

**ANALISIS SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL ALAMO
DI PROBOLINGGO**

SKRIPSI



M. UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

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

Asal: Hadiah
Terima: 09 AUG 2002
Oleh: No. Induk: 1358
KLASIR / PENYALIN: dgl -

6881
KAI
a

Mohamad Na'im
NIM : 970810201411 E

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2002**

JUDUL SKRIPSI

Analisis SWOT Sebagai Penentu Strategi Pemasaran
Pada Perusahaan Air Mineral Alam di Probolinggo

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Mohamad. Na'im
N.I.M. : 97 - 1411 E
Jurusan : Management

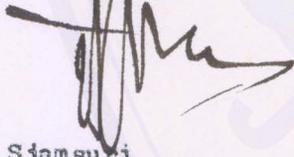
telah dipertahankan didepan Panitia Penguji pada tanggal :

12 Juni 2002

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua,



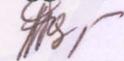
Drs Sjamsuri
NIP : 130.287.119

Sekretaris,



Drs Didik Pudjo M Ms
NIP : 131.627.513

Anggota,

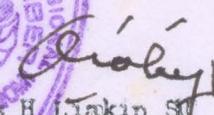


Dra Diah Yulisetiarni Msi

NIP : 131 624 474
Mengetahui / Menyetujui

Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,




Drs H Liakip S
NIP : 130.531.976

**ANALISIS SWOT SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL ALAMO
DI PROBOLINGGO**

SKRIPSI

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

Oleh :

Mohamad Na'im

97 081020 1411 E

Manajemen

FAKULTAS EKONOMI EXTENSION

UNIVERSITAS JEMBER

2002

Lembar Pengesahan

Judul : Analisis SWOT Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Perusahaan
Air Mineral Alamo Di Probolinggo.
Nama : Mohamad Na'im
Nomor Induk : 97 081020 1411 E
Jurusan : Management
Konsertasi : Management Pemasaran

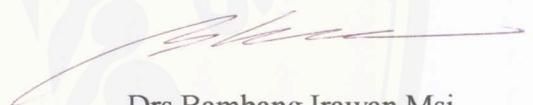
Pembimbing I



Dra Diah Yulisetiari Msi

NIP : 131 624 474

Pembimbing II



Drs Bambang Irawan Msi

NIP : 131 759 767

Ketua Jurusan



Dra Susanti P Msi
NIP : 132 006 234

Tanggal Persetujuan : Juli 2002

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur alhamdulillah kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan segala rahmat-NYA, memberikan kekuatan hati, petunjuk dan kekuatan iman sehingga telah terselesaikan skripsi ini dengan judul :“**ANALISIS SWOT SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL ALAMO DI PROBOLINGGO**”. Penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Prrogram S1 Extension Universitas Jember.

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

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

1. Ibu Dra Diah Yulisetiari dan Bapak Drs. Bambang Irawan selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu memberikan petunjuk, bimbingan, saran serta koreksi dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Liakip SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta segenap bapak ibu dosen dan karyawan yang membantu penulis selama duduk dibangku kuliah.
3. Ibu Dra. Susanti, selaku Ketua program studi Manajemen Progm S1 Extension Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ayahanda H.Soegiono dan Ibunda H.Hartini serta adik-adikku tercinta atas do'a restu maupun perhatiannya dalam memberikan dorongan moril maupun materil.
5. Teman pendampingku Hesti Prihatiningsih yang selalu setia membantu dalam segala upaya untuk terselesaikannya proses penulisan skripsi ini.

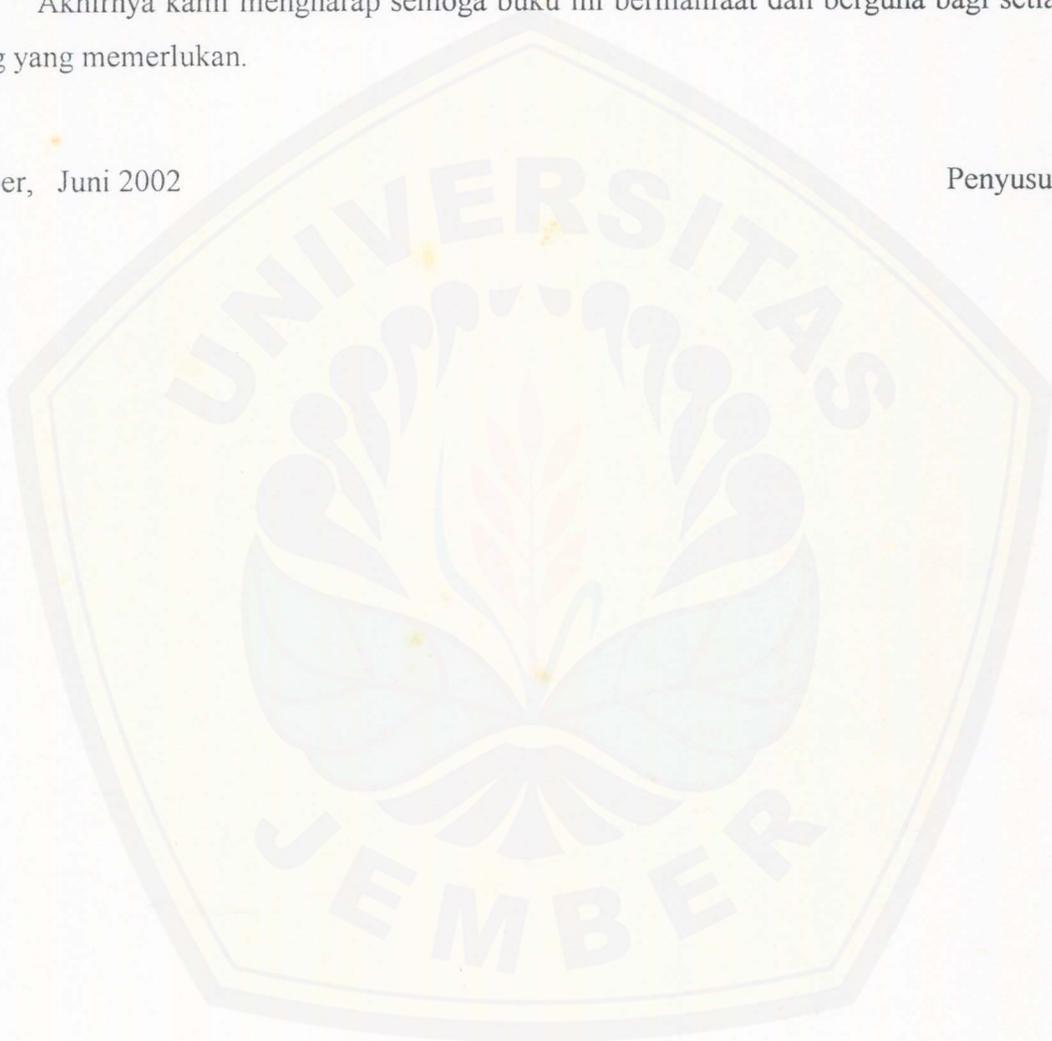
6. Rekan-rekanku Yayak, Imam , Ook, Rizal, Iwan, Divki, Arianto dan semua pihak yang telah membantu selama proses penulisan skripsi ini.

Kendala serta hambatan banyak kami jumpai, akhirnya penyusunan skripsi ini dapat kami selesaikan, namun kami menyadari bahwa masih terdapat kekurangan sehingga buku ini tampak jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kami mengaharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun.

Akhirnya kami mengharap semoga buku ini bermanfaat dan berguna bagi setiap orang yang memerlukan.

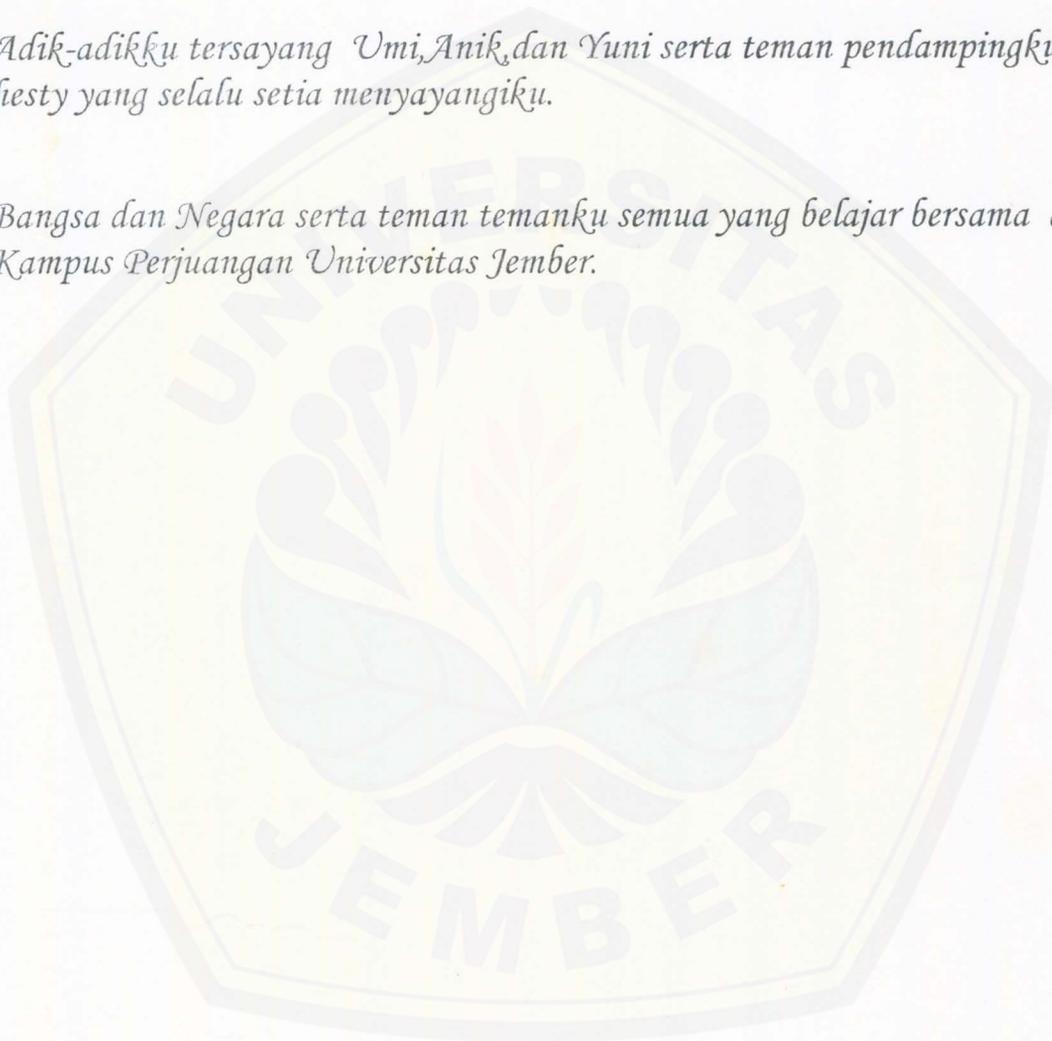
Jember, Juni 2002

Penyusun



Kupersembahkan skripsi ini kepada :

- ✓ Ayahanda H. Soegiono dan ibunda Hj. Hartini tercinta yang selalu memberikan do" a demi kesuksesan putra-putrinya
- ✓ Adik-adikku tersayang Umi, Anik, dan Yuni serta teman pendampingku hesty yang selalu setia menyayangiku.
- ✓ Bangsa dan Negara serta teman temanku semua yang belajar bersama di Kampus Perjuangan Universitas Jember.



MOTTO

- Kebahagiaan itu ada dihati bukan berdasarkan uang, harta, tahta apalagi nafsu.
(Pepatah Sufi)

- Lebih baik makan singkong kenyataan dari pada makan roti, mimpi.
(KH.Zainudin MZ.)

- Mau hidup enak ?.....Usaha !
(My Father)

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul : “ANALISIS SWOT SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL ALAMO DI PROBOLINGGO“. Dalam memasuki era pembangunan dan abad melenium ini perkembangan dunia usaha semakin pesat dan ketat. Teknolngi berkembang sangat pesat serta informasi mengalir begitu cepat tanpa memandang jarak dan waktu. Persaingan dalam dunia tidak hanya ditentukan dengan banyaknya jumlah pesaing tetapi juga dipengaruhi oleh politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya. Sehingga perusahaan harus mampu menganalisis kesemaptan-kesempatan yang dapat dimanfaatkan dalam kondisi sekarang dan mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman yang mungkin terjadi dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah, 1) untuk mengetahui sejauh mana keunggulan dan kelemahan, peluang Ancaman yang dihadapi perusahaan. 2) menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

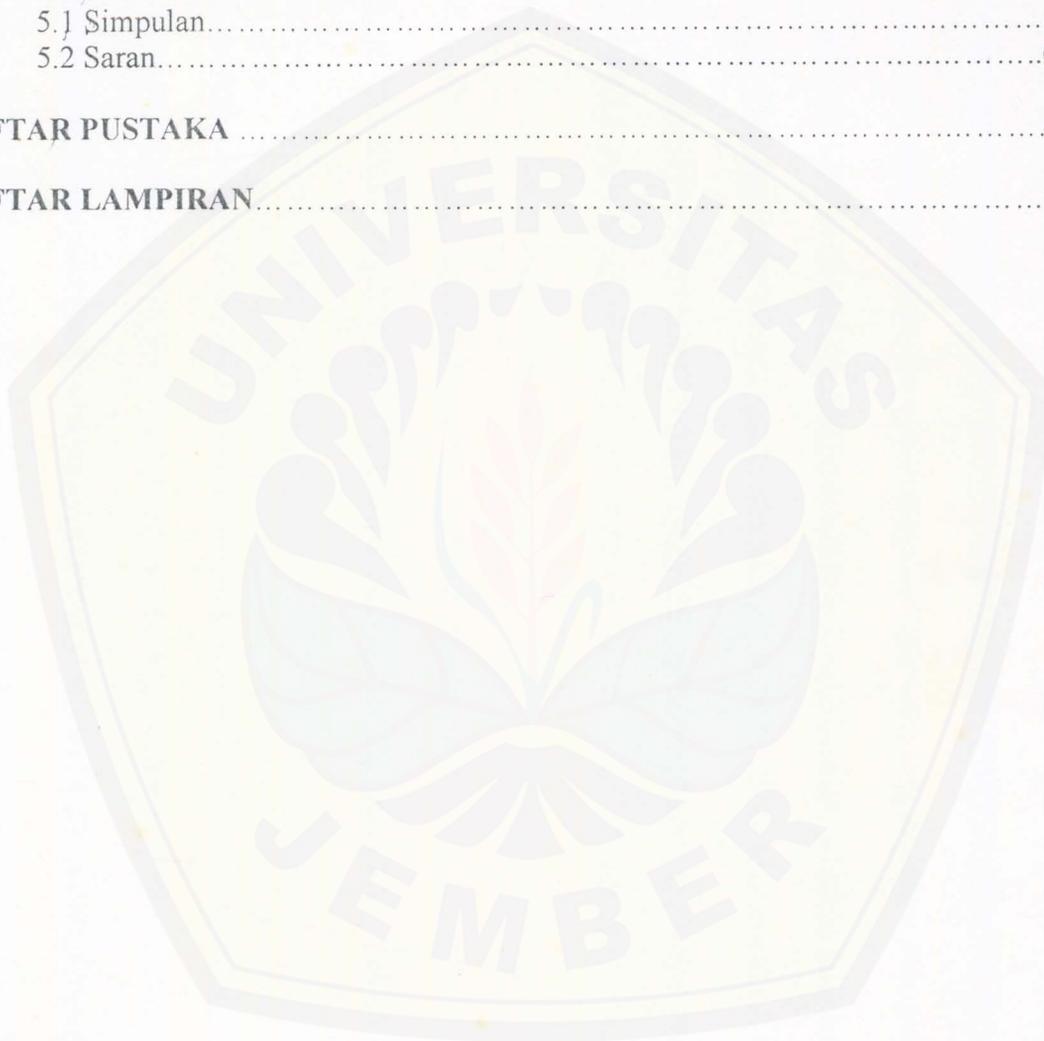
Berdasarkan pembahasan masalah, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan pada lingkungan intern antara lain pada kadar keasaman, bentuk dan kemasan, citra reputasi yang baik dan tehnik pemasaran. Peluang perusahaan yaitu prospek permintaan dimasa mendatang dan kesadaran akan kebutuhan air mineral yang sehat, sedangkan ancaman yang dimiliki perusahaan adalah perilaku konsumen yang selalu berubah, perkembangan teknologi yang semakin pesat dan adanya pesaing-pesaing potensial.

