y = 7.138.091,79 + 104.841,50 X$

Jadi penjualan tahun 2004 berdasarkan trend tersebut adalah

$$\begin{aligned} Y &= 7.138.091,79 + 104.841,50 (+5) \\ &= 7.662.299,31 \end{aligned}$$

Untuk menggambarkan garis trend secara tepat serta garis-garis yang menunjukkan fluktuasi penjualan secara lengkap, perlu dihitung nilai trend pada masing-masing tahun, sehingga :

Nilai Trend Tahun 2000 :

$$\begin{aligned} Y &= 7.138.091,79 + 104.841,50 (-3) \\ &= 6.823.567,28 \end{aligned}$$

Nilai Trend Tahun 2001 :

$$\begin{aligned} Y &= 7.138.091,79 + 104.841,50 (-1) \\ &= 7.033.250,28 \end{aligned}$$

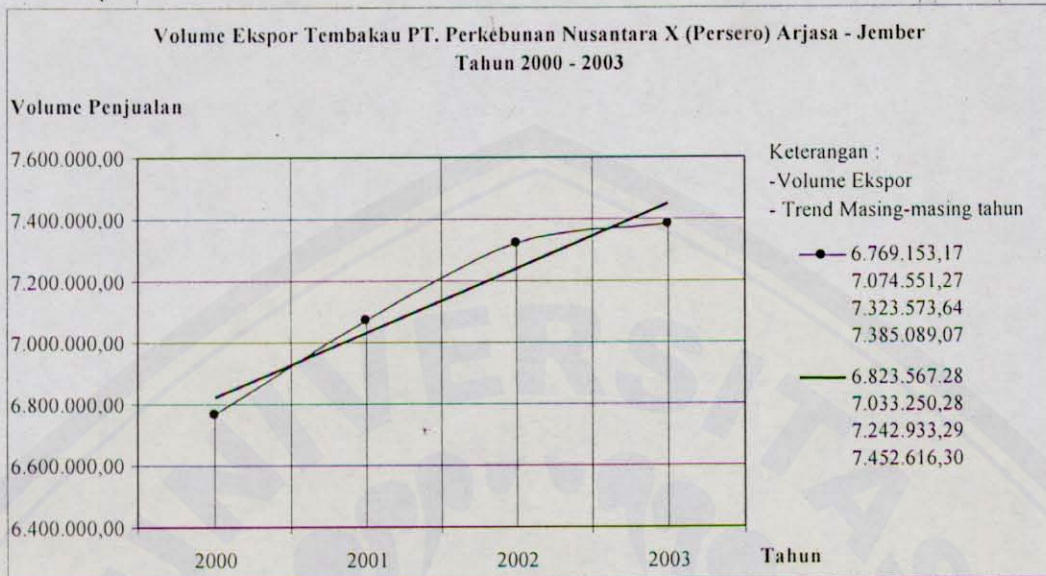
Nilai Trend Tahun 2002 :

$$\begin{aligned} Y &= 7.138.091,79 + 104.841,50 (+1) \\ &= 7.242.933,29 \end{aligned}$$

Nilai Trend Tahun 2003 :

$$\begin{aligned} Y &= 7.138.091,79 + 104.841,50 (+3) \\ &= 7.452.616,30 \end{aligned}$$

volume penjualan dan trend pada masing-masing tahun dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 7 : Penerapan garis trend dengan metode kuadrat terkecil (*Least square*)

Sumber data : Tabel Trend Linier Volume Penjualan PTPN X (Persero) Arjasa - Jember

4.3. Pembahasan

Menurut analisis SWOT, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember berada pada kuadran I yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Hal ini disebabkan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember memiliki banyak kekuatan serta peluang yang dapat dimanfaatkan dibandingkan dengan kelemahan serta ancaman yang dimiliki. Sedangkan trend volume penjualan tembakau jenis NO dan VO ditentukan oleh persamaan $Y = 7,138,091.79 + 104,841,50 X$. Peningkatan volume penjualan ini selain dipengaruhi oleh efektifitas dan efisiensi kegiatan pokok perusahaan juga dipengaruhi faktor eksternal yang menunjang kelancaran ekspor tembakau.

