



**ANALISIS STRATEGI BENCHMARKING DALAM USAHA  
MENINGKATKAN PENJUALAN VACUUM CLEANER  
PADA PT. LUXINDO RAYA**

**SKRIPSI**

**Dibuat Oleh :**

**Jubaedi**

**021101202**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**MEI 2006**

ANALISIS STRATEGI BENCHMARKING DALAM USAHA  
MENINGKATKAN PENJUALAN VACUUM CLEANER  
PADA PT. LUXINDO RAYA

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,



*[Handwritten signature]*  
Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., AK)

*[Handwritten signature]*  
Ketua Jurusan  
(Kartina Syarif MM., SE)

**ANALISIS STRATEGI BENCHMARKING DALAM USAHA  
MENINGKATKAN PENJUALAN VACUUM CLEANER  
PADA PT. LUXINDO RAYA**

**Skripsi**

**Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 29 / 04 / 2006**

**Jubaedi  
021101202**

**Menyetujui,**

**Dosen Penilai,**



**(Sri Hartini, MM., SE)**

**Pembimbing,**



**(Bukti Ginting, MM., SE.)**

**Co. Pembimbing,**



**(Sri Hidayati Ramdani, MM., SE)**

Skripsi ini ku persembahkan untuk orang-orang yang mencintai dan  
kusayang (Kedua orang tua, Kakak dan adik-adikku,  
serta kekasihku Ratna Puri)

Al-Qurani karim, menganjurkan supaya manusia memperdalam  
pengetahuannya dalam berbagai ilmu pengetahuan.

“...Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang  
yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat...”  
(Qs : Mujadalah Ayat 11)

“Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak  
dapat mengetahui ? sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat  
menerima pelajaran” ( Qs : Az-zumar Ayat 39 )

“Bacalah dengan menyebut nama tuhanmu yang menciptakan”  
Belajarlah mencari resiko dan bertindaklah  
hingga diluar kemampuan yang anda perkirakan

## ABSTRAK

JUBAEDI, Npm 021101202. Analisis Strategi Benchmarking Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Vacuum Cleaner pada PT. Luxindo Raya. Dibawah bimbingan BUKTI GINTING dan SRI HIDAYATI RAMDANI.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT. LUXINDO RAYA. Dimana perusahaan tersebut bergerak di bidang perdagangan alat-alat rumah tangga. Produk yang dihasilkannya adalah vacuum cleaner, mesin cuci, Ac, Sterilizator, Aquaguard, Micro Oven, Polisher dengan merk Lux. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Siliwangi No. 142 A, Sukasari Bogor.

Strategi benchmarking merupakan suatu usaha meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam pelaksanaannya perusahaan yang menerapkan strategi benchmarking ini mengacu pada perusahaan yang sudah maju, dan berprestasi serta diakui keberadaannya oleh konsumen dan produknya yang diterima oleh masyarakat sebagai konsumen.

Dari beberapa tipe-tipe benchmarking yaitu benchmarking internal, benchmarking kompetitif, benchmarking fungsional dan benchmarking umum. Penulis mengambil salah satu dari tipe-tipe benchmarking tersebut yaitu benchmarking kompetitif, dimana benchmarking kompetitif merupakan pengumpulan informasi yang terfokus kepada para pesaing dan yang menjadi target studi dari benchmarking kompetitif adalah desain produk, kemampuan proses / metode administrative tertentu yang digunakan oleh pesaing-pesaing bisnis.

Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif, dengan metode penelitian explanatory survey dan teknik penelitian yang digunakan adalah statistik kuantitatif.

Berdasarkan uji statistik dengan pengujian hipotesis yaitu uji  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  yang dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa strategi benchmarking berperan dalam usaha meningkatkan penjualan. Dengan kata lain, hasil pengujian hipotesis menerima  $H_1 : \mu_1 < \mu_2$ , yang berarti bahwa penjualan sebelum diadakan strategi benchmarking berpengaruh secara nyata dibandingkan dengan penjualan setelah diadakan strategi benchmarking.

Hasil dari analisis eksternal dan internal adalah berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi saat ini dan untuk kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, berikutnya adalah mengembangkan alternatif strategi. Hal yang terpenting dalam perumusan strategi adalah strategi harus berpijak pada situasi riil di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Alat bantu yang digunakan untuk mengembangkan atau menentukan alternatif strategi yang didasarkan pada situasi lingkungan eksternal dan internal adalah analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Dan alternatif yang baik dan dapat di pilih oleh PT. LUXINDO RAYA adalah strategi SO, yaitu:

1. Mengembangkan produk yang sesuai dengan keinginan pasar.
2. Menerapkan teknologi komputer dan internet secara maksimal.
3. Memberikan garansi atas setiap pembelian kepada konsumen.

## **KATA PENGANTAR**

**Alhamdulillahirabbil ‘alamin**

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT dan shalawat serta salam bagi Nabi Muhammad SAW, karena berkat rahmat dan hidayahnya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian di lapangan atau perusahaan yang ditunjang dengan buku-buku yang berhubungan dengan penyusunan skripsi ini. Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar Sarjana S1 pada Universitas Pakuan Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

Mata kuliah yang penulis ambil adalah Manajemen Pemasaran dengan judul “ANALISIS STRATEGI BENCHMARKING DALAM USAHA MENINGKATKAN PENJUALAN VACUUM CLEANER PADA PT. LUXINDO RAYA”. Penulis menyadari bahwa skripsi masih jauh dari sempurna karena terbatasnya pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki serta banyaknya kesulitan dan hambatan yang harus di hadapi di dalam penyusunan skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran kepada teman-teman sekalian (Khususnya Dosen-dosen Fakultas Ekonomi) yang sifatnya membantu untuk kesempurnaan skripsi ini.

Walaupun demikian berkat bantuan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua Orang Tua, Kakak dan adik-adikku yang senantiasa memberikan kasih sayangnya kepada penulis berupa doa dan dukungan (moril dan materil).
2. Bapak Eddy Mulyadi Soepardi, Drs., Ak., MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Karma Syarif, MM., SE. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Lesti Hartati, MM., SE. Selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Ibu Sri Hartini, MM., SE. Selaku Dosen Penilai.
6. Bapak Bukti Ginting, MM., SE. Selaku Dosen Pembimbing Utama yang senantiasa memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Sri Hidayati Ramdani, MM., SE. Selaku Dosen Co. Pembimbing yang selalu memberikan semangat dan dorongan kepada penulis hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Darwin S. Selaku Branch Control PT. LUXINDO RAYA yang telah membantu memberikan data dan informasi tentang perusahaan kepada penulis.
9. Seseorang yang istimewa di hati penulis (Ratna Puri), yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti.
10. Sahabatku Wahyu Adi Puranto, SE. yang senantiasa meluangkan waktunya untuk penulis di dalam memberikan masukan dan saran.

Npm 021101202

Jubadi

Bogor, 25 April 2006

Universitas Pakuan Bogor, khususnya Fakultas Ekonomika.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat berguna bagi Mahasiswa / I

ini

13. Rental Adam's Computer, yang membantu penulis dalam pengeditan skripsi

cepat lulus deh...

12. Sahabatku Topik, thank's atas persahabatannya selama kuliah dan semoga

lulus bareng....!

Dedi, Ardan, Rudi, Rijal, Teguh, Eva, Indri, Ratna, Dimi) Semoga kita bisa

11. Teman-teman seperjuangan yang juga melakukan penyusunan skripsi (Pussy ,

## DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Dan Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian	
1.3.1. Maksud Penelitian .....	6
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
1.5. Kerangka Pemikiran Dan Paradigma Penelitian	
1.5.1. Kerangka Pemikiran .....	8
1.5.2. Paradigma Penelitian .....	13
1.6. Hipotesis Penelitian.....	14

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran .....	15
2.2. Fungsi-fungsi Pemasaran.....	18
2.3. Pengertian Bauran Pemasaran Dan Unsur-unsurnya.....	19
2.4. Pengertian Manajemen Strategi .....	21
2.4.1. Pengertian Strategi Pemasaran.....	23
2.5. Benchmarking .....	24
2.5.1. Tujuan Benchmarking .....	26
2.5.2. Tipe-tipe Benchmarking .....	27
2.5.3. Prinsip-prinsip Benchmarking.....	29
2.5.4. Langkah-langkah Dalam Proses Benchmarking .....	30
2.5.5. Pedoman Pelaksanaan benchmarking.....	33
2.5.6. Perencanaan Strategis Dan Benchmarking Strategis Sebagai Unsur Perencanaan.....	35
2.5.7. Faktor-faktor Untuk Mencapai Kesuksesan.....	36
2.6. Analisis SWOT .....	38
2.7. Penjualan .....	40
2.7.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penjualan.....	41
2.8. Hubungan Antara Strategi Benchmarking Terhadap Penjualan Vacuum Cleaner Pada PT. LUXINDO RAYA.....	42

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1. Objek Penelitian.....	43
3.2. Metode Penelitian .....	44
3.2.1. Desain Penelitian.....	44
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	45
3.2.3. Prosedur Pengumpulan data .....	45
3.2.4. Metode Analisis .....	46

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian .....	48
4.1.1. Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan.....	48
4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas Dan Wewenang .....	49
4.1.3. Jenis Dan Kegiatan Usaha Perusahaan.....	54
4.2. Isi Pembahasan.....	55
4.2.1. Pelaksanaan Strategi Benchmarking Pada PT. LUXINDO RAYA.....	55
4.2.2. Penerapan Strategi Benchmarking Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Vacuum Cleaner Pada PT. LUXINDO RAYA.....	59
4.2.3. Analisis SWOT.....	64

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan	
5.1.1. Simpulan Umum .....	68
5.1.2. Simpulan Khusus .....	68
5.2. Saran .....	69

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1: Daftar Perusahaan Pesaing PT. LUXINDO RAYA.....	5
Tabel 2: Matriks SWOT.....	40
Tabel 3: Operasionalisasi Variabel.....	45
Tabel 4: Penjualan PT. LUXINDO RAYA.....	58
Tabel 5: Perhitungan Rata-rata Penjualan Sebelum Strategi Benchmarking beserta simpangan bakunya.....	59
Tabel 6: Perhitungan Rata-rata Penjualan Setelah Strategi Benchmarking beserta simpangan bakunya.....	60
Tabel 7: Realisasi Penjualan PT. LUXINDO RAYA Sebelum dan Setelah Penerapan Strategi Benchmarking.....	61
Tabel 8: Matriks SWOT PT. LUXINDO RAYA.....	65

## **DAFTAR GAMBAR**

	<b>Hal</b>
<b>Gambar. 1: Paradigma Penelitian.....</b>	<b>13</b>
<b>Gambar. 2: Model Proses Benchmarking.....</b>	<b>30</b>
<b>Gambar. 3: Kontribusi Proses dalam Pelebaran dan Penyempitan Kesenjangan .....</b>	<b>32</b>
<b>Gambar. 4: Penerapan Benchmarking Strategis .....</b>	<b>36</b>
<b>Gambar. 5: Struktur Organisasi PT. LUXINDO RAYA .....</b>	<b>50</b>
<b>Gambar. 6: Kurva Uji Keeratan .....</b>	<b>63</b>

- Lampiran 1: Surat Keterangan Riset
- Lampiran 2: Surat Pernyataan
- Lampiran 3: Lembar Persetujuan Ujian Sidang Skripsi

## DAFTAR LAMPIRAN

Di samping itu yang ditetapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah

perusahaan pada umumnya, dan bidang pemasaran pada khususnya. mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu strategi diwarnai dengan adanya perubahan dari waktu ke waktu dan adanya Seperti diketahui keadaan dunia bersifat dinamis, yang penuh

kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan. kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau perusahaan melakukan strategi yang mantap untuk dapat menggunakan Tujuan ini hanya dapat dicapai, apabila bagian pemasaran

dan meningkatkan penjualannya, melalui usaha mencari dan membina Usaha ini hanya dapat dilakukan, apabila perusahaan dapat mempertahankan mempertahankan dan meningkatkan keuntungan dan laba perusahaan. berkembang, tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

## PENDAHULUAN

## BAB I

Tidaklah cukup untuk sekedar mengukur kinerja operasi, manajer juga ingin meningkatkan kinerja operasi melalui peningkatan proses yang

keadaan atau kondisi pada saat ini (Sofjan Assauri, 1996; 150).  
ditetapkan dan dijalankan harus dinilai kembali apakah sesuai dengan dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Disamping itu strategi yang telah kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang lingkungan dan internal perusahaan, melalui analisa keunggulan dan Oleh karena itu, penentuan strategi harus didasarkan atas analisa (1996; 150).

lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. (Sofjan Assauri, serta lokasinya, terutama sebagai tanggap perusahaan dalam menghadapi perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran Dengan kata lain, strategi adalah serangkaian tujuan dan sasaran, suatu perusahaan.

kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang Strategi pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu

pemasaran yang dijalankan (marketing mix) untuk sasaran pasar tersebut.  
perusahaan, yaitu sasaran pasar yang dituju (target market) dan acuan berkaitan, guna berhasilnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh suatu Dalam hal ini dibutuhkan bagian yang sangat penting dan saling kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran.

tentang apa yang dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap

mendasari. Salah satu cara melakukan ini adalah melalui benchmarking yang mengharuskan suatu perusahaan mempelajari praktek terbaik yang digunakan oleh perusahaan lain dan hasil kinerja operasi yang terkait.

Benchmarking berbeda dengan analisis kompetitif, analisis kompetitif mengharuskan perusahaan mempelajari perusahaan lain yang merupakan pesang langsung di dalam industri yang sama. Analisis kompetitif berguna dalam memahami kekuatan dan kelemahan pesang yang digunakan untuk keputusan strategic yang utama. Analisis kompetitif belum tentu tepat untuk membuat peningkatan dalam operasi, karena pesang tidak menggunakan proses yang terbaik dan ide-ide penting yang mungkin datang dari luar industri tersebut.

Benchmarking mengharuskan perusahaan mempelajari praktek terbaik, di mana praktek tersebut dapat ditemukan dari dalam atau luar industri. Fokus benchmarking adalah proses yang digunakan dan kinerja terkait yang dihasilkan. (Bunawan, 1999, 76).

