



**PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN KAYU DI PTPN XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

*DETERMINATION OF MARKETING STRATEGY IN INCREASING TIMBER
SALES IN PTPN XII KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER*

SKRIPSI

Oleh:

GALIH PRATIKNO

NIM. 140810201149

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018**



**PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN KAYU DI PTPN XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

*DETERMINATION OF MARKETING STRATEGY IN INCREASING TIMBER
SALES IN PTPN XII KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

GALIH PRATIKNO
NIM. 140810201149

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2018**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Galih Pratikno
Nim : 140810201149
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul Skripsi : Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 2 Juli 2018

Yang menyatakan,

Galih Pratikno

NIM. 140810201149

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan
Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan
Kabupaten Jember
Nama Mahasiswa : Galih Pratikno
NIM : 140810201149
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Disetujui : 17 Mei 2018
Tanggal

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. M. Dimiyati, S.E, M.Si.
NIP. 196704211994031008

H.N. Ari Subagio, S.E, M.Si.
NIP. 197311092000031002

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
PENJUALAN KAYU DI PTPN XII KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Galih Pratikno

Nim : 140810201149

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

12 Juli 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.
NIP. 197805252003122002 : (.....)

Sekretaris : Drs. Adi Prasodjo, M.P.
NIP. 195505161987031001 : (.....)

Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M.
NIP.196910071998021008 : (.....)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah atas berkat rahmat Allah SWT, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Saya persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terima kasih saya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-NYA kepada hamba-NYA untuk kemudahan penyusunan skripsi ini.
2. Kedua orang tua saya bapak Sutikno dan ibu Holisah yang saya sayangi dan saya cintai seumur hidup saya.
3. Dosen skripsi pembimbing Bapak Dr. M. Dimiyati, S.E, M.Si dan Bapak H.N. Ari Subagio, S.E, M.Si. yang selalu sabar membimbing saya hingga skripsi ini dapat diselesaikan secara maksimal.
4. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia dengan ikhlas untuk memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi saya untuk terus menggali ilmu dan berjuang hingga sukses.
5. Keluarga besar saya serta semua orang yang selama ini telah membantu, mendoa'kan, dan memberikan dorongan semangat kepada saya.
6. Almamater yang kebanggakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Allah Tidak Membebani HambaNya Di Luar Kesanggupannya”

(Al Baqarah Ayat 286)

“Orang Lemah Akan Dendam, Orang Kuat Akan Memaafkan, Orang Cerdas
Akan Mengabaikan”

(Albert Einstein)

“Kurang Cerdas Dapat Diperbaiki Dengan Belajar, Kurang Cakap Dapat
Dihilangkan Dengan Pengalaman, Namun Tidak Jujur Sulit Diperbaiki”

(Mohammad Hatta)

RINGKASAN

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember; Galih Pratikno, 140810201149; 2018; 97 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Kayu sengon di Indonesia sangat populer dan disukai karena harganya yang dikenal murah dan juga mempunyai kualitas yang bagus. Dalam lima tahun terakhir penjualan sengon PTPN XII Kebun Glantangan mengalami ketidakstabilan dikarenakan tidak bisa memanfaatkan peluang. Peluang disaat harga kayu sengon naik justru permintaan pada kayu sengon yang tidak stabil, dan juga faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat menghambat peningkatan penjualan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menentukan perumusan strategi pemasaran PTPN XII Kebun Glantangan yang tepat dan efektif. Dengan menjelaskan kondisi objek baik internal maupun eksternal secara alamiah dan objektif dengan menggunakan Tahap Input (Matriks IFE, Matriks EFE), Tahap Pencocokan (Matriks Internal – Eksternal), Tahap Implementasi (Matriks SWOT).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari Analisis SWOT, yang menggunakan Matriks EFAS, matriks IFAS, Matriks SWOT, dan Matriks IE (Internal-Eksternal), faktor eksternal dengan skor tertinggi yang mempengaruhi perkembangan adalah faktor peluang yaitu memiliki adanya dukungan pemerintah, sedangkan ancaman tertinggi yaitu kualitas kayu yang menurun saat pengiriman. Faktor internal dengan skor tertinggi adalah faktor kekuatan yaitu produk bervariasi dan berkualitas tinggi, sedangkan kelemahan adalah promosi kurang. Hasil analisis data pada tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks internal eksternal dan analisis SWOT menunjukkan bahwa PTPN XII Kebun Glantangan berada pada sel V, dimana sel V digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan mempertahankan, maka strategi yang tepat untuk PTPN XII Kebun Glantangan ini adalah strategi pengembangan pasar.

SUMMARY

Determination Of Marketing Strategy In Increasing Timber Sales In PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember; Galih Pratikno, 140810201149; 2018; 97 pages; Department of Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Sengon wood in Indonesia is very popular and preferred because its price is known cheap and also have good quality. In the last five years, the sale of sengon PTPN XII Kebun Glantangan is experiencing instability due to not being able to take advantage of opportunities. Opportunities as the price of sengon wood rises precisely on the demand for unstable sengon wood, as well as internal and external factors that can hamper the increase in sales.

The purpose of this study to determine and determine the formulation of marketing strategies PTPN XII Garden Glantangan appropriate and effective. By explaining the condition of the object both internally and externally naturally and objectively using Input Stage (IFE Matrix, EFE Matrix), Matching Stage (Internal-External Matrix), Implementation Stage (SWOT Matrix).

The results show that from SWOT Analysis, using EFAS Matrix, IFAS matrix, SWOT Matrix, and IE Matrix (Internal-External), external factor with the highest score affecting the development is the opportunity factor that has the existence of government support, while the highest threat is the quality wood that decreases during delivery. Internal factor with highest score is power factor that is varied product and high quality, while weakness is less promotion. The results of data analysis at the matching stage using external internal matrix and SWOT analysis show that PTPN XII Kebun Glantangan resides in cell V, where cell V is described as growing and maintaining condition, then the right strategy for PTPN XII Kebun Glantangan is a market development strategy.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Dr. M. Dimiyati, S.E, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak H.N. Ari Subagio, S.E, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E.,M.M., Bapak Drs. Adi Prasodjo, M.P., Bapak Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai

akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.

7. Kedua orang tua saya bapak Sutikno dan ibu Holisah yang saya sayangi dan saya cintai seumur hidup saya.
8. Almarhum mbah musriah, Keluarga besar Mbah Mustini yang saya sangat sayangi (Mbah Mustini, Pakde Sucipto, Bukde Ami, Om Musleh, Tante Cici, Adik Agung, Agil, Ega, Gerald, Excel)
9. Rani Novita Sari, orang yang paling special dihidup saya, orang yang paling mendukung baik suka maupun duka, menemani dan memberi semangat dan doa yang tulus yang tak ada hentinya.
10. Teman UKM Bulutangkis, Pelatih dan Pembina UKMO Bulutangkis Universitas Jember (Pak Sugik, Pak Bejo, Pak Prapto)
11. Seluruh teman-teman jurusan manajemen angkatan 2014 yang saya banggakan.
12. Sahabat saya Maria, Novia, Devi Lavita
13. Semua Teman KKN UMD 79 Sumber Canting yang saya sayangi (Naufan, Andzar, Bella, Intan, Yonda, Aida, Dini, Yuvita, Meyrisa)
14. Teman kos (yasin, bobby, andi, iwan, vendy, danil, agung, ari, tonon)

Jember, 2 Juli 2018

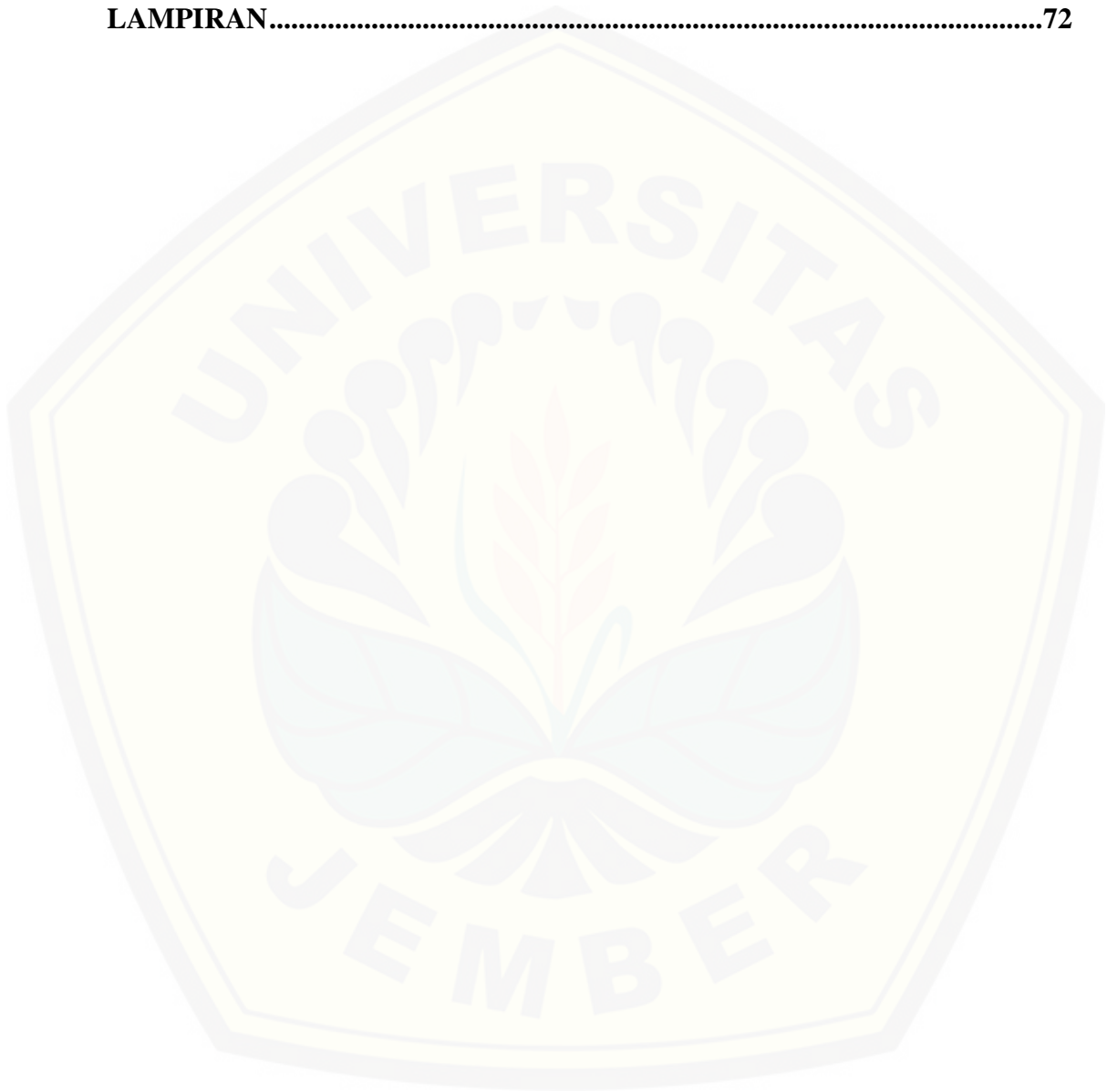
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Manajemen Strategi.....	10
2.1.2 Proses Manajemen Strategi	11
2.1.3 Model Manajemen Strategi	15
2.1.4 Strategi Pemasaran	16
2.1.5 Kerangka Kerja Perumusan Strategi Kompherensif	19
2.2 Penelitian Terdahulu	22

2.3 Kerangka Konseptual	26
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Informan Penelitian	28
3.3 Objek Penelitian	29
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.6 Instrumen Penelitian.....	30
3.7 Metode Analisis Data	30
3.7.1 Tahap Masukan (<i>Input Stage</i>)	30
3.7.2 Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	34
3.7.3 Diskusi Antara Peneliti dan Manajer PTPN XII Kebun Glantangan.....	37
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	40
4.1.1 Sejarah Perusahaan	40
4.1.2 Lokasi Perusahaan	40
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	41
4.1.4 Struktur Organisasi.....	42
4.1.5 Kinerja PTPN XII Kebun Glantangan.....	42
4.2 Analisis Data	44
4.2.1 Analisis Faktor Internal dan Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.....	44
4.2.2 Analisis Faktor Eksternal dan Identifikasi Peluang dan Ancaman	51
4.3 Hasil Analisis Data	57
4.3.1 Penentuan Matriks IFAS	57
4.3.2 Penentuan Matriks EFAS	58
4.3.3 Menentukan Matriks Internal-Eksternal.....	59
4.3.4 Penentuan Matriks SWOT.....	60
4.3.5 Penentuan Strategi Pemasaran.....	62
4.3.6 Pembahasan Atas Penelitian.....	64
4.3.7 Keterbatasan Penelitian	66