Alternatif strategi yang memungkinkan bagi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember untuk dapat menjadi *World Class Company* sesuai dengan visi dan misinya dengan memperhatikan faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan harus mendukung kebijakan

pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*). Kebijakan tersebut didasarkan pada posisi perusahaan yang berada pada kuadran I matrik SWOT. Secara umum alternatif strategi utama yang memungkinkan bagi PT. Perkebunan Nusantara X

(Persero) Arjasa - Jember antara lain :

a. Strategi Stabilitas

Strategi ini ditempuh dengan alasan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember telah berhasil menjalankan usahanya terutama di sektor tembakau. Selain itu strategi stabilitas mempunyai tingkat resiko yang relatif kecil apabila dibandingkan dengan alternatif strategi yang lain. Strategi yang dimaksud terdiri atas strategi *Weaknesses-Opportunities* dan strategi *Weaknesses-Treatths*. Berdasarkan analisa di atas dapat dirumuskan penerapan alternatif strategi yang termasuk dalam strategi stabilitas bagi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember yaitu :

- 1) Peningkatan efektifitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kemampuan serta keahliannya dengan tetap memperhatikan perkembangan teknologi pada industri tembakau.
- 2) mempertahankan dan/atau meningkatkan mutu produk yang sudah ada baik yang merupakan produk unggulan maupun bukan unggulan. Dengan demikian perusahaan akan tetap dapat mempertahankan penjualannya meskipun dengan saluran distribusi yang terbatas.
- 3) menjaga pangsa pasar yang sudah ada saat ini. Selain dengan tetap menjaga nilai penjualan tembakau juga dengan mempertahankan *market share* perusahaan dalam perdagangan internasional. Alternatif ini dapat ditempuh dengan jalan memelihara kerja sama dengan pihak ketiga sesuai dengan Unit Usaha Strategis yang sudah ada.

4) menjaga dan/atau meningkatkan efisiensi proses produksi, biaya produksi maupun biaya pemasaran. Pemeliharaan dan/atau peningkatan efisiensi tersebut dapat ditempuh melalui beberapa alternatif antara lain dengan meminimalisasi tingkat kesalahan dalam proses produksi serta minimalisasi biaya produksi serta biaya pemasaran. Alternatif lain yang dapat ditempuh yaitu sistem pelelangan hanya dilakukan dalam kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan.

b. Strategi Perluasan internal

Strategi perluasan (ekspansi) ditempuh antara lain dengan alasan adanya keyakinan bahwa perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat menghendaki perusahaan untuk melakukan ekspansi internal. Meskipun tingkat resiko yang dimiliki lebih tinggi, namun untuk jangka panjang strategi ini akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan serta kekuatan monopoli yang dimiliki. Strategi yang termasuk dalam strategi perluasan internal antara lain strategi *Strength-Opportunities* dan strategi *Strength-Treaths*. Strategi ekspansi yang sesuai guna menjaga kelangsungan hidup PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember antara lain :

- 1) pengenalan teknologi baru kepada karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- 2) turut mendukung stabilitas politik dan keamanan yang akan berdampak pada peningkatan nilai penjualan tembakau di luar negeri. Upaya ini dapat dilakukan secara moral terutama kepada calon pembeli / konsumen
- 3) mengembangkan unit usaha yang menunjang pertumbuhan dan pengembangan perusahaan guna merespon permintaan pasar serta meningkatkan pangsa pasar
- 4) melakukan optimalisasi fasilitas kepada karyawan antara lain guna mempertahankan karyawan yang mempunyai prestasi kerja serta etos kerja tinggi
- 5) meningkatkan penerimaan penjualan guna mengimbangi tingginya tingkat inflasi serta persaingan dalam industri tembakau.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan pada bab IV di atas, dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Nilai penjualan tembakau PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Arjasa – Jember selama tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 secara berturut-turut sebesar US\$ 6.769.153,17; US\$ 7.074.551,27; US\$ 7.323.573,64; US\$ 7.385.089,07. Dengan metode *least square* dapat diketahui *trend* penjualan tersebut melalui persamaan $Y = 7.138.091,79 + 104.841,50 X$. Sedangkan *market share* perusahaan dalam industri tembakau jenis NO dan VO di Kabupaten Jember selama tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 berkisar antara 0,0042% sampai dengan 0,0137%. Hal itu mencerminkan bahwa efektifitas dan efisiensi yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) cukup baik, sedangkan penguasaan pasar tidak terlalu signifikan. Oleh karena itu PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) tidak dapat mempengaruhi harga secara mudah atau dengan kata lain persaingan di sektor tembakau cukup ketat.
2. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember berada pada kuadran I yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), dimana kekuatan yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan dengan kelemahannya, di samping itu PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember memiliki peluang usaha yang lebih besar dibandingkan ancaman yang mungkin timbul. Namun meskipun demikian posisi perusahaan berdasarkan matrik SWOT menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember harus tetap menjaga kontinuitasnya serta berusaha untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