Hasil dari analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu perusahaan khususnya manajer pemasaran agar dapat menentukan strategi pemasaran, yaitu strategi pertumbuhan dan pengembangan pasar ,sehingga Perusahaan dapat mencapai profit penjualan secara maksimal.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
ABSTRAKSI	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.4 Definisi Operasional Variabel	5
1.5 Batasan Masalah.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	7
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	13
2.2.3 Perencanaan Strategi Pemasaran	18
2.2.4 Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan	19
2.2.5 Analisis SWOT	28
2.2.6 Metode Setengah Rata-Rata	31
2.2.7 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi Pemasaran	32
2.2.8 Implementasi Strategi	33
III. METODE PENELITIAN	34
3.1 Rancangan Penelitian.....	34
3.2 Prosedur Pengumpulan Data	35
3.3 Definisi Operasional Variabel	35
3.4 Metode Analisis Data.....	36
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah	39
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo	41
4.1.2 Struktur Organisasi	42
4.1.3 Kondisi Lingkungan Intern	45
4.1.4 Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan	48

4.2 Analisis Data	52
4.2.1 Analisis SWOT	53
4.2.1.1 Tahap Pengumpulan Data	53
4.2.1.2 Tahap Pengolahan Data	55
4.2.2 Metode Setengah Rata-rata	59
4.3 Pembahasan.....	62
4.3.1 Pembahasan Analisis SWOT dan Metode Setengah Rata-Rata	62
V. SIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Simpulan.....	65
5.2 Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA	68
DAFTAR LAMPIRAN.....	70

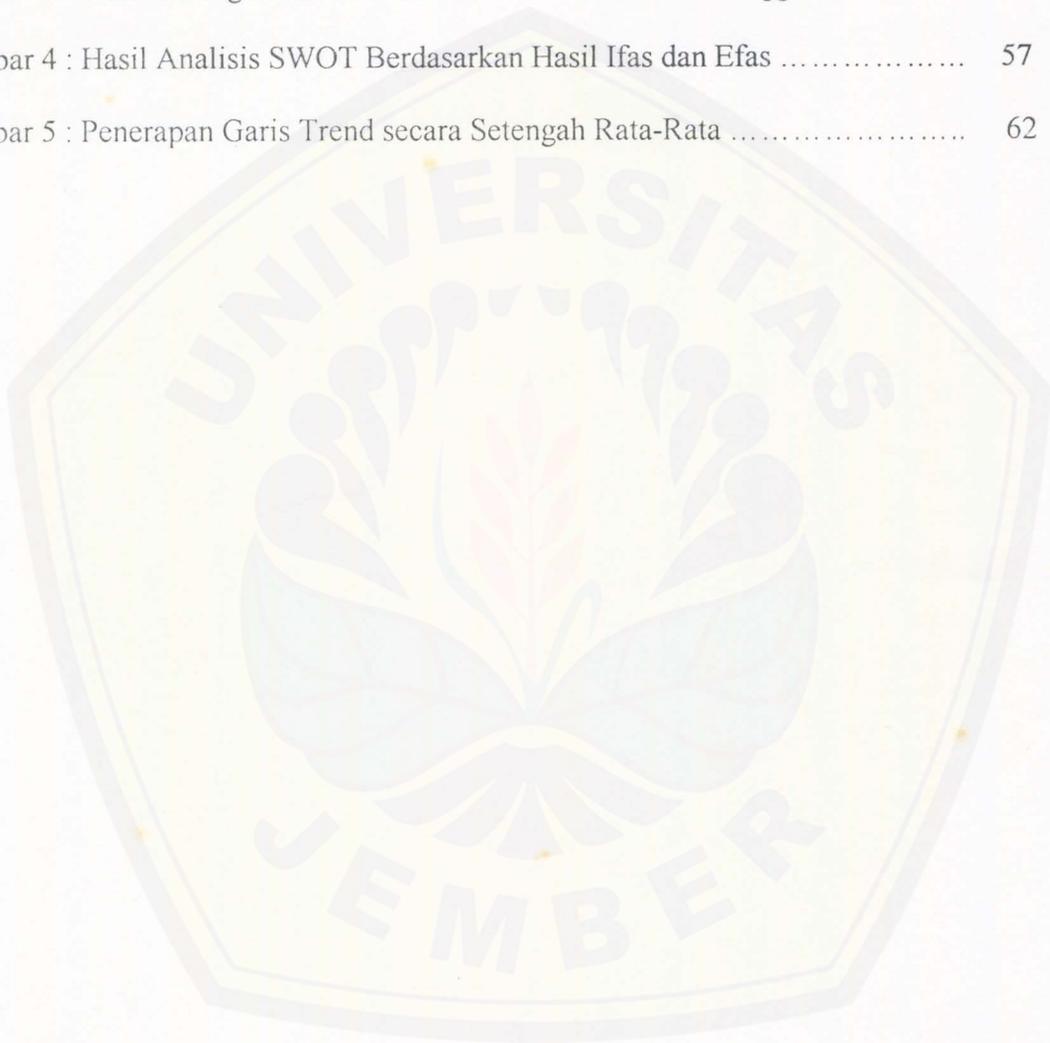


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Diagram Matrik SWOT	37
Tabel 2 : Laporan Rekapitulasi Tahunan Periode 31 Desember 1996 – 2001	45
Tabel 3 : Harga Jual Air Mineral Alamo Per Galon	46
Tabel 4 : Data Biaya Promosi Tahun 1999 – 2001	47
Tabel 5 : Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja Tahun 1999	48
Tabel 6 : Pertumbuhan Jumlah Penduduk Tahun 1997	50
Tabel 7 : Harga Jual Pesaing Per Galon Tahun 1996 – Tahun 2001	51
Tabel 8 : Internal Strategic Factors Analisy Summary (IFAS)	56
Tabel 9 : Eksternal Strategic Factors Analisy Summary (EFAS)	57
Tabel 10 : Analisis SWOT	58
Tabel 11 : Penjualan Air Mineral Alamo Jenis Produk Galon Tahun 1996 –2001.....	59
Tabel 12 : Perhitungan Tingkat Penjualan Menggunakan Metode Setengah Rata – Rata	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri.....	27
Gambar 2 : Kerangka Pemecahan Masalah	39
Gambar 3 : Struktur Organisasi P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo	42
Gambar 4 : Hasil Analisis SWOT Berdasarkan Hasil Ifas dan Efas	57
Gambar 5 : Penerapan Garis Trend secara Setengah Rata-Rata	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Penjualan Produk Alamo Tahun 1996-2001.....70





1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini terjadi sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan yang berdiri, sehingga dunia usaha telah menjadi ajang persaingan yang semakin lama semakin ketat.

Keadaan usaha yang terus berkembang ini menghadapkan perusahaan pada situasi yang tidak menentu, sehingga tidak sedikit perusahaan yang gulung tikar karena tidak mampu lagi mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Dalam menghadapi masalah yang demikian, perusahaan harus benar-benar jeli dalam menganalisa kesempatan apa saja yang dapat dimanfaatkan dan harus mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

Perusahaan di Indonesia mempersiapkan diri untuk menghadapi pesaing-pesaing dan produk-produk yang beraneka ragam. Penerapan strategi-strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan gebrakan-gebrakan baru sangat diperlukan guna tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat Sofyan Assauri(1997:168) yang menyatakan bahwa "strategi Pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran, dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah".

Setiap perusahaan atau badan usaha selalu melakukan kegiatan pemasaran, yang merupakan ciri dari aktivitas usahanya. Untuk itu perlu dikoordinasikan dan diarahkan agar mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan bidang pemasaran khususnya. Strategi yang dipakai berupa strategi pemasaran yang tepat yang merupakan bagian dari perencanaan manajemen dimana berkaitan dengan kegiatan perencanaan pemasaran, maka dilakukan penganalisaan pasar dan penentuan strategi pemasaran.

Pengantisipasi perubahan lingkungan baik intern maupun ekstern diperlukan manajemen strategis, dimana manajemen strategis merupakan proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang mengarah pada perkembangan strategis yang efektif,

(Weakness), dari analisis internal dan peluang (Opportunity) serta ancaman (Threat) yang muncul dari analisis eksternal.

Thompson dan Strickland III (1987:97-98) mengemukakan bahwa :

“ SWOT is an acronym a firm’s internal strengths and weaknesses and it’s external opportunities and threats. A SWOT analysis consist of a candid appraisal of a firm’s overall situation “.

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

Pelaksanaan strategi pemasaran terus menerus yang digunakan selama ini, tanpa adanya analisis SWOT tentang lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang lebih baik dan matang sementara persaingan semakin ketat dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis dalam dunia bisnis air minum mineral, maka hal ini akan dapat menidurkan manajemen perusahaan dalam kepuasan yang dicapai saat ini.

Keadaan manajemen yang berada dalam rasa puas diri tersebut, lingkungan eksternal perusahaan mungkin berubah tanpa disertai dengan perubahan lingkungan intern perusahaan, sehingga pada waktu manajemen menyadari perubahan yang terjadi tersebut mungkin terlalu terlambat untuk menggunakan peluang baru yang ada. Kalaupun dapat diatasi akan sangat tidak efisien, sehingga perusahaan kehilangan peluang-peluang yang seharusnya dapat dimasuki pada daerah pasar yang potensial, yang berakibat target yang ditetapkan tidak terpenuhi. Bertitik tolak dari uraian diatas maka perusahaan perlu menentukan rencana strategi pemasaran yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dipasaran.

1.2 Pokok Permasalahan

Setiap perusahaan akan menghadapi hambatan dalam mencapai tujuannya, demikian juga dengan permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Air mineral Alamo di Jl Raya Banjarsari km.7 Probolinggo dalam melaksanakan perencanaan strategi pemasaran yang dilakukan adalah kurang tepat. Hal ini disebabkan karena Perusahaan Air Mineral Alamo jarang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang dilingkungan sekitarnya, yang dapat mempengaruhi aktivitas Perusahaan Air Mineral Alamo. Keadaan semacam ini mengakibatkan perusahaan mengalami hambatan dalam memasarkan produknya. Hal ini disebabkan oleh persaingan yang sangat ketat, situasi ekonomi yang tidak menentu serta perubahan teknologi. Di Jawa Timur khususnya di Probolinggo merupakan tempat kedudukan dan kediaman Perusahaan Air Mineral juga terdapat beberapa pesaing, belum lagi yang ada diluar daerah-daerah. Hal ini akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, dan perlu diketahui bahwa kapasitas produksi Perusahaan Air Mineral selama ini relatif kecil dibandingkan dengan perusahaan sejenisnya. Hal ini merupakan masalah dan hambatan yang dihadapi oleh Perusahaan Air Mineral selama ini kurang memperhatikan dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada dalam perusahaan dan diagnosa terhadap wujud ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan, dengan adanya masalah yang dihadapi Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo, maka rumusan yang dapat dikemukakan adalah “ Bagaimana cara perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat”, sehingga berdasarkan uraian dan permasalahan diatas, maka penelitian ini diberi judul : **“ANALISIS SWOT SEBAGAI PENENTU STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL ALAMO DI PROBOLINGGO”**.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kekuatan, Kelemahan, Peluang serta Ancaman yang ada dalam perusahaan.
2. Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

1.3.1 Kegunaan Penelitian

1. Aspek Operasional

Diharapkan hasil dari penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran pada manajemen perusahaan, khususnya atas strategi yang tepat sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2. Aspek Akademis

Hasil penulisan ini dapat bermanfaat sebagai bahan acuan dan dikembangkan bagi penelitian lainnya serta berguna bagi peningkatan ilmu pengetahuan ekonomi pada umumnya dan ilmu pemasaran pada khususnya.

1.4 Definisi Operasional Variabel

1. Menurut Chow dalam Soesanto Boedidharma (1992:16) mengatakan :

Analisis SWOT adalah untuk menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimanana perusahaan mungkin akan mengalami ancaman, demikian juga bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata.

2. Menurut Athur A Thomson Jr and A.J Striclan (1987 : 125-126) SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *S (Strength / Kekuatan)*

Suatu kompetensi yang ada dalam perusahaan yang dijaadikan sebagai perbandingan dengan kompetitor.

2. *W (weaknesses / kelemahan)*

Sifat Organisasi yang cenderung mengurangi nilai-nilai kompeten dalam perbandingan dengan pesaing para pesaing. Cara yang dapat digunakan untuk menentukan bagian dari perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan adalah dengan menyelidiki faktor Pemasaran dan distribusi

3. *O (Opportunity / peluang)*

Peluang-peluang yang ada didalam maupun diluar perusahaan yang dapat menjadi suatu kesempatan untuk kemajuan perusahaan .

4. *T (Threath / ancaman)*

Kejadian-kejadian yang sangat mungkin mengakibatkan kerugian tertentu bagi perusahaan. Cara yang sistematis untuk melakukan diagnosis terhadap wujud ancaman dan kesempatan lingkungan adalah dengan memberikan nilai pada setiap faktor lingkungan eksternalnya yang meliputi para perusahaan pesaing:

1.5 Batasan Masalah

Untuk menghindari adanya kesimpangsiuran dalam pembahasan masalah serta tidak menyimpang dari tujuan semula maka pembahasan masalah dibatasi pada :

- a) Variabel yang menjadi pesaing adalah Ades, Total, Nikmat, dan Vit.
- b) Product Air mineral Alamo yang akan dianalisis adalah kemasan Galon 19 L
- c) Data yang dianalisis pada Perusahaan Air Mineral Alamo adalah tahun 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.





II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang berkaitan dengan variabel promosi juga pernah dilakukan oleh Agung Wibawa (1995) yang berjudul “Penerapan Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada PT Trijaya Utama Surabaya”. Dalam penelitian tersebut digunakan beberapa variabel yaitu : Periklanan, Hubungan kemasyarakatan, Penjualan perorangan, Promosi Penjualan, Penjualan langsung. Analisis yang digunakan adalah SWOT dan Least Square . dari kesimpulan yang dihasilkan sebagai berikut : bahwa meskipun penjualan mengalami peningkatan terus menerus tanpa mengalami fluktuasi , tetapi suatu perusahaan harus tetap melaksanakan promosi untuk menunjang management pemasaran. Setelah diketahui kekuatan kelemahan, ancaman dan Peluang maka suatu perusahaan akan mampu membuat suatu keputusan secara lengkap . Terdapat beberapa kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu : 1)Menggunakan metode yang sama (SWOT), 2)Masalah yang diteliti sama (Strategi Pemasaran) , sedangkan perbedaannya antara lain dalam hal : 1)Product yang diteliti, 2)Analisis data penjualan tidak sama (Least Square), 3)Daerah pemasaran

Penelitian yang telah dilakukan terdahulu menjadi dasar sebagai pemikiran untuk melakukan penelitian pada PT Bromo Tirta Lestari Alamo Probolinggo dengan menggunakan metode penelitian yaitu SWOT dan Metode Setengah Rata rata .

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian, macam-macam, Kegunaan dan Pentingnya Manajemen Strategi

1.Pengertian Manajemen Strategi

Istilah manajemen strategi (strategic management) atau kadang-kadang disebut dengan kebijaksanaan perusahaan dikembangkan di Amerika sekitar tahun 70-an. Di dalam dunia usaha di Indonesia masih banyak pimpinan perusahaan yang belum mengetahui manfaat dari penerapan strategi. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman mereka terhadap konsep ini. Dalam manajemen strategi, secara harfiah dapat dikatakan mengandung dua kata yang terpisah yaitu manajemen dan strategi. Menurut dalam Handoko (1992:8) bahwa : “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian,

kepemimpinan, dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Glueck (1987:7), menjelaskan bahwa strategi adalah “Rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Saladin (1990:13) menjelaskan bahwa “Manajemen Strategi adalah merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi efektif atau strategi-strategi untuk membantu mencapai sasaran perusahaan “. Jadi dalam hal ini arus keputusan dan tindakan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran dalam perusahaan .