Memasuki era perdagangan bebas pada tahun 2006, perindustrian di Indonesia harus mempersiapkan diri dengan kemampuan berkompetitif untuk memenangkan persaingan industri baik dalam negeri maupun luar negeri. Untuk itu berbagai usaha dan strategi yang sesuai serta dapat mendukung kemampuan bersaing perlu diusahakan semaksimal mungkin.

Pada PT. LUXINDO RAYA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan peralatan rumah tangga, yang mempunyai prospek yaitu memiliki pangsa pasar yang luas dan banyaknya permintaan dari konsumen. Dengan meningkatkan kualitas produk, desain, dan harga untuk

mendapatkan keunggulan bersaing antar perusahaan sejenis, perusahaan melakukan penerapan strategi benchmarking.

Benchmarking merupakan suatu strategi di mana suatu perusahaan mematok duga perusahaan lain atau suatu departemen mematok dengan lain dalam suatu perusahaan, dimana mereka berbagi informasi dengan perusahaan sasarnya secara terbuka mengenai operasi ataupun strategi yang dilakukan kemudian dibandingkan dengan operasi dan strategi mereka sendiri yang dapat di implementasikan guna mencapai kinerja yang lebih baik (Karlott 1997: 23).

Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidup bahkan dapat mengembangkan usahanya dan mengantisipasi perkembangan bisnis jangka panjang dengan melaksanakan strategi yang tepat dengan biaya yang semaksimal mungkin.

Dalam hal ini PT. LUXINDO RAYA melakukan patok duga kepada PT. SANVO INTERNATIONAL JAYA yaitu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan peralatan rumah tangga seperti: Vacuum cleaner, Mesin cuci, AC, Sterilizator, Aquaguard, dan Micro Oven.

Sebagai perusahaan besar, PT. LUXINDO RAYA memiliki pesaing-pesaing sebagai berikut.

**Tabel. 1**  
**Daftar Perusahaan Pesaing PT. LUXINDO RAYA**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Alamat</b>	<b>Merk Produk</b>	<b>Pangsa Pasar</b>
PT. SANYO International Jaya Component Indonesia	Cimanggis, Depok	SANYO	40 %
PT.LG Astra Elektronik Indonesia	Cikarang	Digital LG	30 %
PT. Prima Global Elux	Cimanggis	Elektrolux	30 %

Sumber : PT. LUXINDO RAYA, 2006.

Pada perusahaan yang ingin dapat berkembang lebih baik dalam hal ini adalah PT. LUXINDO RAYA, perlu melihat perusahaan lain yang sudah berpengalaman dan berkinerja lebih baik sebagai mitra kerja dalam hal kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan operasinya.

Adapun dalam penelitian ini, praktek bisnis atau operatif yang akan diperbandingkan atau yang akan di patok duga (benchmarking) adalah mengenai volume penjualan dengan perusahaan sasaran dan apabila terdapat kesenjangan, perusahaan dapat mengadopsi praktek bisnis dari perusahaan yang lebih unggul agar perusahaan dapat melakukan perubahan untuk lebih meningkatkan kinerja pada perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "ANALISIS STRATEGI BENCHMARKING DALAM USAHA MENINGKATKAN PENJUALAN VACUUM CLEANER PADA PT. LUXINDO RAYA".

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, permasalahan dibatasi pada bagian penjualan dengan penerapan strategi benchmarking, maka penulis merumuskan dan mengidentifikasikan masalah yang akan dibahas yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan strategi benchmarking pada PT. LUXINDO RAYA?
2. Bagaimana penerapan strategi benchmarking dalam usaha meningkatkan Penjualan pada PT. LUXINDO RAYA?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini, dan untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai bidang serta membandingkan penerapan pengetahuan di lapangan dengan yang dipelajari di perkuliahan.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan-permasalahan yang terdapat pada identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis menyimpulkan beberapa tujuan penelitian. Adapun tujuan penelitian ini mencakup beberapa hal antara lain:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan strategi benchmarking pada PT. LUXINDO RAYA.
2. Untuk mengetahui penerapan strategi benchmarking dalam usaha meningkatkan Penjualan pada PT. LUXINDO RAYA.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang penulis lakukan ini, mempunyai dua kegunaan yang diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai relevansi teori dan praktek.

##### **a. Kegunaan praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai kontribusi pemikiran dan memberikan masukan bagi perusahaan dan menjadi bahan pertimbangan dalam penerapan strategi benchmarking yang berkaitan dengan peningkatan penjualan.

##### **b. Kegunaan Akademis**

Penelitian ini berguna untuk melatih kemampuan dalam menganalisa masalah serta menambah wawasan dan pengetahuan penulis, khususnya dalam manajemen pemasaran.

## **1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Dengan semakin ketatnya tantangan dan tingginya tingkat persaingan di dunia bisnis khususnya pada sektor industri ditambah dengan kondisi perekonomian yang semakin membaik serta permintaan pasar yang semakin meningkat untuk memenuhi kebutuhan konsumen, membuat banyak perusahaan berlomba-lomba untuk lebih meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan dari produk-produk yang mereka pasarkan.

Memenuhi kebutuhan konsumen merupakan salah satu kunci pokok memenangkan persaingan. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil penjualan produk yang dijual. Tujuan ini hanya dapat dicapai apabila bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang tepat untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang didalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan dan sekaligus ditingkatkan.

“Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki, dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut”. (Fandy Tjiptono, 2001; 6)

Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam usahanya antara lain tergantung dari peran pemasaran yang dilakukan perusahaan. Untuk itu perlu diperhatikan semua elemen atau unsur yang dapat digunakan oleh

Benchnmarking merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus menerus, dimana dibandingkan setiap dari suatu bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang terbaik atau

tidak eris, penjiplakan maupun spionase industri. Benchnmarking mulai muncul pada permulaan 1980-an, tapi baru pada awal 1990. Konsep benchnmarking sendiri sering di salah artikan menjadi trend dalam manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan banyak yang menganggapnya sebagai sesuatu yang ilegal, tidak bermoral, Benchnmarking mulai muncul pada permulaan 1980-an, tapi baru meningkatkan penjualan pada perusahaan. (Karlöf, 1997; 28).

Bila perusahaan melakukan implementasi dari apa yang telah dihasilkan pada kegiatan benchnmarking tersebut secara tepat dan akurat, kinerja perusahaan sedikit demi sedikit dapat menjadi lebih baik, karena diperlukan penyesuaian pada perusahaan dalam melaksanakan proses bisnis yang baru dari hasil kegiatan benchnmarking tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat melaksanakan proses operasinya secara optimal sesuai dengan yang direncanakan dan kemudian dapat

Dalam melaksanakan benchnmarking, perusahaan mempunyai tujuan untuk mengembangkan kegiatan saling berbagi informasi secara terbuka dengan perusahaan pesaing dan manfaat utama yang dapat dipetik adalah kemampuan untuk menjelaskan proses bisnis yang dapat diimplementasikan guna mencapai kinerja yang lebih baik dalam proses memasarkan produk dari pesaing.

perusahaan untuk meningkatkan penjualan. Elemen atau unsur tersebut dikenal dengan bauran pemasaran.

pesaing yang paling unggul. Dari uraian tersebut dapat diperoleh asumsi bahwa benchmarking merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan sebagai pemimpin suatu industri yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.

Dari beberapa jenis benchmarking, penulis membatasi permasalahan dengan memilih salah satu dari beberapa jenis benchmarking tersebut, yaitu benchmarking kompetitif. Benchmarking kompetitif adalah pengumpulan informasi yang terfokus kepada para pesaing, dimana target studi benchmarking kompetitif adalah desain produk, kemampuan proses atau metode administrasi tertentu yang digunakan oleh pesaing-pesaing bisnis. Di antaranya adalah proses kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, keamanan dan kesehatan karyawan, kompensasi dan tunjangan, praktik sumber daya manusia, praktik audit internal, pengelolaan fasilitas, program dan metode peningkatan mutu, manajemen pembelian dan pemasok, serta soal-soal kebijakan industri.

Mitra yang dipilih oleh perusahaan adalah perusahaan yang lebih maju dan lebih baik, karena perusahaan tersebut memiliki keunggulan. Patok duga kompetitif melakukan perbandingan dengan berbagai persamaan seperti perbandingan karakteristik produk, kinerja dan fungsi produk yang sama, yang dihasilkan dalam pasar yang sama. Faktor-faktor kesuksesan yang dijadikan patokan produk adalah: ukuran, bentuk, warna, harga, perlindungan, jaminan dan garansi.

Faktor-faktor utama tersebut adalah faktor kekuatan (strengths) dan faktor kelemahan (weaknesses) yang merupakan profil dari fungsional yang ada di perusahaan seperti manajemen, pemasaran, keuangan dan

menghadapi para pesaing perusahaan. mempertimbangkan faktor-faktor utama yang merupakan alternatif dalam mencapai tujuan tersebut. Perumusan strategi bersaing yang efektif harus seharusnya yang menjadi tujuan, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mengembangkan formula umum mengenai bisnis akan bersaing, apa Menurut Porter (1997), mengembangkan strategi bersaing adalah

perusahaan. yaitu strategi pemasaran yang efektif guna menghadapi para pesaing maka setiap perusahaan harus mencoba untuk mempersiapkan strategi perusahaan. Dengan adanya persaingan dalam perusahaan perdagangan eksplisit adalah strategi yang dilakukan melalui proses perencanaan departemen fungsional perusahaan, dan yang dimaksud dengan strategi adalah strategi yang dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai implisit dan strategi eksplisit. Strategi yang dimaksud dengan implisit Setiap perusahaan yang ingin bersaing, mempunyai strategi

(Tampubolon, 2004: 86).

berdasarkan tingkat pasar yang telah ditetapkan. (Manahan P. sehingga setiap produk atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran kontinyu tentang praktek dan hasil penjualan dari suatu perusahaan terbaik dari perusahaan lain. Benchmarking berwujud perbandingan yang Fokus kegiatan benchmarking diarahkan pada praktek yang

akunting, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi komputer. Dan merupakan batas-batas atau faktor internal bagi perusahaan terhadap identifikasi strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar berhasil. Faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah faktor peluang (opportunities) dan faktor ancaman (threats) yang menentukan lingkungan persaingan dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Dan merupakan batas-batas atau faktor eksternal yang ditentukan oleh industri dan lingkungan yang luas.

Hasil dari analisis eksternal dan internal adalah berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi saat ini dan untuk kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, berikutnya adalah mengembangkan alternatif strategi. Hal yang terpenting dalam perumusan strategi adalah strategi harus berpijak pada situasi riil di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Alat bantu yang digunakan untuk mengembangkan atau menentukan alternatif strategi yang didasarkan pada situasi lingkungan eksternal dan internal adalah analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Kusnadi, 2000; 23)

Analisis SWOT merupakan alat analisis yang mudah digunakan untuk mengetahui secara tepat dan cepat situasi strategi perusahaan, dan merupakan pijakan dasar yang dihasilkan manajemen strategi sehingga akan diketahui pola, hubungan, pengaruh dan kekuatan antara kemampuan internal (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan

ancaman) sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. (Kusnadi,

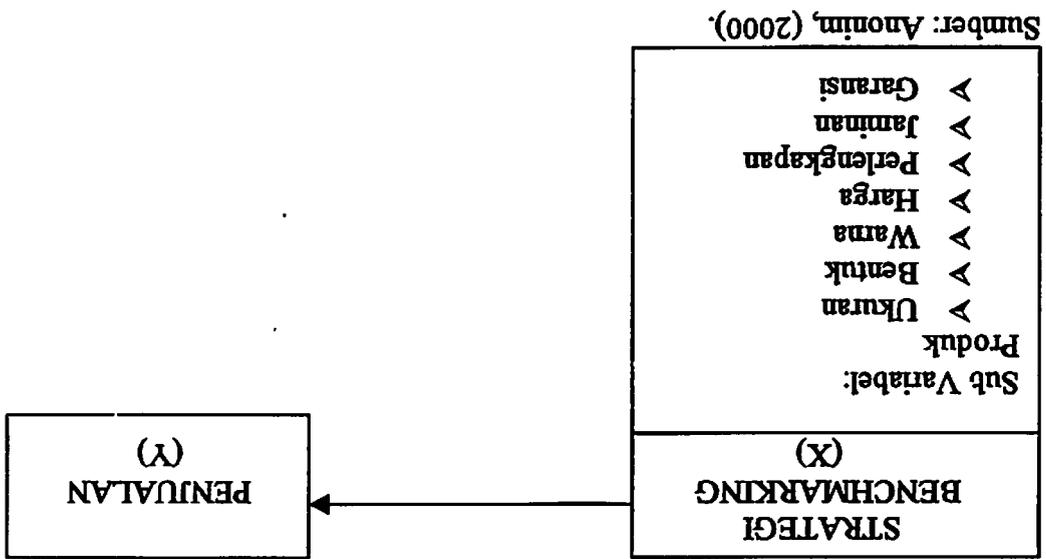
2000; 23).

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dirumuskan dan untuk memudahkan alur penelitian yang akan dilakukan, maka dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut:

Gambar 1.

Paradigma Penelitian



## **1.6. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah dan tujuan penelitian, maka penulis dapat mengambil hipotesis penelitian. Di mana hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan strategi benchmarking pada PT. LUXINDO RAYA berjalan dengan baik.
2. Penerapan strategi benchmarking dapat meningkatkan penjualan pada PT. LUXINDO RAYA.

Tingkat persaingan yang ketat dalam dunia industri menuntut manajemen harus berpikir keras dalam menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan agar perusahaan dapat memenangkan persaingan. Salah satu langkah yang harus ditetapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran yang baik dan tepat.

ditetapkan perusahaan. Untuk itu fungsi-fungsi pemasaran perlu diterapkan dengan baik dan tepat sehingga dapat diaplikasikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk itu fungsi-fungsi pemasaran perlu diterapkan dengan baik dalam persaingan maka diperlukan koordinasi yang baik di segala kegiatan perkembangan persaingan antar perusahaan. Agar perusahaan tidak tertinggal Pada saat ini kegiatan pemasaran terus berkembang sejalan dengan suatu kegiatan yang luas dan dinamis.