5.2. Saran

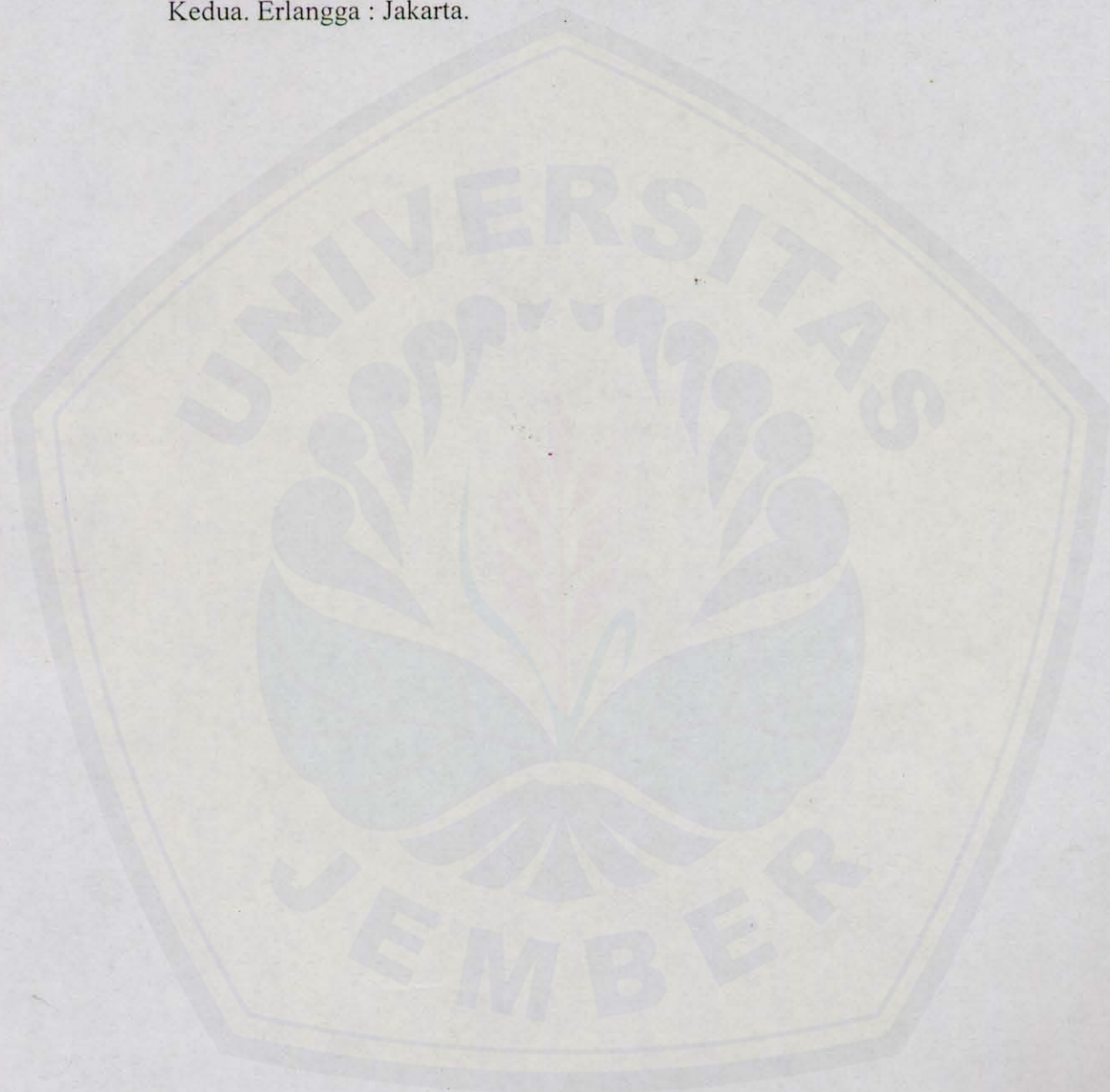
Dengan mempertimbangkan hasil analisis baik secara kualitatif melalui metode SWOT maupun secara kuantitatif melalui metode *least square*, alternatif strategi yang dapat ditempuh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Arjasa - Jember adalah dengan menempuh strategi perluasan internal yang menitik beratkan pada peningkatan daya saing / kekuatan perusahaan guna memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang mungkin timbul. Pelaksanaan berbagai kebijakan yang termasuk dalam strategi perluasan internal tersebut bertujuan mengembangkan perusahaan baik dari segi infrastruktur maupun nilai jual serta kualitas tembakau yang dihasilkan. Sehingga perusahaan dapat semakin tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty: Yogyakarta.
- Dr. Winardi, SE.. 1989. *Strategi Pemasaran (Marketing Strategi)*. Cetakan Pertama. Mandar Maju : Bandung.
- Dyah Wahyuni Utama Ningsih. 2003. *Penerapan Strategi Pemasaran yang Efektif guna Meningkatkan Volume Penjualan Barang-barang Kebutuhan Sehari-hari pada Unit Usaha Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jemberdi Kota Administratif Jember*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember : Jember.
- Fandy Tjiptono. 1995. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Andi : Yogyakarta.
- Freddy Rangkuti. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- James A. F. Stoner. 1990. *Manajemen*. diterjemahkan Alfonsos Sirait. Edisi Kedua. Jilid I. Erlangga : Jakarta.
- Kompas, 5 Mei 2004, Halaman 14. *Nilai Ekspor Maret 2004 Naik Tipis Mencapai 5,07 Miliar Dollar AS*. Jakarta.
- Marzuki. 1996. *Metodologi Research*. BPFE : Yogyakarta.
- Muhamad Naim. 2000. *Analisis SWOT Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Air Mineral Alamo di Probolinggo*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember : Jember.
- Philip Kotler. 1992. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Alih Bahasa Jaka Wasana. Edisi Kelima. Jilid I: Jakarta.