Menurut Suwarsono (1994:6), manajemen strategi dijelaskan sebagai berikut : “Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan “. Jadi dalam hal ini manajemen strategi merupakan kekuatan untuk mengeksploitasikan peluang bisnis guna mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misi yang ditentukan. Selanjutnya Supriyono (1996:12) menekankan bahwa definisi strategi perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1.Strategi perusahaan adalah satu kesatuan 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 dan 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 berbagai macam definisi strategi perusahaan tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan pokok yaitu :

- 1) Strategi perusahaan adalah suatu kesatuan 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 mencapai 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-definisi tersebut perencanaan 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 sumberdaya perusahaan yang sifatnya terbatas.

1. Macam-macam Strategi

Menurut Glueck dalam Supriyono (1996:182), strategi dapat dibedakan atas 4 strategi utama dan menerangkan kondisi pemilihannya yakni :

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 keputusannya 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 line produk atau jasa yang sama, tetapi mungkin mencoba untuk mengurangi lini-lini produk atau jasa.
- c) Manajemen mencoba untuk meningkatkan tingkat prestasi sama 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 :

- a) Keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan stabil, strategi pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda.
- b) 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. Saladin (1990:13) menjelaskan kegunaan manajemen strategi adalah :

- 1) Untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi, mengarahkan dan mengawasi jalannya perusahaan kearah yang lebih baik.
- 2) Apabila setiap orang yang terlibat dalam perusahaan telah mengetahui tujuan dan arah masa depan perusahaan, maka hal ini :
 - a) Mengurangi konflik yang terjadi di antara mereka.

- b) Memberikan dorongan atau semangat kerja.
- c) Memudahkan mengambil tindakan.
- d) Memudahkan pengontrolan.
- e) Mengurangi resiko yang akan terjadi.
- f) Membantu meningkatkan komunikasi, koordinasi, mengalokasikan sumber-sumber dan penyusunan rencana jangka panjang.
- g) Memperlancar mengalirnya informasi secara teratur.
- h) Mendidik manajer menjadi pembuat keputusan yang baik.

Menurut Glueck (1995: 6), menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Beberapa pendapat para ahli tersebut 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 dan akurat, sehingga tujuan tercapai, sedangkan taktik adalah sebagaimana tehnik atau caranya agar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat bekerja secara terpadu, sehingga dapat bersaing bahkan dapat menempatkan perusahaannya diatas perusahaan lain.

4. Pentingnya Manajemen Strategi

Dalam mempelajari strategi perusahaan, kita selalu mengetahui arti pentingnya dan manfaat mempelajari strategi perusahaan. Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, sehingga menurut Saladin (1991:14) antara lain :

- 1 Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
- 2 Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan dimasa depan dengan jelas kepada semua karyawan untuk :
- 3 Mengetahui apa yang akan diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
- 4 Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.

- 5 Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
- 6 Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
- 7 Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
- 8 Pada saat ini strategi banyak di praktekkan dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi mudah dan kurang beresiko.
- 9 Strategi adalah kaca mata yang telah bermanfaat untuk memonitor apa yang akan dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau justru mengarah kegagalan.
- 10 Memberikan informasi kepada manajemen di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan, dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
- 11 Strategi dapat membantu praktek-praktek manjer.
- 12 Perusahaan yang menyusun strategi pada umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Meskipun banyak arti penting dan manfaat strategi seperti yang telah diuraikan diatas tetapi strategi juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Hal ini harus diperhatikan oleh para penyusun strategi agar keterbatasan tersebut dapat ditekan serendah mungkin. Adapun keterbatasan tersebut menurut Assauri (1997:165) anatra lain :

1. Strategi didasarkn pada prediksi, tetapi perusahaan sulit menyusun prediksi masa depan secara mendetail karena masa depan sangat kompleks dan berubah-ubah. Untuk mengahdapi masalah ini diperlukan tehnik probabilitas yang lebih akurat di dalam memprediksi yang akan terjadi dimasa depan.
2. Dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang sudah ditetapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. Perlu disadari bahwa strategi harus harus bersifat fleksibel di dalam menghadapi lingkungan yang komplek dan berubah-ubah secara dinamis. Strategi yang semula ditentukan mungkin tidak cocok dengan perubahan lingkungan akibat perubahan kesempatan dan hambatan yang ada.
3. Strategi yang disusun harus merupakan satu kesatuan, komprehensif dan terpadu. Tetapi syarat ini seringkali sulit dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan corporate dengan tujuan divisi yang satu dengan divisi yang lain. 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 (judgements) manajemen. Memang kita tidak dapat mengharapkan konsep strategi yang dapat menggantikan pertimbangan manajemen dan masih sangat diperlukan dalam menyusun strategi.

Keterbatasan-keterbatasan strategi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi harus bersifat fleksibel di dalam menghadapi lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah secara dinamis dan harus merupakan satu kesatuan, komprehensif dan terpadu.

2.2.2 Pengertian Perencanaan Strategis dan Strategi Pemasaran

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi. Untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah pada dasarnya haruslah dibuat perencanaan. Setiap perusahaan harus menentukan apa yang paling tepat dialukan ditinjau dari kedudukannya dalam industri terhadap sasaran, peluang dan sumber dayanya. Oleh karena itu, dewasa ini semakin banyak perusahaan yang beralih ke sistem perencanaan strategis, tidak hanya berdasarkan persaaan dan pengalaman masa lalu saja, Jadi sukses bisnis umumnya bukanlah suatu hal yang kebetulan saja. Sunarto (1994:9) mengatakan : “ Jika perusahaan telah memilih strategi yang benar tetapi mnerapkan taktik yang salah, perusahaan salah dalam memilih strategi meskipun taktiknya benar akibatnya bisa fatal ”.

Pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa sebuah perusahaan yang kurang efisien dalam menggunakan sumber dayanya dapat berhasil jika strategi pokoknya tepat. Dilain pihak, suatu perusahaan mungkin sangat efisien dalam mengorganisasi produksinya, tetapi akan gagal jika strategi utamanya tidak memadai. Keduanya tentu saja penting, tetapi perusahaan yang mempunyai strategi utama yang tepat dapat menjadi inefisien meskipun secara finansial berhasil, dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa betapa pentingnya suatu strategi yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan.

Untuk itu harus dilakukan perencanaan strategi yang matang karena strategi akan saling mempengaruhi antara fungsi satu dengan yang lain.

Menurut Stoner (1994:292) menyatakan, beberapa perkembangan dewasa ini menyebabkan perencanaan strategi semakin diperlukan, adalah :

- 1 Peningkatan perubahan teknologi
- 2 Makin rumitnya tugas manajerial
- 3 Makin rumitnya lingkungan luar
- 4 Makin panjangnya jangka waktu antara putusan yang dibuat dengan dampaknya dimasa depan.

Mengenai berbagai manfaat perencanaan strategis menurut pearce dan Robinson (1997:30-31) adalah :

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantuan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.
- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan penyaring pilihan.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan disetiap rencana strategik dan dengan demikian memepertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini. Sampai saat ini belum ada keseragaman definisi perencanaan strategis yang dapat diterima secara umum.

Beberapa pakar pemasaran mengemukakan definisi perencanaan strategis, antara lain :

1) Kotler (1992:39)

Perencanaan strategis adalah proses mengembangkan dan mempertahankan kecocokan strategis di antara sasaran-sasaran serta kemampuan perusahaan dan peluang-peluang pemasarannya yang terus berubah.

2) Steiner dan Miner (1988:87)

a) Perencanaan intuitif-antisipatif (intuitive-antic patory planing)

b) Sistem perencanaan formal yang diatur dan dikembangkan atas dasar seperangkat prosedur.

3) Stoner (1994:119)

Perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang dirumuskan, yang digunakan untuk menentukan dan mencapai sasaran organisasi.

4) Stanton (1996:44)

Perencanaan strategis adalah proses manajemen yang menyesuaikan sumber daya sebuah organisasi dengan kesempatan-kesempatan pemasarannya jangka panjang.

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu proses mencakup orientasi jangka panjang. Menurut *Stanton* (1996:48) proses perencanaan strategis mencakup :

1 Mendefinisikan misi perusahaan

2 Menetapkan sasaran perusahaan

3 Memilih strategi dan taktik yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan.

Langkah-langkah perencanaan strategis menurut *Kotler* (1992:39) adalah :

1) Menetapkan misi perusahaan

Misi perusahaan biasanya dinyatakan pada awal berdirinya perusahaan. Misi menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan kata lain misi adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi harus bisa menunjukkan batas yang tegas mengenai bidang usaha yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2) Menetapkan Tujuan dan Sasaran

Sasaran perusahaan merupakan rincian dari misi perusahaan, yakni apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode

waktu tertentu. Menurut Husnan (1994:30) untuk membawa tujuan ini agar lebih eksplisit, dibuatlah sasaran yang menyatakan lebih eksplisit kuantitatif target yang ingin dicapai. Jadi tujuan perusahaan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang waktu tertentu. Baik tujuan maupun sasaran dikembangkan sebagai penjabaran dan misi yang telah ditetapkan. Boseman (1989:61) berpendapat bahwa “ Dalam merumuskan tujuan perusahaan sebelumnya, sumber data yang dimiliki saat ini, peluang dan ancaman yang ada saat ini dan akan datang “.

3) Merancang Portofolio Bisnis

Portofolio bisnis adalah suatu cara dimana manajemen menilai bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Portofolio bisnis harus dirancang sesuai dengan kekuatan-kekuatan perusahaan, kelemahan-kelemahannya, serta kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman lingkungannya.

4) Merancang Strategi Perusahaan

Rencana strategis perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU. Di dalam SBU-SBU perencanaan yang lebih rinci harus dilakukan. Setiap bagian fungsional pemasaran, keuangan dan bagian-bagian lainnya memegang peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Rencana itu menunjukkan bagaimana semua bidang fungsional akan bekerja sama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perencanaan strategis adalah merencanakan strategi fungsional bidang pemasaran yang akan dibahas selanjutnya.

2. Pengertian Strategis Pemasaran

Manajemen yang efektif biasanya mencakup perencanaan strategis dari seluruh usahanya organisasi dan diikuti oleh perencanaan strategis dari berbagai divisi fungsionalnya, termasuk pemasaran. Menurut Bangs dialih bahasakan oleh Ismail (1995:901) adalah “ Perencanaan strategis dapat memastikan bahwa kita telah melakukan sesuatu yang benar dan rencana pemasaran dapat membantu kita melakukan hal tersebut secara benar “.

Keberhasilan usaha pemasaran suatu perusahaan tergantung pada kemampuan manajemennya untuk merencanakan secara strategis program-program pemasaran dalam lingkungan perusahaan dan kemudian menjalankan rencana tersebut.

Pengertian strategi pemasaran dikemukakan oleh beberapa pakar pemasaran, antara lain :

1) Timpe (1990:15)

Strategi pemasaran terdiri dari dua tingkatan yang sama penting, pembentukan strategi dan penerapan strategi. Alasan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam strategi pemasaran terletak pada ketidakmampuan mereka dalam melakukan keseimbangan antar kedua tingkatan tersebut.

2) Guiltinan dan Paul (1992:157)

Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu.

3) Assauri (1997:62)

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan, dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan.

4) Asri (1992:32)

Strategi pemasaran adalah wujud rencana yang terarah di bidang pemasaran, untuk memperoleh hasil optimal.

5) Kotler (1990:98)

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa strategi pemasaran adalah prinsip dasar yang memberikan arah bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran pada pasar sasaran. Oleh sebab itu penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan ekstern dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan, serta analisa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.

2.2.3 Perencanaan Strategi Pemasaran

Setelah perencanaan strategi perusahaan secara umum dibuat, maka manajemen dapat membuat perencanaan strategi pemasaran harus terintegrasi dalam perencanaan total perusahaan. Karena tujuan dan strategi tingkat pemasarannya sangat erat hubungannya dengan tujuan dan 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. Menurut Assauri (1997:162) yaitu perencanaan strategi pemasaran adalah kegiatan merumuskan usaha-usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan dibidang pemasaran.

Menurut Assauri (1997:174) Peranan perencanaan strategi pemasaran bertambah penting karena :

1. Keadaan dunia usaha yang selalu berubah-ubah dengan sangat cepat, sehingga dengan cara ini diharapkan dapat mengantisipasi permasalahan atau hambatan dan kesempatan dimasa mendatang.
2. Rencana strategi pemasaran memberikan arah usaha pemasaran yang jelas bagi setiap organisasi perusahaan.
3. Rencana ini sangat bermanfaat bagi pengembangan pemasaran perusahaan terutama bagi manajer yang sedang dalam latihan kerja.

Untuk membantu perencanaan strategi pemasaran menurut Kotler (1990:114) ada tujuh langkah proses perencanaan pemasaran, yakni :

- 1 Analisis hasil prestasi kegiatan pemasaran
Dalam analisis ini dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini harus dapat dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini 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 terutama perkembangan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan pemerintah serta faktor-faktor didalam 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.

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.

Sesudah perencanaan strategi pemasaran ditentukan, dimana 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

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 kasi lingkungan eksternalnya, yakni dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan.

Glueck (1990:96) menyatakan bahwa :

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

Supriyono (1990:89) menyebutkan :

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

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

2. Pentingnya Menganalisis dan Mendiagnosis Lingkungan

1) Lingkungan ekstern perusahaan

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

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

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

Langkah penting yang harus diambil oleh pimpinan perusahaan ialah secara rutin mengenali ancaman-ancaman maupun peluang-peluang yang dihadapi 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, supplier, pesaing dan pemerintah.

Perubahan lingkungan di sekitar perusahaan terjadi karena :

1 Keadaan persaingan

Adanya persaingan yang sangat ketat diantara 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 dilain sisi, teknologi juga dapat mengakibatkan tantangan terhadap keberadaan perusahaan karena hal ini akan membuat produk yang telah diciptakan perusahaan mempunyai daur hidup yang pendek dan cepat dianggap out of date.

3 Kebijakan pemerintah

Tingkat inflasi, penurunan tingkat pendapat riil, deregulasi maupun debirokratisasi akan mempengaruhi pemasaran perusahaan. Selain itu makin 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 dengan jeli mengamati perkembangan 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 Faktor pemasok

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

Dasar bagi perumusan analisis struktur industri adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Meskipun lingkungan yang relevan itu sangat meliputi kekuatan sosial dan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Aspek utama dari lingkungan perusahaan menurut Sunarto (1994:38) adalah :

a) *Remote Environment*

Yang dimaksudkan dengan Remote Environment adalah sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari beberapa faktor yaitu :

a) Kondisi Perekonomian

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca keadaan lingkungan ekstern. Untuk itu kondisi perekonomian harus dilihat secara khusus pada beberapa indikator perekonomian sebagai berikut :

b) Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikator bagaimana dinamika investasi disuatu negara. Sehingga apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia misalnya 7% maka hal ini menunjukkan banyaknya peluang bisnis yang dapat diraih.

c) *Gross National Product (GNP)*

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

d) *Inflasi*

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

e) *Perubahan Pola Pengeluaran Konsumen*

Pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan dalam jenis barang atau jasa telah berubah dari tahun ketahun. Tatkala pendapatan keluarga meningkat, prosentase untuk belanja makanan menurun, prosentasi untuk membeli perumahan dan pelaksanaan kegiatan rumah tangga tetap dan prosentase belanja dalam kategori lain (pakaian, transportasi, rekreasi, kesehatan dan pendidikan) dan prosentase untuk tabungan meningkat. Beberapa faktor tersebut di atas juga dapat menimbulkan kesempatan/peluang atau mungkin juga ancaman dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau mungkin juga kegagalan.

f) *Kondisi Sosial Budaya*

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

Oleh karena itu perusahaan harus jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai-nilai budaya, perkembangan demografis dan gaya hidup individual atau masyarakat. Perubahan yang terjadi pada

nilai-nilai budaya, sikap, dan gaya hidup masyarakat dapat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat. Sehingga dengan demikian akan mempengaruhi strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, misalnya pertumbuhan penduduk di Indonesia atau seluruh dunia berarti meningkatkan kebutuhan manusia akan produk atau jasa begitu juga sebaliknya.

g) Kondisi teknologi

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

Tetapi dilain pihak teknologi juga dapat mengakibatkan tantangan terhadap keberadaan perusahaan mempunyai daur hidup yang pendek dan cepat dianggap ketinggalan jaman. Jadi perlu menganalisa perubahan teknologi apa yang dapat menimbulkan peluang ancaman.

h) Kondisi Politik

Perubahan kondisi politik atau perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategis. Dampak terhadap perusahaan biasanys sangatlah mendasar dan seringkali menentukan hidup matinya suatu usaha. Oleh karena itu pengamatan pada kondisi ini perlu mendapatkan perhatian secara serius.