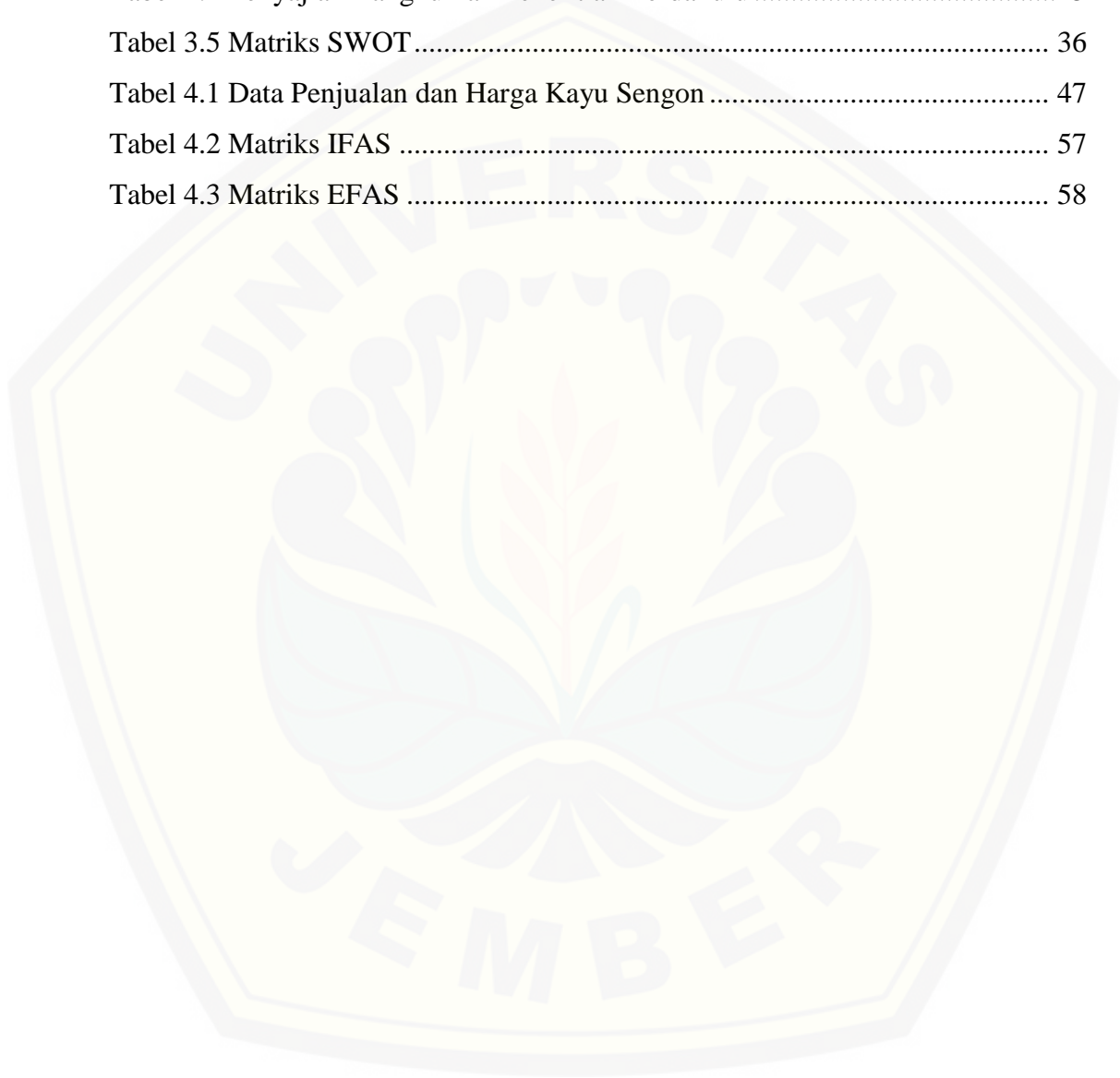
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	72



DAFTAR TABEL

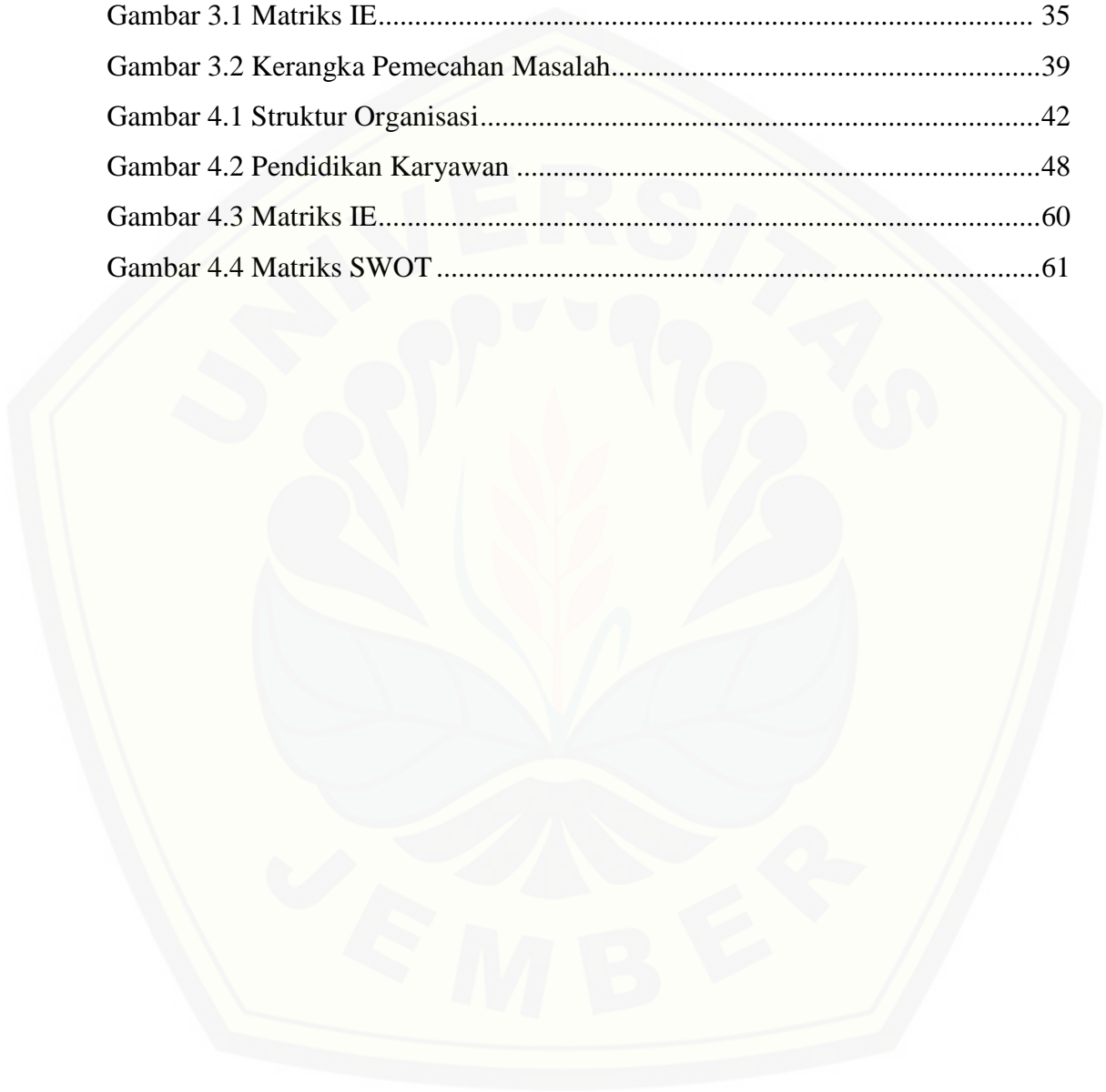
Halaman

Tabel 1.1 Penjualan Log Sengon PTPN XII Tahun 2013-2017.....	5
Tabel 2.1 Kerangka Kerja Analisis Untuk Perumusan Strategi.....	20
Tabel 2.2 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.5 Matriks SWOT	36
Tabel 4.1 Data Penjualan dan Harga Kayu Sengon	47
Tabel 4.2 Matriks IFAS	57
Tabel 4.3 Matriks EFAS	58



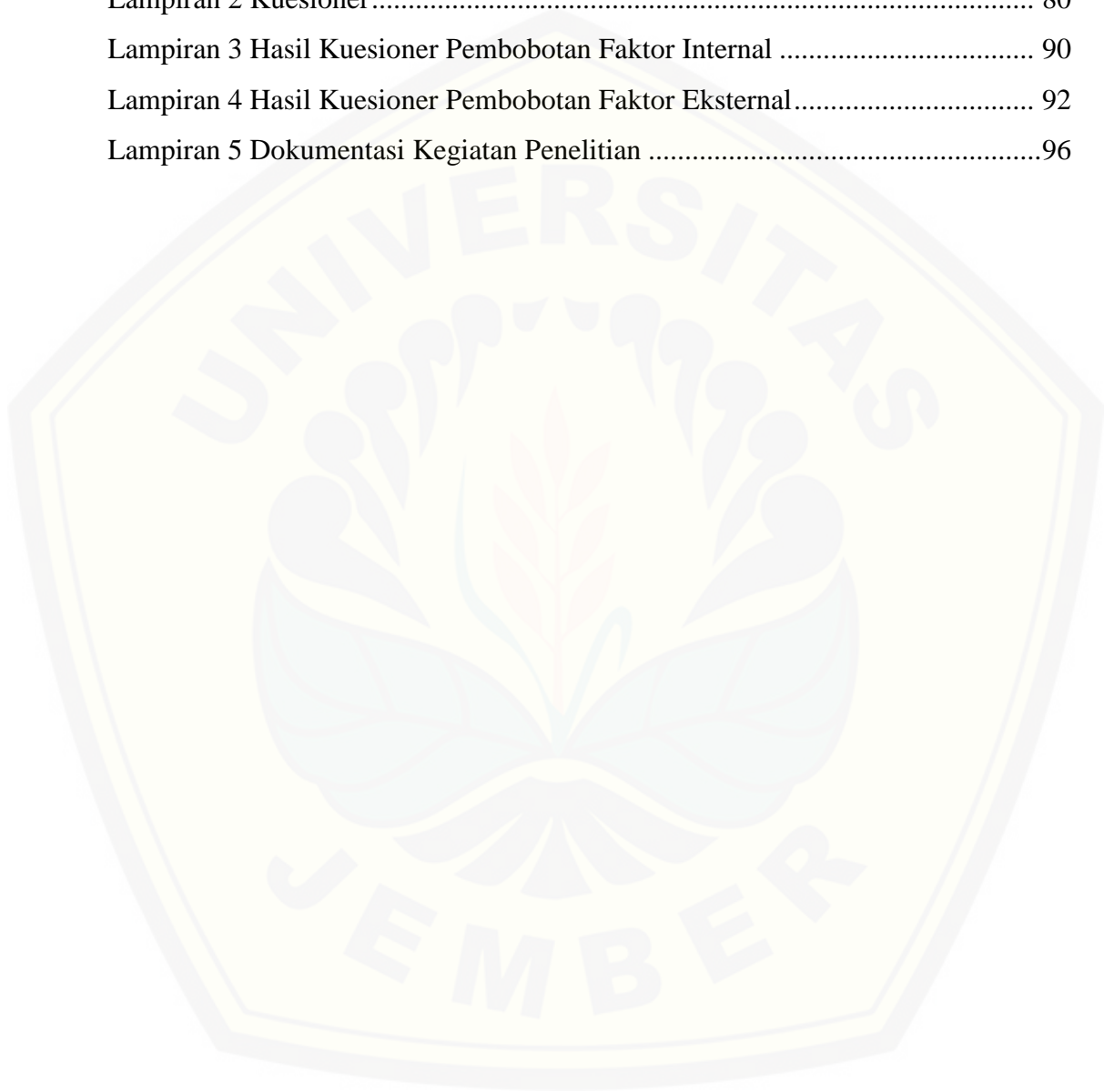
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis.....	16
Gambar 2.2 Kerangka Konsep Berfikir	27
Gambar 3.1 Matriks IE.....	35
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	42
Gambar 4.2 Pendidikan Karyawan	48
Gambar 4.3 Matriks IE.....	60
Gambar 4.4 Matriks SWOT	61



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Transkrip Wawancara	72
Lampiran 2 Kuesioner.....	80
Lampiran 3 Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Internal	90
Lampiran 4 Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal.....	92
Lampiran 5 Dokumentasi Kegiatan Penelitian	96



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia usaha yang baik untuk barang maupun jasa selalu dihadapkan dengan persaingan, untuk mengatasi persaingan perusahaan menempuh berbagai cara dan strategi untuk menyampaikan hasil produksi dengan cepat, tepat, cermat, hemat dan memuaskan ke tangan konsumen. Persaingan yang semakin ketat menuntut adanya strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut (Basu Swastha dan Irawan, 2008: 67). Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam perusahaan agar perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Analisis SWOT berguna untuk memindai kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau perusahaan serta untuk menerangi peluang dan risiko lingkungan yang dinamis. Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. SWOT adalah sebuah singkatan dari S adalah *Strengths* atau kekuatan, W adalah *Weakness* atau kelemahan, O adalah *Opportunities* atau kesempatan, dan T adalah *Threats* atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh program kerja (Wordpress.com,2010). Menurut Kotler dan Keller (2009:63) membagi analisis SWOT kedalam dua faktor, yaitu faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2004:18). Sastradipoera (2003:46) juga menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode yang populer

untuk menetapkan strategi manajemen pemasaran yang efektif. SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan (Freddy 2010). Sebuah asumsi umum dari analisis SWOT adalah bahwa strategi yang baik memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan ancaman dan kelemahan (Kohloffel,2000). Sedangkan menurut (John A. Pearce, 2007:200) analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi perusahaan. Menurut Siagian (1995:172) Kekuatan (*Strengths*) adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi, Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi, Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi, Ancaman (*Threath*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi.