Pemasaran mengandung arti kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungannya dengan pasar. Dengan kata lain bahwa pemasaran merupakan semua kegiatan usaha yang berkaitan dengan penyaluran barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Kegiatan pemasaran tidak hanya melakukan kegiatan memasarkan barang dan jasa saja, akan tetapi merupakan

## 2.1. Pengertian Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### BAB II

Berikut adalah beberapa definisi mengenai pemasaran menurut para ahlinya, diantaranya:

Pengertian pemasaran menurut Murti Sumarni (1998; 281), yaitu:

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli yang potensial.

Pemasaran mengandung arti kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungannya dengan pasar. Dengan kata lain bahwa pemasaran merupakan semua kegiatan usaha yang berkaitan dengan penyaluran barang-barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Kegiatan pemasaran tidak hanya melakukan kegiatan memasarkan barang dan jasa saja, akan tetapi merupakan suatu kegiatan yang luas dan dinamis.

Definisi pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler dan Amstrong (2001;6) mengatakan bahwa: *“Marketing is social and managerial process by which individual and group obtain what they need and what through creating and exchanging product and value with other”*.

Dan di ahli bahasakan oleh Alexander Sindoro sebagai berikut:

Pemasaran adalah suatu proses sosial dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuh dan inginkan dengan menciptakan dan menukarkan produk dan nilai individu dan kelompok lainnya.

Sedangkan menurut Buchari Alma (2000; 2), mengemukakan bahwa *“pemasaran adalah penyaluran barang dan jasa dari produsen sampai ke konsumen untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen secara memuaskan”*.

Selanjutnya, definisi manajemen pemasaran menurut Basu Swasta dan T. Hani Handoko (2000; 4) mengemukakan bahwa : "Manajemen pemasaran merupakan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pemasaran ini disebut manajemen pemasaran.

pemasaran ini harus dikordinasikan dan dikelola dengan baik. Penanganan memberikan kepuasan baik bagi produsen maupun konsumen, maka kegiatan Pemasaran memegang peranan yang sangat penting dalam

*"Marketing management is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals".*

adalah sebagai berikut:

Menurut Kotler (2000; 8), menerangkan bahwa manajemen pemasaran pemasaran menurut para ahli.

adalah dalam persaingan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen kegiatan bagi perusahaan, akibatnya perusahaan dapat kelangkaan pasar dan pemasaran. Kesalahan dalam bidang manajemen kegiatan pemasaran berarti penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja manajemen bidang pengelolaan yang profesional dari segi manajemen, oleh karena itu sangat Suatu kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien memerlukan

mencapai tujuannya.

tingkat dan komposisi permintaan sehingga akan membantu organisasi dalam pemasaran sangat diperlukan oleh perusahaan karena dapat mempengaruhi perusahaan mengetahui cara-cara yang tepat dalam mencapainya. Manajemen pemasaran dapat mencapai hasil yang optimum jika setiap pimpinan Berdasarkan dari definisi-definisi pemasaran di atas, maka suatu

program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan maksud

untuk mencapai tujuan perusahaan”

Dan menurut Cecep Hidayat (1998: 4), menjelaskan bahwa pengertian

manajemen pemasaran adalah sebagai berikut:

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

Dari definisi-definisi manajemen pemasaran di atas, maka manajemen

pemasaran adalah kegiatan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan,

pengawasan yang meliputi harga, barang, promosi, ide serta program-program

yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang akan dituju

agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan maksimal

## 2.2. Fungsi-fungsi Pemasaran.

Tujuan pemasaran adalah menyampaikan barang-barang dan jasa-jasa

dari produsen ke tangan konsumen, untuk itu diperlukan kegiatan tertentu.

Berbagai jenis kegiatan dan proses, yang diperlukan karena spesialisasinya

didalam pemasaran itu disebut fungsi-fungsi pemasaran. Dengan demikian

dapat dikatakan bahwa fungsi pemasaran merupakan suatu kegiatan atau

aktivitas yang dilakukan untuk mencapai sasaran pemasaran.

Menurut Bambang Tri Cahyono (1999: 96) menjelaskan mengenai

fungsi-fungsi pemasaran sebagai berikut :

Fungsi-fungsi marketing adalah : (1) Fungsi pertukaran yang meliputi menjual dan membeli, (2) Fungsi pengadaan meliputi pengangkutan, (3) Fungsi pemberian jasa yang meliputi pembiayaan, penanggungan risiko, info pasar, standarisasi dan grading.

Fungsi-fungsi pemasaran membantu penjualan barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya bagian pemasaran sering kali diukur dari keberhasilan dalam merealisasikan fungsi-fungsi pemasaran yang dilakukan perusahaan.

**2.3. Pengertian Bauran Pemasaran Dan Unsur-unsurnya.**

Pemasaran memiliki suatu variabel-variabel, yang mana variabel satu dengan variabel lainnya saling terkait yang secara umum dikenal dengan bauran pemasaran. Bauran pemasaran merupakan salah satu konsep utama dalam pemasaran modern yang akan mempengaruhi terhadap tujuan pemasaran organisasi. Manajer pemasaran harus berusaha mencari kombinasi terbaik dari unsur-unsur bauran pemasaran yang kompleks sehingga pemasaran menghasilkan alokasi anggaran yang optimal hingga tujuan pemasaran organisasi bisa tercapai.

Menurut Indryo Gito Sudarmo (2000; 110) yaitu: "bauran pemasaran adalah perpaduan antara produk, harga, distribusi dan promosi yang merupakan alat bagi perusahaan dalam memasarkan produknya atau melayani konsumen."

Sedangkan menurut Cecep Hidayat (1998; 62), "Bauran pemasaran merupakan kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari system pemasaran perusahaan yaitu: produk, struktur harga, kegiatan promosi dan system distribusi".

Adapun menurut Kotler (2002; 18), bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasaran di pasar sasaran.

Kemudian menurut Djasilim Saladin dan Yevismarti Oesman (1995; 3),

yaitu: "Bauran pemasaran adalah serangkaian dari variabel pemasaran yang

dapat dikuasai oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan dalam

"pasar sasaran".

Dan menurut Stanton (1997; 28), yaitu: "Marketing mix is the term used of describe the combination of the four inputs which constitute the core of a company's marketing system-the product, the price structure, the promotional activities and the distributions system".

Jadi dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa bauran pemasaran

merupakan perpaduan dari variabel-variabel yang terdiri dari produk, harga,

distribusi dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk memasarkan

produknya dan melayani kebutuhan konsumen.

Bauran pemasaran memiliki unsur-unsur yang terdiri dari empat

komposisi variabel-variabel pemasaran yang digunakan perusahaan dalam

mencapai tujuan organisasi.

Adapun unsur-unsur bauran pemasaran menurut Basu Swastha dan

Irawan (1997; 98), yaitu:

### 1. Produk

Dalam pengelolan produk dan pengembangan produk perlu

adanya pedoman untuk mengubah produk yang ada, menambah produk

baru, atau mengambil tindakan yang lain yang dapat mempengaruhi

kebijaksanaan dalam penentuan produk.

### 2. Harga

Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur yang lain menimbulkan biaya. Dengan demikian perusahaan harus berhati-hati dalam masalah penentuan harga jual karena akan mempengaruhi tingkat penjualan produk.

### 3. Distribusi

Dalam saluran distribusi perusahaan berusaha menyalurkan barang-barangnya yang di beli oleh konsumen secara langsung ke tempat konsumen tinggal. Jadi untuk mendorong penjualan melalui saluran distribusi dapat dilakukan dengan memberikan discount khusus, bonus, dan periklanan.

### 4. Promosi

Promosi merupakan sejenis komunikasi yang memberikan penjelasan yang meyakinkan calon konsumen tentang barang dan jasa yang di tawarkan oleh perusahaan. Antara promosi dan produk tidak dapat dipisahkan disini harus ada keseimbangan produk baik sesuai dengan selera konsumen maupun dengan teknik promosi dan sangat membantu suksesnya usaha pemasaran.

#### 2.4. Pengertian Manajemen Strategi.

Strategi merupakan perencanaan yang memungkinkan suatu perusahaan memperoleh waktu yang seefisien mungkin, kedudukan yang paling akhir yang dapat dipertahankan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Jadi strategi perusahaan adalah upaya mengubah kekuatan perusahaan yang sebanding dengan kekuatan pesaing-pesaingnya dengan cara yang paling efisien.

Suatu manajemen strategi merupakan proses yang berkesinambungan pada waktu perencanaan strategi melakukan analisisnya, pelaksanaan dan pemilihan strategi masa lalu dan masa yang akan datang harus dipertimbangkan.

Manajemen strategi (*strategic management*) menurut Djaslim Saladin (1999) yaitu:

“Merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah

cara dengan jalan dimana para perencanaan strategi, menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis”.

Menurut Djaslim Saladin (1999) Manajemen Strategi, terdiri dari beberapa tahap manajemen strategis, yaitu:

**1. Analisis dan diagnosis.**

Menentukan masalah serta peluang lingkungan dan kekuatan serta kelemahan intern. Hal ini meliputi pengenalan masalah atau peluang menilai informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dan pemikiran logis bertahap untuk menilai informasi itu.

**2. Pemilihan.**

Mendorong menyelesaikan alternatif terhadap masalah, menilai penyelesaiannya dan memilih yang terbaik.

**3. Pelaksanaan.**

Membuat agar strategi itu berjalan dengan baik dengan membangun struktur untuk mendukung strategi itu dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.

**4. Evaluasi.**

Melalui umpan balik menentukan apakah strategi itu berjalan dan mengambil langkah-langkah agar strategi itu berjalan.

Dari definisi-definisi di atas, bahwa Manajemen Strategi adalah suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta menguasai berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

#### 2.4.1. Pengertian Strategi Pemasaran.

Peranan strategi pemasaran sangat berpengaruh dalam meningkatkan penjualan produk yang ditawarkan oleh perusahaan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan mungkin berbeda-beda dan beraneka ragam tergantung kebutuhan perusahaan itu sendiri, maka strategi yang digunakan juga berbeda.

Strategi pemasaran merupakan strategi yang melayani pasar, segmen pasar yang dijadikan target oleh seorang pengusaha. Oleh karena itu strategi pemasaran adalah kombinasi dari bauran pemasaran yang akan ditetapkan oleh pengusaha untuk melayani pasarnya, bauran pemasaran ini haruslah diatur sedemikian rupa sehingga dapat berfungsi sebagai cara yang tepat dalam menghadapi para pesaing. Oleh karena itu para ahli memberikan pengertian mengenai strategi pemasaran sebagai berikut:

Menurut Basu Swastha (1997; 67) pengertian strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

Strategi pemasaran adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang sama, tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi, strategi ini dibuat berdasarkan suatu tujuan.

Sedangkan menurut Mc Carthy & Perreault (1994; 35), mengemukakan bahwa strategi pemasaran adalah sebagai berikut: *"Marketing strategic specifies a target market and related marketing mix it is a big picture of what a firm will do in some market. Two interrelated parts are needed"*.

Dan menurut Kotler (2000: 93), strategi pemasaran adalah sebagai

berikut:

*"The first phase, choosing value, represent the homework that marketing must carry out before any product exist, the marketing staff proceeds to segment the market, select the appropriate market target and develop the offer's value positioning, the formula segmentation, targeting, positioning (STP) is the essence of strategic of marketing".*

Kemudian menurut Sofjan Assauri (1996: 154) strategi pemasaran

adalah sebagai berikut:

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Fandy Tjiptono (2001: 6) strategi pemasaran

adalah sebagai berikut:

Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesmambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Dan menurut Indriyo Gito Sudarmo (2000: 124), strategi pemasaran

adalah sebagai berikut:

Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang dijadikan target oleh seorang pengusaha, oleh karena itu strategi pemasaran merupakan kombinasi dan bauran pemasaran yang akan diterapkan oleh pengusaha untuk melayani pasarnya.

## 2.5. Benchmarking

Benchmarking merupakan suatu proses belajar yang berlangsung

secara sistematis dan terus-menerus, kemudian dibandingkan setiap bagian

dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang terbaik atau saingan paling

unggul. (Kartiof, 1997),

Sedangkan menurut Watson (1997; 3) bahwa benchmarking adalah sebagai berikut:

Benchmarking merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan secara berkesinambungan atas proses-proses bisnis atau organisasi dengan tokoh-tokoh proses bisnis manapun di seluruh dunia untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya.

Dan definisi benchmarking menurut beberapa perusahaan yang terlibat dalam penyusunan konsep benchmarking, yang di alih bahasakan oleh M. Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung; 2003; 55) adalah sebagai berikut:

1. **David Kearns**, CEO dari perusahaan terkemuka Xerox mengatakan bahwa benchmarking adalah suatu proses pengukuran terus menerus atau produk, jasa, dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
2. **UIBM Rochester, SA** mengatakan bahwa patok duga merupakan suatu proses terus menerus untuk menganalisa tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dengan prestasi kelas dunia.
3. **Ford, USA** menyatakan bahwa patok duga merupakan pendekatan terstruktur untuk belajar dari perusahaan lain dan mengaplikasikan ilmu yang diperoleh tersebut.
4. **3-m**, mengatakan bahwa patok duga merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencari enabler ( berupa kegiatan atau metode yang memudahkan kinerja yang luar biasa) yang membawa perusahaan pada yang terbaik.
5. **AT&T**, mengatakan bahwa patok duga merupakan proses yang berkelanjutan dalam mengukur operasi bisnis dan membandingkannya dengan perusahaan terbaik di kelasnya.

6. **Robert Camp**, mengatakan bahwa patok duga merupakan pencarian praktik-praktik industri terbaik yang bertujuan membawa performa perusahaan menjadi superior. Devinisi yang dikembangkan oleh International Benchmarking Clearinghouse (IBC).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, bahwa benchmarking adalah proses pencarian aplikasi terbaik dari perusahaan pesaing untuk pembelajaran yang dapat membawa perusahaan menjadi lebih berkembang.

### **2.5.1. Tujuan Benchmarking**

Benchmarking bila diterapkan secara benar, merupakan suatu cara efektif untuk peningkatan organisasi yang menggunakannya. Tujuan benchmarking menurut Watson (1997) adalah sebagai berikut:

1. Untuk ditujukan langsung pada peningkatan efisiensi strategi dan operasi, yakni kegiatan nyata dari suatu kerja organisasi.
2. untuk mengarah pada suatu orientasi budaya menuju pembelajaran perbaikan keterampilan dan efisiensi, yang selanjutnya akan mengarah ke suatu proses pengembangan keunggulan.