Sedangkan ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulasi dan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulai dan debirokratisasi, perusahaan negara bersaing dengan perusahaan swasta. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus mampu menganalisa atau mengantisipasi undang-undang yang diberlakukan oleh pemerintah sehingga tidak menghambat rencana strategi yang akan disusun.

i) Kondisi Lingkungan

Dewasa ini masalah pelestarian lingkungan hidup merupakan isu yang seringkali muncul dan ini harus menjadi perhatian bagi dunia usaha. Sebab dengan semakin tumbuhnya kesadaran lingkungan hidup bisa menjadi peluang atau bahkan ancaman bagi perusahaan.

b) Overating Environment

Overating environment adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan. Lingkungan overating Environment terdiri atas beberapa faktor yaitu :

a) Pemasok dan kreditur

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

b) Pesaing

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

c) Pelanggan

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

d) Sumber Daya Manusia

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

e) Keuangan

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

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dari analisis lingkungan ekstern secara singkat adalah untuk mencapai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi dilingkungan ekstern.

2. Lingkungan Intern Perusahaan

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

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

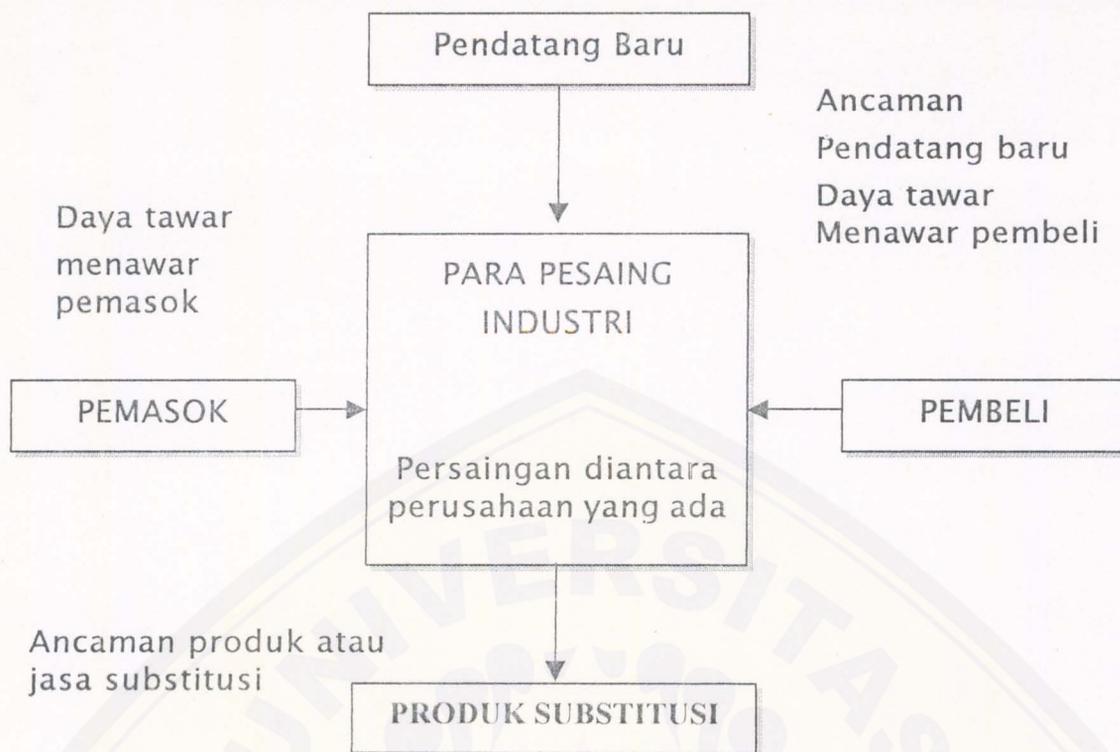
- 1) *Segi Operasional* terdiri dari Pemasaran, produksi, personalia dan keuangan dan administrasi/akuntansi.
- 2) *Segi Manajerial* yaitu perencanaan, pengarahan, pengordinasian dan pengawasan.

Glueck (1990:165-175) membagi lingkungan intern menjadi :

- a) Faktor pemasaran dan distribusi
- b) Faktor penelitian dan pengembangan dan faktor rekayasa
- c) Faktor manajemen produksi dan operasi
- d) Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan
- e) Faktor keuangan dan akuntansi.

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

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada 5 kekuatan persaingan pokok seperti yang ditunjukkan dalam gambar 1 berikut:



GAMBAR 1 : Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Sumber : Porter (1992:5) dialih bahasakan oleh Maulana (1993 : 6)

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

1) Pendatang baru potensial

Pendatang baru pada setiap suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali membawa sumber daya yang besar. Hal itu mengakibatkan harga menjadi besar sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada rintangan masuk yang ada ditambah dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru akan mendapat perlawanan yang keras dari pesaing yang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah pengaruhnya.

2) Persaingan diantara pesaing yang ada

Persaingan tersebut berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, peningkatan service terhadap pelanggan.

3) Ancaman produk pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin ketat persaingan dalam industri dan akhirnya akan menurunkan laba industri.

4) Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri yakni dengan memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih baik, dan pelayanan yang lebih memuaskan serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan tingkat laba yang akan didapat. Kekuatan dari tiap-tiap pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan kepentingan relatif dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

5) Kekuatan tawar menawar pemasok (supplier)

Dengan menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri, pemasok dapat mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli.

Jadi strategi pemasaran harus didasarkan pada kekuatan, kelemahan pesaing, dan keinginan pasar. Karena jika perusahaan memperhatikan pasar, maka akan dapat memberikan peikiran yang sangat bernilai untuk strategi pemasaran perusahaan dan memberikan banyak cara untuk membedakannya dari perusahaan lain.

2.2.5 Analisis SWOT

Salah satu faktor yang harus dilaksanakan sebelum merumuskan tujuan dan strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan adalah analisis lingkungan. Analisis lingkungan yang dilaksanakan biasanya mencakup dua hal yakni analisa lingkungan ekstern dan analisa lingkungan intern. Analisis yang pertama menghasilkan gambaran tentang kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi, sedang yang kedua menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang memiliki perusahaan. Dari ilustrasi tersebut lahirlah konsep analisis SWOT yang memiliki peranan penting dalam proses perencanaan strategis.

Menurut Chow *dalam* Boedidharma (1992:16) mengatakan :

Inti dari analisis SWOT adalah untuk menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata, dari analisis SWOT ini perusahaan baru dapat menentukan strategi yang efektif yakni strategi yang sejauh mungkin memanfaatkan kesempatan dengan berlandaskan pada kekuatan yang ada, mengatasi ancaman yang datang dari luar, serta memperbaiki kelemahan yang ada.

Menurut Thomson and Striclan (1987 : 125-126) SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *S (Strength / Kekuatan)*

Suatu kompetensi yang ada dalam perusahaan yang dijadikan sebagai perbandingan dengan kompetitor.

2. *W (weaknesses / kelemahan)*

Sifat Organisasi yang cenderung mengurangi nilai-nilai kompeten dalam perbandingan dengan pesaing para pesaing. Cara yang dapat digunakan untuk menentukan bagian dari perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan adalah dengan menyelidiki faktor Eksternal dan internal.

3. *O (Opportunity / peluang)*

Peluang-peluang yang ada dalam organisasi.

4. *T (Threath / ancaman)*

Kejadian-kejadian yang sangat mungkin mengakibatkan kerugian tertentu bagi perusahaan. Cara yang sistematis untuk melakukan diagnosis terhadap wujud ancaman dan kesempatan lingkungan adalah dengan memberikan nilai pada setiap faktor lingkungan eksternalnya yang meliputi : Ekonomi, Teknologi, Pemerintah, Persaingan, Sosial Budaya.

Berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dapatlah diketahui perbandingan kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap pesaingnya, yang meliputi kepemimpinan perusahaan, susunan dan organisasi perusahaan, keunggulan kompetitif perusahaan, pengembangan sumber daya manusia dan faktor motivasi.

Berdasarkan analisis dan ancaman diketahui faktor kepemimpinan politik dalam negeri, faktor eksternal kondisi ekonomi dan faktor fisik (lokasi perusahaan).

Kekuatan dan kelemahan perusahaan berasal dari dalam perusahaan dan disebut bersifat intern sehingga dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan peluang dan ancaman perusahaan berasal dari luar perusahaan dan disebut bersifat ekstern sehingga perusahaan sulit untuk mengendalikannya (Salusu 1994:406).

Faktor-faktor yang cenderung mendukung dan memberikan sumbangan pada keberhasilan mempunyai kontribusi positif. Faktor-faktor ini dapat digolongkan sebagai kekuatan dan peluang. Sedangkan faktor-faktor yang cenderung menentang dan memberikan kegagalan mempunyai kontribusi negatif. Faktor-faktor ini digolongkan sebagai kelemahan dan ancaman.

Menurut Rangkuti Fredy (1999:21) adalah :

a. Tahap pengumpulan data

- 1) Menentukan faktor strategi internal
- 2) Menentukan faktor strategi external
- 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 lebih baik.

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

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 (Rangkuti Fredy 1999:34) :

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 ini didasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan 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 dapat diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran keberapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan dipakai oleh perusahaan.

Setelah perusahaan mengetahui hasil analisis SWOT, maka perusahaan dapat menentukan strategi pemasarannya, akan menyerang para pesaingnya atau mempertahankan diri terhadap para pesaingnya.

2.2.6 Metode Setengah Rata-Rata

Metode setengah rata – rata yaitu merupakan suatu metode analisis yang berguna untuk mengetahui ramalan penjualan pada periode selanjutnya, dengan menggambarkan garis trendnya. Trend adalah gerakan yang berjangka panjang, seolah – olah alun ombak dan cenderung untuk menuju satu arah menaik atau menurun. Metode setengah rata – rata ini menggunakan perhitungan kuantitatif : (Gunawan A, 1996 : 151).

2.2.7 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi Pemasaran

Analisis SWOT adalah penelitian tentang lingkungan yang 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 dari kelemahan perusahaan.

Analisis ini perlu terlebih dahulu dilakukan karena untuk dapat menetapkan tujuan secara realistis dan efektif, serta merumuskan strategi dengan lebih efektif pula. Dengan berlandaskan hasil analisis SWOT tujuan perusahaan tidak samapai terlalu rendah atau terlalu tinggi dari target. Sebab kita tahu apa kekuatan dan kesempatan yang terbuka sebagai faktor-faktor positif, serta apa kelemahan dan ancaman yang ada sebagai faktor negatif (Sunarto 1994:35). Demikian pula halnya pada saat merumuskan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan.

Penetapan strategi dan keputusan strategi merupakan fungsi manajemen yang berkait erat satu dengan yang alain, sehingga elemen-elemen penting dalam penetapan strategi ditemukan juga dalam proses keputusan strategi. Menurut Mercer dalam Salusu (1994:571) menyebutkan bahwa ada enam elemen kunci dalam suatu penetapan strategi yang efektif yaitu :

- 1) Scanning lingkungan yang mencakup analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan threat)
- 2) Pernyataan tentang misi perusahaan.
- 3) Seperangkap strategi yang menegaskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai misi itu.
- 4) Sasaran dari setiap organisasi
- 5) Taktik atau rencana operasional jangka pendek untuk merealisasikan sasaran.
- 6) Kontrol yaitu pengendalian dan langkah-langkah evaluasi yang menentukan sebagaimana rencana strategi yang di jalankan.

Pada penetapan strategi yang dimulai dengan menentukan tujuan dari perusahaan kemudian meningkat dengan identifikasi segmentasi pasar, target sasaran dan penetapan produk dan yang terakhir adalah pemrograman strategi.

2.2.7 Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan satu proses tersendiri dan sering tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan. Implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul satu keputusan. Suatu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Guna merealisasikan pencapaian sasaran itu, di perlukan serangkaian aktifitas. Jadi dapat dikatakan bahwa implementasi adalah operasional dari berbagai aktifitas guna mencapai suatu sasaran tertentu (Salusu 1994:463).

Higgins (1985:211) menyebutkan :Implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan sumber daya manusia yang menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaraan dari strategis. Untuk melaksanakan implementasi strategi yang telah ditetapkan maka perlu dibuat kebijaksanaan fungsional yang meliputi :

1. Fungsional staretegi bidang pemasaran

Strategi pemasaran tentunya akan membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain sesuai dengan sifat produk serta pelayanan yang ingin diberikan oleh perusahaan.

2. Fungsional strategi bidang produksi

Mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi produk atau jasa, pemilihan peralatan, penjadwalan, pengendalian mutu dan sebagainya. Fungsi produksi merupakan bidang yang sangat penting.

3. Fungsional strategi bidang keuangan dan akuntansi

Berkaitan dengan perolehan dan alokasi dana serta manajemen modal kerja dan dividen. Sedang strategi akuntansi menangani persediaan, pengeluaran dan biaya.

4. Fungsional strategi penelitian dan pengembangan

Melakukan riset dasar untuk meningkatkan pengetahuan teknisnya, riset pengembangan untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru atau meningkatkannya.

5. Fungsional strategi bidang sumber daya manusia

Berkaitan dengan perekrutan, penempatan tenaga kerja komunikasi dalam perusahaan, gaji, dan upah, kesejahteraan karyawan, pelatihan dan pengembangan dan masih banyak lagi.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan ialah penelitian studi kasus, karena kegiatan penelitian ini meneliti dan memecahkan masalah yang ada pada perusahaan. Penelitian studi kasus yaitu meneliti secara mendalam mengenai obyek penelitian yang hasilnya merupakan gambaran yang lengkap dan terorganisir dengan baik tentang suatu obyek. Jadi penelitian kasus merupakan gambaran dari keseluruhan aktivitas perusahaan. Menurut Nasir (1990:66) studi kasus adalah : “Penelitian tentang kasus subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas”.

Tujuan dari penelitian dari kasus ini adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakteristik yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Dasar pemilihan jenis penelitian kasus dilakukan pada suatu obyek tertentu secara mendetail yang mempunyai suatu permasalahan juga dialami oleh perusahaan tetapi tidak semua cara penyelesaiannya dapat sama, jadi penyelesaian yang ada di dalam penelitian kasus ini hanya berlaku pada satu obyek saja yaitu perusahaan yang sedang diteliti. Selain itu digunakannya jenis penelitian yang bersifat studi kasus karena perusahaan kendala dalam perumusan strategi saluran pemasaran, sedangkan studi kasus memusatkan pada suatu kasus secara intensif dan mendetail sehingga pemahaman-pemahaman terhadap analisis-analisis yang relevan dalam penyelesaian kasus.

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian adalah studi kasus. Adapun alasan memilih studi kasus karena penelitian ini memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Dari sifat yang mendalam dan mendetail ini akan diperoleh pemecahan yang mempunyai arti dalam kasus itu baik itu peristiwa terjadinya, perkembangan, maupun perubahan-perubahan yang dihadapi.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Mengingat fokus penelitian atau unit analisis penelitian ini adalah perusahaan, maka untuk kepentingan pengumpulan datanya dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu :

1) Data Primer ✓

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian yaitu perusahaan Air Mineral "ALAMO", yang berupa bahan baku, proses produksi, struktur organisasi, laporan keuangan dan sebagainya. Untuk memperoleh data primer digunakan metode :

1 Wawancara

Yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan pada pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang sedang diteliti. Dalam hal ini kepada pimpinan perusahaan yang mempunyai hubungan langsung terhadap segala kegiatan di perusahaan air mineral Alamo Probolinggo.

2 Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan atau mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang ada pada perusahaan yang diteliti dan mencatat secara sistematis terhadap obyek yang diteliti.

3 Dokumentasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan data yang berupa laporan kegiatan perusahaan serta pemasaran yang terdiri dari penentuan harga, produk, promosi dan saluran distribusinya.

2) Data Sekunder ✓

Data yang diperoleh dari luar obyek penelitian, tetapi masih ada hubungan dan sangkut pautnya dengan obyek yang diteliti yang berguna untuk melengkapi data primer.