Menurut Kotler dan Keller (2009:5) pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Menurut Kotler dan Amstrong (2008:5) pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Sedangkan menurut Tjiptono (2008:211) manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli, untuk mencapai sasaran organisasi. Jurini (2003) mengemukakan dalam memasarkan produk yang dihasilkannya setiap perusahaan menjalankan strategi pemasaran sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut Rangkuti (2002), pengembangan strategi bersaing bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, yang sangat penting untuk

memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada. Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran. (Simamora, 2000:214) strategi adalah fundamental dari tujuan-tujuan sekarang dan yang terencana, penyebaran sumberdaya, dan interaksi dari sebuah organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan (Kotler dan Armstrong, 2008:58). Menurut Kotler (2009), dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang perlu dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah penerapan konsep STP (Segmenting, Targeting, Positioning). Selain itu, bauran pemasaran juga memegang peranan penting dalam penciptaan *comprehensive marketing* dimana kombinasi empat komponen yaitu *product, price, place, dan promotion*, merupakan program pemasaran yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut menginginkan pemasaran yang efektif, yaitu pemasaran yang dapat mendorong terjadinya transaksi. Selain itu strategi pemasaran ditujukan untuk peningkatan laba perusahaan dan daya saing terhadap perusahaan-perusahaan lain agar tidak kalah bersaing. Untuk itu perusahaan harus mempunyai manajemen pemasaran yang baik untuk menyokong tujuan tersebut dan perusahaan harus mengenali kekuatan kelemahan peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis SWOT. Sehingga perusahaan dalam persaingan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan kekurangan.

Sekarang ini kayu sengon masih menjadi salah satu komoditas yang disukai oleh penduduk Indonesia. Kayu sengon kerap menjadi material furnitur, pondasi rumah, kerajinan tangan seperti alat perabot rumah tangga dan lain sebagainya. Selain itu olahan sengon dimanfaatkan untuk berbagai jenis

kebutuhan industri, mulai dari industri pembuatan kertas hingga kayu lapis (*plywood atau vinir*). Kayu sengon di Indonesia sangat populer dan disukai karena harganya yang dikenal murah dan juga mempunyai kualitas yang tak kalah dari jati. Saat ini kebutuhan kayu bulat (sengon) 48.000 kayu bulat per tahun, Indonesia sendiri mengeksport kayu olahan sebesar 3.500 kontainer setiap bulan, ekspor sengon mengarah ke Jepang, Meksiko, Amerika Serikat, dan Eropa seperti dikutip perhutani.co.id. Jika dilihat dari fenomena diatas dengan banyaknya manfaat dan memiliki nilai jual yang tinggi pada kayu sengon, ini merupakan peluang bagi petani kayu berskala kecil, maupun perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang penjualan kayu. Akan tetapi disisi lain, kondisi tersebut juga akan memunculkan tantangan atau ancaman bagi perusahaan, dimana akan banyak bermunculan petani maupun perusahaan kayu baru yang mencoba mencari keberuntungan dalam bidang tersebut. Kebun Glantangan yang dikelola PTP Nusantara XII (Persero) merupakan gabungan dari PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX dan berkantor di jalan rajawali No.44 Surabaya. Didirikan dengan akte notaris Harun Kamil SH No. 45 tanggal 11 Maret 1996. Kebun Glantangan terletak di Desa Pondokrejo, Curah Takir, Tempurejo (3 Desa) Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur. Pada PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan beragam jenis budidaya tanaman dihasilkan, seperti tanaman pokok yaitu karet, kakao, tebu. Tanaman hortikultura pisang dan jeruk. Tanaman budidaya kayu seperti sengon, jati, mahoni, balsa, dan jabon. Dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada tanaman budidaya kayu yaitu sengon, dalam menetapkan strategi penjualan sehingga penjualan pada kayu sengon dapat meningkat. PTPN XII Kebun Glantangan memiliki luas areal ± 3064,25 Ha dengan 83,15 Ha ditanami pohon sengon, dengan areal yang sangat luas justru itu menjadi kekuatan (*Strengths*), dalam melakukan penjualan PTPN XII tidak khawatir dengan permintaan yang besar untuk tahun mendatang. Selain mempunyai lahan yang luas, PTPN XII sangat menjaga kualitas kayu sengon dengan pembudidayaan yang sangat baik sehingga kayu sengon yang dihasilkan dengan kualitas yang bagus. Pada penelitian terdahulu PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) melakukan ekspor secara langsung untuk komoditi kopi, kakao, dan

karet. Namun yang menarik adalah untuk tanaman kayu sengon PTPN XII tidak melakukan ekspor langsung. PTPN XII sebagai penyuplai bahan baku, menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan domestik yang mengekspor plywood atau veneer. Sebagai contoh kerjasama antara PTPN XII dengan PT Kutai Timber Indonesia pengekspor plywood terbesar di Indonesia, PT Dharma Satya Nusantara, PT Albasia Bhumipha La Persada, PT Mustika Buana Sejahtera, PT Mandira Mupangati Abadi, PT Sejahtera Usaha Bersama. Dalam lima tahun terakhir penjualan pada sengon PTPN XII cenderung mengalami ketidakstabilan, seperti dalam tabel 1.1

Tabel 1.1
Penjualan log sengon PTPN XII
Tahun 2013-2017

Ukuran	2017		2016		2015		2014		2013	
	m3	Harga	m3	Harga	m3	Harga	m3	Harga	m3	Harga
A0	355,97	524.200	189,56	492.000	113,86	477.000	-	-	308,79	370.000
A1	358,71	682.807	250,51	650.000	75,35	595.000	164,33	585.506	150,28	580.000
A2,1	88,92	825.000	145,32	800.000	58,53	770.000	230,36	758.999	165,05	720.000
A2,2	24,96	845.000	19,35	820.000	8,92	795.000	123,50	785.304	84,85	730.000
A3	4,40	925.000	4,46	900.000	0,40	870.000	48,67	863.207	71,39	810.000
A4	0,19	1.032.000	3,83	1.007.000	-	-	1,84	982.000	1,82	900.000
Juml	833,15		613,03		257,06		568,70		782,18	
Nilai	Rp		Rp		Rp		Rp		Rp	
A0	186.599.450		93.263.520		54.311.220		-		114.252.300	
A1	244.929.550		162.831.500		44.833.250		96.216.200		87.162.400	
A2,1	73.359.000		116.256.000		45.068.100		174.843.000		118.836.000	
A2,2	21.091.200		15.867.000		7.091.400		96.985.100		61.940.500	
A3	4.070.000		4.014.000		348.000		42.012.300		57.825.900	
A4	196.080		3.856.810		-		1.806.880		1.638.000	
Juml	530.245.280		396.088.830		151.651.970		411.863.480		441.655.100	

Sumber : Data PTPN XII Kebun Glantangan

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat kelemahan (*weaknesses*) dalam segi pemasaran, seharusnya dengan harga yang semakin naik dari tahun ketahun, PTPN XII harus memaksimalkan strategi penjualan agar permintaan pada kayu sengon menjadi meningkat. Tidak stabilnya penjualan dalam beberapa tahun terakhir merupakan indikasi lemahnya (*weaknesses*) kekuatan persaingan dan strategi penjualan yang digunakan oleh PTPN XII Kebun Glantangan, sehingga perlu dikaji apa yang menyebabkan menurunnya dan ketidakstabilan penjualan dalam beberapa tahun terakhir, dan apabila penelitian ini tidak diteliti maka dampak yang tidak

terselesaikan pada persoalan sebelumnya yaitu penjualan yang tidak kunjung stabil. Dalam melakukan penjualan kayu PT Perkebunan Nusantara XII mempunyai hambatan. Yang menjadi kendala atau hambatan di dalam melakukan penjualan beraneka ragam yang pertama faktor internal perusahaan, faktor-faktor internal yang mempengaruhi penjualan yang pertama faktor sumber daya manusia (SDM), PTPN Kebun Glantangan kekurangan tenaga ahli dalam menebang kayu sehingga yang harusnya kayu dapat ditebang dan selesai dalam tiga hari menjadi satu minggu baru selesai. Faktor yang kedua yaitu kebijakan perusahaan, kebijakan perusahaan dalam pergantian tanaman dan kebijakan investasi, yang dimaksud pergantian tanaman dan investasi disini yaitu dalam lahan seluas 10 hektar yang ditanami sengon, tiba-tiba perusahaan dalam lima tahun ingin mengganti tanaman sengon tersebut dengan tebu ataupun tanaman lainnya. Dalam investasi kayu tahun kedepannya juga berpengaruh terhadap peningkatan penjualan apabila PTPN Kebun Glantangan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 menanam kayu sengon seribu pohon tetapi dalam kedepannya tahun 2018 sampai dengan tahun 2022 hanya menanam delapan 800 pohon, kebijakan-kebijakan semacam itu yang mempengaruhi dalam peningkatan penjualan kayu sengon. Faktor internal yang terakhir yaitu cash flow perusahaan, kayu yang seharusnya dipersiapkan untuk penjualan tahun depan tetapi karena ada faktor cash flow dalam perusahaan kayu tersebut dijual pada tahun sekarang. Perusahaan mengalami ketidakstabilan dalam melakukan penjualan, hal ini sungguh membuat rugi perusahaan karena dari tahun ke tahun harga kayu selalu mengalami peningkatan, harusnya hal ini dimanfaatkan untuk dijadikan peluang dalam meningkatkan penjualan. Sedangkan faktor eksternal yang dapat menghambat penjualan seperti faktor iklim atau cuaca, pencurian dan kebijakan pemerintah. Faktor iklim atau cuaca sangat berpengaruh terhadap penjualan, karena apabila dalam cuaca buruk atau hujan, proses penebangan ataupun pengangkutan tidak bisa dikerjakan, karena akses menuju penebangan tidak bisa dilewati oleh truk pengangkut. Faktor pencurian juga sering terjadi dalam TPK (Tempat Penampungan Kayu), kayu yang sudah ditebang dan siap untuk dijual sering dicuri, karena tidak adanya penjagaan dalam TPK tersebut. Sedangkan

dalam faktor kebijakan pemerintah yang menghambat peningkatan penjualan yaitu tingginya pajak pertambahan nilai (PPN) sebesar 10% sehingga konsumen berfikir ulang dalam melakukan pembelian. Jika dilihat dari fenomena diatas dengan semakin populernya kayu sengon untuk kebutuhan manusia maupun industri, seharusnya permintaan akan kayu sengon meningkat, tetapi dilihat dari tabel penjualan kayu sengon dalam lima tahun terakhir, justru permintaan tidak stabil. Hal ini perlu diteliti karena mengingat akan peluang yang besar pada komoditas kayu sengon untuk kedepannya, sehingga dapat menjadikan kayu sengon di PTPN XII Kebun Glantangan sebagai komoditas yang sangat menghasilkan untuk kedepannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan penjualan kayu sengon pada PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember. Jika dilihat dari permasalahan diatas agar perusahaan PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember, dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai dan juga dapat meningkatkan penjualan terutama pada sektor penjualan kayu sengon, harus menyusun strategi pemasaran yang tepat melalui pendekatan sistematis salah satunya yaitu dengan pendekatan SWOT. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal dari PTPN XII Kebun Glantangan yang digunakan sebagai bahan dasar untuk menentukan strategi pemasaran apa yang digunakan dalam meningkatkan penjualan kayu sengon. Pendekatan SWOT digunakan sebagai metode dalam penelitian ini karena memiliki banyak keunggulan di bandingkan dengan pendekatan yang lain. Selanjutnya SWOT menyediakan kerangka kerja untuk menurunkan strategi berdasarkan kombinasi menjanjikan ditemukan kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Dengan menggunakan Analisis SWOT, maka dapat diketahui situasi bisnis dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh pada perusahaan, yaitu menganalisis peluang dan kekuatan yang dimiliki untuk menemukan rencana atau strategi penjualan yang tepat pada PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember, yang akan di teliti pada skripsi yang berjudul

“Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember“

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, ketidakstabilan dalam melakukan penjualan pada kayu log sengon pada tahun 2013 sampai dengan 2017 disebabkan karena PTPN XII Kebun Glantangan tidak bisa memanfaatkan peluang. Peluang disaat harga kayu sengon naik justru permintaan pada kayu log yang tidak stabil, dan juga faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat menghambat peningkatan penjualan. Berdasarkan data dan fenomena diatas perlu adanya suatu penelitian sehingga PTPN XII Kebun Glantangan mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan kebijakan perusahaan yang tepat. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT pada PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun di atas, penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT pada PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan
Untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen pemasaran kayu terkait dengan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT.
2. Bagi PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajer perusahaan dalam menentukan strategi penjualan yang tepat

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya mengenai strategi pemasaran hasil hutan dan manajemen strategi.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Fred R. David (2006:10) :” Menjelaskan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dari definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa mendatang”.

Suwarsono (2013) :” Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untu mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya”.

Pearce & Robinson (1997:1) :” Mendefinisikan manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, produksi/operasi, keuangan/akutansi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (David, 2012, p.5).

2.1.2 Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2013:35-36) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi terdiri dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternative strategi, dan memilih tertentu yang akan dilaksanakan. Isu-isu penting dalam formulasi strategi adalah bisnis apa yang akan dimasuki, juga bisa apa yang seharusnya ditinggalkan, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah perlu go internasional, dan lain lain.

Menurut David (2013:6) Perumusan strategi yang termasuk dalam mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang dari aspek external perusahaan dapat menentukan aspek kekuatan dan kelemahan dalam membuat objektif jangka panjang, membangun alternatif strategi, memilih strategi tertentu untuk dikejar.