Singgih Santoso. 2003. *Statistik Deskriptif : Konsep dan Aplikasi dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Andi : Yogyakarta.

William F. Glueck dan L. R. Jauch. 1990. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. diterjemahkan Murad dan AR. Henry Sitanggang. Edisi Kedua. Erlangga : Jakarta.



Lampiran 1

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)

LAPORAN LABA RUGI

(Dalam Juta Rp)

Uraian	2000	2001	2002
Peñerimaan Penjualan	509.906	566.816	652.271
Harga Pokok Penjualan	409.539	451.941	599.833
Laba usaha Kotor	100.367	114.875	52.438
Biaya Usaha			
- Biaya Umum dan TU	32.602	45.512	27.716
- Biaya Penjualan	7.400	10.509	8.828
- Biaya Bunga			
Total Biaya Usaha	40.002	56.021	36.544
Laba Usaha Bersih	60.365	58.854	15.894
Pendapatan / Biaya lain-lain			
- Pendapatan lain-lain	74.381	43.512	29.929
- Biaya lain-lain	23.501	22.442	12.923
Total Pendapatan / Biaya lain-lain	50.880	21.071	17.007
Laba /Rugi sebelum PPh	111.245	79.925	32.901
Penyisihan PPh	32.855	20.363	9.520
Laba /Rugi setelah PPh	78.390	59.562	23.381