3.3 Definisi Operasional Variabel

1. Menurut Chow dalam Boeddharma (1992:16) mengatakan :

Analisis SWOT adalah untuk menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan mungkin akan mengalami ancaman, demikian juga bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata.

2. Menurut Thomson and Striclan (1987 : 125-126) SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) *S (Strength / Kekuatan)*

Suatu kompetisi yang ada dalam perusahaan yang dijaadikan sebagai perbandingan dengan kompetitor.

b) *W (weaknesses / kelemahan)*

Sifat Organisasi yang cenderung mengurangi nilai-nilai kompeten dalam perbandingan dengan pesaing para pesaing. Cara yang dapat digunakan untuk menentukan bagian dari perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan adalah dengan menyelidiki faktor Pemasaran dan distribusi

c) *O (Opportunity / peluang)*

Peluang-peluang yang ada didalam maupun diluar perusahaan yang dapat menjadi suatu kesempatan untuk kemajuan perusahaan .

d) *T (Threath / ancaman)*

Kejadian-kejadian yang sangat mungkin mengakibatkan kerugian tertentu bagi perusahaan. Cara yang sistematis untuk melakukan diagnosis terhadap wujud ancaman dan kesempatan lingkungan adalah dengan memberikan nilai pada setiap faktor lingkungan eksternalnya yang meliputi para perusahaan pesaing:

3.4 Metode Analisis Data

Menentukan strategi saluran pemasaran yang tepat perusahaan harus mengetahui letak kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, oleh karena itu di dalam penyusunan skripsi ini metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang mengandung peluang dan ancaman serta untuk mencari kekuatan dan mengetahui kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga dapat diketahui strategi saluran pemasaran yang paling sesuai dengan posisi perusahaan. Analisis ini juga digunakan untuk menganalisis lingkungan ekstern perusahaan yang mengandung kekuatan dan kelemahan serta mencari peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan khususnya pesaing potensial.

Metode analisis yang digunakan untuk membantu analisis SWOT dalam menganalisis data yang terkumpul antara lain :

1 Kualitatif

Yaitu data yang diperoleh dari pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti atau data yang diperoleh dari hasil wawancara dari obyek yang bersangkutan . Data yang diperoleh akan diolah dalam suatu analisis. Analisis yang digunakan adalah S.W.O.T atau strength, weakness, opportunity, treath (Kotler Phillip,1993 : 67), Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan yang bersangkutan. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor faktor strategis adalah Matrik SWOT (Rangkuti Freddy,2001:31),Analisis ini akan menjadi dasar untuk pengambilan kebijakan guna memilih strategi pemasaran.

Tabel 1
Diagram Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) ♦ Tentukan 5-10 Faktor Faktor Kelemahan Internal	WEAKNESSES (W) ♦ Tentukan 5-10 Faktor Faktor Kekuatan Internal
EFAS Opportunities (o) ♦ Tentukan 5-10 Faktor Faktor Peluang Eksternal	<u>STRATEGI SO</u> Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<u>STRATEGI WO</u> Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan Peluang
TREATHS (T) ♦ Tentukan 5-10 Faktor Faktor Ancaman eksnternal	<u>STRATEGI ST</u> Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<u>STRATEGI WT</u> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Diagram Matrik SWOT,Fredy Rangkuti (2001;31)

2 Kuantitatif

Yaitu data yang berbentuk angka – angka yang di peroleh dari perusahaan baik melalui wawancara maupun data dari arsip – arsip perusahaan, yang dianalisis dan di olah

sehingga menghasilkan informasi. Alat yang digunakan adalah metode setengah rata – rata yaitu merupakan suatu metode analisis yang berguna untuk mengetahui ramalan penjualan pada periode selanjutnya (Gunawan A, 1996 : 151).

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

a = Rata – rata kelompok

$$b = \frac{(x \text{ kelompok II}) - (x \text{ kelompok I})}{n}$$

n = Jumlah tahun dalam kelompok II dan I

x = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

Untuk menggambarkan garis trend secara tepat serta garis – garis yang menunjukkan fluktuasi penjualan secara lengkap. Perlu dihitung nilai trend pada masing - masing bulan pada tahun yang dihitung dengan persamaan trend adalah :

$$Y' = a_0 + b.x$$

Dimana :

Y' = Nilai trend pada tahun tertentu

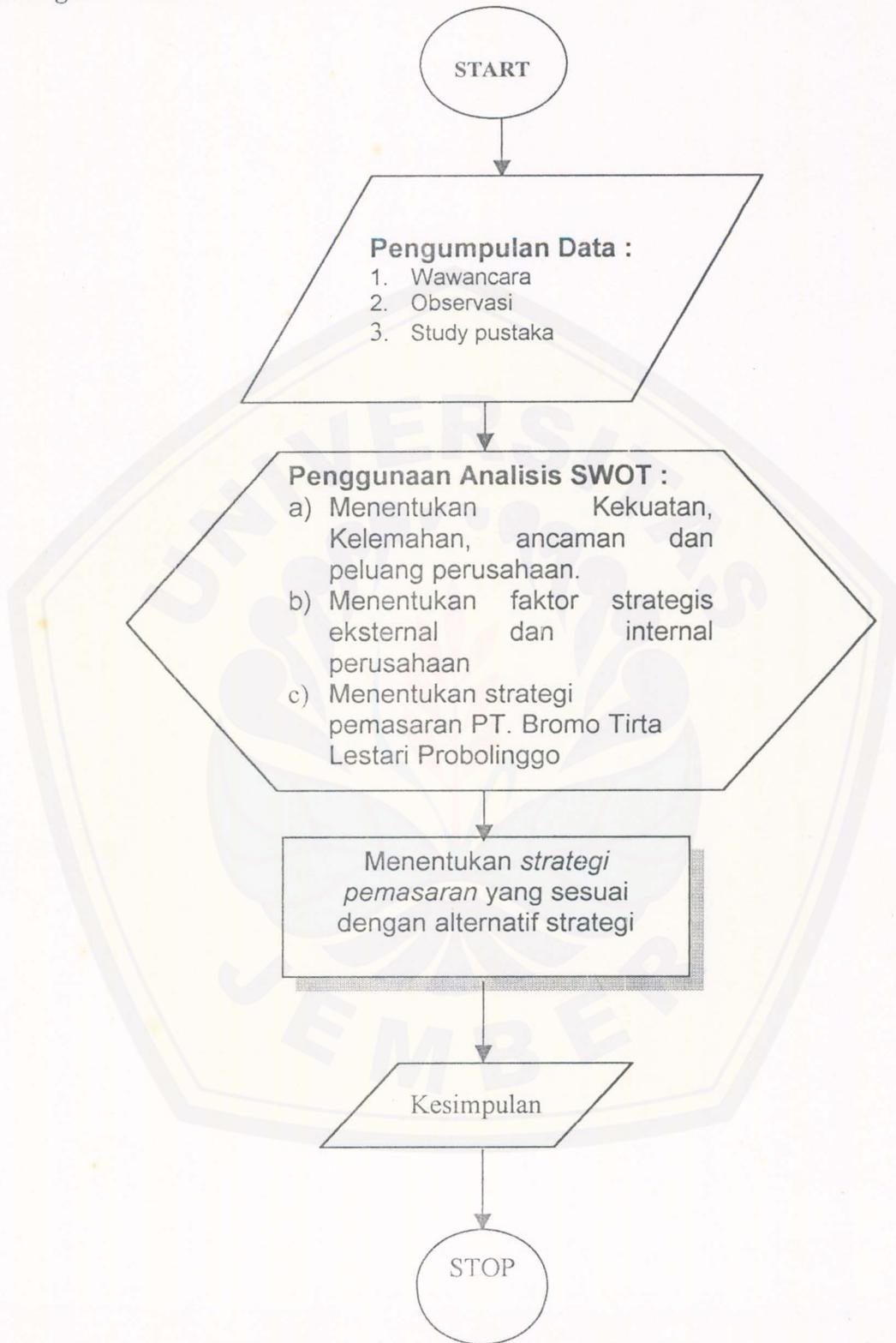
a₀ = Nilai trend periode dasar

$$b = \frac{x_2 - x_1}{n}$$

x = Jumlah Tahun dihitung dari periode dasar

Dalam hal ini dicari data penjualan selama 6 tahun terakhir pada tahun 1996,1997,1998, 1999,2000,2001. Untuk mengetahui tingkat penjualan pada periode tahun kedepan. Dari hasil pengolahan data ini akan dijadikan bahan acuan untuk menentukan kebijaksanaan pemilihan strategi pemasaran.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 2: Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan Keterangan Pemecahan masalah

1) Pengumpulan Data

Mengadakan visi, misi, tujuan dan sasaran. dari perusahaan PT Bromo Tirta Lestari Alamo. Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder . Diantaranya akan melakukan wawancara pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi serta mengumpulkan data-data tertulis dari perusahaan.

2) Penggunaan Analisis SWOT

Dari data yang telah didapat diolah kedalam analisis SWOT Yang menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian menentukan faktor strategi internal dan eksternal PT Bromo Tirta Lestari Alamo Probolinggo. Dilanjutkan dengan membuat matrik SWOT dan menentukan strategi (S-O, S-T, W-O, W-T) .

3) Penentuan Tingkat Penjualan pada periode selanjutnya

Mengolah data penjualan tahun 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 dengan menggunakan rumus metode setengah rata untuk menentukan penjualan pada periode selanjutnya sesuai garis Trendnya.

4) Menarik kesimpulan

Sesuai perkiraan penjualan dengan menggunakan Analisis SWOT diperoleh kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai target penjualan secara maksimal.



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

Berawal dari menyaksikan turis yang berkunjung ke pegunungan Bromo membawa bekal air minum yang dikemas dalam botol dan melihat seorang turis yang sedang sakit diare karena minum air mentah langsung dari kran di hotel tempatnya menginap, maka timbullah ide untuk memproduksi air minum dalam kemasan yang segar tanpa warna, rasa, bau dan siap diminum dalam keadaan jernih, bersih dan sehat serta terkemas agar praktis untuk dibawa dan disimpan. Kesulitan mendapatkan air bersih di kota kota besar juga merupakan dasar pemikiran berdirinya perusahaan air mineral Alamo di Probolinggo.

PT. Bromo Tirta Lestari didirikan oleh bapak Budi Sutirto pada tanggal 28 April 1992 yang berlokasi di Probolinggo Jawa Timur. Berdirinya perusahaan ini diresmikan oleh Bupati Probolinggo, kemudian secara kolektif diresmikan oleh Menteri Perindustrian dan Menteri Tenaga Kerja pada tanggal 7 Agustus 1992 dengan Surat Keputusan Menteri Perindustrian No. 210/DJAI/Non-Fast/V/1992. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Probolinggo Km. 7 termasuk Wilayah Kabupaten Probolinggo Jawa Timur, dengan luas areal 20.000 m².

PT Bromo Tirta Lestari berlokasi di area strategis, jalur utama pantai utara Jawa, pabrik Air Minum Alamo mendapatkan keuntungan dari sisi distribusi dan fasilitas. Didukung penuh oleh pemerintah daerah setempat karena menyerap banyak tenaga kerja lokal untuk meningkatkan kesejahteraan daerah.

Untuk menjamin quality control dari semua produknya, PT Bromo Tirta Lestari memiliki laboratorium yang lengkap. Karyawan yang berkualitas menjaga nama Air Minum Alamo dengan bekerja sesuai prosedur berstandar internasional. Piranti-piranti yang steril dan terkomputerisasi membantu mereka bekerja setiap harinya.

Bahan baku Air Minum Alamo berasal dari mata air gunung Bromo yang menghasilkan air yang jernih dengan debit besar. Kandungan mineralnya konstan baik di musim hujan maupun musim kemarau. Proses produksi Air Minum Alamo menggunakan

teknologi tinggi. Sistem water treatment dengan teknologi Amerika serta penggunaan mesin-mesin dari Jepang untuk pengisian air. Guna menjaga kualitas produknya, Air Minum Alamo selalu dalam pengontrolan yang ketat dari laboratory yang canggih dan lengkap. Laboratorium ini mempunyai tanggung jawab untuk menganalisa kandungan mineral dan mikrobiologi dari produk. Jenis produk Air Minum Alamo meliputi: Cup 220ml & 240ml, Botol 600ml & 1500ml, Galon 19lt. Standarisasi tinggi dari Air Minum Alamo telah memenuhi standar Departemen Kesehatan Indonesia Nomor: MD.249113001380 dan Departemen Industri Indonesia Nomor: SNI 01-3553-1996

Air Minum Alamo didistribusikan hingga pulau Jawa, Madura, Bali, Kalimantan, Sulawesi, dan Irian Jaya. Pasar internasional meliputi Singapore, Malaysia, Taiwan. Ekspansi pasar di masa mendatang akan menangani pangsa pasar luar negeri yang lebih luas.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT Bromo Tirta Lestari Alamo berbentuk garis dan staf dapat dilihat pada gambar 3 berikut :



Gambar 3 : Struktur Organisasi P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo

Sumber : P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo

Penjelasan Struktur Organisasi adalah sebagai berikut :

1) Pimpinan

Tugas-tugasnya yaitu :

- a. Melaksanakan kebijakan yang menyangkut kinerja Perusahaan.
- b. Mengatur Kebijakan secara internal bagi karyawan dan management pemasaran
- c. Memantau kestabilan keuangan perusahaan.
- d. Menentukan strategi pasar dan menghadapi pesaing.
- e. Membawahi Bagian Penjualan dan Administrasi.
- f. Memberikan hasil penjualan pada rapat tahunan.
- g. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh wakil pimpinan.

2) Wakil Pimpinan

- a. Membantu Pimpinan dalam mengatur jalannya perusahaan.
- b. Melaksanakan Kebijakan dari perusahaan.
- c. Membawahi Bagian Promosi dan Kepala Gudang
- d. Menggantikan tugas tugas Pimpinan jika pimpinan Berhalangan.
- e. Bertanggung jawab terhadap Pimpinan tentang masalah Promosi dan Gudang.

3) Bagian Penjualan

- a. Bertanggung jawab terhadap Penjualan produk sebagai citra perusahaan
- b. Melakukan survey pasar (untuk mengetahui permintaan pasar) terhadap suatu produk
- c. Melakukan laporan penjualan terhadap pimpinan.
- d. Memberikan masukan terhadap pimpinan mengenai keadaan pasar.
- e. Bertanggung jawab terhadap pembayaran dalam pembelian kredit oleh distributor.
- f. Membawahi sales dan driver untuk mengatur kinerja sesuai program.

4) Sales Marketing

- a. Bertanggung jawab terhadap penjualan antara perusahaan dengan konsumen
- b. Melakukan penjualan sebanyak banyaknya sesuai target.
- c. Melakukan penjualan sesuai area penjualan
- d. Melaksanakan survey pasar dan masukan kepada bagian penjualan
- e. Bertanggung jawab terhadap kondisi barang dari perusahaan ke konsumen.

- f. Menjaga citra perusahaan di lapangan kerja dan masyarakat.
- g. Melaporkan hasil penjualan kepada bagian penjualan.
- h. Bertanggung jawab terhadap kondisi barang dipasaran.

5) Administrasi

- a. Menunjang segala operasional Perusahaan yang menyangkut administrasi dan keuangan
- b. Mencatat pengeluaran dan pemasukan barang.
- c. Mengatur masalah pengupahan tenaga kerja / keuangan.
- d. Mengatur surat menyurat yang menyangkut dokumen perusahaan.
- e. Membuat laporan bulanan untuk barang yang terjual.

6) Bagian Promosi

- a. Melaksanakan / memilih alat promosi
- b. Pemasangan Iklan dan stiker.
- c. Memberikan masukan pada pimpinan dalam masalah promosi
- d. Melaksanakan kegiatan promosi dan demo produk.
- e. Melakukan observasi pasar.

7) Kepala Gudang

- a. Mencatat keluar masuknya barang di gudang produksi dan gudang kemasan.
- b. Menjamin keamanan barang di gudang.
- c. Memberikan laporan keadaan Jumlah barang pada pimpinan melalui Administrasi.
- d. Membawahi bagian gudang produksi dan bagian gudang kemasan.
- e. Mengatur kinerja para pegawai gudang.
- f. Memberikan laporan bulanan tentang keluar masuknya barang.