1) Mengembangkan Visi dan Misi

Setiap perusahaan tentunya mempunyai visi dan misi yang berbeda-beda sebab misi merupakan tujuan atau target dari suatu perusahaan yang ingin dicapai sehingga membuat misi dan visi menjadi dasar untuk menetapkan strategi dan rencana dalam suatu perusahaan karena pada saat perusahaan mulai merasakan ancaman yang datang perusahaan harus mencari kembali apa yang menjadi tujuannya, dimana pada saat visi dan misi mempunyai peran yang sangat besar untuk mengatasi ancaman tersebut.

Menurut David (2013:11), pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar “ingin menjadi apakah kita?”. Pernyataan visi haruslah singkat, sebaiknya dalam satu kalimat dan dibuat berdasarkan masukan dari sebanyak mungkin manajer. Visi bisnis adalah keadaan masa depan suatu organisasi yang mungkin terjadi dan di inginkan, yang mencakup tujuan-tujuan khusus. Jadi, visi adalah cita-cita, sesuatu yang di dambakan untuk menjadi kenyataan di masa yang akan

datang. Jadi visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang tangguh dan kredibel dalam menjalankan bisnis usahannya yang mampu memberikan sumbangsih keuntungan yang sebesar-besarnya bagi seluruh elemen yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut David (2013:11), pernyataan misi harus menjawab pertanyaan “apakah bisnis kita?”. Misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial dan yang paling penting adalah untuk merancang struktur manajerial. Misi lebih terkait dengan perilaku masa kini.

Dengan itu dapat disimpulkan bahwa Visi dan misi memberikan manajer kesatuan arah yang melebihi kepentingan pribadi dan semata. Visi dan misi sangat menegaskan akan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak luar perusahaan.

2) Analisis Eksternal Perusahaan

Menurut David (2013:94) Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Strategi defensif merupakan strategi bertahan perusahaan yang bertujuan mengurangi kemungkinan untuk diserang pesaing, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan atau mengurangi intensitasnya. Sedangkan strategi ofensif lebih ditujukan untuk meraih dan memperoleh pelanggan baru, untuk meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya.

Kekuatan-kekuatan eksternal dibuat menjadi lima kategori luas menurut David (2013: 94-104):

- a) Kekuatan ekonomi.
- b) Kekuatan sosial, budaya, dan lingkungan.
- c) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum.
- d) Kekuatan teknologi.
- e) Kekuatan persaingan

3) Analisis Internal Perusahaan

Menurut David (2013:124), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan sebuah perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing dinamakan kompetensi khusus. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkannya dengan audit eksternal.

Kekuatan-kekuatan internal dibuat menjadi lima kategori luas menurut David (2013:130-151):

- a) Manajemen
- b) Pemasaran
- c) Keuangan/Akutansi
- d) Produksi/Operasi
- e) Penelitian dan Pengembangan
- f) Sistem Informasi Manajemen

4) Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David (2013: 162-163), tujuan-tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai

tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, yang biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun. Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antar unit organisasional. Tiap-tiap tujuan juga harus terkait dengan garis waktu.

Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian-pengertian seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, tingkat dan hakikat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak manfaat. Tujuan semacam itu mengarahkan, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu baik dalam alokasi sumber daya maupun rancangan pekerjaan.

b. Implementasi Strategi

Strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan secara baik. Hal penting lainnya yang terkait dengan implementasi adalah mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha pemasaran, memberdayakan informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Tantangan yang dihadapi adalah menstimulasi pihak manajemen dan karyawan untuk dapat bekerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui :

- 1) Menetapkan tujuan tahunan
- 2) Membuat, menetapkan, dan meninjau ulang kebijakan perusahaan terhadap kebijakan yang telah diterapkan
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengalokasikan sumber daya secara tepat

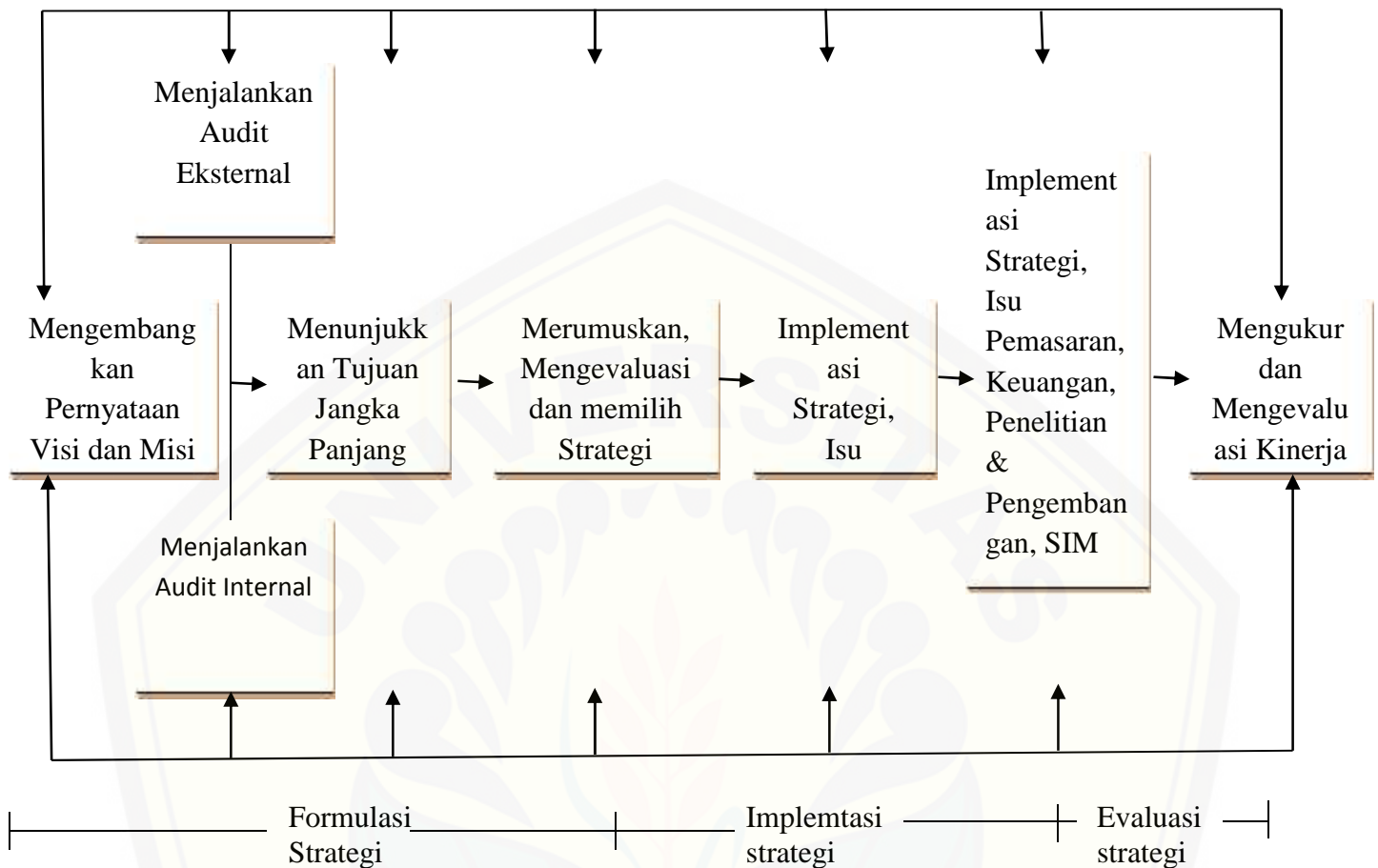
c. Evaluasi Strategi

Strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak bias menjamin hari esok. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah:

- 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi dasar saat ini.
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil tindakan korektif

2.1.3 Model Manajemen Strategis

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan mungkin mensyaratkan tindakan tertentu.



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis

Sumber : Fred R. David (2006:19)

2.1.4 Strategi Pemasaran

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifitas mereka, manajer pemasaran harus mulai berfikir tentang apa yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan apa yang harus dilindungi oleh perusahaan (Ferrel dan Harline, 2005). Tanpa perencanaan strategi pemasaran yang vital ini, organisasi tidak dapat mencapai kepuasan dan kebutuhan dan keinginan konsumen dan para pemegang saham. Dalam perusahaan berencana, berkembang, dan mengimplementasikan perencanaan strategi, organisasi memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu-waktu berubah.

Hambrick and Fredrickson (2001) :” Menjelaskan Strategi pemasaran memiliki lima elemen: ini berkaitan dengan di mana organisasi berencana untuk aktif; bagaimana itu akan sampai di sana; bagaimana hal itu akan berhasil di pasar; apa kecepatan dan urutan pergerakannya; dan bagaimana organisasi akan memperoleh keuntungan”.

Peter & Olson (2013) :” Menyebut strategi pemasaran adalah desain, implementasi dan kontrol rencana untuk memengaruhi pertukaran demi mencapai tujuan organisasi”.

Fandy Tjiptono (2006) :” Strategi pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal, terdapat 3 elemen pokok dalam strategi pemasaran :

1. Konsumen

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

2. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih kepesaing. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

3. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

Menurut Craven dikutip dari Purwanto (2008:151) :” Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis,

penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran”.

Philip Kotler (2009) :” Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran”. dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang perlu dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah penerapan konsep STP (Segmenting, Targeting, Positioning). Selain itu, bauran pemasaran juga memegang peranan penting dalam penciptaan *comprehensif marketing* dimana kombinasi empat komponen yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*, merupakan program pemasaran yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut menginginkan pemasaran yang efektif, yaitu pemasaran yang dapat mendorong terjadinya transaksi. Adapun pengertian 4P sebagai berikut :

1. *Product* (Produk)

Produk adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

2. *Price* (Harga)

Harga adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagai variabel yang berangkutan.

3. *Promotion* (Promosi)

Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.

4. *Place* (Tempat)

Tempat atau saluran distribusi adalah memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

2.1.5 Kerangka Kerja Perumusan Strategi Kompherensif

Menurut Fred R. David (2006:282) Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap. Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profil Matrix-CPM*), disebut tahap input. Tahap 1 meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap 2 disebut tahap pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT*), Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*), *Matriks Boston Consulting Group (BCG)*, *Matriks Internal-Eksternal (IE)*, dan *Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix)*. Tahap 3 disebut tahap keputusan, melibatkan strategi tunggal, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). QSPM menggunakan input dari tahap satu untuk mengevaluasi secara objektif alternatif-alternatif strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik. Kesembilan teknik tercakup dalam kerangka kerja perumusan strategi (*Strategy-Formulation Framework*) membutuhkan integrasi dari institusi dan analisis. Berikut kerangka kerja analisis untuk perumusan strategi.

Tabel 2.1 Kerangka kerja analisis untuk perumusan strategi

Tahap 1: Tahap Input (<i>Input Stage</i>)				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Profil Kompetitif (CPM)		Matriks Evaluasi Internal (IFE)	
Tahap 2: Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)				
Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)	Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (SPACE)	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal-Eksternal (IE)	Matriks Strategi Besar
Tahap 3: Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>)				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)				

Sumber : Fred R. David (2006:283)

1. Matrik IFE dan Matrik EFE

Menurut Fred R. David (2006) Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*), alat formulasi strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*), memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan.

2. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matrik IE (*Internal-External*) merupakan salah satu parameter yang meliputi matrik parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing akan diidentifikasi ke dalam elemen eksternal dan internal melalui matrik EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*). Tujuan penggunaan matrik IE adalah untuk menentukan posisi organisasi atau perusahaan. Matrik IE merupakan matrik portofolio, maksudnya

adalah bahwa alat analisis ini dapat menggambarkan bagaimana posisi suatu unit bisnis strategis dalam suatu organisasi. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y . Ingat bahwa masing-masing divisi dari sebuah organisasi harus membuat Matriks IFE dan EFE untuk bagian dari organisasi. Total rata-rata tertimbang yang diturunkan dari masing-masing divisi memungkinkan pembuatan Matriks IE tingkat korporasi. Pada sumbu x dari Matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi, menurut Fred R. David (2006:302).

3. Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (1997:18) identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Fred R. David (2006:284) Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT Matrix*) adalah alat untuk mencocokkan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : SO (kekuatan-peluang—*strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang—*weaknesses-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman—*strengths-threats*), WT (kelemahan-ancaman—*weaknesses-threats*)

Menurut Kotler dan Keller (2009:63) membagi analisis SWOT kedalam dua faktor, yaitu faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan.

Menurut Amirullah (2015) tentang penjelasan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu :

1. Kekuatan (*Strengths*)

Merupakan suatu kondisi perusahaan yang mampu melaksanakan semua tugasnya secara baik karena memiliki sumber daya, keterampilan, atau

keunggulan-keunggulan lain terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Merupakan kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi kearahnya. Misalnya; kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan organisasi, masyarakat lagi membutuhkan perubahan, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang bagus, belum adanya organisasi lain yang melihat peluang tersebut, banyak pemberi dana yang berkaitan dengan isu yang dibawa oleh organisasi dan lainnya.

4. Ancaman (*Threat*)

Adalah faktor-faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi. Misalnya; masyarakat sedang dalam kondisi apatis dan pesimis terhadap organisasi tersebut, kegiatan organisasi seperti itu lagi banyak dilakukan oleh organisasi lainnya sehingga ada banyak *competitor* atau pesaing, isu yang dibawa oleh organisasi sudah basi dan lainnya.