## 2.5.2. Tipe-tipe Benchmarking

Ada beberapa tipe strategi benchmarking yang sering digunakan perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mendapatkan suatu tolak ukur dan disertai analisis tentang operasi yang memungkinkan tercapainya kinerja yang diinginkan. Menurut Watson (1997: 94) ada empat tipe dasar, yaitu:

### 1. Benchmarking Internal

Benchmarking internal merupakan organisasi yang belajar dari perusahaan-perusahaan, divisi-divisi atau unit-unit operasi yang masih termasuk dalam kelompok bisnis yang sama. Studi internal ini membandingkan operasi-operasi yang serupa didalam unit-unit yang berbeda-beda dan umumnya studi ini dapat memberikan informasi yang amat mendetail tentang potensi pengembangan proses karena tidak ada hambatan antar perusahaan.

### 2. Benchmarking Kompetitif

Benchmarking kompetitif yaitu pengumpulan informasi yang terfokus kepada para pesaing, dimana target studi benchmarking kompetitif adalah desain produk, kemampuan proses, atau metode administrasi tertentu yang digunakan oleh pesaing-pesaing bisnis. Di antaranya adalah proses kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, keamanan dan kesehatan karyawan, kompensasi dan tunjangan, praktik sumber daya manusia, praktik audit internal, pengelolaan fasilitas, program dan metode peningkatan mutu, manajemen pembelian dan pemasok, serta soal-soal kebijakan industri.

### 3. Benchmarking Fungsional

Benchmarking fungsional yaitu menyelidiki kinerja fungsi tertentu dalam aplikasi yang berlingkup industri. Studi benchmarking fungsional biasanya dilakukan oleh konsultan-konsultan dari luar perusahaan, tetapi kriteria studi benchmarking fungsional ini disusun oleh perusahaan yang mengundang konsultan perusahaan. Salah satu pendekatan ini dilakukan untuk merangkul perusahaan-perusahaan tertentu yang cocok dengan kriteria studi dan untuk bekerja sama dengan perusahaan sasaran dengan menggunakan kesepakatan non disclosure (penyimpanan informasi rahasia).

Benchmarking umum merupakan aplikasi terluas pengumpulan data terhadap mitra-mitra studi perusahaan, tidak dibatasi oleh batas-batas industri atau persangan. Disini yang menjadi batas kemampuan untuk mengembangkan sebuah proses dan memahami bagaimana menjerahkan secara lintas industri, dengan menggunakan kriteria seleksi mitra yang disusunnya.

Sedangkan menurut M. Syamsul M. dan Hendri T. (2003: 56), ada

empat tipe yang dapat dipilih, yaitu:

#### 1. Patok Duga Internal

Patok duga internal membandingkan operasi suatu perusahaan dengan suatu bagian internal jenis patok duga ini merupakan bentuk yang paling sederhana dan yang dapat dibandingkan dengan kinerja setiap departemen, divisi, cabang atau subsidiary di perusahaan yang sama dan yang terbesar secara geografis.

#### 2. Patok Duga Kompetitif

Patok duga kompetitif melakukan perbandingan dengan berbagai persangan, misalnya perbandingan karakteristik produk, kinerja dan fungsi produk yang sama, yang dihasilkan dalam pasar yang sama.

#### 3. Patok Duga Fungsional

Patok duga fungsional melakukan perbandingan fungsi dari beberapa perusahaan yang berada di berbagai industri.

#### 4. Patok Duga Genetik

Patok duga genetik melakukan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri, karena proses itu sama di setiap perusahaan, misalnya menerima pesanan, jasa pelanggan, dan pengembangan strategi, maka dapat diadakan patok duga meskipun perusahaan itu berada di bidang industri yang berbeda.

#### ↳ Benchmarking Umum

### 2.5.3. Prinsip-prinsip Benchmarking

Dalam melakukan kegiatan benchmarking harus mempunyai prinsip-prinsip, karena praktek manajemen yang memperlancar masukan informasi baru terus-menerus kedalam suatu organisasi. Prinsip-prinsip benchmarking menurut Watson (1997; 49), adalah:

#### 1. Resiprositas

Kunci bagi benchmarking yang sukses adalah prinsip resiprositas. Benchmarking merupakan praktek yang didasarkan pada hubungan timbal balik sebagai hasil pertukaran informasi antar perusahaan.

#### 2. Analogy

Untuk mencapai tingkat tertinggi ahli pengetahuan diantara benchmarking, proses operasional yang di kaji harus kompetitif atau analogy. Tim pengkaji ketika kembali ke perusahaan mereka sendiri harus mampu menunjukkan bagaimana cara mengadaptasikan dan Mengimplementasikan pelajaran yang diperoleh. Keberhasilan membangun analogy ini serta mitra-mitra benchmarking pada akhirnya akan menemukan peluang-peluang pengembangan proses bisnis.

#### 3. Pengukuran

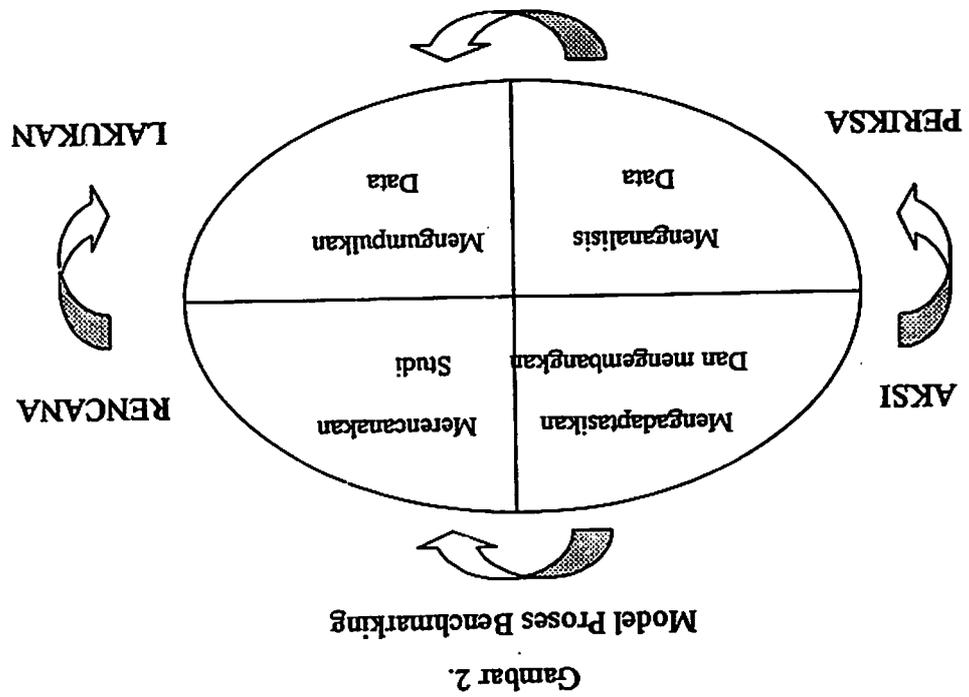
Benchmarking merupakan perbandingan kinerja yang diukur diantara dua perusahaan, maksudnya adalah untuk memahami berbagai tingkat kinerja dan bagaimana caranya mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

#### 4. Validasi

Untuk mengamati dan mengaitkan faktor-faktor penentu proses (praktek-praktek tertentu yang menyebabkan peningkatan kinerja) dengan tolak ukur proses, fakta-fakta serta data yang valid harus dikumpulkan dan digunakan dalam perbandingan-perbandingan.

**2.5.4. Langkah-langkah Dalam Proses Benchmarking**

Benchmarking mempunyai empat langkah dasar yang mengikuti metode mutu siklus deming antara lain: menyusun rencana, menjalankan rencana, memeriksa temuan dan bereaksi seperti pada gambar 2. yakni merencanakan study benchmarking, menyeleksi dan menentukan proses yang harus dipelajari, mengidentifikasi tolak ukur-tolak ukur kinerja proses, mengevaluasi kemampuan perusahaan dan menentukan perusahaan yang harus dipelajari.



Sumber: Watson (1997)

Keempat model dalam proses benchmarking tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1. Merencanakan proyek benchmarking.**

Dalam perencanaan benchmarking ada tiga fase perencanaan yaitu:

a. Perusahaan harus mengidentifikasi maksud strateginya, komponen utamanya, peta kemampuannya, proses bisnis utamanya, dan faktor kesuksesan yang menentukan.

b. Proses tertentu yang diukur kinerjanya harus didokumentasikan dan dikarakteristikan guna menentukan kemampuannya. Fase ini menerapkan alat-alat dasar peningkatan mutu pada analisis proses bisnis.

c. Sejumlah persyaratan untuk memilih mitra-mitra benchmarking harus ditetapkan, berdasarkan sasaran benchmarking, atau untuk menentukan tingkat relevansi yang mungkin dimiliki perusahaan maupun sebagai mitra benchmarking potensial.

2. Mengumpulkan data yang diperlukan.

Kegiatan ini adalah mengadakan riset primer dan sekunder, meliputi penyediaan atas proses tertentu didalam perusahaan yang menjadi sasaran, dengan cara komunikasi langsung dengan perusahaan lain yang hendak dijadikan tolak ukur, bisa dilakukan melalui kunjungan lokasi untuk membuat observasi yang mendetail, dan langsung di survei.

3. Menganalisis data untuk menentukan kesenjangan dan faktor penentu kinerja.

Kegiatan ini adalah menganalisis data yang terkumpul guna menyusun temuan studi. Analisis ini meliputi dua aspek yaitu: Penentuan besaran kinerja antar perusahaan dan pengidentifikasian faktor penentu yang menunjang peningkatan kinerja perusahaan-persahaan sasaran.

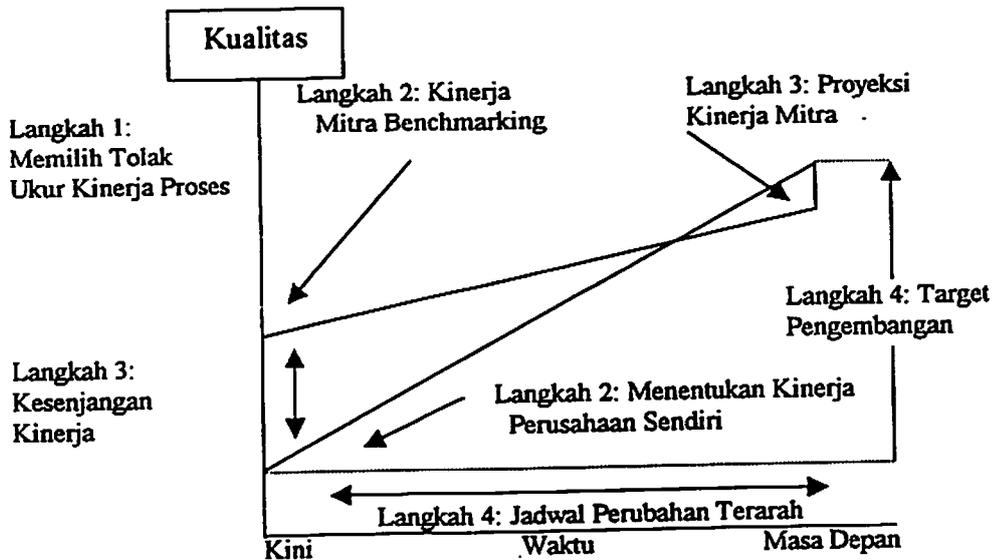
4. Berkembang dan mengadaptasikan faktor-faktor penentu proses.

Kegiatan tahap ini meliputi adaptasi, pengembangan dan implementasi faktor penentu proses benchmarking yang cocok. Dengan kata lain tujuan benchmarking mengubah suatu organisasi sedemikian rupa sehingga meningkatkan kinerjanya yang menggerakkan pengembangan-pengembangan terselksi didalam organisasi dan penerapan pengetahuan yang telah dipelajari selama studi benchmarking.

Langkah ini dapat dibagi ke dalam fase-fase berikut yaitu: memilih proyek-proyek pengembangan tertentu, menetapkan tujuan-tujuan pengembangan, menyusun rencana-rencana aksi, mengimplementasikan rencana-rencana aksi, mengakui kontribusi-tim dan individu, serta memantau prasyarat-prasyarat benchmarking. Berbagai tipe tujuan dapat membantu suatu perusahaan menjalani proses pengembangannya.

Gambar 3.

Kontribusi Proses Dalam Pelebaran Dan Penyempitan Kesenjangan.



Sumber: Watson (1997).

Proses benchmarking dengan empat langkah diatas masing-masing memberikan kontribusi pada pengembangan analisis kesenjangan yang digunakan untuk mengindikasikan tingkat perbedaan kinerja antara perusahaan yang berposisi memimpin dan perusahaan yang sedang melakukan benchmarking.

Analisis kesenjangan merupakan kunci untuk mengidentifikasi perusahaan-perusahaan dalam usaha mengadaptasi proses bisnis.

Gambar 3. menunjukkan bagaimana sebuah diagram analisis kesenjangan dibangun berdasarkan keluaran masing-masing langkah dalam proses strategi benchmarking.

Sasaran jangka pendek bagi upaya pengembangan dapat ditetapkan dengan memanfaatkan observasi atas pengembangan-pengembangan yang tampak selama inspeksi terhadap perusahaan sendiri. Sasaran telah bisa

ditentukan dengan menerapkan observasi-observasi atas faktor-faktor penentu yang dimiliki mitra benchmarking.

Sasaran kepemimpinan adalah tujuan setinggi-tingginya yang menuntut adanya pengembangan yang lebih besar daripada yang sudah diobservasi di perusahaan-perusahaan lain. Tipe tujuan ini dapat diwujudkan dengan memadukan pelajaran-pelajaran ini secara sinergis, guna menciptakan proses yang tingkat kinerjanya melampaui kinerja proses-proses yang telah diamati di perusahaan-perusahaan lain.