Sumber data : Bagian Pemasaran PTPN X (Persero), Arjasa-Jember, 2004

Lampiran 2

**DAFTAR EKSPORTIR TEMBAKAU
KABUPATEN JEMBER**

No.	Nama Perusahaan	Alamat Perusahaan
1	PT. Pandu Sata Utama	Pers. Jl. Gajah Mada 151 Kalisat Kant. Jl. Majapahit EX-11 Jember
2	PT. Ledokombo	Jl. Gajahmada 178 Jember
3	PT. Gadingmas Indonesia Tobaco	Jl. Gajahmada 254 Jember
4	PT. Restu Bumi Persada Putra	Jl. Brawijaya No. 3 Jember
5	Kop. Tarutama Nusantara	Jl. Brawijaya No. 3 Jember
6	UD. Hari Basuki	Jl. Dewi Sartika No.49, Ds. Biting Arjasa - Jember
7	PT. Pontang Agung	Jl. Letjen Sutoyo No. 15 Jember
8	UD. Kemuningsari	Jl. Diponegoro No. 151 Kertonegoro Jenggawah - Jember
9	PT. Mangli Djaya Raya	Jl. Hayam Wuruk No. 139 Jember
10	PT. Banyu Mukti	Jl. Kalisat No. 7, Ds. Biting Arjasa - Jember
11	PT. Tempu Rejo	Jl. PB. Sudirman No. 110 Kec. Pakusari - Jember
12	PT. Mayangsari	Jl. Hayam Wuruk No. 6 Jember
13	PT. Puspa Nusa Jawa	Jl. Gajah Mada No. 178 Jember
14	PT. Votop Prima	Jl. Majapahit R. 10 Jember
15	PT. Indonesia Dwi Sembilan	Jl. A. Yani No. 103 Jenggawah

Sumber data : Dinas Perindustrian dan Perdagangan - Jember, 2004

Lampiran 3

Prosentase Market Share Industri Tembakau di Jember
Tahun 2000 s.d. 2003

Tahun	Jenis Tembakau	Volume Penjualan PTPN. X (Persero) Ton (ton)	Volume Penjualan Industri (ton)	Market Share
2000	NO	2.050,4	11.520.574,0	0,0178%
	VO	329,9	7.649.850,0	0,0043%
	Jumlah	2.380,4	19.170.424,0	0,0124%
2001	NO	3.318,3	17.038.908,0	0,0195%
	VO	135,1	8.229.781,0	0,0016%
	Jumlah	3.453,4	25.268.689,0	0,0137%
2002	NO	635,2	9.645.168,0	0,0066%
	VO	107,7	7.924.329,0	0,0014%
	Jumlah	742,8	17.569.497,0	0,0042%
2003	NO	468,4	16.181.682,0	0,0029%
	VO	186,5	7.950.772,0	0,0023%
	Jumlah	654,9	24.132.454,0	0,0027%

Sumber data : tabel 3 dan 7 diolah

KARTU KONSULTASI
 BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS JEMBER

Nama : NIA RIANTINY
 Nomor Mahasiswa : 020810291698
 Jurusan : MANAJEMEN
 Judul Skripsi : ANALISIS PEMASARAN PADA PT. PERUMBUHAN NUSANTARA X (PERSERO)
 APJASA-JEMBER
 Pembimbing : I. Dra. DIAH YULI SETIARINI, Msi., II. WIJI UTAMI, SE, Msi.
 Tgl. Persetujuan : Mulai tanggal : 19 s/d
 19

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	19-3-04	konsultasi proposal, Metode Analisis data dan	1. <i>Nyrt</i>
2.		daftar pustaka	2.
3.	15-3-04	Ace seminar proposal	3. <i>Nyrt</i>
4.			4.
5.	22-4-2004	Penulisan sub pokok bahasan	5. <i>Submy</i>
6.		diperbaiki	6.
7.			7.
8.	28-5-2004	Struktur Organisasi jgn dipisah	8.
9.		Penulisan keterangan gambar	9.
10.		Penulisan antar sub bab	10.
11.		Sumber data pd setiap tabel	11.
12.		Penulisan istilah asing	12. <i>Submy</i>
13.			13.
14.	29-5-2004	Ace Bab 1 s/d 5	14. <i>Submy</i>
15.			15.
16.	29-5-2004	konsultasi Bab I s/d Bab V	16. <i>Nyrt</i>
17.		perbaiki hal 29 s/d 63.	17.
18.			18.
19.	1-juni-2004	Ace di perbaiki	19. <i>Nyrt</i>
20.			20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
25.			25.
26.			26.
27.			27.
28.			28.
29.			29.
30.			30.
31.			31.
32.			32.
33.			33.
34.			34.
35.			35.
36.			36.
37.			37.
38.			38.
39.			39.
40.			40.
41.			41.
42.			42.
43.			43.
44.			44.
45.			45.
46.			46.
47.			47.
48.			48.
49.			49.
50.			50.
41.			51.
52.			52.
53.			53.