4. Matrik QSP (*Quantitative Strategic Planning*)

Menurut Fred R. David (2006:308) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, serta memerlukan penilaian intuitif yang baik. Kegunaan matriks QSP adalah untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu digunakan sebagai gambaran untuk

penelitian selanjutnya, walaupun ada perbedaan pada subjek, objek maupun metode yang digunakan. Penyusunan penelitian ini didasari oleh beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini antara lain:

Sri Yati Prawitasari (2010) “Analisis SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggul Sakti di Semarang)”. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT, SAP dan ETOP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah strategi investasi, dimana posisi perusahaan berada diposisi aman dan jenis usahanya adalah usaha ideal. Strategi investasi ini berarti lingkungan perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil (*Harvesting*). Perusahaan dapat menggunakan strategi perusahaan sebelumnya dengan memperbaiki kelemahan perusahaan dan menghindari atau bertahan melawan ancaman perusahaan dengan menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.

Firman Kamil Rachman (2011) “Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Di Permata Hati *Organic Farm* Kabupaten Bogor, Jawa Barat”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis matrik IFE, EFE, IE, Analisis SWOT dan QSPM. Hasil analisis menghasilkan sembilan alternatif strategi yang dapat dijalankan Permata Hati *Organic Farm*, yaitu : 1) Mempertahankan kualitas produk dan mutu pelayanan kepada konsumen dan distributor; 2) Memperluas pasar untuk meningkatkan penjualan; 3) Meningkatkan dan mengoptimalkan volume produksi perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi dibidang pertanian; 4) Meningkatkan kemampuan manajerial melalui pelatihan dan seminar; 5) Memperbaiki kemasan dan label produk untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas konsumen dan distributor; 6) Mengusahakan sertifikasi organik dengan memanfaatkan modal pinjaman yang ditawarkan pemerintah atau lembaga keuangan lain; 7) Mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan distributor dan pemasok; 8) Melakukan riset pasar untuk membantu perkembangan pemasaran produk dan tingkat persaingan; 9) Melakukan diversifikasi terhadap produk yang tidak terjual atau tidak layak jual untuk meningkatkan keuntungan.

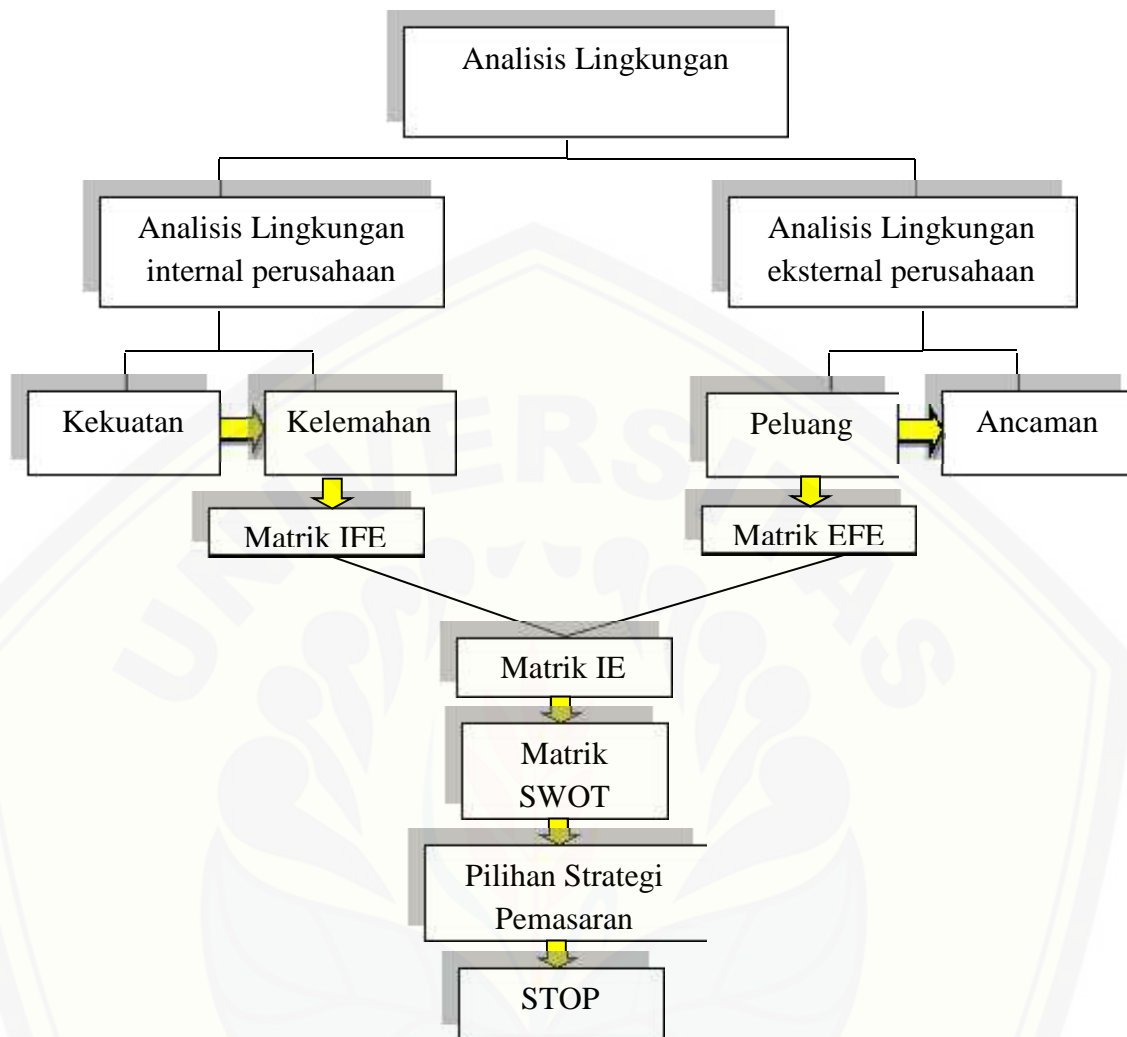
M. Kholid Mawardi (2017) “Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan ekspor (Studi pada Perusahaan PT. Kaltim Prima Coal)”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dengan matrik EFAS, IFAS, IE dan Matrik SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Kaltim Prima Coal menggunakan strategi STP dan bauran pemasaran dalam pemasarannya. Melalui analisis SWOT diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang dimiliki PT. Kaltim Prima Coal terjamin, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah tuntutan memenuhi target penjualan. Peluang terbesar perusahaan adalah permintaan pasar-pasar tinggi di Asia, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah pesaing dari China dan Amerika dengan produk sejenis.

Tabel 2.2 Penyajian rangkuman penelitian terdahulu

No	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Analisis SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)	Faktor internal, eksternal, posisi, jenis usaha, strategi perusahaan	Analisis SAP, Analisis ETOP, Analisis SWOT	Strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah strategi investasi, dimana posisi perusahaan berada diposisi aman dan jenis usahanya adalah usaha ideal. Strategi investasi ini berarti lingkungan perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil.
2.	Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Di Permata Hati Organic Farm Kabupaten Bogor, Jawa Barat	Faktor lingkungan internal dan eksternal	Matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Analisis SWOT, Analisis QSPM	Perioritas strategi alternatif yang tepat dan dapat direkomendasikan berdasarkan hasil analisis QSPM adalah meningkatkan dan mengoptimalkan volume produksi perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi dibidang pertanian dengan nilai STAS tertinggi sebesar 5.38.9
3.	Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan ekspor (Studi pada perusahaan PT. Kaltim Prima Coal)	Peluang, Ancaman, Kekuatan dan Kelemahan dalam melakukan ekspor	Matrik EFAS, IFAS, IE, Matrik SWOT	PT. Kaltim Prima Coal menggunakan strategi STP dan bauran pemasaran dalam pemasarannya. Melalui analisis SWOT diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang dimiliki PT. Kaltim Prima Coal terjamin, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah tuntutan memenuhi target penjualan. Peluang terbesar perusahaan adalah permintaan pasar-pasar tinggi di Asia, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah pesaing dari China dan Amerika dengan produk sejenis.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian (Kerangka Konsep Berfikir)

Penentuan strategi pemasaran pada penjualan kayu sengon di PTP Nusantara XII Kebun Glantangan diawali dengan dilakukannya analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul dalam persaingan maupun faktor ancaman lainnya. Variabel-variabel internal yang telah dianalisis kemudian dirangkum dan dijabarkan dalam matrik IFE serta matrik EFE yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Tahap berikutnya yaitu memadukan hasil matrik IFE dan EFE dengan menggunakan alat analisis matrik IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan matrik SWOT, akan diperoleh alternatif-alternatif strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka alur penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini :



Gambar 2.2 Kerangka Konsep Berfikir

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian adalah penyaluran hasrat ingin tahu manusia dalam taraf keilmuan (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 2008). Penelitian yang dilakukan karena adanya hasrat ingin tahu manusia ini akhirnya akan mendorong pengembangan ilmu. Untuk mempermudah suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian perlu disimplifikasikan ke dalam variabel (Augusty T. Ferdinand, 2006). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menggunakan jenis penelitian action research atau penelitian tindakan. Action research merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian, dalam penelitian ini peneliti mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi dengan melakukan perubahan dengan tujuan perbaikan. Menurut Gunawan (2007), action research adalah kegiatan atau tindakan perbaikan sesuatu yang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya digarap secara sistematis sehingga validitas dan reabilitasnya mencapai tingkat riset. Action research juga merupakan proses yang mencakup siklus aksi, yang mendasarkan pada refleksi; umpan balik (*feedback*); bukti (*evidence*) dan evaluasi atas aksi sebelumnya dan situasi sekarang. Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada judul penelitian yang mengarah pada pembuatan sebuah strategi sehingga tepat bila menggunakan jenis penelitian action research. Disini akan dibuat suatu model perencanaan strategi pemasaran dengan menggunakan metode yaitu analisis SWOT dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

3.2 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini penggunaan informan diperlukan untuk mendapatkan data yang akurat dan sesuai dengan kondisi yang terjadi sebenarnya di lapangan yang berkaitan dengan hal yang akan diteliti. Pemilihan informan dilakukan dengan sengaja (*purposive*). Informan yang dipilih dari pihak internal dan

eksternal perusahaan yang memahami betul perkembangan perusahaan atau industri terkait. Informan dari internal perusahaan yaitu manajer kebun, kepala kantor asisten keuangan dan umum, admin aneka kayu di PTPN XII Kebun Glantangan. Sedangkan dari pihak eksternal perusahaan merupakan konsumen yang pernah membeli kayu sengon.

3.3 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah PTP Nusanatara XII Kebung Glantangan (Persero), merupakan gabungan dari PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX dan berkantor di jalan rajawali No.44 Surabaya. Didirikan dengan akte notaris Harun Kamil SH No. 45 tanggal 11 Maret 1996. Kebun Glantangan terletak di Desa Pondokrejo, Curah Takir, Tempurejo (3 Desa) Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur. Pada PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan beragam jenis budidaya tanaman dihasilkan, seperti tanaman pokok yaitu karet, kakao, tebu. Tanaman hortikultura pisang dan jeruk. Tanaman budidaya kayu seperti sengon, jati, mahoni, balsa, dan jabon. Dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada tanaman budidaya kayu yaitu sengon, dalam menetapkan strategi penjualan sehingga penjualan pada kayu sengon dapat meningkat.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer menurut Purhantara (2010: 79) adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data langsung dengan menggunakan instrument yang telah ditetapkan. Data sekunder menurut Purhantara (2010:79) adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang beraifat publik. Datanya sudah diolah dan bisa didapatkan melalui dokumen-dokumen resmi yang dimiliki perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Wawancara adalah perpercakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2012:186). Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur ataupun studi pustaka yang mendukung penelitian. Data tersebut bersumber dari data laporan internal perusahaan, jurnal-jurnal, dan buku manajemen strategi.

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dengan menggunakan *interview guide* (pedoman wawancara) yaitu berupa daftar pertanyaan yang digunakan sebagai acuan dalam memperoleh informasi dan responden. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

3.7 Metode Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan konsep manajemen strategi, sehingga mampu memberikan gambaran dan penjelasan mengenai masalah yang terjadi. Selanjutnya, menganalisis data kuantitatif dengan menggunakan metode analisis dalam dua tahap yaitu tahap masukan (*input stage*) dan tahap pencocokan (*matching stage*).

3.7.1 Tahap Masukan (*Input stage*)

1. Analisis Matrik Internal (IFE)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFE (*Internal Factors Evaluation*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *Strengths and Weakness*. Berikut tahapan-tahapan dalam penyusunan Matrik IFE:

- a. Tahap identifikasi faktor-faktor internal yaitu dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam penyajiannya,

faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan).

b. Penentuan bobot pada analisis faktor internal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan pada pihak manajemen perusahaan yang mengetahui benar kondisi pada suatu perusahaan. Kondisi perusahaan itu berdasarkan keunggulan produk kayu perusahaan sehingga dianggap akan diminati pasar, kemudian kondisi perusahaan yang berkaitan juga dengan keterbatasan atau kelemahan perusahaan sehingga membatasi daya saing perusahaan dipasar. Penentuan bobot untuk matriks IFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu internal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 = jika indikator horisontal kurang penting dari pada indikator vertikal

2 = jika indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal

3 = jika indikator horisontal lebih penting dari pada indikator vertikal.

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Adapun bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0.0 (tidak penting), sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi perusahaan diberi bobot tertinggi. Jumlah dari seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1.0. Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

A_i = Bobot variabel ke 1

X_i = Nilai variabel x ke 1

n = Jumlah data

$I = 1, 2, 3, \dots, n$

Sumber : David (2004)

c. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan utama (peringkat = 3), atau kekuatan minor (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.

d. Langkah selanjutnya, mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan nilai skor pembobotan dan semua hasil tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (rating) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matriks.