#### **2.5.5. Pedoman Pelaksanaan Benchmarking**

Salah satu tanda dari perkembangan pengetahuan profesional adalah adanya standar atau kode etik yang diterima. Kode etik ini meringkaskan aturan main benchmarking yakni seperangkat konvensi yang menetapkan etika dan prosedur yang benar. Kode etik ini memberikan rumusan bagus tentang upaya-upaya kolaboratif yang menandai interaksi-interaksi perilaku di kalangan mitra-mitra benchmarking.

Ada sembilan prinsip didalam pedoman pelaksanaan benchmarking menurut Watson (1997; 56), adalah sebagai berikut:

##### **1. Prinsip Legalitas.**

Pada hakikatnya, prinsip ini berarti menahan diri untuk tidak ikut serta dalam diskusi atau tindakan apapun yang mengimplementasikan terciptanya hambatan perdagangan, skema-skema alokasi pasar dan konsumen, penetapan harga, kesepakatan-kesepakatan rahasia, manipulasi dalam tawar-menawar atau tindak penyuapan, pencurian rahasia-rahasia perdagangan, atau penyingkapan informasi milik suatu pihak yang bersifat eksklusif.

Jangan memberikan komitmen apapun kepada mitra benchmarking bila anda tidak yakin memenuhi komitmen dalam waktu yang tepat dan memungkinkan.

#### 8. Prinsip Penyelesaian.

Sesuaikan seluruh persiapan sebelum mengontak calon mitra benchmarking.

#### 7. Prinsip Persiapan.

Jangan menyebarkan nama-nama partisipan benchmarking perusahaan kepada perusahaan-perusahaan lain yang ingin mengadakan kontak tanpa izin sebelumnya dari para partisipan maupun dari orang yang menjadi jalur kontak benchmarking.

#### 6. Prinsip Kontak Pihak Ketiga.

Kontak benchmarking pertama dengan pengelola-pengelola proses di perusahaan mitra lewat kontak benchmarking dengan orang tertentu yang sudah ditetapkan dalam rencana perusahaan.

#### 5. Prinsip Kontak Pihak Pertama.

Informasi yang diperoleh dari studi benchmarking maupun semata-mata dimaksudkan untuk mengembangkan proses-proses operasional di suatu perusahaan.

#### 4. Prinsip Penggunaan.

Perlakuan semua informasi yang diperoleh dari mitra benchmarking maupun sebagai yang bersifat hak milik eksklusif dan rahasia.

#### 3. Prinsip Kerahasiaan.

Benchmarking selalu mengandaikan adanya *quid pro quo* (pertukaran sesuatu demi sesuatu yang lain), dimana masing-masing organisasi menyadari kemampuannya untuk mengadakan pengembangan proses sebagai hasil interaksi yang dilakukannya.

#### 2. Prinsip Pertukaran.

## 9. Prinsip Pemahaman dan Tindakan.

Sebelum memulai studi benchmarking, ciptakan pemahaman dan kesepakatan eksplisit mengenai kemampuan perusahaan anda maupun perusahaan mitra tentang cara-cara untuk mempertahankan dan menangani informasi

Kesembilan prinsip ini tidak boleh dianggap remeh, atau dipandang sebagai bagian-bagian yang saling terpisah. Prinsip-prinsip ini harus dilihat dan dimterprestasikan sebagai pedoman yang lengkap dan terstruktur bagi perilaku yang layak dalam benchmarking.

## 2.5.6. Perencanaan Strategis Dan Benchmarking Strategis Sebagai Unsur

### Perencanaan.

Inti sebuah perencanaan hanya mempelajari pengalaman masa lalu untuk memutuskan pada apa yang akan diperbuat pada masa yang akan datang. Perencanaan strategis adalah konsep total sebuah perusahaan yang mencakup orientasi jangka panjang.

Menurut Djastim Saladin (1999), perencanaan strategis adalah:

“Suatu perencanaan ke depan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat korporat sampai pada tingkat inti bisnis, produk dan situasi pasar. Perencanaan strategis merupakan strategi induk dari manajemen strategi, yaitu visi, misi, tujuan strategi dan kebijaksanaan”. Proses perencanaan strategis ini mencakup (1) Mendefinisikan misi perencanaan, (2) Menetapkan sasaran organisasi, (3) Memilih Strategi dan taktik yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.



Menurut Karlof dan Osthbon (1997), setiap perusahaan mempunyai prinsip-prinsip pedoman bahwa dengan strategi benchmarking perusahaan akan mengalami peningkatan penjualan dengan langkah sebagai berikut :

1. Mutu menjadi hal yang utama, untuk mencapai kepuasan pelanggan, mutu produk dan jasa harus menjadi prioritas nomor satu.
2. Konsumen merupakan fokus dari segala sesuatu yang perusahaan yang dilakukan, perusahaan harus bekerja dengan seluruh kemampuan yang ada senantiasa tertuju kepada konsumen, dengan memberikan produk dan jasa yang lebih baik daripada yang diberikan oleh pesaing.
3. Perkembangan berkesinambungan adalah esensial bagi keberhasilan perusahaan, perusahaan harus berjuang untuk mencapai keunggulan dalam segala hal yang dilakukan dalam produk, keamanan dan nilai produk, daya saing dan profitabilitas perusahaan.
4. Keterlibatan karyawan merupakan jalan hidup perusahaan, perusahaan adalah sebuah tim, harus memperlakukan satu sama lain dengan rasa percaya dan hormat.
5. Penyalur dan pemasok adalah mitra perusahaan, perusahaan harus mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan dengan penyalur, pemasok dan rekanan bisnis yang lain.
6. Integritas merupakan hal yang tidak dapat di tawar-tawar, perilaku perusahaan harus dijalankan dengan secara sosial bertanggung jawab, menjaga integritas dan sumbangan positif bagi masyarakat.

Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor, untuk mencapai suatu kesuksesan didalam mendistribusikan produknya dengan perusahaan mitra benchmarking, antara lain (Anonim, 2000):

1. Pangsa pasar,
2. Profitabilitas,
3. Pengembangan persaingan,
4. Bahan baku,
5. Tenaga kerja langsung,
6. Tenaga kerja tak langsung,
7. Penelitian dan perkembangan,
8. Biaya (penjualan dan administrasi),
9. Biaya modal,
10. Produk unggulan,
11. Servis,

12. Kualitas produk,
13. Industri,
14. Distribusi,
15. Kekuatan penjualan,
16. Data pengolahan,
17. Sumber manusia, dan
18. Keuangan.

Dengan demikian perusahaan dapat melaksanakan proses operasinya secara optimal, yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan penjualannya.

## 2.6. Analisis SWOT

Hasil dari analisis eksternal dan internal adalah berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi saat ini dan untuk kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, berikutnya adalah mengembangkan alternatif strategi. Hal yang terpenting dalam perumusan strategi adalah strategi harus berpijak pada situasi riil di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Alat bantu yang digunakan untuk mengembangkan atau menentukan alternatif strategi yang didasarkan pada situasi lingkungan eksternal dan internal adalah analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Kusnadi, 2000; 23)

Menurut Husein Umar (2003), analisis SWOT merupakan pijakan yang dihasilkan manajemen strategi sehingga akan diketahui pola, hubungan pengaruh dan kekuatan antara kemampuan internal (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan ancaman) sehingga mendapatkan bobot alternatif strategi yang dipilih dan volume penjualan perusahaan.

Analisis SWOT dapat menggunakan alat bantu berupa matriks yaitu Matriks SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara

sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi tujuan strategi dan kebijakan perusahaan. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu *matching* antara kekuatan dan peluang (SO strategi), kekuatan dan ancaman (SW strategi), kelemahan dengan peluang (WO strategi), serta kelemahan dengan ancaman (WT strategi).

1. Strategi SO.

Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan seluruh kekuatan (*strengths*) untuk meraih dan memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang ada diluar perusahaan.

2. Strategi ST.

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengatasi dan menghindari ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

3. Strategi WO.

Strategi ini diterapkan dengan tujuan untuk memperkecil atau meminimalkan kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

4. Strategi WT.

Strategi ini digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir ancaman.

**Tabel. 2**  
**Matriks SWOT**

Faktor Internal	KEKUATAN (Strengths)	KELEMAHAN (Weaknesses)
<b>Faktor Eksternal</b>	✧ Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	✧ Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<b>PELUANG (Opportunities)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
✧ Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>ANCAMAN (threats)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
✧ Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Husein Umar (2003).

### 2.7. Penjualan.

Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan saat ini, maka perusahaan tersebut harus dapat meningkatkan penjualan produknya. Dengan peningkatan hasil penjualan produk yang berarti dapat menghasilkan laba yang diharapkan. Untuk memahami lebih lanjut mengenai penjualan, berikut beberapa definisi penjualan :

Menurut Daryanto (1997:309), "Jual (menjual) adalah mempertukarkan barang atau sesuatu dengan uang."

Menurut Moekijat (1997:11) mendefinisikan penjualan Yaitu :

Penjualan adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan

kebutuhannya dengan produk yang ditawarkan serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi kedua belah pihak”.

Sedangkan menurut Basu Swasta (1998;8), penjualan yaitu :

Ilmu dan seni mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain agar bersedia membeli barang atau jasa yang di tawarkan.

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa penjualan merupakan kegiatan pertukaran barang atau jasa antara penjual dan pembeli untuk memenuhi kebutuhannya.

### **2.7.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penjualan.**

Dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penjualan agar mendapatkan keuntungan yang besar. Banyak faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu:

Menurut Fabozzi F. J (1999; 384) yaitu ada enam faktor dasar mempengaruhi penjualan, yaitu :

1. Ancaman peserta pasar yang baru bagi pasar yang dilayani perusahaan.
2. Ancaman yang timbul dari produk atau jasa pengganti.
3. Kemungkinan timbulnya produk baru.
4. Persaingan antar perusahaan yang ada dan posisi perusahaan saat ini dan di harapkan dalam pasar tersebut.
5. Strategi perusahaan untuk menjalankan posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar dan kemampuan keuangan serta kemampuan lain dari perusahaan untuk menjalankan strategi tersebut.
6. Posisi dalam pendekatan analisis siklus kehidupan dari lini produk utama.

## 2.8. Hubungan Antara Strategi Benchmarking Terhadap Penjualan Vacuum

Cleaner Pada PT. LUXINDO RAYA.

Alasan perusahaan yang paling mendasar untuk melakukan strategi benchmarking untuk memperluas pangsa pasar agar lebih dekat dengan pembeli dan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, disamping itu ekspansi pasar sangat penting untuk memperkenalkan produk agar lebih mudah di jangkau oleh pembeli dan untuk memenangkan persaingan dengan produsen produk sejenis. Karena pada tingkat tertentu laba akan menurun meskipun volume penjualan menaik. Hal ini terjadi karena perusahaan kurang peka terhadap peluang bisnis yang mungkin ada di pasar, untuk memperluas usaha penjualan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan untuk dapat meningkatkan volume penjualan karena dengan strategi benchmarking, perusahaan dapat mengembangkan dan memperluas pasar yang sudah ada diharapkan mampu mencakup berbagai macam pangsa pasar. Jadi dengan demikian adanya strategi benchmarking dapat mendorong perusahaan akan memperoleh bagian yang memadai dalam penjualan.

Karena penjualan merupakan tolak dalam kegiatan untuk mencari pasar yang dituju dan fungsi penjualan juga merupakan sumber pendapatan yang diperlukan oleh perusahaan untuk menutupi biaya-biaya dengan harapan agar bisa mendapatkan laba. Untuk mencapai penjualan yang tinggi diperlukan usaha yang sungguh-sungguh di bidang pemasaran diantaranya dengan melakukan strategi benchmarking.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis Uji Hipotesis Statistik.

a. Merumuskan Hipotesis pengujian

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$  artinya pelaksanaan strategi benchmarking tidak berpengaruh terhadap peningkatan penjualan.  
 H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$  artinya pelaksanaan strategi benchmarking berpengaruh terhadap peningkatan penjualan.

Keterangan:

$\mu_1$  = rata-rata penjualan sebelum strategi benchmarking

$\mu_2$  = rata-rata penjualan sesudah strategi benchmarking

b. Menghitung Nilai Uji Statistik (Pengujian Hipotesis)

$$\text{Rumus: } t_{\text{hitung}} = \frac{\bar{D}}{S_D \sqrt{n}}$$

$$\text{Dimana: } D = \sum D / n \text{ dan } S_D = \sqrt{\frac{\sum (D - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

Keterangan:

$\bar{D}$  = Mean dari harga-harga Di

$S_D$  = Standar deviasi dari harga-harga Di

$n$  = banyak data

(Djarwanto, 1998; 50)

## BAB III

### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1. Objek Penelitian

Benchmarking merupakan variabel independen (x) yang merupakan pencarian berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktek yang lebih baik yang mengarah kepada suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus menerus di mana dibandingkan volume penjualan dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul untuk meningkatkan penjualan sebagai variabel dependen (y).

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT.

LUXINDO RAYA, yang beralamatkan di Jl. Siliwangi No. 142 A, Sukasari-Bogor. PT. LUXINDO RAYA adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang perdagangan peralatan rumah tangga. Jenis kegiatan usahanya yaitu perdagangan dalam negeri ekspor, dan import. Peralatan rumah tangga dari PT. LUXINDO RAYA mencakup beberapa spesialisasi yaitu pada Vacuum cleaner, Mesin cuci, AC, Sterilizator, Aquaguard, Micro Oven, Polisher dengan merk Lux.

Penulis melakukan penelitian, untuk mendapatkan data dan informasi tentang perusahaan mulai dari tanggal 25 Oktober 2005 sampai dengan tanggal 28 Februari 2006.

## **3.2. Metode Penelitian**

### **3.2.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang menetapkan jenis informasi yang harus dikumpulkan, sumber data dan prosedur pengumpulan data yang terdiri dari :

#### **1. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian.**

Jenis dalam penelitian ini adalah deskriptif, yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan. Dengan metode penelitian explanatory survey yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Dan metode penelitian ini adalah statistik kuantitatif yang merupakan data yang berbentuk angka yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan prosedur statistik.

#### **2. Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah mencakup perusahaan yaitu PT. LUXINDO RAYA khususnya bagian Staff Marketing Office dan bagian Personalia.