8) Bagian Gudang Produksi

- a. Melaksanakan produksi sesuai anggaran produksi yang telah ditetapkan.
- b. Mengatur kegiatan produksi dimulai bahan mentah hingga proses kemasan.
- c. Mengatur para pegawai bagian produksi.
- d. Memberikan laporan bulanan kepada pimpinan melalui kepala gudang.

9) Bagian Gudang Kemasan

- Melaksanakan kemasan produk dari bagian produksi.
- Memenuhi permintaan hasil produksi kemasan tepat waktu.
- Mengatur para pegawai bagian gudang kemasan.
- Memberikan laporan bulanan kepada pimpinan melalui kepala gudang.

10) Driver

- Membantu sales dalam penjualan
- Menjalankan mobil untuk mengangkut barang barang
- Mengirimkan barang barang pesanan pada tujuan
- Bertanggung jawab atas keutuhan barang.

4.1.3 Kondisi Lingkungan Intern Perusahaan.

1) Data Keuangan

Kondisi lingkungan intern PT Bromo Tirta Lestari dalam bidang keuangan cukup stabil. Data laporan rekapitulasi tahunan dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Laporan Rekapitulasi Tahunan
Periode 31 Desember 1996 – 2001
 Dalam Rupiah

Thn	Jenis Produk					Jumlah
	Cup		Botol		Galon 19 ℓ	
	220 ml	240 ml	600 ml	1.500 ml		
1996	539.825.000	539.825.000	539.825.000	539.825.000	539.825.000	2.699.125.000
1997	810.543.000	800.648.000	780.548.000	795.546.000	817.912.000	4.005.197.000
1998	1.145.435.000	1.197.246.000	1.201.235.000	1.219.235.000	1.225.776.000	5.988.927.000
1999	1.758.428.000	1.548.125.000	1.246.468.000	1.864.764.000	1.618.760.000	8.036.545.000
2000	2.021.249.000	2.079.648.000	2.067.973.000	2.067.319.000	2.010.250.000	10.246.439.000
2001	2.604.409.000	2.705.467.000	2.648.167.000	2.349.349.000	2.245.815.000	12.553.207.000

Sumber data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

2) Pemasaran

1 Sistem Penjualan dan Daerah Pemasaran

Sistem penjualan yang dilakukan adalah dengan tunai dan kredit khusus pada agen

atau distributor tetap, harga yang ditawarkan pada harga tunai lebih murah jika dibandingkan dengan harga kredit. Semakin luasnya daerah pemasaran, maka produk Alamo akan semakin dikenal masyarakat sehingga akan meningkatkan volume permintaan terhadap air mineral Alamo. Penjualan meliputi pulau Jawa, Madura, Bali, Kalimantan, Sulawesi, dan Irian Jaya. Pasar internasional meliputi Singapore, Malaysia, Taiwan. Ekspansi pasar di masa mendatang akan menangani pangsa pasar luar negeri yang lebih luas.

2 Harga Jual dan Realisasi Penjualan

Harga jual disamping ditentukan oleh harga pokok produk yang dihasilkan ditambah besarnya keuntungan yang diharapkan, juga disesuaikan dengan harga jual produk jenis yang berlaku dipasaran dan harga ini dapat berubah sewaktu-waktu mengikuti perubahan harga pokok penjualan. Harga jual Air Mineral Alamo apda tahun 1996-2001 adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Harga Jual Air mineral Alamo Per Galon
Dalam Rupiah

Periode	Harga Jual Per Galon
Tahun 1996	3.250.00
Tahun 1997	3.800.00
Tahun 1998	4.800.00
Tahun 1999	5.500.00
Tahun 2000	6.250.00
Tahun 2001	6.500.00

Sumber data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

3 Produk

Jenis produk dan jumlah produksi air mineral Alamo terdiri dari berbagai macam bentuk : Cup 220ml & 240ml, Botol 600ml & 1500ml, Galon 19lt semuanya dalam kemasan yang tersegel dengan baik sehingga Kualitas Produk lebih terjamin dan sekaligus dapat menambah minat dari konsumen untuk membeli.

4. Promosi Penjualan

Promosi Penjualan yang selama ini telah dilakukan perusahaan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Data Biaya Promosi Tahun 1999 – 2001
Dalam Rupiah

No	JENIS PRODUKSI	1999	2000	2001
1.	Sticker, Reklame	705.000	1.100.000	1.500.000
2.	Pameran Dagang	109.950.000	112.000.000	115.00.000
3.	Sponsor	89.000.000	90.000.000	95.000.000
4.	Iklan di Radio	30.019.802	40.000.000	45.042.465
5.	Iklan di koran	20.300.000	30.210.995	35.900.000
		249.974.802	273.310.995	292.442.765

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

3) Saluran Distribusi

Saluran distribusi meliputi pulau Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Madura, Bali, Kalimantan, Sulawesi, dan Irian Jaya. Pasar internasional meliputi Singapore, Malaysia, Taiwan. Penyaluran atau pemasaran produksi memegang peranan penting di dalam merealisasikan tujuan perusahaan, sebab dengan meluasnya daerah pemasaran akan membawa kemungkinan berkembangnya suatu perusahaan. Dalam menyampaikan hasil produksinya kepada konsumen akhir, perusahaan minuman Alamo menggunakan saluran distribusi yang digambarkan horisontal sebagai berikut :

Produsen ————— **Distributor** ————— **Konsumen**

Saluran distribusi ini artinya bahwa perusahaan menjual hasil produksinya kepada toko-toko pengecer baik yang berada di dalam kota maupun di luar kota. Selanjutnya toko-toko ini dapat menjual kepada konsumen akhir. Alasan menggunakan saluran distribusi ini adalah agar produknya dapat tersebar secara luas, sehingga konsumen yang berada jauh dari perusahaan dapat membeli kepada retailer terdekat. Namun saluran distribusi jenis ini mempunyai kelemahan, karena proses penyalurannya kurang mengenai sasaran.

4) Sumber Daya Manusia

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja para karyawannya dalam menjalankan tugas. Sedangkan dalam hal mempertinggi kualitas kerja karyawan perusahaan biasanya melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan perusahaan biasanya melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi para karyawan. Tetapi disamping itu untuk menjaga kedisiplinan kerja karyawan, perusahaan harus selalu melakukan pengawasan yang efektif. Adapun perincian tenaga kerja di Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja
Tahun 1999

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	SD	16 Orang
2.	SLTP	25 Orang
3.	SLTA	186 Orang
4.	SARJANA	131 Orang
J u m l a h		358 Orang

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral “ Alamo ” Probolinggo

4.1.3 Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan

1) Ekonomi

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan ekstern. Setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau merintangai pencapaian tujuan perusahaan. Keadaan ekonomi di waktu sekarang dan perkiraan dimasa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi perusahaan. Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar dan juga ancaman yang serius.

Keadaan perekonomian Indonesia secara umum masih bisa dikendalikan meskipun laju inflasi cukup tinggi. Tingkat inflasi yang tinggi menyebabkan harga-harga barang

mengalami kenaikan. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo karena dengan meningkatnya harga, maka akan memperbesar biaya produksi.

2) *Teknologi*

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

Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan dalam upaya saing perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kegiatan di bidang teknologi diantaranya berkenaan dalam hal kemampuan perusahaan dalam mengenal teknologi dan rekayasa yang dikaitkan dengan inovasi, keunggulan kompetitif dalam produksi yang tepat untuk menunjang transformasi teknologi untuk mempertahankan dan mengembangkan produk yang sudah dicapai. Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo secara terus menerus melakukan penelitian dan pengembangan dalam inovasi dan renovasi produk. Untuk melaksanakan semua itu memerlukan biaya yang sangat besar bagi perusahaan.

3) *Demografi*

Kondisi suatu negara sangat mempengaruhi tingkat pemasaran dan pengembangan dunia usaha. Perusahaan Air Mineral Alamo bila ditinjau dari sisi demografi mengalami peningkatan. Ini terbukti dengan bertambahnya konsumsi masyarakat Indonesia akan produk air mineral Alamo dan semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan untuk acara-acara tertentu dan semakin meluas ruang lingkup pemasarannya. Untuk melihat peluang terhadap konsumsi yang dibutuhkan oleh konsumen maka dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah penduduk, hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 6
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Pertumbuhan Jumlah Penduduk Tahun 1997
 Dalam ribuan jiwa

No.	Daerah	Jumlah penduduk
1	Jawa Timur	34.524
2	Jawa Tengah	33.486
3	Jawa Barat	40.828
4	Bali	2.975
5	Kalimantan Selatan	3.002
6	Kalimantan Timur	2.453
7	Sulawesi Tenggara	1.671

Sumber Data : BPS Statistik Indonesia

4) *Persaingan*

Setiap kondisi usaha selalu dihadapkan dengan persaingan baik itu dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Apabila dilihat maka pada situasi sekarang ini banyak perusahaan bergerak pada bidang yang sama, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan yang mempunyai produk sejenis baik dari segi mutu, harga, waktu dan tempat.

Persaingan akan menentukan apakah perusahaan meneruskan atau mengurangi usahanya melalui penetapan strategi yang telah direncanakan. Adapun perusahaan pesaing yang dianggap berpengaruh bagi perusahaan ini adalah :Perusahaan Air Mineral “ ADES “, Perusahaan Air Mineral “ TOTAL “, Perusahaan Air Mineral “ VIT “ , Perusahaan Air Mineral “NIKMAT “. Adapun harga jual dan penjualan untuk keempat perusahaan pesaing tersebut dapat dilihat pada tabel Harga Jual Pesaing Berikut :

Tabel 7
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Harga Jual Pesaing Per Galon Tahun 1996 – Tahun 2001
 Dalam Rupiah

Tahun Produk	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Alamo	3250	3800	4800	5.500	6.250	6.500
Total	3.000	3.750	4.500	5.000	5.750	6.200
Vit	3.000	3.500	4.000	4.800	5.500	6.100
Nikmat	2.800	3.250	3.750	4.250	5.000	6.000

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

Dapat dilihat bahwa harga jual Air Mineral Alamo lebih tinggi dibandingkan dengan harga jual Ades, Vit, dan Nikmat, maka PT Bromo Tirta Lestari perlu menyesuaikan tingkat kenaikan harga yang seimbang. Hal ini dimaksudkan agar kenaikan harga Air mineral Alamo tidak mempengaruhi volume penjualan .

5) *Pemerintah*

Perubahan kondisi politik dan perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya penting , dimana keberadaan pemerintah memberikan kesempatan seluas luasnya bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya yang diharapkan dapat membantu meningkatkan pendapatan negara dan kesejahteraan bangsa. Pemerintah dalam hal ini sangat berperan besar dalam memberikan peluang maupun penyempitan dunia usaha. Kebijakan yang diberikan pemerintah membantu mineral Alamo yaitu diberikan berbagai kesempatan yang membantu kelancaran usaha dari perusahaan ini. Beberapa Undang Undang dan peraturan pemerintah adalah sebagai berikut :

- a) Undang-undang **Nomor 23 Tahun 1997 Tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup**
- b) Peraturan Pemerintah **No. 6 Tahun 1999 Tentang Penguasaan Hutan Dan Pemungutan Hasil Hutan Pada Hutan Produksi**

6) *Pemasok*

Di dalam menentukan seorang kreditur dan supplier perusahaan harus benar-benar memperhatikannya, karena perusahaan sangat bergantung pada pemasok dan kreditur.

Seorang supplier dan kreditur ini adalah untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang atau jasa tertentu.

Para supplier dan kreditur ini memberikan bantuan kepada perusahaan untuk menunjang kelancaran aktivitas produksi perusahaan, sumber daya yang disediakan itu berupa barang-barang yang berguna dalam proses produksi seperti kemasan, bentuk atau cap, sehingga kelangsungan usaha perusahaan berjalan dengan baik.

7) *Sosial Budaya*

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Kondisi ini secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus jeli dan cermat dalam mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai, budaya, gerakan keagamaan, perkembangan demografis dan gaya hidup individual pribadi masyarakat.

Sikap masyarakat di daerah sekitar perusahaan ikut menentukan berhasil tidaknya kehidupan perusahaan, dengan dibukanya perusahaan ini berarti memberi peluang pada pekerja baru. Dan juga memberikan kemudahan didalam menggunakan produk Air Mineral Alamo, karena masyarakat semai kn mengetahui kegunaan dan nilai lebih, ini disebabkan karena produk dikemas dengan bentuk yang praktis dan mudah dipakai serta harga yang terjangkau. Oleh karena itu citra perusahaan Alamo semakin dihati konsumennya.

4.2 Analisis Data

Analisis Data dalam penelitian ini adalah :

- 1) Analisis SWOT Yaitu menentukan kelemahan dan kekuatan perusahaan serta menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- 2) Penerapan Metode Setengah Rata Rata yaitu bertujuan untuk menentukan ramalan tingkat penjualan selama satu tahun kedepan.

Dalam Pembahasan kedua metode ini ,dapat diharapkan untuk menentukan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan pada PT Bromo Tirta Lestari di Probolinggo.

4.2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang menentukan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang akan dijadikan dasar menentukan kebijakan perusahaan.

4.2.1.1 Tahap Pengumpulan Data

Mengingat analisis SWOT itu sangat luas cakupannya yaitu meliputi bidang keuangan, pemasaran, produksi, personalia dan sebagainya maka akan dibatasi pada bidang fungsional pemasaran, terutama pada bauran pemasaran (*Marketing Mix*) perusahaan yang mana menurut Husnan (1991:23) adalah harga, produk, saluran distribusi, promosi dari produk yang dihasilkan perusahaan, dengan melihat keadaan internal maupun eksternal perusahaan dapat dilakukan analisis SWOT sebagai berikut :

1) Kekuatan (*Strength*)

1. Produk : Perusahaan memiliki karyawan yang terampil dan disiplin serta berpendidikan, Teknologi yang baik dan canggih dapat menghasilkan produk yang bermutu dan kualitas baik.
2. Price : Adanya kebijaksanaan harga antara perusahaan dan konsumen, Harga yang ditawarkan kekonsumen sesuai dengan produk yang dihasilkan.
3. Place : Adanya lokasi perusahaan yang mudah dijangkau, Daerah pemasaran yang strategis
4. Promotion : Perusahaan menjalin kerjasama yang baik dengan konsumen, Iklan yang dibuat untuk masyarakat mempunyai daya tarik tersendiri

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Produk : Sering mengabaikan kesalahan-kesalahan kecil yang dilakukan oleh karyawan, Sering terjadi kerusakan kecil pada produk akibat kelalaian karyawan.
2. Price, Banyak pesaing potensial yang mampu bermain harga dipasaran
3. Place, Pemasaran produk yang belum merata pada saluran distribusi
4. Promotion, Kegiatan promosi yang dilakukan sudah cukup banyak tetapi belum efektif.

3) Peluang (*Opportunity*)

1. Produk, Pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi, untuk memenuhi permintaan tenaga kerja
2. Price, Adanya kualitas dan kuantitas yang baik produk tetap terjual walaupun harganya agak tinggi
3. Place : Adanya tambahan pesanan produk dari daerah pemasaran yang potensial , Semakin luasnya cakupan daerah pemasaran
4. Promotion, Konsumen turut membantu dalam promosi produk.

4) Ancaman (*Threat*)

1. Produk, Kebijakan dan peraturan-peraturan pemerintah tentang hutan dan air.
2. Price, Keadaan ekonomi Indonesia yang tidak stabil sehingga harga produk naik turun dipasaran
3. Place, Daerah tempat pemasaran yang harus segera diperluas distribusinya
4. Promotion, Adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang sejenis.