2. Analisis Matrik Eksternal (EFE)

Sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti ekstrapolasi, *brainstorming*, *statistical modelling*, *riset operasi*, dan sebagainya. Setelah faktor-faktor internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal perusahaan. Berikut tahapan-tahapan dalam penyusunan Matrik EFE :

- a. Tahap identifikasi faktor-faktor eksternal yaitu dengan cara mendaftarkan semua peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Dalam penyajiannya, faktor yang bersifat positif (peluang) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (ancaman).
- b. Penentuan bobot pada analisis faktor eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan pada pihak manajemen perusahaan yang mengetahui benar permasalahan pada suatu perusahaan. Adapun kondisi yang

dimaksud adalah suatu keadaan dimana perusahaan dapat mengisi peluang yang belum ada dipasar. Sementara perusahaan juga harus menentukan keadaan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan sehingga menurunkan minat pasar dan menurunkan penjualan. Penentuan bobot untuk Matrik EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah 1 = jika indikator horisontal kurang penting dari indikator vertikal, 2 = jika indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal, 3 = jika indikator horisontal lebih penting dari pada indikator vertikal.

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Adapun bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0.0 (tidak penting), sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci peluang dan ancaman perusahaan. Faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi perusahaan diberi bobot tertinggi. Jumlah dari seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1.0. Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

A_i = Bobot variabel ke 1

X_i = Nilai variabel x ke 1

n = Jumlah data

I = 1, 2, 3, ..., n

Sumber : David (2004)

- c. Untuk menentukan rating peluang dan ancaman dengan cara memberikan peringkat 1 sampai 4, yaitu :

- 1 = sangat, rendah respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut rendah
- 2 = rendah, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut sedang (respon sama dengan rata-rata)
- 3 = sedang, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut diatas rata-rata
- 4 = tinggi, respon perusahaan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman tersebut superior.

- d. Langkah selanjutnya, mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan nilai skor pembobotan dan semua hasil tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (rating) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matriks.

3.7.2 Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap yang kedua adalah pencocokan atau pepaduan hasil pembobotan EFE dan IFE ke dalam Matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Kemudian selanjutnya dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan.

1. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Nilai yang diperoleh pada matrik IFE dan matrik EFE kemudian dimasukkan ke dalam matrik Internal-Eksternal (IE) untuk memetakan posisi perusahaan pada saat ini. Lebih lanjut berdasarkan posisi tersebut, perusahaan dapat menentukan inti strategi yang tepat untuk diterapkan. Total skor bobot matriks IFE dalam matrik IE, ditempatkan pada sumbu x dan skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, total skor bobot IFE sebesar 1.0 hingga 1.99 menggambarkan posisi internal yang lemah, skor 2.0 hingga 2.99 merupakan pertimbangan rata-rata, dan skor 3.0 hingga 4.0 adalah kuat, sedangkan pada sumbu y, total skor bobot EFE dari 1.0 hingga 1.99 adalah pertimbangan rendah, skor 2.0 hingga 2.99 adalah medium, dan skor 3.0 hingga 4.0 adalah tinggi. Ilustrasi matrik I-E dapat dilihat pada Gambar 3.1

Matiks IE mempunyai sembilan sel strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. Divisi pada sel I, II dan IV dapat melaksanakan strategi tumbuh dan kembangkan (*growth and built*). Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
2. Divisi pada sel III, V dan VII dapat melaksanakan strategi mempertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.
3. Divisi pada sel VI, VIII dan IX disebut strategi panen dan melepaskan (*harvest and divest*). Strategi panen dan melepaskan merupakan strategi yang paling cocok digunakan pada daerah ini.

		Total Skor IFE			
		Kuat	Rata-Rata	Lemah	
		4,0	3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99
Total Skor EFE	Tinggi 3,0-4,0	3,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	1,0	VII	VIII	IX

Gambar 3.1 Matrik IE

Sumber : David (2004)

2. Matrik SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*)

Setelah menganalisis dengan matriks IE maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Dengan analisis SWOT dapat diperoleh berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam

mengembangkan usahanya. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T. Langkah-langkah dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi S-O dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi W-O dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi S-T dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi W-T dalam sel yang tepat.

Tabel 3.5 Matriks SWOT

Analisis Internal	Kekuatan (S) Daftar 5-10 faktor-faktor kekuatan.	Kelemahan (W) Daftar 5-10 faktor-faktor kelemahan.
Analisis Eksternal		
Peluang (O) Daftar 5-10 faktor-faktor peluang.	S-O Strategi Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	W-O Strategi Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
Ancaman (T) Daftar 5-10 faktor-faktor ancaman.	S-T Strategi Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.	W-T Strategi Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2004)

Hasil dari matriks SWOT ini diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi dalam pengembangan usaha yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan, agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan usaha perusahaan mampu memberikan hasil yang maksimal.

3.7.3 Diskusi antara peneliti dan manajer PTPN XII Kebun Glantangan

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah mendiskusikan hasil dari penelitian untuk didiskusikan langsung dengan manajer PTPN XII Kebun Glantangan. Hal ini bertujuan untuk memilih beberapa alternatif strategi yang telah ditemukan pada matrik SWOT. Dalam diskusi tersebut dilakukan penentuan dan pemilihan strategi pemasaran yang konsisten dengan posisi PTPN XII Kebun Glantangan saat ini dan layak dilakukan oleh PTPN XII Kebun Glantangan

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

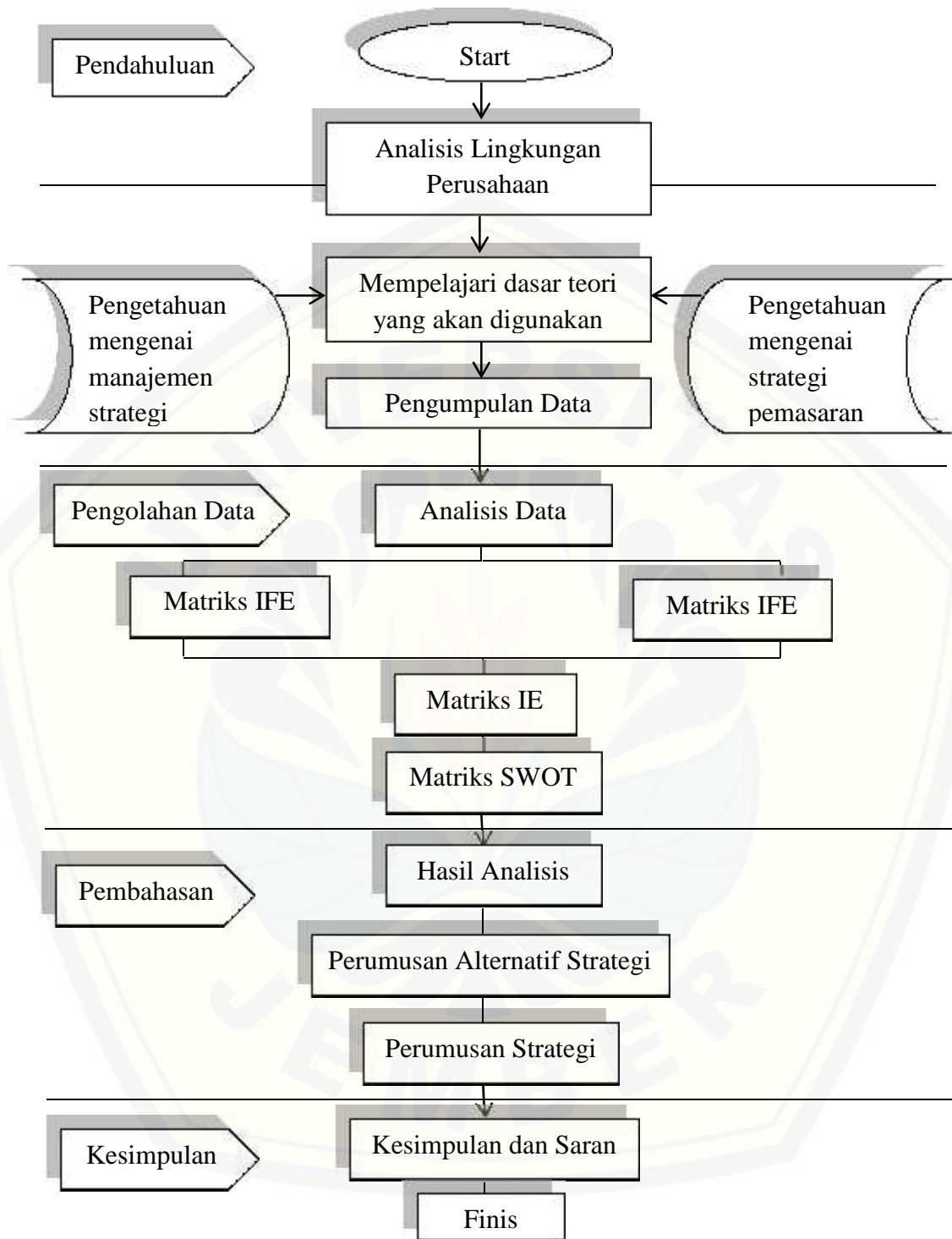
Dalam penyelesaian permasalahan diatas, maka urutan langkah yang akan dilakukan adalah seperti kerangka pemecahan masalah berikut :

1. Start merupakan tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian seperti merumuskan masalah, menentukan tujuan penelitian, metode penelitian dan persiapan lainnya yang berhubungan dengan penelitian.
2. Pengumpulan data, yaitu tahap pengumpulan data dengan mencari informasi yang diperlukan untuk dilakukan suatu penelitian. Informasi yang dicari berupa data primer dan sekunder dari sumber PTPN XII Kebun Glantangan yang merupakan objek penelitian.
3. Pengolahan data, mengolah data yang telah didapatkan untuk dijadikan matriks EFAS (dilihat dari eksternal perusahaan), matriks IFAS (dilihat dari internal perusahaan) dengan melakukan perhitungan bobot yang kemudian menghasilkan matriks IE.
4. Analisa data, setelah mengolah data dalam bentuk matriks IE langkah selanjutnya adalah menganalisis data dengan matriks SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

5. Pembahasan, dalam tahap ini membahas mengenai hasil analisis penghitungan dengan matrik SWOT yang menghasilkan beberapa alternatif strategi yang akan dipilih perusahaan. Dari beberapa alternatif strategi tersebut kemudian dilakukan penentuan strategi yang cocok untuk PTPN XII Kebun Glantangan khususnya strategi dalam pemasarannya.

6. Kesimpulan dan saran dari hasil yang telah diperoleh. Berikut gambar pemecahan masalah dibawah ini.





Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas penentuan strategi pemasaran oleh PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember melalui analisis faktor internal, faktor eksternal, analisis matriks IE, dan analisis SWOT adalah :

1. Berdasarkan matriks I-E (Internal-Eksternal), posisi oleh PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember berada pada sel V, dimana sel V digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan mempertahankan. Maka strategi umum yang dapat digunakan pada sel V ini berdasarkan matriks I-E adalah *Growth strategy* (Rangkuti 2009: 95). *Growth strategy* adalah strategi yang di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat di capai dengan cara menstabilkan harga, mengembangkan produk, menambah kualitas produk atau jasa yang ada.
2. Strategi pemasaran yang sesuai dengan strategi umum yaitu *growth strategy* dan sesuai dengan kebutuhan oleh PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember yang dipilih berdasarkan diskusi dengan *direktur* perusahaan yang mempertimbangkan dan melihat hasil dari matriks IFAS, EFAS, I-E, dan SWOT ialah sebagai berikut :
 - e. Menjaga konsumen yang loyal dengan cara memberikan harga khusus pada produk sengon.
 - f. Bekerja sama dengan pendistribusi dari perusahaan lain. Membangun jaringan untuk memudahkan penjualan produk.
 - g. Membangun staf ahli pemasaran. Pemberian pelatihan kepada staff ahli agar kualitas kinerja lebih baik.
 - h. Menempatkan staff ahli saat pendistribusian. Staff ahli ditugaskan untuk mengawasi saat proses pendistribusian agar lancar.

5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan saran sebagai berikut :

1. Saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap pihak perusahaan PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember, namun untuk pengaplikasian strategi pemasaran manakah yang menjadi skala prioritas tergantung komitmen perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.

a) Meningkatkan konsumen yang loyal PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Konsumen yang loyal dapat menjadikan kekuatan dari segi pemasaran. Hal ini memungkinkan konsumen menyarankan kepada orang lain. Cara yang paling tepat digunakan adalah memberikan perjanjian jangka panjang yang saling menguntungkan.

b) Meningkatkan kualitas staff khusus bagian pemasaran

Meningkatkan kualitas staff sangat penting khususnya pada staff pemasaran. Dengan memberikan arahan serta pelatihan yang tepat akan membentuk sebuah staff pemasaran yang ahli. Staff pemasaran harus mampu membuat perjanjian yang menguntungkan. Memenangkan negosiasi sangatlah penting.

c) Mengembangkan jaringan distribusi

Jaringan distribusi merupakan hal penting untuk melakukan penyampaian produk kayu sengon PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember. Memilih strategi yang tepat untuk melakukan pendistribusian sangatlah penting. Oleh karena itu perlu memiliki jaringan agar bisa lebih mudah saat melakukan pendistribusian seperti adanya gudang di setiap wilayah konsumen untuk kembali lagi menggunakan jasa yang kita tawarkan. Karena biasanya konsumen tidak suka jika menunggu terlalu lama pelayanan yang mereka harapkan.