### 3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel. 3  
Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel / Sub Variabel	Indikator	Skala / Ukuran
1.	Strategi Benchmarking (X) ➤ Produk	➤ Ukuran ➤ Bentuk ➤ Warna ➤ Harga ➤ Perlengkapan ➤ Jaminan ➤ Garansi	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
2.	Penjualan (Y)	Penjualan Produk Perusahaan	Ratio

### 3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari:

#### 1. Observasi.

Melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan perusahaan.

#### 2. Wawancara Terstruktur.

Wawancara dengan menggunakan kuesioner terstruktur yaitu tanya jawab yang dilakukan secara langsung kepada pihak-pihak yang terkait meliputi staff karyawan PT. Luxindo Raya khususnya Staff Marketing Control dan Staff Personalia perusahaan, untuk mendapatkan informasi mengenai produk, pesaing dan tingkat

penjualan. Dengan menggunakan kuesioner yaitu pertanyaan yang akan diajukan dan jawaban yang diberikan telah ditentukan terlebih dahulu.

Sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang isinya berupa data teori yang sesuai dengan permasalahan. Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi baik data internal maupun data eksternal perusahaan, seperti laporan-laporan perusahaan, dan catatan-catatan yang diperoleh dalam perkuliahan.

#### **3.2.4. Metode Analisis.**

1. Analisis Deskriptif, yaitu bertujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif mengenai benchmarking pada PT. Luxindo Raya dan PT. Sanyo International Jaya.
2. Metode Statistik, dengan menggunakan uji beda yaitu uji-t, tujuan dari uji-t pada penelitian ini adalah membandingkan rata-rata penjualan sebelum dan sesudah penerapan strategi benchmarking.
3. Uji Hipotesis Statistik
  - a. Merumuskan Hipotesis pengujian

$H_0: \mu_1 = \mu_2$  artinya pelaksanaan strategi benchmarking tidak berpengaruh terhadap peningkatan penjualan.

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  artinya pelaksanaan strategi benchmarking berpengaruh terhadap peningkatan penjualan.

4. Analisis SWOT, yang merupakan analisis kondisi internal maupun eksternal perusahaan yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal mencakup penilaian terhadap faktor kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses). Analisis eksternal mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (Threats).

$n$  = banyak data

$S_p$  = Standar deviasi dari harga-harga  $D_i$

$\bar{D}$  = Mean dari harga-harga  $D_i$

Keterangan:

$$\text{Dimana: } D = \sum D/n \text{ dan } S_p = \sqrt{\frac{\sum (D - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

$$\text{Rumus: } t_{hitung} = \frac{\bar{D}}{S_p \sqrt{n}}$$

- b. Menghitung Nilai Uji Statistik (Pengujian Hipotesis)

$\mu_2$  = rata-rata penjualan sesudah strategi benchmarking

$\mu_1$  = rata-rata penjualan sebelum strategi benchmarking

Keterangan:

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian.**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.**

PT. LUXINDO RAYA merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan dalam negeri, ekspor, impor dan sewa beli alat-alat rumah tangga.

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Januari 1997 oleh Bapak Edwin Pattikawa yang sekarang beliau menjabat sebagai Presiden Direktur. Adapun pendiriannya berdasarkan Surat Izin Usaha Perdagangan ( SIUP) no: 1199 / P-1 / 09-02 / PB / I / 97 yang disetujui oleh menteri perdagangan Indonesia dengan surat keputusan no : 20 / 09 / PDN / III / 1997 yang dikeluarkan di Jakarta 04 Maret 1997.

PT. LUXINDO RAYA didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya dalam peralatan rumah tangga mengenai kebersihan dalam suatu rumah tangga, instansi, dengan memasarkan produk vacuum cleaner dengan berbagai jenis dan fungsi yang berbeda.

Pada mulanya PT. LUXINDO RAYA telah beroperasi dan berdiri sejak tahun 1987 di Jakarta yang sekarang menjadi kantor pusat yang beralamat di Jalan Agung Timur IX Blok A1 no; 29-30 Sunter Jaya Jakarta Utara. Adapun pada produk vacuum cleaner merupakan hasil produksi dari negara Jerman dan pada saat itu perusahaan ini bernama PT. SUPRA

LUXINDO UTAMA, akan tetapi akibat masalah finansial dan kondisi perusahaan terjadi pengalihan lokasi dimana yang semula produksi dilakukan di Jerman dipindahkan di negara Swedia dan sejak saat itu pada tahun 1994 berganti nama menjadi PT. LUXINDO RAYA

Seiring berkembangnya waktu PT. LUXINDO RAYA berkembang dan menjadi perusahaan dengan jenis kegiatan usaha perdagangan besar. PT. LUXINDO RAYA memiliki 64 kantor cabang yang tersebar di seluruh kota-kota besar di wilayah Indonesia, dan untuk membantu kegiatan pemasarannya dalam perdagangan luar negeri, didirikan kantor-kantor cabang di Asia khususnya Asia tenggara seperti Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina dan sebagainya bahkan sampai negara-negara di Eropa dengan nama perusahaan yang berbeda.

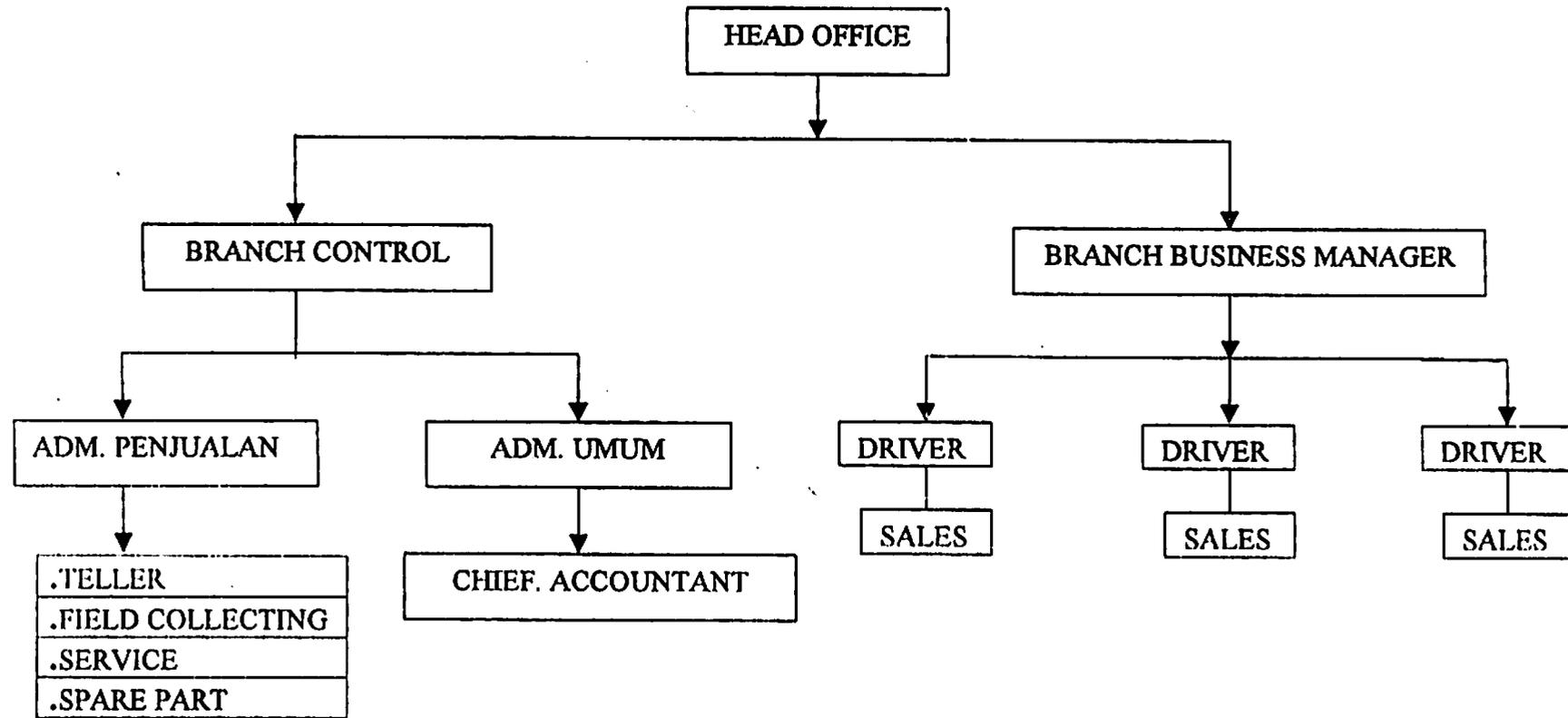
#### 4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dipengaruhi juga oleh struktur organisasi, karena struktur organisasi tersebut digambarkan dalam suatu bagan organisasi yang menunjukkan hubungan fungsi yang ada di dalamnya dimana terdapat tanggung jawab, wewenang, jabatan dan kedudukan masing-masing fungsi. Struktur organisasi yang baik mencerminkan suatu manajemen yang baik pula, yang secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas karyawan dalam menjalankan tugas yang di berikan perusahaan.

Berikut struktur organisasi PT. LUXINDO RAYA penulis sajikan

dibawah ini :

**GAMBAR 5.**  
**STRUKTUR ORGANISASI PT. LUXINDO RAYA**



Sumber : PT. LUXINDO RAYA 2006

Adapun jumlah tenaga kerja pada PT. LUXINDO RAYA cabang. Bogor adalah sebanyak 50 orang dengan perincian sebagai berikut:

Head Office: 1 orang

Branch Control: 1 orang

Branch Business Manager: 1 orang

Adm. penjualan merangkap Teller: 1 orang

Adm. umum merangkap Chief accountant: 1 orang

Field collecting: 5 orang

Service: 5 orang

Spare part: 2 orang

Driver: 3 orang

Salesman: 32 orang

Berdasarkan masing-masing jabatan yang tertera pada struktur organisasi PT. LUXINDO RAYA maka perusahaan menetapkan tugas dan wewenangnya. Hal ini dilakukan sebagai usaha untuk membina kerjasama yang baik antara karyawan sehingga tercipta suatu kegiatan manajemen yang baik dan berguna untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun uraian tugas dan wewenang sesuai dengan jabatan di perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Head Office.

Merupakan suatu jabatan tertinggi di perusahaan kantor cabang yang dipilih oleh kantor pusat untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan perusahaan kantor cabang tempatnya bekerja.

Adapun tugas dan wewenangnya sebagai berikut :

- A. Melaksanakan tugas-tugas sebagai pemimpin perusahaan kantor cabang.
- B. Menyusun laporan secara periodik kepada pimpinan pusat dan memberikan saran-saran perbaikan terhadap masalah-masalah yang terjadi di perusahaan.
- C. Mengendalikan dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan dengan cara memberikan tugas dan tanggung jawabnya kepada kepala bagian masing-masing staff sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- D. Membuat rencana usaha tahunan pada akhir tahun
- E. Mengangkat dan memberhentikan staff maupun karyawan perusahaan

## 2. Branch Control.

Branch Control membawahi staff Adm. penjualan dan Adm. umum. Sedangkan tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut :

- A. Mengawasi kinerja staff administrasi mengenai laporan keuangan perusahaan.
- B. Mendata dan menyusun laporan keuangan perusahaan untuk laporan pada bagian kepala perusahaan (Head Office) setiap pertengahan tahun.

## 3. Administrasi penjualan, mempunyai tugas dan wewenang yaitu:

- A. Verifikasi, penjelasan mengenai administrasi atau transaksi penjualan yang dilakukan.
- B. Menangani masalah kebutuhan untuk penjualan seperti service and spare part.

#### 4. Administrasi Umum.

- A. Menyusun laporan keuangan untuk pembukuan atas transaksi-transaksi penjualan untuk bertanggung jawab kepada bagian staff Branch Control.
- B. Memberikan gaji, upah atau komisi kepada staff atau karyawan sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan pada waktu akhir bulan.
- C. Mengeluarkan dana untuk keperluan tertentu untuk kebutuhan kegiatan perusahaan apabila diperlukan.

#### 5. Branch Business Manager.

Merupakan staff bagian yang menangani kegiatan marketing perusahaan. Adapun tugas dan wewenangnya sebagai berikut :

- A. Merencanakan segala sesuatu mengenai pemasaran dan riset pasar untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan pada akhir tahun.
- B. Menyeleksi dan melakukan pelatihan kepada seorang wiraniaga dan driver sebelum terjun langsung ke lapangan.
- C. Menangani masalah keluhan-keluhan karyawan sebagai solusi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### 6. Chief Accountant.

- A. Mengatur serta mengelola sumber kas perusahaan setiap bulan
- B. Membuat laporan kas setiap bulan
- C. Menangani masalah perpajakan

#### 7. Field Collecting

- A. Melakukan penagihan kepada konsumen atas transaksi-transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit tiap akhir bulan.

- b). Menanyakan keluhan-keluhan yang dihadapi oleh konsumen terhadap transaksi pembelian untuk dilaporkan kepada bagian administrasi penjualan setiap akhir bulan.

#### 4.1.3. Jenis dan Kegiatan Usaha Perusahaan

PT. LUXINDO RAYA adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang perdagangan alat-alat rumah tangga. Jenis kegiatan usahanya adalah perdagangan dalam negeri ekspor, impor, sewa beli (hire purchase) dengan golongan usaha perdagangan besar.

Adapun PT. LUXINDO RAYA telah berdiri lebih dari 7 tahun yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara menempatkan tenaga penjualnya yang tersebar di seluruh kota-kota besar di Indonesia. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mencari konsumen sebanyak-banyaknya sehingga mendapatkan keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan. Seiring berjalannya waktu, kegiatan usaha perusahaan telah mengalami peningkatan yang berarti, dimana untuk membantu kegiatan pemasarannya perusahaan mendirikan kantor cabang yang tersebar dan menempatkan wiraniaga-wiraniaga penjualannya di kota-kota besar wilayah Indonesia untuk dapat mengkomunikasikan produk perusahaan dengan masyarakat atau konsumen.

#### 4.2. Isi Pembahasan.

##### 4.2.1. Pelaksanaan Strategi Benchmarking Pada PT. LUXINDO RAYA.

Sebagai perusahaan yang mendistribusikan alat-alat rumah tangga, PT. LUXINDO RAYA perlu melihat dan menilai cara yang dilaksanakan oleh perusahaan lain dalam hal strategi, proses pelaksanaan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dilakukan oleh perusahaan agar efektif dan efisien dalam pelaksanaannya.