Dalam membahas analisis internal dan eksternal perusahaan air mineral Alamo Probolinggo, selanjutnya akan merumuskan suatu strategi pemasaran dengan menggunakan pendekatan strategi marketing mix perusahaan yang meliputi produk, harga, saluran distribusi dan promosi. Berikut ini akan diuraikan strategi-strategi pemasarannya adalah sebagai berikut :

1. Produk, Air mineral produksi perusahaan Bromo Tirta Lestari Probolinggo mempunyai kekuatan utama pada kadar keasamannya yang netral dan banyak ukuran sehingga dapat memudahkan konsumen dalam membeli produk Alamo ini.
2. Harga, Perusahaan mempunyai kelemahan utama pada harganya yang mahal dibanding dengan produk sejenis lainnya. Untuk mengatasi hal ini, maka perusahaan harus lebih menekankan pada peningkatan mutu dan kualitas produk.
3. Saluran Distribusi, faktor internal dapat diperoleh data bahwa produk air mineral Alamo mudah diperoleh ditoko makanan dan minuman serta kios-kios rumah.
4. Promosi, Analisis SWOT yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa sistem promosi yang dilakukan oleh perusahaan merupakan kekuatan utama dari perusahaan air mineral

Alamo. Selama ini perusahaan sudah memperhatikan cara yang tepat untuk menarik konsumen melalui iklan. Perusahaan air mineral Alamo membuat suatu iklan yang menarik untuk produk mereka dan intensitas iklan itu sendiri cukup besar. Dalam hal ini perusahaan agar lebih banyak lagi menggunakan media cetak dan elektronik dengan menampilkan suatu iklan yang menarik perhatian konsumen. Meskipun perusahaan harus mengeluarkan biaya mahal tetapi hasilnya akan lebih baik bagi pemasaran air mineral Alamo. Dalam media cetak perusahaan bisa memasang iklan di majalah-majalah seperti Aneka, Kartini, Hai, Sarinah dan koran.

Perusahaan air mineral Alamo setelah menyusun strategi pemasaran, maka dengan menghasilkan produk air mineral yang berkualitas tinggi, harganya bersaing, memakai iklan dan mudah diperoleh di toko, maka tingkat penjualan yang sama selama ini kecil dapat ditingkatkan. Kondisi ekonomi, perkembangan teknologi dan faktor sosial budaya sangat mempengaruhi tingkat penjualan, sehingga perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor eksternalnya terutama dalam menghadapi pesaing, perusahaan air mineral Alamo harus lebih efisien dalam menjalankan strategi pemasaran sehingga tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan yaitu peningkatan penjualan, perluasan market share, serta peningkatan posisi perusahaan dalam persaingan industri air mineral dapat dicapai dengan baik.

4.2.1.2 Tahap Pengolahan Data

Setelah pengumpulan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut kedalam model model kuantitatif perumusan strategi.

1) Internal Strategic Factors Analisis Summary (IFAS)

Matrik ini akan membahas masalah kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa analisis SWOT.

Tabel 8
Internal Strategic Factors Analiys Summary (IFAS)

No.	Insternal Strategic Factors Analiys Summary	Keterangan
1.	Kadar kesamaan yang netral dari air mineral Alamo.	+
2.	Kesamaan yang beraneka ragam jenis dan ukuran.	+
3.	Promosi produk kurang gencar dan tidak merata.	-
4.	Citra yang baik di masyarakat.	+
5.	Armada distribusi yang baik dalam penjualan	+
6.	Lokasi Produksi dekat dengan bahan baku dan daerah pemasaran.	+
7.	Produk yang dihasilkan tidak Inovativ.	-
8.	Sumber daya manusia yang berkualitas.	+
9.	Terbatasnya Depo Transit di daerah target pemasaran.	-
10.	Memiliki Tehnologi canggih dalam kualitas produksi	+
Keterangan : Kekuatan : (+) = 7 Kelemahan : (-) = 3		

Sumber Data : Diolah

Dengan melihat tabel IFAS dapat diketahui bahwa faktor strategis internal perusahaan akan berada pada posisi $7 - 3 = (+) 4$.

2) Eksternal Strategic Factors Analiys Summary (EFAS)

Matrik ini akan membahas masalah Peluang dan Ancaman perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan, dimana Kekuatan akan dikurangi kelemahan, perhitungan ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT yang nantinya akan digabung dengan hasil analisis Eksternal Strategic Factors Analiys Summary (EFAS) untuk menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Dalam analisis ini menggunakan perbandingan antara Peluang dan Ancaman (*Oppurtunity and Treath*).

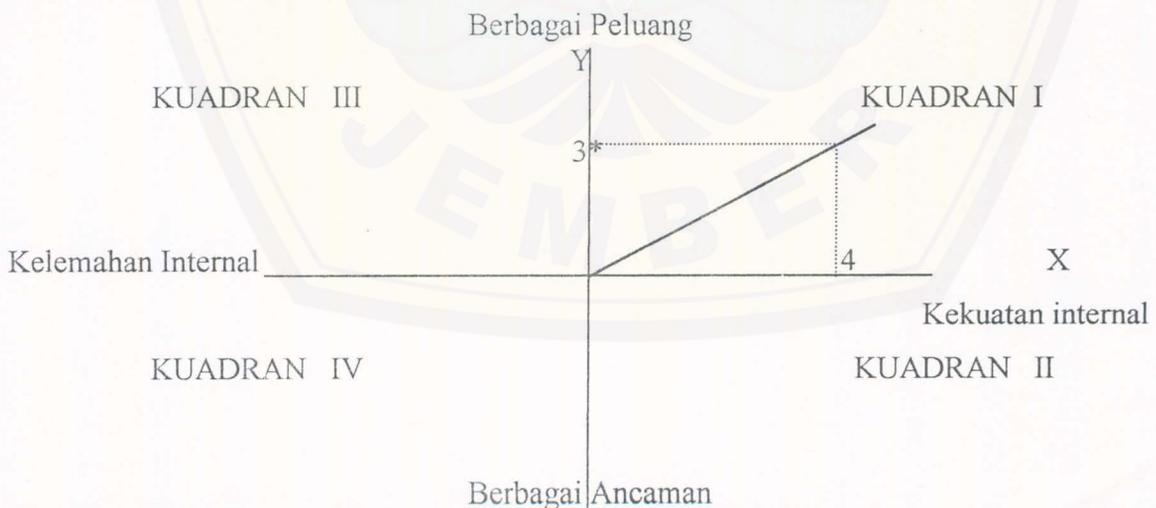
Tabel 9
Eksternal Strategic Factors Analisys Summary (EFAS)

No	Eksternal Strategic Factors Analisys Summary	Keterangan
1.	Semakin sulitnya air bersih didaerah perkotaan.	+
2.	Masyarakat sadar akan kebutuhan air mineral sehat.	+
3.	Perilaku konsumen dalam membeli selalu berubah.	-
4.	Citra Perusahaan baik dalam pandangan konsumen.	+
5.	Kebijaksanaan & peraturan pemerintah akan hutan dan air.	-
6.	Tingkat penjualan & daerah pemasaran terus meluas.	+
7.	Prospek permintaan Air mineral terus meningkat.	+
8.	Pesaing-pesaing potensial yang terus berkembang.	-
9.	Perkembangan Pasar Globalisasi makin mudah.	+
10.	Masyarakat enggan memasak air karna mahalnya BBM /tarif PLN.	+
Keterangan : Peluang : (+) = 6 Ancaman : (-) = 3		

Sumber Data : Diolah

Berdasarkan tabel Efas dapat diketahui bahwa faktor strategis eksternal perusahaan akan berada pada posisi $6 - 4 = (+) 3$.

Perhitungan analisis EFAS dan IFAS menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan ada pada sumbu (x) dengan nilai +4 sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu (y) dengan nilai +3 jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut analisis SWOT Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo berada pada kuadran I (satu). Yaitu kuadran yang mendukung kebijakan Agresif, yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4 : Hasil Analisis SWOT berdasarkan hasil Ifas dan Efas

Sumber Data : Fredy Rangkuti (200:19)

3) Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor faktor strtegis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 10
Analisis SWOT
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

EFAS	IFAS	STRENGTHS (S) 1 Kadar keasamaan yang netral dari air mineral Alamo. 2 Kesamaan yang beraneka ragam jenis dan ukuran. 3 Citra yang baik di masyarakat. 4. Armada distribusi yang baik dalam penjualan 5. Lokasi Produksi dekat dengan bahan baku dan daerah pemasaran. 6. Sumber daya manusia yang berkualitas 7. Memiliki Tehnologi canggih dalam kualitas produksi	WEAKNESSES (W) 1. Tidak memiliki cabang distribusi (depo) di daerah target pemasaran. 2. Daerah pemasaran hanya terbatas pada daerah tertentu saja. 3. Promosi produk kurang gencar. 4. Harga produk agak tinggi dibanding pesaing yang levelnya setara. 5. Produk yang dihasilkan tidak Inovativ.
	Opportunitas (o) 1. Semakin sulitnya mendapat kan air minum bersih didaerah perkotaan. 2. Kesadaran masyarakat akan kebutuhan air mineral sehat. 3. Citra Perusahaan yang baik dalam pandangan konsumen. 4. Tingkat penjualan dan daerah pemasaran terus meluas. 5. Prospek permintaan Air mineral Terus meningkat. 6. Masyarakat enggan memasak air minum karna mahalnya BBM dan tarif PLN.	STRATEGI SO 1. Mempertahankan Kualitas Produk Air mineral Alamo. 2. Mempertahankan harga jual dipasaran tetap stabil. 3. Meningkatkan Promosi melalui seminar kesehatan/media elektro. 4. Menambah armada distribusi guna memperlancar arus penjualan . 5. Memenuhi daerah pemasaran dengan produk air mineral Alamo diberbagai tempat.	STRATEGI WO 1. Memperluas Daerah pemasaran pada posisi pasar yang masih berkembang. 2. Menciptakan pangsa pasar baru baik kota atau pelosok. 3. Melakukan kerja sama dibidang promosi dengan lembaga atau perorangan. 4. Membuat kegiatan Promosi untuk menambah citra perusahaan. 5. Membentuk armada baru berupa depo transit Alamo didaerah potensial.
	TREATHS (T) 1. Perilaku konsumen dalam membeli yang selalu berubah. 2. Perkembangan teknologi yang semakin pesat. 3. Kebijakan dan peraturan-peraturan pemerintah tentang hutan dan air. 4. Perekonomian Indonesia Labil 5. Pesaing-pesaing potensial.	STRATEGI ST 1. Memberikan bonus bagi pelanggan setia Alamo. 2. Menambah tehnologi modern dalam proses produksi. 3. Menciptakan kemasan baru sebagai alternatif membuat daya tarik konsumen. 4. Menjaga kestabilan harga jual. 5. Mengidentifikasi Pesaing.	STRATEGI WT 1. Memberikan Discount untuk pembelian produk Alamo. 2. Meningkatkan Promosi segala bidang media cetak atau elektro. 3. Menciptakan Produk baru sebagai alternatif harga dan rasa. 4. Mendirikan cabang distribusi di daerah baru. 5. Mempercepat arus distribusi.

Sumber data :diolah

Model diagram diadopsi dari Fredy

Rangkuti (2001;31)

4.2.2 Metode Setengah Rata Rata

Metode Setengah Rata-Rata adalah metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat penjualan pada periode berikutnya. Data yang diperoleh dari P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo adalah sebagai berikut :

Tabel 11
Penjualan Air Mineral Alamo Jenis Produk Galon
Tahun 1996–2001
dalam Unit

No.	Bulan	Tahun 1996	Tahun 1997	Tahun 1998	Tahun 1999	Tahun 2000	Tahun 2001
1.	Januari	12.000	15.930	19.870	23.650	25.850	27.690
2.	Februari	12.610	16.510	20.460	23.870	26.290	27.930
3.	Maret	13.080	16.820	20.950	24.050	25.930	28.210
4.	April	12.930	17.190	21.150	23.850	26.450	28.460
5.	Mei	13.590	16.930	20.840	24.250	26.820	28.800
6.	Juni	13.850	17.420	21.650	24.060	26.750	28.790
7.	Juli	14.240	17.750	22.110	24.550	27.040	29.020
8.	Agustus	13.950	18.330	21.920	25.150	26.980	28.930
9.	September	14.160	18.940	22.750	25.050	26.850	28.990
10.	Oktober	14.850	19.280	22.820	24.900	27.170	29.310
11.	November	15.130	19.950	23.650	25.290	27.630	29.520
12.	Desember	15.710	20.190	23.450	25.650	27.880	29.860
	J U M L A H	166.100	215.240	261.620	294.320	321.640	345.510

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

Sesuai data yang diperoleh dari P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo ,selanjutnya akan diaplikasikan kedalam rumus Metode setengah rata – rata ini menggunakan perhitungan sebagai berikut : (Gunawan A, 1996 : 151)

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

a = Rata – rata kelompok

$$b = \frac{(x \text{ kelompok II}) - (x \text{ kelompok I})}{n}$$

n = Jumlah tahun dalam kelompok II dan I

x = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

Sesuai data yang diperoleh dari P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo ,selanjutnya akan diaplikasikan kedalam rumus Garis tred dengan setengah rata, yang akan diuraikan sebagai berikut :

Tabel 12
Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Perhitungan Tingkat penjualan
Menggunakan Metode Setengah Rata-Rata

No.	Tahun	Penjualan (y)	(x)	Semi Total	Semi Average
1.	Tahun 1996	166.100	-1	642.970	$\frac{642.960}{3} = 214.320$
2.	Tahun 1997	215.240	0		
3.	Tahun 1998	261.620	+1		
4.	Tahun 1999	294.320	+2	961.470	$\frac{961.470}{3} = 320.490$
5.	Tahun 2000	321.640	+3		
6.	Tahun 2001	345.510	+4		

Sumber Data : Diolah

Sehingga a = 214.320

$$b = \frac{(320.490 - 214.320)}{3}$$

$$= \frac{106.170}{3}$$

$$= 35.390$$

1 Tahun bernilai 2 ----- b sesungguhnya = 35.390 : 2 = 17.659

Persamaan garis Trend :

$$Y = a + bx$$

$$Y = 320.490 + 17.659 . x$$

$$2002 = 320.490 + 17.659 (+5)$$

$$= 408.785$$

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

Persamaan Trend :

$$Y' = a_0 + b \cdot x$$

Dimana :

Y' = Nilai trend pada tahun tertentu

a_0 = Nilai trend periode dasar

$$b = \frac{x_2 - x_1}{n}$$

x = Jumlah Tahun dihitung dari periode dasar

Pada kelompok I :

$$a = 214.320$$

$$b = 35.390 \text{ ----- } 35.390 : 2 = 17.659 \text{ (1 Tahun nilai 2)}$$

Sehingga :

Nilai Trend Tahun 1996 :

$$Y = 214.320 + 17.659 \cdot (-1) = 196.661$$

Nilai Trend Tahun 1997 :

$$Y = 214.320 + 17.659 \cdot (0) = 214.320$$

Nilai Trend Tahun 1998 :

$$Y = 214.320 + 17.659 \cdot (+1) = 231.979$$

Pada kelompok II :

Nilai Trend Tahun 1999 :

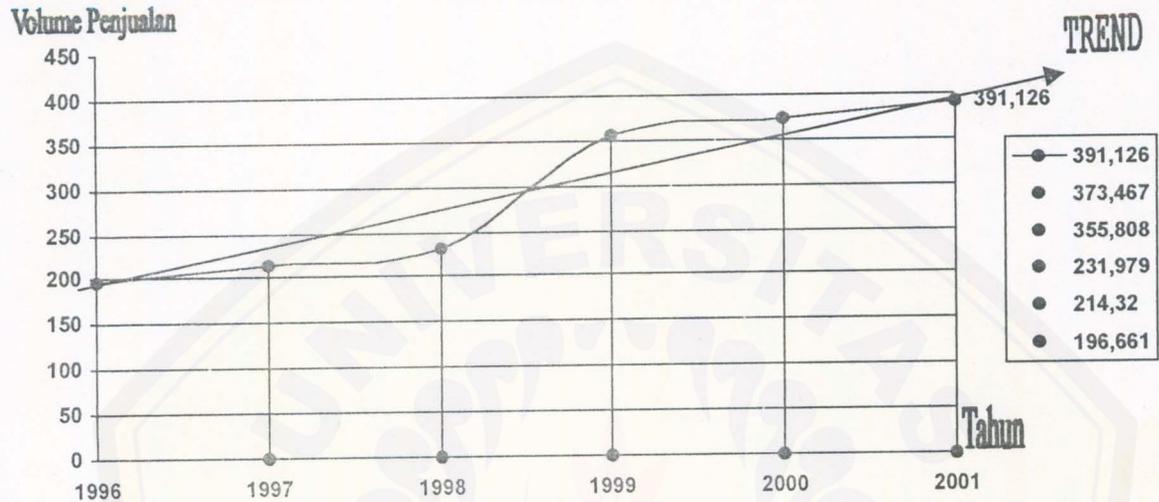
$$Y = 320.490 + 17.659 \cdot (+2) = 355.808$$

Nilai Trend Tahun 2000 :

$$Y = 320.490 + 17.659 \cdot (+3) = 373.467$$

Nilai Trend Tahun 2001 :

$$Y = 320.490 + 17.659 \cdot (+4) = 391.126$$



Gambar 5

Penerapan Garis Trend secara Setengah Rata Rata

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pembahasan Analisis SWOT dan Metode Setengah Rata-Rata

Pengumpulan data baik data kuantitatif maupun data kualitatif dalam pengolahan data sesuai metode analisis yang akan dipakai matrik SWOT dan metode setengah rata , dapat diketahui bahwa P.T Bromo Tirta Lestari Probolinggo berada pada kuadran I, Yaitu posisi perusahaan yang harus mendukung kebijakan pertumbuhan Agresis (Growth Oriented Strategy). Posisi perusahaan pada kuadran satu, maka dapat dipilih strategi utama yaitu Strategi Ekspansi atau perluasan. dimana dalam melaksanakan strategi ekspansi dapat dilakukan beberapa strategi , baik strategi ekspansi Eksternal maupun strategi ekspansi Internal. Pemilihan alternatif strategi yang akan diambil oleh pihak perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Market Penetration Strategy* (Strategi Penetrasi Pasar)

Penetrasi pasar dilakukan untuk mengatasi perkembangan pasar dengan mengembangkan produk. Dimana dalam melakukan penetrasi pasar, perusahaan harus membanjiri pasar dengan produk-produknya. Sehingga terjadi penutupan pada kelowongan-kelowongan produk dipasaran, termasuk kelowongan produk milik pesaing. Perusahaan berupaya mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produknya saat ini dalam pasar saluran distribusi mereka dengan upaya marketing yang lebih giat. Adapun strategi ini dapat dilakukan melalui beberapa cara :

- Merangsang konsumen untuk lebih banyak membeli dan mempergunakan produk Alamo. Cara ini sangat cepat jika konsumen belum pernah membeli produk perusahaan dan dapat diyakinkan bahwa akan diperoleh manfaat yang lebih besar jika membeli dan mengkonsumsi produk perusahaan dalam jumlah yang lebih banyak.
- Menarik konsumen pesaing untuk membeli produk Alamo. Cara ini dilakukan bila dari pihak perusahaan mengetahui kelemahan dalam produk maupun cara pemasaran pesaing atau bisa juga mempromosikan bahwa produk Alamo mempunyai keunggulan dibandingkan produk pesaing.