2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan para informan dan pakar di bidang pemasaran kayu sengon yang lebih mengetahui tentang perputaran penjualan kayu sengon.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. *Manajemen strategi*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ayul. 2018. “*Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Dekorasi Pernikahan UD. Sarwo Nugroho Di Kabupaten Jember*”. Jurnal Skripsi. Jember : Universitas Jember
- Cynthia. 2015. “*Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT Grand Prix Indo Agung*”. Jurnal Skripsi. Surabaya : Universitas Kristen Petra.
- Daniar. 2009. “*Analisis Budaya Dan Produksi Kayu Sengon Sebagai Bahan Baku Plywood Untuk Ekspor Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Surabaya*”. Jurnal Skripsi. Surakarta : Universitas Sebelas Maret.
- Fandi. “*Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Kendaraan Motor Pada CV Turangga Mas Motor*”. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Firman. 2011. “*Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Di Permata Hati Organic Farm Kabupaten Bogor, Jawa Barat*”. Jurnal Skripsi. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Fred R. David. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Giatno. 2015. “*Analisis Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Batik Di Batik Putra Laweyan*”. Jurnal Skripsi. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Isoraite, Margarita. 2009. *Theoretical Aspects Marketing Strategy*. Mykolas Romeris University.
- Jyrki Kangas, Mauno Pesonen, Mikko Kurttila, Miika Kajanus. 2001. “*A’WOT: Integrating The Ahp With SWOT Analysis*”. Berne, Switzerland.
- Kholid. 2017. “*Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi Pada Perusahaan PT Kaltim Prima Coal)*”. Jurnal Administrasi Bisnis. Malang : Universitas Brawijaya
- Nadrotul. 2016. “*Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada PT Bhirawa Steel*”. Artikel Ilmiah.. Surabaya : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.

Prawitasari. 2010. “*Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing. (Studi Pada Dealer Honda Tunggal Sakti Di Semarang)*”. Jurnal Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.

Rangkuti, Freddy. 1998. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rauch, Peter. 2006. “*SWOT Analyses and SWOT Strategy Formulation For Forest Owner Cooperations In Austria* “. Austria : University Of Natural Resources and Applied Life Sciences.

Rieke, Ronny. 2013. “*Analisis Strategi Bersaing Pada Distributor Gula Di Indonesia*”. Universitas Kristen Petra.

Suwarsono, Muhammad. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*. Edisi Kelima. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.

Universitas Jember. 2015. Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.

Lampiran 1.**Transkrip Wawancara**

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN
XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Wawancara Manajer Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Identitas narasumber

Nama : Ir. Ery Warman, MM
Alamat : Kebun Glantangan, Desa Pondok Rejo Kecamatan Tempurejo
Hari/Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018
Tempat : Kantor PTPN XII Kebun Glantangan

1. Bagaimana sejarah awal berdirinya perusahaan ini bapak?

PTPN XII didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 1996 tentang Peleburan PT Perkebunan Nusantara XXIII (Persero), PT Perkebunan Nusantara XXVI (Persero), dan PT Perkebunan Nusantara XXIX (Persero) yang dituangkan dalam Akta Pendirian No. 45 tanggal 11 Maret 1996, dibuat di hadapan Harun Kamil, S.H., Notaris di Jakarta dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia sesuai Keputusan Nomor C2.8340 HT.01.01.Th 96 tanggal 8 Agustus 1996.

2. Mengapa mengambil lokasi gudang dan kantor disini?

Alasan kenapa kok mengambil lokasi ini karena dirasa konsumen akan dapat melihat secara langsung proses penanaman sampai dengan pemanenan, harapanya saya konsumen bisa lebih percaya terhadap kayu sengon yang dijual di PTP ini.

3. Berapa karyawan yang bapak punya? Dan pembagian pekerjaannya bagaimana?

Keseluruhan karyawan yang ada di PTPN XII 164 karyawan dengan penempatan yang sudah dibagi pada setiap bagian yang ditugaskan. Staff yang ditempatkan sudah disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.

4. Bagaimana sistem keuangan dan operasional dalam perusahaan ini?

Sistem keuangan di perusahaan bapak ini bisa dikatakan baik, karena cara pencatatan arus keuangan selalu diperbarui. Serta diawasi langsung oleh pemerintah, sangat teliti dalam pencatatan keuangan.

5. Produk apa saja yang PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember punya?

Pada PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan beragam jenis budidaya tanaman dihasilkan, seperti tanaman pokok yaitu karet, kakao, tebu. Tanaman hortikultura pisang dan jeruk. Tanaman budidaya kayu seperti sengon, jati, mahoni, balsa, dan jabon.

6. Harga yang diberikan apakah terjangkau?

Kalau harga menyesuaikan dengan ukuran diameter serta panjang kayu yang ingin digunakan oleh konsumen. Kadang kala harga kayu sengon menyesuaikan dengan biaya penanaman. Semisal ada kenaikan harga pupuk, maka harga jual juga akan dinaikan.

7. Promosi apa saja yang telah dilakukan?

Promosi yang dilakukan bapak melalui pengenalan kualitas kayu sengon saat ada seminar atau pertemuan besar. Bapak jarang sekali mempromosikan secara langsung pada kalayak umum. Kan PTPN XII sudah memiliki nama dan dibantu oleh pemerintah, jadi untuk mempromosikan saya rasa tidak perlu banyak banyak ya.

8. Proses dari awal hingga akhir penanaman bisa dijelaskan bapak?

Pertama kali dilakukan adalah Memilih tanah/lahan yang optimal dilakukan dengan cermat yaitu dari aspek zoning (peruntukan lahan), kesesuaian aspek biofisik yang paling optimal bagi pertumbuhan tanaman sengon, aspek akses atau jalan kelokasi serta keamanan lingkungan. Mendapatkan bahan tanaman atau benih/bibit unggul Bahan tanaman (bibit unggul) memerlukan perhatian yang cermat yaitu bahan tanaman harus dari benih yang unggul,

potensi produksi tinggi, tahan kekeringan, tahan genangan, tahan hama dan penyakit, tahan pH ekstrim dan salinitas (kadar garam). Menetapkan jarak tanam yang optimal Jarak tanam merupakan gambaran kepadatan populasi atau jumlah tegakan pohon per satuan luas (hektar).



Lanjutan lampiran 1.**Transkrip Wawancara**

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN
XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Wawancara Kepala Kantor Asisten Keuangan dan Umum Di PTPN XII Kebun
Glantangan Kabupaten Jember

Identitas narasumber

Nama : Suryanto, SE

Alamat : Kebun Glantangan, Desa Pondok Rejo Kecamatan Tempurejo

Hari/Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018

Tempat : Kantor PTPN XII Kebun Glantangan

1. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan/kelebihan dari PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Saya pikir untuk kelebihan dari perusahaan ini ya produknya yang mempunyai kualitas bagus, perawatan yang berkelanjutan sehingga mempunyai produk kayu sengon yang baik. Hmm, menurut saya kelebihanannya juga di harga yaa karena harganya ga terlalu murah dan tidak terlalu mahal. Ada kualitas ada harga yang bisa menyesuaikan budget konsumen itu sendiri mas.

2. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekurangan/kelemahan dari PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Untuk kelemahan saya kira lokasi perusahaan yang jauh dari konsumen ya mas, jadi diperlukan biaya lebih pada waktu pengiriman. Terus biaya perawatan yang tidak pasti juga termasuk kekurangan. Hemmm, mungkin itu saja saya kira mas.

3. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi peluang/kesempatan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan untuk berkembang?

Peluang saya kira dilihat dari teknologi yang sudah canggih, jadi apa saja dibutuhkan sekarang gampang. Sehingga dalam melakukan kegiatan yang membutuhkan banyak tenaga tidak lagi sulit.

4. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi ancaman bagi PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Kalo ancaman yang dapat dilihat yaitu persaingan pada penyedia plastik, soalnya kan kayu sengon untuk furnitur, plastik juga dapat digunakan untuk furnitur sehingga ini yang akan jadi saingan.



Lanjutan lampiran 1.**Transkrip Wawancara**

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN
XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Wawancara Admin Aneka Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten
Jember

Identitas narasumber

Nama : Bachtiyar Firman Affandy

Alamat : Kebun Glantangan, Desa Pondok Rejo Kecamatan Tempurejo

Hari/Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018

Tempat : Kantor PTPN XII Kebun Glantangan

1. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan/kelebihan dari PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Saya pikir untuk kelebihan dari perusahaan ini ya kualitas produknya, berani bersaing dengan penyedia kayu sengon lainnya.

2. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekurangan/kelemahan dari PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Kekurangannya ya sulit menentukan harga jual, soalnya kan saat perawatan biaya itu tidak tetap, kalau harga yang diberikan setiap tahunnya tetanya rugi lah

3. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi peluang/kesempatan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan untuk berkembang?

Banyak hal yang bisa dikembangkan, antara lain kerjasama dengan perusahaan lainnya, tidak hanya pada furnitur tapi pada perusahaan lainnya yang membutuhkan bahan baku kayu sengon.

4. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi ancaman bagi PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Kalo ancaman ya ada ada saja, mulai dari pedagang eceran kayu sengon, sampai petani sengon yang semakin banyak ini, tapi kualitas yang dimiliki tetap bagus PTPN XII lah mas



Lanjutan lampiran 1.**Transkrip Wawancara**

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN
XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Wawancara masyarakat pengguna Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan
Kabupaten Jember

Identitas narasumber

Nama : Muhammad Dona Fajhri

Alamat : Wonojati, Kecamatan Tempurejo

Hari/Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018

Tempat : Rumah Bapak Dona Fajhri

1. Apa yang mempengaruhi bapak untuk tertarik menggunakan kayu sengon dari PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember ?

Saya tertarik dengan kualitas kayu sengon, selain kayunya bagus juga bersih. Kayunya tahan lama. Saya rasa perawatannya sangat baik, sampai bisa menghasilkan kayu yang baik seperti ini

2. Menurut bapak, apa yang menjadi kelebihan dari PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember?

Kelebihannya menurut saya selain dari kayu yaitu penjaminan kualitas kayunya mas, berani menjamin kayu yang dijual itu benar benar baik.

3. Menurut bapak, bagaimana harga yang diberikan oleh PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember?

Kalo membicarakan soal harga menurut saya harganya cukup fleksibel, karena harga bisa ditawar, dengan pembelian jumlah yang berbeda harga yang ditawarkan juga berbeda pula. Oleh karena itu saya lebih suka membeli dngan jumlah yang banyak.

Lampiran 2. Kuesioner

Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember.

Yth:

Saudara/i Informan Penelitian

Di Tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi yang berjudul “Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Kayu Di PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember” guna menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, maka saya:

Nama : Galih Pratikno

NIM : 140810201149

Jurusan/Fakultas : Manajemen/Ekonomi dan Bisnis

Dengan kerendahan hati saya mohon kesediaan saudara untuk meluangkan waktu mengisi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang terlampir dengan lengkap, jujur dan apa adanya. Hasil angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ini saja. Oleh karenanya kesungguhan saudara/i dalam mengisi angket akan menentukan keberhasilan penelitian ini.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas bantuan dan informasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

GALIH PRATIKNO

Identitas Informan :

1. Nama :
2. Alamat :
3. Pekerjaan/Jabatan :

Diharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap, objektif, dan benar apa adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat.

Petunjuk Umum Pengisian :

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukan secara langsung (tidak menunda untuk menghindari ketidak konsistenan atas jawaban).
4. Responden berhak untuk menambahkan atau mengurangi hal-hal yang sudah tercantum dari kuesioner ini, memiliki pandangan berbeda dengan responden lainnya, atau dengan peneliti. Hal ini dibenarkan jika dilengkapi dengan alasan yang kuat.

A. PENENTUAN BOBOT

Tujuan :

Mendapatkan penilaian responden mengenai faktor-faktor strategis internal maupun eksternal yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap faktor-faktor utama internal maupun eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PTPN XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember.

Petunjuk Pengisian :

1. Nilai diberikan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor (variabel horizontal dan variabel vertikal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan atau organisasi. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan skala sebagai berikut :
Nilai 1 : Indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal.
Nilai 2 : Indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal.
Nilai 3 : Indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal.
2. Penentuan bobot merupakan pendapat masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal.

**PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIK INTERNAL PTPN XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

Faktor Internal utama	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	BOBOT
A	■									
B		■								
C			■							
D				■						
E					■					
F						■				
G							■			
H								■		

Keterangan :

- A : Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat.
- B : Produk bervariasi dan berkualitas tinggi.
- C : Memiliki staf ahli pada setiap tahap penanaman.
- D : Harga dapat menyesuaikan.
- E : Promosi kurang.
- F : Lokasi jauh dengan konsumen.
- G : Biaya perawatan yang tidak pasti.
- H : Barang yang disediakan tidak selalu ada.

**PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL PTPN XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

Faktor Eksternal utama	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	BOBOT
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									

Keterangan :

- A : Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap kebutuhan furnitur meningkat.
- B : Adanya dukungan pemerintah.
- C : Teknologi yang semakin berkembang.
- D : Memiliki konsumen loyal.
- E : Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.
- F : Kualitas kayu yang menurun saat pengiriman.
- G : Daya tawar menawar kuat.

B. PENENTUAN RATING FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

Petunjuk Pengisian :

1. Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor strategis internal yang tersedia untuk kuesioner ini adalah :
 - 1 = Sangat lemah
 - 2 = Lemah
 - 3 = Sedang
 - 4 = Kuat
2. Alternatif pemberian peringkat terhadap faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :
 - 1 = Kurang berpengaruh
 - 2 = Sedikit berpengaruh
 - 3 = Berpengaruh
 - 4 = Sangat berpengaruh

Pemberian peringkat masing-masing faktor internal maupun eksternal strategis dilakukan dengan memberikan tanda () pada skala likert (1-4) yang paling sesuai menurut informan.

PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIK INTERNAL

NO	FAKTOR INTERNAL	RATING			
		1	2	3	4
	KEKUATAN				
1	Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat.				
2	Produk bervariasi dan berkualitas tinggi.				
3	Memiliki staf ahli pada setiap tahap penanaman.				
4	Harga dapat menyesuaikan.				
	KELEMAHAN				
1	Promosi kurang.				
2	Lokasi jauh dengan konsumen.				
3	Biaya perawatan yang tidak pasti.				
4	Barang yang disediakan tidak selalu ada.				

PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL

NO	FAKTOR EKSTERNAL	RATING			
		1	2	3	4
	PELUANG				
1	Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap kebutuhan furnitur meningkat.				
2	Adanya dukungan pemerintah.				
3	Teknologi yang semakin berkembang.				
4	Memiliki konsumen loyal.				
	ANCAMAN				
1	Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.				
2	Kualitas kayu yang menurun saat pengiriman.				
3	Daya tawar menawar kuat.				

Lampiran 3. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Internal

Informan 1 (Manajer PTPN XII Kebun Glantangan)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	BOBOT
A		2	3	1	2	2	2	2	14	0,1556
B	2		1	3	2	3	2	3	11	0,1222
C	2	2		2	2	1	2	1	9	0,1000
D	3	2	2		3	2	2	1	11	0,1222
E	2	2	2	2		2	1	3	9	0,1000
F	2	1	3	2	3		2	2	11	0,1222
G	1	3	3	3	3	1		2	13	0,1444
H	2	3	1	3	2	1	2		12	0,1333
TOTAL	14	15	15	16	15	12	13	14	90	1

Informan 2 (Kepala Kantor Asisten Keuangan dan Umum)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	BOBOT
A		3	3	3	3	2	1	2	17	0,1789
B	3		3	3	2	3	2	2	13	0,1368
C	3	3		2	2	1	2	1	10	0,1053
D	3	1	3		3	2	2	1	11	0,1158
E	3	3	2	2		2	1	3	10	0,1053
F	2	1	1	3	3		2	2	10	0,1053
G	1	2	2	3	1	2		2	10	0,1053
H	2	3	3	3	2	1	2		14	0,1474
TOTAL	17	16	17	19	14	13	12	13	95	1

Informan 3 (Admin Aneka Kayu)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	BOBOT
A		3	3	3	3	2	1	2	17	0,1753
B	3		3	3	2	3	3	2	14	0,1443
C	3	3		2	1	1	1	1	8	0,0825
D	3	2	3		1	2	2	1	10	0,1031
E	3	2	2	2		2	2	3	10	0,1031
F	2	3	1	3	3		2	2	12	0,1237
G	3	2	2	3	3	2		2	12	0,1237
H	3	2	3	3	2	2	2		14	0,1443
TOTAL	20	17	17	19	13	14	13	13	97	1

Informan 4 (Masyarakat Pengguna Kayu)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	BOBOT
A		3	2	3	2	1	2	2	15	0,1515
B	3		3	3	2	3	3	2	14	0,1414
C	2	3		2	3	2	1	1	11	0,1111
D	3	3	3		1	3	2	1	12	0,1212
E	2	2	2	2		2	2	3	10	0,1010
F	2	3	1	3	3		2	2	12	0,1212
G	2	1	3	3	2	1		2	10	0,1010
H	3	3	3	3	2	2	2		15	0,1515
TOTAL	17	18	17	19	13	14	14	13	99	1

Lanjutan Lampiran 3. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Internal

KODE	BOBOT				RATAAN
	I1	I2	I3	I4	
A	0,1556	0,1789	0,1753	0,1515	0,1653
B	0,1222	0,1368	0,1443	0,1414	0,1362
C	0,1	0,1053	0,0825	0,1111	0,0997
D	0,1222	0,1158	0,1031	0,1212	0,1156
E	0,1	0,1053	0,1031	0,101	0,1024
F	0,1222	0,1053	0,1237	0,1212	0,1181
G	0,1444	0,1053	0,1237	0,101	0,1186
H	0,1333	0,1474	0,1443	0,1515	0,1441

Keterangan :

- A : Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat
 B : Produk bervariasi dan berkualitas tinggi
 C : Memiliki staff ahli pada setiap tahap penanaman
 D : Harga dapat menyesuaikan
 E : Promosi kurang
 F : Lokasi jauh dengan konsumen
 G : Biaya perawatan yang tidak pasti
 H : Barang yang disediakan tidak selalu ada

Lampiran 3. Hasil Kuesioner Rating Faktor Internal

NO	FAKTOR INTERNAL	RATING				RATAAN
	KEKUATAN	I1	I2	I3	I4	
1	Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat	0,1653	2,75	0,45458	0,1653	2,75
2	Produk bervariasi dan berkualitas tinggi	0,1362	3,5	0,4767	0,1362	3,5
3	Memiliki staff ahli pada setiap tahap penanaman	0,0997	3,25	0,32403	0,0997	3,25
4	Harga dapat menyesuaikan	0,1156	3	0,3468	0,1156	3
	KELEMAHAN					
1	Promosi kurang	0,101	3,75	0,37875	0,101	3,75
2	Lokasi jauh dengan konsumen	0,1212	3,25	0,3939	0,1212	3,25
3	Biaya perawatan yang tidak pasti	0,101	3	0,303	0,101	3
4	Barang yang disediakan tidak selalu ada	0,1515	3,25	0,49238	0,1515	3,25

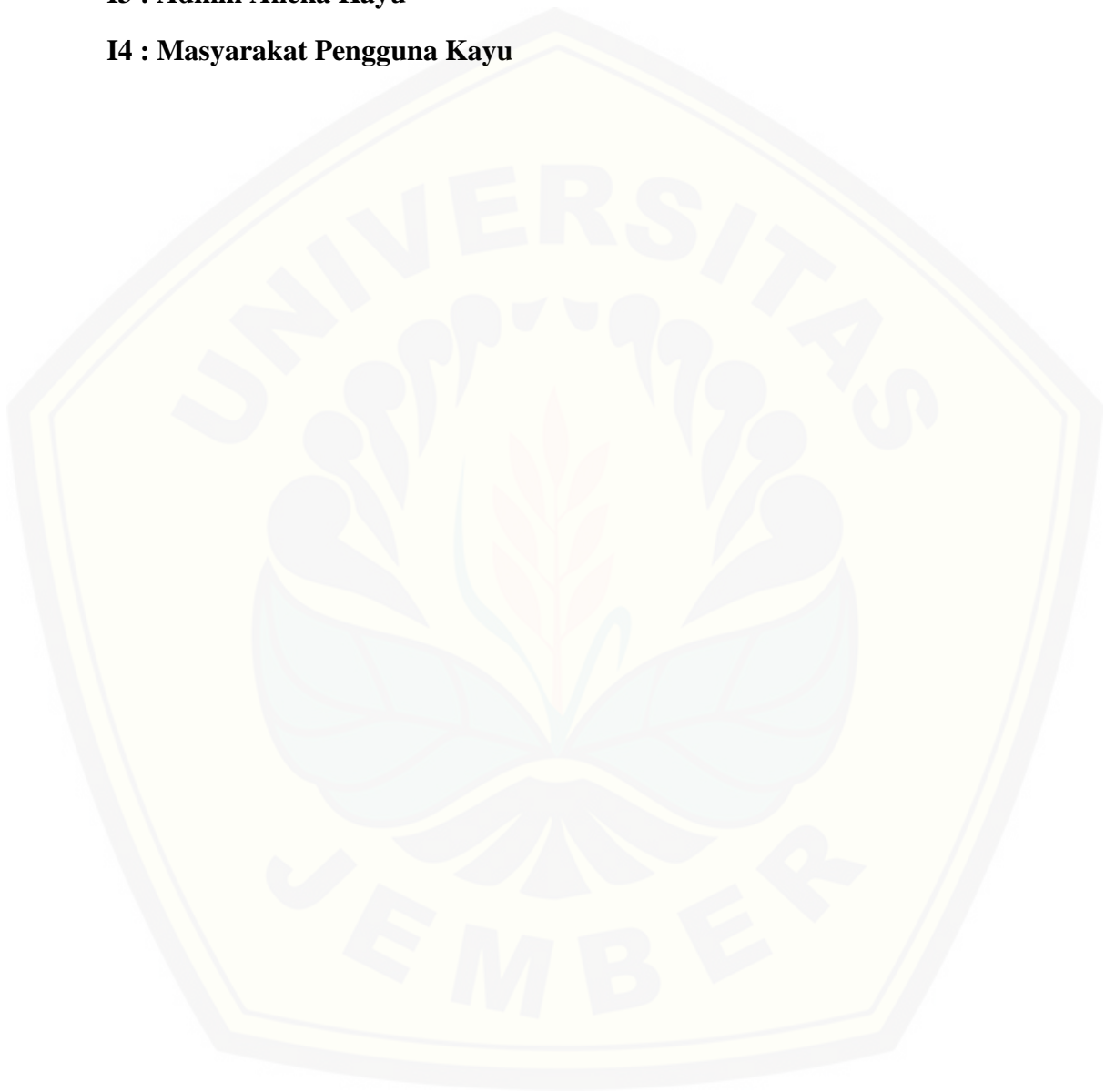
Keterangan :

I1 : Manajer PTPN XII Kebun Glantangan

I2 : Kepala Kantor Asisten Keuangan dan Umum

I3 : Admin Aneka Kayu

I4 : Masyarakat Pengguna Kayu



Lampiran 4. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal

Informan 1 (Manajer PTPN XII Kebun Glantangan)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	BOBOT
A		2	2	2	3	3	1	13	0,1605
B	2		1	3	3	2	2	11	0,1358
C	2	2		1	3	2	3	11	0,1358
D	3	2	3		2	1	2	10	0,1235
E	3	3	2	2		2	3	12	0,1481
F	1	3	2	3	3		1	12	0,1481
G	2	3	1	2	3	3		12	0,1481
TOTAL	13	15	11	13	17	13	12	81	1

Informan 2 (Kepala Kantor Asisten Keuangan dan Umum)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	Total	BOBOT
A		1	2	3	2	1	2	11	0,1486
B	2		1	3	2	2	2	10	0,1351
C	2	2		1	3	1	3	10	0,1351
D	3	2	3		2	1	2	10	0,1351
E	1	2	2	2		1	3	10	0,1351
F	3	2	2	3	3		2	12	0,1622
G	2	3	3	2	2	1		11	0,1486
TOTAL	13	12	13	14	14	7	14	74	1

Informan 3 (Admin Aneka Kayu)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	BOBOT
A		3	3	2	3	2	1	14	0,1609
B	2		1	3	2	2	2	10	0,1149
C	2	2		2	3	3	3	13	0,1494
D	1	3	3		2	2	1	11	0,1264
E	2	2	2	2		3	2	11	0,1264
F	3	3	3	3	3		2	14	0,1609
G	2	3	3	3	2	2		14	0,1609
TOTAL	12	16	15	16	15	14	11	87	1

Informan 4 (Masyarakat Pengguna Kayu)

Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	BOBOT
A		2	2	1	2	1	3	11	0,1325
B	2		1	3	2	2	3	11	0,1325
C	2	2		2	2	3	2	11	0,1325
D	3	3	2		3	2	2	12	0,1446
E	2	2	2	2		2	3	11	0,1325
F	2	3	3	3	3		2	14	0,1687
G	1	3	3	3	3	1		13	0,1566
TOTAL	12	15	13	14	15	11	15	83	1

Lanjutan Lampiran 4. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Eksternal

KODE	BOBOT				RATAAN
	I1	I2	I3	I4	
A	0,1605	0,1486	0,1609	0,1325	0,1506
B	0,1358	0,1351	0,1149	0,1325	0,1296
C	0,1358	0,1351	0,1494	0,1325	0,1382
D	0,1235	0,1351	0,1264	0,1446	0,1324
E	0,1481	0,1351	0,1264	0,1325	0,1355
F	0,1481	0,1622	0,1609	0,1687	0,1600
G	0,1481	0,1486	0,1609	0,1566	0,1536

Keterangan :

- A : Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap kebutuhan furnitur meningkat.
- B : Adanya dukungan pemerintah.
- C : Teknologi yang semakin berkembang.
- D : Memiliki konsumen loyal.
- E : Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.
- F : Kualitas kayu yang menurun saat pengiriman.
- G : Daya tawar menawar kuat.

Lampiran 4. Hasil Kuesioner Rating Faktor Eksternal

NO	FAKTOR EKSTERNAL	RATING				RATAAN
	PELUANG	I1	I2	I3	I4	
1	Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap kebutuhan furnitur meningkat	3	2	3	4	3
2	Adanya dukungan pemerintah	3	3	4	3	3,25
3	Teknologi yang semakin berkembang	4	2	3	3	3
4	Memiliki konsumen loyal	2	3	3	2	2,5
	ANCAMAN					
1	Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.	2	3	4	3	3
2	Kualitas kayu yang menurun saat pengiriman.	2	3	2	2	2,25
3	Daya tawar menawar kuat.	3	4	1	2	2,5

Keterangan :**I1 : Manajer PTPN XII Kebun Glantangan****I2 : Kepala Kantor Asisten Keuangan dan Umum****I3 : Admin Aneka Kayu****I4 : Masyarakat Pengguna Kayu**

Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan Penelitian