Produk yang dijual oleh PT. LUXINDO RAYA adalah alat-alat rumah tangga yang salah satunya menjadi pembahasan adalah vacuum cleaner. Dimana vacuum cleaner merupakan alat penyedot atau penghisap debu untuk membersihkan ruangan tertentu yang tidak dapat dijangkau oleh alat-alat pembersih yang lain seperti sapu, pembersih lantai atau kain pel. Untuk dapat bersaing dalam pemasaran perusahaan menggunakan strategi benchmarking, di mana kegiatan strategi tersebut bertujuan untuk memberikan informasi dalam meningkatkan penjualan.

Adapun strategi benchmarking yang sudah dilaksanakan oleh PT. LUXINDO RAYA dengan perusahaan mitra adalah Benchmarking kompetitif, yang mengacu kepada pelaksanaan strategi pemasaran (keunggulan produk) yang telah dilakukan oleh perusahaan mitra yaitu PT. SANYO INTERNATIONAL JAYA.

Dalam melakukan strategi benchmarking, perusahaan memerlukan mitra yang dapat memberikan informasi. Strategi benchmarking yang digunakan oleh perusahaan adalah benchmarking kompetitif, dimana benchmarking kompetitif adalah pengumpulan informasi yang terfokus kepada para pesaing, dimana target studi

benchmarking kompetitif adalah desain produk, kemampuan proses, atau metode administrasi tertentu yang digunakan oleh pesaing-pesaing bisnis.

Mitra yang dipilih oleh perusahaan adalah perusahaan yang lebih maju dan lebih baik yaitu PT. SANVO INTERNATIONAL JAYA, karena perusahaan tersebut akan menjadi patokan dalam melakukan keunggulan produk perusahaan agar menjadi lebih berkembang. Untuk mendapatkan keunggulan perusahaan melakukan perbandingan dengan PT. SANVO INTERNATIONAL JAYA dengan melakukan langkah-langkah di dalam keunggulan produk tersebut yaitu:

1. Ukuran, setiap produk vacuum cleaner yang ada di PT. LUXINDO RAYA memiliki ukuran dan fungsi yang berbeda-beda. dan ukuran-ukuran vacuum cleaner tersebut adalah (Type DD 708, Type DD 790 dan Type 108).

2. Bentuk, PT. LUXINDO RAYA mempunyai bentuk vacuum cleaner yang flexible dan dinamis, demi meningkatnya daya beli konsumen terhadap produk tersebut.

3. Warna, produk vacuum cleaner yang ada di perusahaan memiliki warna abu-abu untuk semua jenis type vacuum cleaner.

4. Harga, yang ditawarkan oleh perusahaan pada setiap produk vacuum cleaner ini beraneka ragam yang berkisar antara Rp. 1.000.000 s/d Rp. 2.500.000.

5. Perencanaan, agar produk vacuum cleaner ini dapat diminati dan disukai oleh konsumen, perusahaan memberikan suatu perencanaan pada produk tersebut dalam bentuk harga yang di paket dalam setiap pembelian.

6. Jaminan, perusahaan memberikan suatu jaminan kepada konsumen dengan kualitas dan mutu produk yang baik, yang bertujuan untuk kepuasan konsumen.

7. Garansi, pada setiap pembelian perusahaan memberikan garansi kepada konsumen antara 1 sampai 2 tahun.

Selain keunggulan produk yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap perusahaan pesaing, perusahaan juga harus mengidentifikasi faktor-faktor penentu proses yang dilakukan perusahaan pesaing yang menjadi mitra dalam jangka waktu satu tahun untuk melakukan pembelajaran langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan strategi benchmarking.

Sedangkan manfaat dan tujuan strategi benchmarking bagi perusahaan adalah untuk mengembangkan kegiatan saling berbagi informasi secara terbuka dengan perusahaan pesaing, sebagai tolak ukur dari keunggulan kinerja proses yang dapat digunakan sebagai standar perbandingan dan sebagai faktor penentu proses yang turut mengembangkan tingkat kinerja perusahaan.

Adapun data penjualan yang terjadi pada PT. LUXINDO RAYA dapat dilihat pada tabel di bawah ini, karena adanya target penjualan yang harus dicapai oleh perusahaan dalam hal keunggulan produk vacuum cleaner untuk periode 1 Desember 2004 s/d 30 November 2005.

**Tabel 4.**  
**Penjualan PT. LUXINDO RAYA**  
**Periode 1 Des 2004 – 30 Nov 2005.**

No.	Periode Bulan	Jumlah (Pcs)	Target Penjualan (Pcs)
1	Desember	1.409.943,00	2.925.646
2	Januari	1.609.258,60	2.810.375
3	Februari	3.913.369,40	3.210.465
4	Maret	3.681.199,30	3.312.667
5	April	2.025.957,50	3.611.711
6	Mei	2.072.189,60	4.211.335
7	Juni	3.851.133,50	4.012.111
8	Juli	3.758.783,70	4.112.231
9	Agustus	3.768.332,30	4.877.114
10	September	3.768.283,90	5.312.411
11	Oktober	4.379.484,60	6.812.560
12	Nopember	4.538.446,80	7.110.224
	<b>Jumlah</b>	<b>38.776.382,20</b>	<b>52.318.850</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2006.

Dari data penjualan di atas dapat disimpulkan bahwa penjualan yang terjadi pada setiap bulannya mengalami peningkatan yang maksimal dengan jumlah sebesar 38.776.382,20,- dengan target penjualan sebesar Rp. 52.318.850,-

#### 4.2.2. Penerapan Strategi Benchmarking Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Vacuum Cleaner Pada PT. LUXINDO RAYA.

Strategi yang dilakukan PT. LUXINDO RAYA adalah strategi benchmarking kompetitif dimana perusahaan dapat memasarkan produknya kepada konsumen dengan kualitas produk yang dihasilkan atas kinerja dan proses distribusi yang menghasilkan produk yang diinginkan oleh konsumen.

Dengan terlaksananya strategi benchmarking yang efektif dan efisien dalam perusahaan dipandang mampu mempengaruhi hasil distribusi yang dapat mendorong peningkatan penjualan terhadap produk yang dihasilkan oleh PT. LUXINDO RAYA.

Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan metode statistik uji beda (uji-t), yaitu untuk mengetahui rata-rata penjualan sebelum dan sesudah penerapan strategi benchmarking. Berikut tabel rata-rata penjualan sebelum dan sesudah penerapan strategi benchmarking beserta simpangan bakunya.

Tabel 5.

Perhitungan Rata-rata Penjualan Sebelum Strategi benchmarking beserta Simpangan Bakunya. Periode Des 2004 – 30 Mei 2005

No.	Penjualan PT. LUXINDO RAYA dalam (Pcs)	$(D-\bar{D})$	$(D-\bar{D})^2$
1	1,409	-1,042	1,086
2	1,609	0,842	0,709
3	3,913	1,462	2,137
4	3,681	1,23	1,513
5	2,025	-0,426	0,181
6	2,072	-0,379	0,144
Jumlah	14,709	1,687	5,77

Sumber: Data Diolah, 2006.

Rumus yang digunakan berupa uji statistik (Pengujian Hipotesis) yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\bar{D} &= \sum D / n \\ &= 14,709 / 6 \\ &= 2,451\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}S_D &= \sqrt{\frac{\sum (D - \bar{D})^2}{n - 1}} \\ &= \sqrt{\frac{5,77}{6 - 1}} \\ &= \sqrt{\frac{5,77}{5}} \\ &= \sqrt{1,154} \\ S_D &= 1,074\end{aligned}$$

Tabel 6.

**Perhitungan Rata-rata Penjualan Setelah Strategi Benchmarking Beserta Simpangan Bakunya. Periode 1 Juni 2005 – 30 Nov 2005**

No.	Penjualan PT. LUXINDO RAYA Dalam (Pcs)	$(D - \bar{D})$	$(D - \bar{D})^2$
1	3,851	-0,159	0,025
2	3,758	-0,252	0,063
3	3,768	-0,242	0,058
4	3,768	-0,242	0,058
5	4,379	0,368	0,136
6	4,538	0,528	0,278
<b>Jumlah</b>	<b>24,062</b>	<b>0,002</b>	<b>0,619</b>

Sumber: Data diolah, 2006.

Rumus:

$$\begin{aligned}\bar{D} &= \sum D / n \\ &= 24,062 / 6 \\ &= 4,010\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_D &= \sqrt{\frac{\sum(D - \bar{D})^2}{n-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{0,619}{6-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{0,619}{5}} \\
 &= \sqrt{0,124} \\
 S_D &= 0,351
 \end{aligned}$$

Dengan demikian rata-rata penjualan sebelum diadakan strategi benchmarking beserta simpangan bakunya, penjualan perusahaan adalah sebesar 14.711.917,40 Pcs dan rata-rata penjualan setelah diadakan strategi benchmarking beserta simpangan bakunya, penjualan perusahaan adalah sebesar 24.064.464,80 Pcs sehingga penjualan mengalami peningkatan sebesar 9.352.547,40 Pcs. Hasil tersebut diperoleh dari selisih antara penjualan setelah diadakan strategi benchmarking dengan penjualan sebelum diadakan strategi benchmarking. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel. 7

**Realisasi Penjualan PT. LUXINDO RAYA**  
**Sebelum dan Sesudah Penerapan Strategi Benchmarking**  
**(Periode 1 Desember 2004 s/d 30 Nopember 2005)**

No.	Periode Bulan	Sebelum (Pcs)	Periode Bulan	Sesudah (Pcs)	Perubahan
1	Desember	1.409.943,00	Juni	3.851.133,50	2.441.190,50
2	Januari	1.609.258,60	Juli	3.758.783,70	2.149.525,10
3	Februari	3.913.368,40	Agustus	3.768.332,30	-145.037,10
4	Maret	3.681.199,30	September	3.768.283,90	87.084,60
5	April	2.025.957,50	Oktober	4.379.484,60	2.353.527,10
6	Mei	2.072.189,60	Nopember	4.538.446,80	2.466.257,20
Jumlah		14.711.917,40	Jumlah	24.064.464,80	9.352.547,40

Sumber: Data Primer Diolah 2006.

Untuk memperjelas peranan strategi benchmarking terhadap peningkatan penjualan diadakan pengujian hipotesis yaitu uji-t. sebelum diadakan pengujian harus diketahui terlebih dahulu rata-rata penjualan dan simpangan bakunya.

Dari hasil perhitungan tersebut maka diperoleh:

$$D = 2,451$$

$$\bar{D} = 4,010$$

$$S_D^2 = 1,154$$

$$S_D^2 = 0,124$$

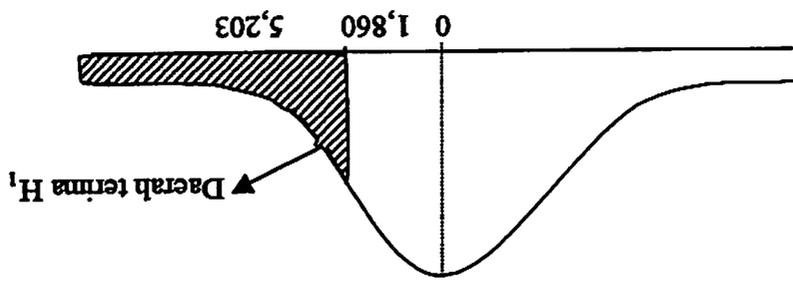
Hipotesis.

1.  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  ditolak (penerapan strategi benchmarking tidak berpengaruh terhadap peningkatan penjualan).
2.  $H_1 : \mu_1 < \mu_2$  diterima (penerapan strategi benchmarking berpengaruh positif terhadap peningkatan penjualan).
3.  $\alpha = 0,05$

t tabel dari  $\alpha = 0.05$  adalah 1,860

$$\begin{aligned} \bar{D} &= \sum D / n \\ &= 14,709 / 6 \\ &= 2,451 \\ t_{hitung} &= \frac{\bar{D}}{S_D / \sqrt{n}} \\ &= \frac{2,451}{1,154 / \sqrt{6}} \\ &= \frac{2,451}{1,154 / 2,449} \\ &= \frac{2,451}{0,471} \end{aligned}$$

Karena  $t_{hitung} = 5,203$  maka  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  harus ditolak yang berarti menerima  $H_1: \mu_1 < \mu_2$  dengan perkataan lain bahwa penjualan sebelum diadakan strategi benchmarking kompetitif lebih besar dibandingkan dengan penjualan setelah diadakan strategi benchmarking kompetitif atau pelaksanaan strategi benchmarking cukup berpengaruh nyata dalam usaha meningkatkan penjualan.