2. *Marketing Development Strategy* (Strategi Pengembangan pasar)

Perusahaan melakukan menambah dan mencari pasar baru, yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah :

- 1) Melakukan uji coba apakah terdapat banyak pemakai potensial disuatu tempat, misalnya, jika selama ini produk diarahkan untuk pasar konsumen, perusahaan perlu mencari pasar kantor atau pasar industri, atau bisa juga selama ini penjualan produk tersebut ditujukan pada segmen pasar tertentu, kemudian segmen tersebut diperluas dengan mengarahkan produk tersebut untuk segmen yang lebih tinggi.
- 2) Memperluas pemasaran secara geografis yakni menciptakan daerah pemasaran baru .

Dengan diterapkannya Marketing Development Strategy maka diharapkan dapat dilaksanakan strategi marketing mix pada tingkat fungsional pemasarannya secara maksimal. Strategi pemasaran yang diterapkan adalah dengan menciptakan :

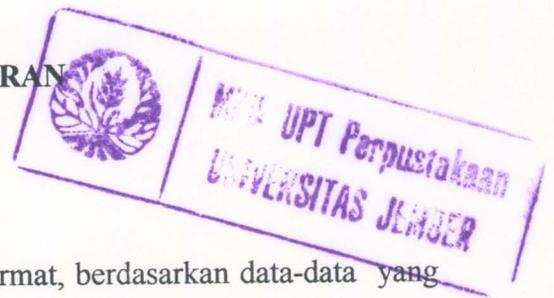
- 1) Efisiensi, Efisiensi yang dapat dilakukan perusahaan ada 2 (dua), yaitu :

- *Teknis*, misalnya dalam hal pemakaian tenaga kerja, bahan baku, dan mesin.
 - *Non teknis*, misalnya penghematan pemakaian listrik, AC, kertas dan sebagainya.
- 2) Peningkatan Kualitas, Peningkatan kualitas disini dari bahan baku, proses produksi, penyimpanan dan pengiriman.
- 3) Penerapan Konsep baru, Hal ini misalnya dilakukan dengan upaya aktif dalam menemukan desain baru produk dan sebagainya untuk pengembangan kemasan dan ukuran. Perlu diketahui selama ini Alamo selalu menjadi superior dalam penemuan produk air mineral dalam rasa citra kesegaran alami .

3. *Add New Product Strategy* (Strategi perbaikan produk)

Pengembangkan produk yang sudah ada ditujukan untuk pasar mendatang atau pasar yang sudah ada. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk, misalnya perusahaan memproduksi jenis air mineral berjenis baru, perusahaan harus melaksanakan penganeekaragaman jenis produk dengan kualitas yang berbeda, maka alternatif yang ditawarkan terhadap konsumen akan lebih beragam. Selain itu juga dapat menghindari kejenuhan konsumen pada satu produk.

V. SIMPULAN DAN SARAN



5.1 Simpulan

Sesuai analisis yang telah dilakukan secara cermat, berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan maka dapat diambil simpulan bahwa penggunaan strategi pemasaran sangat membantu suksesnya tingkat penjualan pada Perusahaan air mineral Alamo Probolinggo, strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran perusahaan air mineral Alamo Probolinggo dimasa depan. Sehingga dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil penelitian kasus telah ditemukan suatu kesimpulan mengenai Key Success factor dari industri air mineral secara umum, yaitu :
 1. Harga yang bersaing dengan produk lain.
 2. Promosi yang menarik.
 3. Bisa diperoleh dengan mudah diagen, toko-toko pengecer dan dikomplek pertokoan.
 4. Promosi harus dilakukan dengan agresif dan menarik.

Dalam Analisis SWOT terdapat faktor internal, eksternal dan dari analisis struktur industri dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada perusahaan air mineral Alamo Probolinggo sebagai berikut :

1) **Kekuatan Utama**

1. Kadar keasamaan yang netral dari air mineral Alamo.
2. Kesamaan yang beraneka ragam jenis dan ukuran.
3. Citra yang baik di masyarakat.
4. Armada distribusi yang baik dalam penjualan
5. Lokasi Produksi dekat dengan bahan baku dan daerah pemasaran.
6. Sumber daya manusia yang berkualitas
7. Memiliki Tehnologi canggih dalam kualitas produksi

2) Kelemahan Utama

1. Tidak memiliki cabang distribusi (depo) di daerah target pemasaran.
2. Daerah pemasaran hanya terbatas pada daerah tertentu saja.
3. Promosi produk kurang gencar.
4. Harga produk agak tinggi dibanding pesaing yang levelnya setara.
5. Produk yang dihasilkan tidak Inovativ.

3) Peluang Utama

1. Semakin sulitnya mendapat kan air minum bersih didaerah perkotaan.
2. Kesadaran masyarakat akan kebutuhan air mineral sehat.
3. Citra Perusahaan yang baik dalam pandangan konsumen.
4. Tingkat penjualan dan daerah pemasaran terus meluas.
5. Prospek permintaan Air mineral Terus meningkat.
6. Masyarakat enggan memasak air minum karna mahalnya BBM dan tarif PLN.

4) Ancaman Utama

1. Perilaku konsumen dalam membeli yang selalu berubah.
2. Perkembangan teknologi yang semakin pesat.
3. Kebijaksanaan dan peraturan-peraturan pemerintah tentang hutan dan air.
4. Perekonomian Indonesia yang labil
5. Pesaing-pesaing potensial.

2) Berdasarkan Analisis SWOT yang ada di dalam perusahaan dan di luar perusahaan khususnya pesaing potensial, dengan demikian selama ini perusahaan kurang memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Strategi pemasaran yang perlu ditetapkan oleh pihak pimpinan perusahaan adalah strategi “ pertumbuhan dan pengembangan pasar “. Strategi ini mengandung pengertian bahwa perusahaan air mineral Alamo telah melaksanakan fungsi bisnisnya dengan jalan berusaha menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya.

5.2 Saran

Upaya untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan Air Mineral Alamo (P.T Bromo Tirta Lestari) yaitu belum terpenuhinya target penjualan secara optimal, maka saran yang dapat diberikan adalah :

- 1) Melihat hasil penjualan produk yang terus mengalami peningkatan, sebaiknya perusahaan menjalankan strategi stabilitas, karena strategi ini dianggap sukses dalam menjalankan bisnisnya, terutama pada kondisi saat ini serta perusahaan agar selalu memenuhi permintaan para pelanggannya secara tepat waktu, baik pengiriman barang maupun dalam pemenuhan jumlah barang yang diinginkan pelanggan.
- 2) Sebaiknya Perusahaan membuka peluang untuk mengembangkan jenis produk, ini dapat dilakukan penelitian pasar tentang selera konsumen dari inovasi-inovasi baru dalam bentuk kemasan dan ukuran dari produk Air Mineral Alamo, perusahaan juga hendaknya melakukan pengawasan terhadap produksinya, sehingga produk yang dihasilkan akan tetap terjaga dengan baik kuantitas maupun kualitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Athur A Thomsom, Jr and A.J. Stricland III (1987), **Strategic Management Concepts and Cases**, BPI/Irwin, Home Wood, Illinois
- Basu Swasta (1994), **Asas Asas Marketing**, Edisi Ketiga, Liberty Yogyakarta.
- Buchori Alma (1992), **Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa**, Edisi kedua, Alfabeta, Bandung.
- Dale Timpe (1990), **Manajemen Pemasaran (Marketing)**, Diterjemahkan oleh Haryanto Ismail, Cetakan kedua, Alex media Komputindo, Jakarta.
- Freddy Rangkuti (2001), **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Cetakan Kedelapan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- George S. Steiner dan John B Miner (1988), **Kebijakan dan Strategi Management**, edisi kedua, Erlangga Jakarta
- Gunawan Adisaputo, Marwan Asri(1992) **Anggaran Perusahaan**, Edisi Tiga, Cetakan Kelima, BPFE Universitas Gajah Mada , Yogyakarta.
- Hani Handoko(1992) **Management**, BPFE Universitas Gajah Mada, Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Hermawan Kertajaya (1995), **Marketing Plus**, Cetakan Pertama, Pustaka Harapan, Jakarta.
- James A.F. Stoner (1990), **Manajemen**, Diterjemahkan Alfonsos Sirait, Edisi Kedua, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Jaslim Saladin (1991), **Strategi dan Kebijaksanaan Perusahaan**, Ganeca Exact, Bandung.
- J. Salusu (1994) **Pengambilan keputusan Strategik**, Edisi Pertama , Cetakan Pertama, BP Universitas Hasanudin, Makasar.
- Joseph Porte Gultinan and Gordon Paul(1992), **Strategi dan Program Management Pemasaran**, Alih Bahasa Oleh Agus Maulana, Edisi kedua, Erlangga, Jakarta
- Philip Kotler (1992), **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian**, Alih Bahasa Jaka Wasana, Edisi kelima, jilid satu, Jakarta.
- R.A Supriyono (1996), **Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis**, Edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta.

Sofyan Assauri (1997), **Management Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi**, CV Rajawali, Jakarta

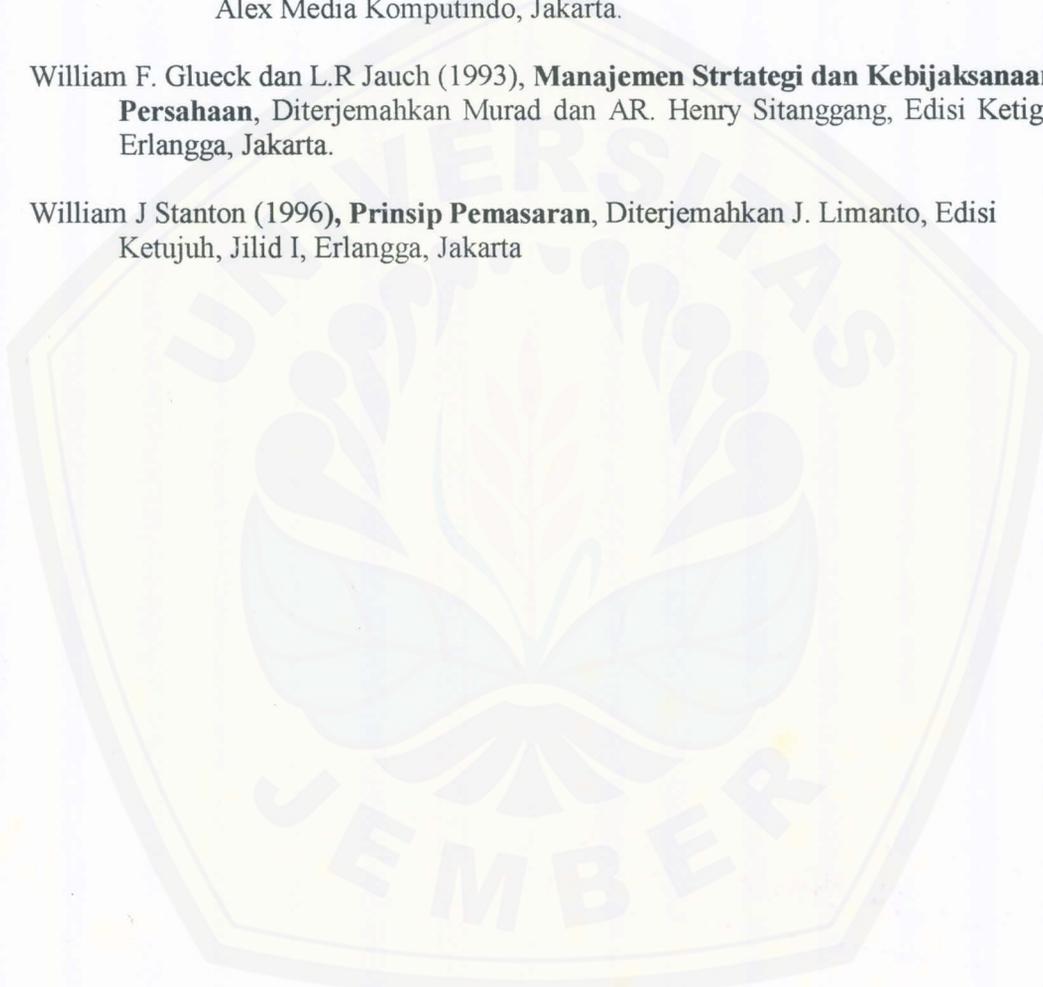
Sukanto Reksohadiprojo (1990), **Manajemen Pemasaran Strategi**, BPFE Universitas Gajah Mada, Edisi Kedua, Yogyakarta.

Sunarto, **Manajemen Strategi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BP STIE Malangkucecwara, Malang.

Wee Chow Hou, lee Khai Sheang, Bambang Wh (1992), **Sun Tzi Perang dan Management**, diterjemahkan Soesanto boedhiharmo, Edisi kedua, Alex Media Komputindo, Jakarta.

William F. Glueck dan L.R Jauch (1993), **Manajemen Strtategi dan Kebijakan Persahaan**, Diterjemahkan Murad dan AR. Henry Sitanggang, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.

William J Stanton (1996), **Prinsip Pemasaran**, Diterjemahkan J. Limanto, Edisi Ketujuh, Jilid I, Erlangga, Jakarta



Lampiran I

Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo
Penjualan Produk Alamo Tahun 1996 - 2001
Dalam Rupiah

Thn	Jenis Produk				
	Cup		Botol		Galon 19 ℓ
	220 ml	240 ml	600 ml	1.500 ml	
1996	539.825.000	539.825.000	539.825.000	539.825.000	539.825.000
1997	810.543.000	800.648.000	780.548.000	795.546.000	817.912.000
1998	1.145.435.000	1.197.246.000	1.201.235.000	1.219.235.000	1.225.776.000
1999	1.758.428.000	1.548.125.000	1.246.468.000	1.864.764.000	1.618.760.000
2000	2.021.249.000	2.079.648.000	2.067.973.000	2.067.319.000	2.010.250.000
2001	2.604.409.000	2.705.467.000	2.648.167.000	2.349.349.000	2.245.815.000

Sumber data : Perusahaan Air Mineral Alamo Probolinggo