Kurva Uji Keeratan

Gambar. 5

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,203 sedangkan nilai t-tabel sebesar 1,860, dengan demikian bahwa nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai t-tabel dan strategi benchmarking yang dilaksanakan oleh PT. LUXINDO RAYA mempunyai pengaruh terhadap peningkatan penjualan.

$$\begin{aligned}
 S_D &= \sqrt{\frac{\sum(D-\bar{D})^2}{n-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{5,77}{6-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{5,77}{5}} \\
 &= \sqrt{1,154} \\
 &= 1,074
 \end{aligned}$$

#### 4.2.3. Analisis SWOT

Hasil dari analisis eksternal dan internal adalah berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi saat ini dan untuk kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, berikutnya adalah mengembangkan alternatif strategi. Hal yang terpenting dalam perumusan strategi adalah strategi harus berpijak pada situasi yang di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Alat bantu yang digunakan untuk mengembangkan atau menentukan alternatif strategi yang didasarkan pada situasi lingkungan eksternal dan internal adalah analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Kusnadi, 2000; 23)

Analisis SWOT dapat menggunakan alat bantu berupa matriks yaitu Matriks SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi tujuan strategi dan kebijakan perusahaan. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu *matching* antara kekuatan dan peluang (SO strategi), kekuatan dan ancaman (SW strategi), kelemahan dengan peluang (WO strategi), serta kelemahan dengan ancaman (WT strategi). Berikut matriks SWOT yang dilakukan oleh PT. LUXINDO RAYA yang tertera pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel. 8 Matriks SWOT  
PT. LUXINDO RAYA

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p><b>KEKUATAN (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer yang berpengalaman</li> <li>2. Karyawan yang terlatih dan berkualitas</li> <li>3. Produk bervariasi</li> <li>4. Pengembangan produk baru</li> <li>5. Dukungan sistem teknologi komputer</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan promosi karyawan terbatas</li> <li>2. Harga produk relatif mahal</li> <li>3. Jaringan Pemasaran terbatas</li> <li>4. Kualitas / mutu kurang-bagus</li> </ol>
<p><b>PELUANG (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. melakukan penjualan dengan kredit dan cash</li> <li>2. Letak lokasi yang strategis</li> <li>3. Brand Image</li> <li>4. Pangsa pasar yang baik</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan produk yang sesuai dengan keinginan pasar</li> <li>2. Menerapkan teknologi komputer dan internet secara maksimal</li> <li>3. Memberi garansi atas setiap pembelian</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan promosi karyawan dalam jabatan</li> <li>2. Membuka cabang baru</li> <li>3. meningkatkan kualitas produk</li> <li>4. Menambah pangsa pasar</li> </ol>
<p><b>ANCAMAN (threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pajak yang tinggi</li> <li>2. Kemajuan teknologi</li> <li>3. Tingginya tingkat persaingan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. meningkatkan kualitas kerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan</li> <li>2. Menjaga Kualitas produk</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mengembangkan karir karyawan</li> <li>2. mengikuti perkembangan teknologi</li> <li>3. Meningkatkan keunggulan bersaing</li> <li>4. Meminimalkan harga produk</li> </ol>

Sumber: PT. LUXINDO RAYA

Dari hasil analisis SWOT tersebut, maka dapat di tarik kesimpulan umum bahwa PT. LUXINDO RAYA memiliki faktor-faktor sebagai berikut”

### 1. Kekuatan Perusahaan.

- a. Produk yang bervariasi mempermudah konsumen untuk memilih mana yang diskalkanya.
- b. Pengembangan produk baru guna menjawab perubahan akan produk lama.
- c. Dukungan sistem teknologi komputer yang memudahkan karyawan dalam bekerja.
- d. Memiliki manajer yang berpengalaman dan berkualitas.

### 2. Kelemahan Perusahaan.

- a. Kurangnya kesempatan promosi kerja pada karyawan.
- b. Harga produk yang relatif mahal, yang menyebabkan rendahnya daya beli konsumen.
- c. Terbatasnya jaringgan pemasaran.

### 3. Peluang Perusahaan

- a. Melakukan penjualan secara kredit dan cash yang memudahkan konsumen untuk melakukan pembelian.
- b. Letak lokasi yang strategis sehingga memudahkan konsumen untuk berkunjung.
- c. Brand Image yang baik dari masyarakat.
- d. Pangsa pasar yang baik di dalam memasarkan produknya.

#### **4. Ancaman Perusahaan.**

- a. Pajak yang dikenakan sangat tinggi.
- b. Kemajuan teknologi, yang menuntut perusahaan harus mengikuti agar tidak ketinggalan.
- c. Tingginya tingkat persaingan membuat perusahaan harus mempunyai strategi yang efektif, agar unggul dalam bersaing.

Dan alternatif strategi yang baik bagi PT. LUXINDO RAYA adalah strategi SO, yaitu:

1. Mengembangkan produk.
2. Menerapkan teknologi komputer dan internet secara maksimal.
3. Memberikan garansi atas setiap pembelian kepada konsumen.

Karena merupakan strategi yang mencakup keseluruhan secara penting dalam usaha meningkatkan penjualan, apabila perusahaan mengembangkan produknya sesuai dengan keinginan pasar atau konsumen, dan secara tidak langsung konsumen akan tertarik untuk membeli produknya. Dan dengan teknologi komputer dan internet pada era komunikasi saat ini memudahkan konsumen untuk bisa melihat dan memilih produk vacuum cleaner yang dipunyai PT. LUXINDO RAYA, dan secara langsung dapat melakukan pemesanan dan pembayaran melalui internet. Pemberian garansi dalam setiap pembelian tanpa mengurangi kualitas dan mutu produk merupakan salah satu strategi untuk menarik para konsumen dalam membeli produk vacuum cleaner.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan.**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan oleh penulis mengenai analisis strategi benchmarking dalam usaha meningkatkan penjualan vacuum cleaner pada PT. LUXINDO RAYA, maka penulis memberikan beberapa kesimpulan antara lain :

##### **5.1.1. Simpulan Umum.**

1. PT. LUXINDO RAYA adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan alat-alat rumah tangga, yang didirikan pada tanggal 20 Januari 1997 oleh Bapak Edwin Pattikawa yang sekarang menjabat sebagai Presiden Direktur.
2. Pada penelitian ini, penulis memfokuskan pada bagian pemasaran (keunggulan produk) untuk meneliti strategi benchmarking (variabel X) yang berperan dalam usaha meningkatkan penjualan (variabel Y).

##### **5.1.2. Simpulan Khusus.**

1. Strategi benchmarking yang dilaksanakan oleh PT. LUXINDO RAYA dengan perusahaan mitra adalah benchmarking kompetitif, yang mengacu kepada pelaksanaan strategi pemasaran (keunggulan produk) yang telah dilakukan oleh perusahaan mitra yaitu PT. SANYO INTERNATIONAL JAYA.

2. Penerapan strategi benchmarking dalam usaha meningkatkan penjualan mempunyai pengaruh secara nyata, karena  $t_{hitung} = 5,203$  maka  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  harus ditolak yang berarti menerima  $H_1: \mu_1 < \mu_2$  dengan perkataan lain bahwa penjualan sebelum diadakan strategi benchmarking kompetitif lebih kecil dibandingkan dengan penjualan setelah diadakan strategi benchmarking kompetitif atau pelaksanaan strategi benchmarking cukup berpengaruh nyata dalam usaha meningkatkan penjualan.

**5.2. Saran.**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penulis mencoba memberikan saran mengenai analisis strategi benchmarking dalam usaha meningkatkan penjualan pada PT. LUXINDO RAYA, sebagai berikut:

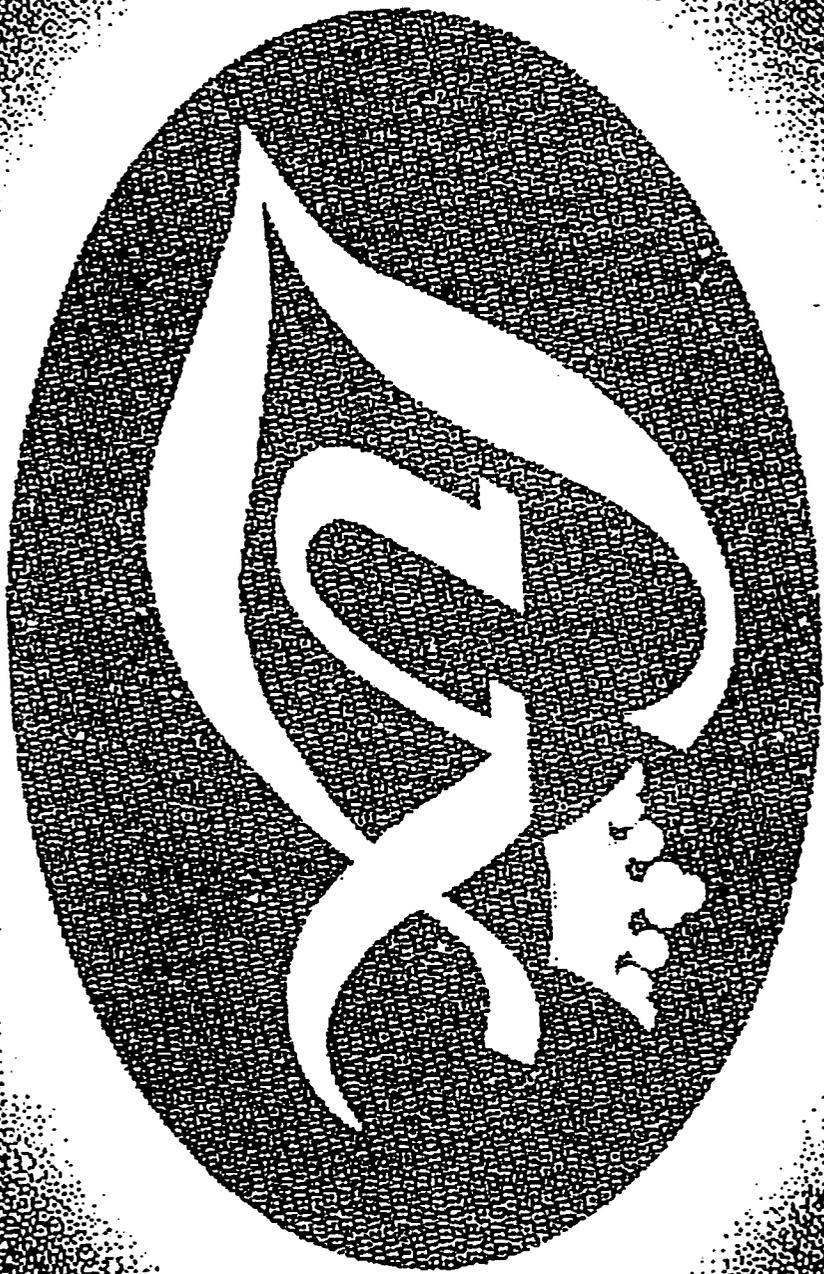
1. Bahwa dalam pelaksanaan strategi benchmarking pada perusahaan kiranya dapat dipertahankan dan juga harus menambah keuletan, kegigihan dan kesabaran dalam melakukan riset dengan mitra benchmarking. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepekaan terhadap pada perubahan konsumen sehingga yang diharapkan atau di targetkan perusahaan dapat tercapai.

2. Penulis juga berharap strategi yang digunakan oleh perusahaan jangan hanya terpaku pada strategi benchmarking kompetitif saja, tetapi menggunakan strategi lain di dalam berbagai macam tipe-tipe benchmarking seperti Benchmarking Internal, Benchmarking Fungsional dan Benchmarking Umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2000. *Bahan Belajar Manajemen Strategi*. Program Pasca Sarjana MMA IPB.
- Basu Swasta dan Irawan. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi Kedua. Cetakan ke lima. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Basu Swasta. 1998. *Manajemen Penjualan*. Edisi Ketiga, BPFE. Yogyakarta.
- Bunawan. 1999. *Pengantar Manajemen Operasi*. Penerbit Gunadarma.
- Bambang Tri Cahyono. 1999. *Kasus-kasus Manajemen Pemasaran*. IPWI Press. Jakarta.
- Buchari Alma. 2000. *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*. Penerbit Linda Karya. Edisi Ketiga, Bandung.
- Cecep Hidayat. 1998. *Manajemen Pemasaran*. IPWI Jakarta.
- Djaslim Saladin dan Yevismarti Oesman. 1995. *Intisari Manajemen Pemasaran*. PT. Media IPTEK. Bandung.
- Djaslim Saladin. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta.
- Daryanto. 1997. *Kamus Bahasa Indonesia*. Apollo, Surabaya.
- Djarwanto dan Pangestu. S. 1998. *Statistik Induktif*. BPFE. Yogyakarta.
- Fabozzi, F.J. 1999. *Manajemen Investasi*. Alih Bahasa: Penerjemah Salemba Empat. Jakarta.
- Fandy Tjiptono. 2001. *Strategi Pemasaran*. Cetakan Kelima. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Husein Umar. 2003. *Management In Action*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indriyo Gitosudarmo. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Karlof, B. dan Ostibon, S. 1997. *Benchmarking. Petunjuk menuju keunggulan*. Edisi Indonesia. Cetakan pertama. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Kusnadi. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Cetakan Ketiga. Universitas Brawijaya. Malang.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. Millenium Edition, Prentice Hall Internasional Inc. New Jersey.
- Kotler, P. dan G. Amstrong. 2001. *Dasar-dasar Pemasaran (Principle Of Marketing)*. Alih Bahasa: Alexander Sindoro. Edisi Ke tujuh. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Alih bahasa: Hendra T., Ronny A., Benjamin. Edisi 1 dan 2 Millenium. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Mc. Carthy, E. J. and W. D. Perreault. 1994. *Essentials Of Marketing: A Global-Manajerial Approach*. 6<sup>th</sup> Edition. Irwin. Boston.
- Moekijat. 1997. *Kamus Manajemen*. Cetakan Ke empat. Bandung.
- Murti Sumarni. 1998. *Marketing Perbankan*. Edisi Keempat. Liberty, Yogyakarta.
- M. Syamsul Ma'arif, dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Operasi*. PT. Grasindo Jakarta.
- Manahan P. Tampubolon. 2004. *Manajemen Operasional*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Porter, M.E. 1997. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih Bahasa: Agus. M. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sofjan Assauri. 1996. *Manajemen Pemasaran (Dasar, Konsep, dan Strategi)*. Cetakan Kelima. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Stanton, W. J., Michael, J. Etzel, and Bruce, J., Walker. 1997. *Marketing*. 11<sup>th</sup> Edition. Irwin Mc Graw-Hill. Boston.
- Watson, G.H. 1997. *Strategi Benchmarking*. Cetakan kedua. Edisi Indonesia. Penerbit Gramedia, Jakarta.





## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa yang tercantum dibawah ini:

Nama : Jubaedi  
Npm : 021101202  
Fak / Jur : Ekonomi / Manajemen  
Universitas : Pakuan Bogor

Telah melakukan riset di PT. LUXINDO RAYA yang bertempat di Jl. Siliwangi No. 142 A, Sukasari-Bogor untuk keperluan penyusunan / penulisan Makalah Seminar / Skripsi dengan judul:

“Analisa Strategi Benchmarking Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Pada PT. LUXINDO RAYA”.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 25 – 10 – 2005.

PT. LUXINDO RAYA

Mengetahui.  
  
(Darwin S.)

## SURAT PENYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : JUBAEDI L  
 Nomor Mahasiswa : 021101202  
 Jurusan : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi perusahaan yang akan saya riset, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima :

Nama : DARWIN.S  
 Jabatan : Bc (Branch Control)  
 Perusahaan : PT. Luxindo Parfa  
 Lokasi Perusahaan : Jl. Siliwangi No. 142 A, Subasari - Bogor

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor,

Yang menyatakan


  
JUBAEDI,

