



UNIVERSITAS PAKUAN

**STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PENJUALAN PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA
KLAPA NUNGGAL, CILEUNGI
DENGAN MENGGUNAKAN
METODA SWOT**

SKRIPSI

Dibuat Oleh :

IKA MARYANA WAHID

Nrp : 021103050

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2007**

**STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATAN
PENJUALAN PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA
KLAPA NUNGGAL, CILEUNGSI
DENGAN MENGGUNAKAN
METODA SWOT**

SKRIPSI

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

Mengetahui :



**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan,**

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.)

**Ketua Jurusan Manajemen
Universitas Pakuan,**

(Karma Syarif, MM., SE.)

**STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PENJUALAN PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA
KLAPA NUNGGAL, CILEUNGSI
DENGAN MENGGUNAKAN
METODA SWOT**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

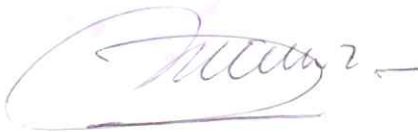
Menyetujui

Dosen Penguji



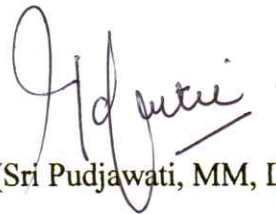
(Nina Agustina, SE, ME)

Pembimbing



(Oktori Kiswati Zaini, MM, SE)

Co Pembimbing



(Sri Pudjawati, MM, Dra)

ABSTRAK

Ika Maryana Wahid. 021103050. Strategi Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pada PT. Trio Putra Utama Cileungsi Dengan Menggunakan Metoda SWOT. Dibawah bimbingan OKTORI KISWATI dan SRI PUJAWATI.

Persaingan dalam perusahaan yang sejenis, merupakan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan harga baik dari segi kualitas, harga, maupun promosi. Oleh karena itu PT. Trio Putra Utama berusaha melakukan strategi bersaing yang dinilai mampu bersaing dengan perusahaan lain, agar PT. Trio Putra Utama dapat bertahan dalam menghadapi pesaingnya. Dengan harga bersaing di harapkan produk tersebut mampu mengimbangi bahkan mengungguli produk lain yang sejenis, sehingga barang yang sudah diproduksi dapat dijual menurut harga yang sesuai dengan daya beli konsumen dan profit yang di harapkan serta tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tercapai.

Adapun gap dari PT. Trio Putra Utama ini yaitu penjualan naik turun karena dipengaruhi oleh model-model yang unik, desain yang baik, bahan baku yang berkualitas baik, dan terjamin mutunya. Pengaruh strategi pemasaran terhadap tingkat penjualan pada perusahaan tidak lepas dari pengaruh faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal suatu perusahaan.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada PT. Trio Putra Utama adalah Untuk mengetahui strategi bersaing yang di lakukan pada PT. Trio Putra Utama, untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada PT. Trio Putra Utama, untuk mengetahui strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan pada PT. Trio Putra Utama dengan menggunakan metoda SWOT .

PT. Trio Putra Utama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penyamakan kulit yang berlokasi di jalan Waru Gg. Mesjid no. 55, Desa Kembang Kuning, Klapa Nunggal Cileungsi. Dengan hasil produksi berupa kulit samak untuk dijadikan jaket dan sarung tangan golf.

Jenis penelitian yaitu deskriptif eksploratif yang merupakan penelitian terhadap subjek penelitian yang berupa individu maupun divisi yang ada dalam perusahaan, yang menjelaskan hubungan yang relevan terhadap aspek-aspek yang ada di perusahaan. Adapun metode yang di gunakan berupa studi kasus. Yang merupakan metode penelitian untuk memahami karakteristik fenomena atau kejadian yang diteliti, dan dengan teknik penelitiannya menggunakan statistik kuantitatif. Unit analisis yang di gunakan yaitu berupa organization adalah sumber data yang unit analisisnya respon dari perusahaan dalam kaitannya dengan permasalahan dari penelitian pada PT. Trio Putra Utama.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, selain perusahaan memproduksi kulit, perusahaan selalu mengutamakan strategi bersaing. Perusahaan kulit pun harus mempunyai strategi-strategi bersaing yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Adapun faktor lingkungan internal terdiri dari pemasaran dan distribusi, manajemen produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan, serta keuangan dan akuntansi. Sedangkan faktor eksternal mulai dari faktor politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Dari hasil penelitian diketahui hasil dari responden untuk pengisian kuesioner sebesar 100 orang. Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan metode penarikan sample, karena karyawan yang ada pada PT. Trio Putra Utama hanya 100 karyawan. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan dengan menggunakan metoda SWOT diukur dengan menggunakan analisis matrik IFAS & EFAS hasilnya adalah : pemetaan terhadap faktor internal perusahaan pada sumbu X adalah 2,65 dan pemetaan terhadap faktor eksternal perusahaan pada sumbu Y adalah 2,65.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rahmat kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Untuk mengetahui kewajiban mahasiswa tingkat akhir, merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan manajemen Universitas Pakuan.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak baik berupa bimbingan maupun petunjuk yang sangat berguna untuk menyelesaikan penulisan skripsi, sehingga pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Papa Suryana dan mama Maryam yang telah memberikan dorongan baik moril maupun material, serta do'a dari setiap langkahku sehingga aku bisa seperti sekarang ini.
2. Bapak Prof, Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM, SE, Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Karma Syarif, MM, SE selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
4. Ibu Oktori Kiswati, MM, SE dan Ibu Sri Pudjawati, MM, Dra selaku dosen pembimbing baik materi maupun teknis penulisan sehingga skripsi ini dapat selesai.
5. Ibu Nina Agustina, SE, ME selaku dosen penguji

6. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan diantaranya Ibu Nina Agustina, Ibu Oktori, Ibu Pudja, Pak Hari, Pak Fri, dan masih banyak yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu persatu.
7. Tante Imas thanks banget atas bantuannya yang telah membantu mengetik skripsi ini.
8. Pak Oky yang ganteng makasi banyak atas bantuannya yang telah memberikan data dan informasi yang mendukung selesainya skripsi ini.
9. Ana makaci banyak atas usahanya meminta data
10. Adikku uwie yang item tapi asam yang selalu bikin aku kesel makasi
11. Sobat-sobatku yang selalu memberikan kekuatan dan inspirasi selama ini, baik disaat susah maupun senang merekalah yang berada disampingku, Martha, Lia, Ri2s, Tante Ni2n, Vta, V3, n Mamet thanx ya You're my best friend.
12. Anak-anak kelas B angkatan 2003 makasi banyak
13. Lee Yong Zay thanx banget udah mengisi hari-hariku jadi lebih semangat n berwarna
14. Untuk anak-anak Club Motor Vespa makasi banyak ya atas semangat yang udah kalian semua berikan.

Hingga skripsi ini selesai penulis ini menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini jauh dari sempurna, namun dalam penulisan ini penulis berharap semoga dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca, dan penulis menghargai berbagai saran dan kritik yang bersifat membangun guna penyempurnaan skripsi ini.

Bogor, 5 November 2007

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	3
1.2.1 Perumusan Masalah.....	3
1.2.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.3.1 Maksud Penelitian.....	4
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	4
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	5
1.5 Kerangka Pemikiran, Paradigma Penelitian.....	5
1.5.1 Kerangka Pemikiran.....	5
1.5.2 Paradigma Penelitian.....	7
1.6 Hipotesis Penelitian.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen.....	9
2.1.2 Pengertian Manajemen Pemasaran.....	11
2.1.3 Pengertian Pemasaran.....	13
2.1.4 Fungsi Pemasaran.....	16
2.1.5 Tujuan Pemasaran.....	17
2.2 Pengertian Strategi.....	18
2.2.1 Pengertian Strategi.....	18
2.2.2 Tipe-Tipe Strategi.....	20
2.2.3 Definisi Strategi Pemasaran.....	21
2.2.4 Pengertian Strategi Bersaing.....	24
2.3 Pengertian Penjualan dan Kekuatan-Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan.....	27
2.4 Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal.....	30
2.4.1 Faktor Lingkungan Internal.....	30
2.4.2 Faktor Lingkungan Eksternal.....	33

2.5	Analisis SWOT.....	35
2.5.1	Pengertian Analisis SWOT.....	35
2.5.2	Tipe-tipe Strategi Yang Dikembangkan Oleh SWOT.....	36
2.6	Strategi Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Dengan Menggunakan Metoda SWOT.....	47

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian.....	50
3.2	Metode Penelitian.....	50
3.2.1	Desain Penelitian.....	50
3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	51
3.2.3	Metode Penarikan Sample.....	52
3.2.4	Metode Pengumpulan Data.....	52
3.2.5	Metode Analisis.....	52

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian.....	54
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	54
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	55
4.1.3	Tinjauan Khusus Perusahaan.....	62
4.1.4	Proses Produksi.....	63
4.1.5	Aktivitas Perusahaan.....	70
4.2	Pembahasan.....	71
4.2.1	Strategi Bersaing Yang Dimiliki Oleh PT. Trio Putra Utama.....	71
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Pada PT. Trio Putra Utama.....	72
4.2.3	Besarnya Pengaruh Strategi Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Yang Diperoleh PT. Trio Putra Utama Dalam Metoda Analisis SWOT.....	76

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	92

JADWAL PENELITIAN
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

- Tabel 1 : Matrik SWOT
- Tabel 2 : Hasil Jawaban Responden Pada Matrik IFAS
- Tabel 3 : Analisis Matrik IFAS
- Tabel 4 : Hasil Jawaban Responden Pada Matrik EFAS
- Tabel 5 : Analisis Matrik EFAS
- Tabel 6 : Internal-Eksternal Matrik (IE)
- Tabel 7 : Operasionalisasi Variabel
- Tabel 8 : Matrik SWOT
- Tabel 9 : Hasil Jawaban Responden Pada Matrik IFAS
- Tabel 10 : Analisis Matrik IFAS
- Tabel 11 : Hasil Jawaban Responden Pada Matrik EFAS
- Tabel 12 : Analisis Matrik EFAS
- Tabel 13 : Internal-Eksternal Matrik (IE)
- Tabel 14 : Analisis Matrik SWOT
- Tabel 15 : Hasil Penjualan Tahun 2002-2006 PT. Trio Putra Utama
Dengan Produksi Kulit Domba
- Tabel 16 : Hasil Penjualan Tahun 2002-2006 PT. Trio Putra Utama
Dengan Produksi Kulit Kambing
- Tabel 17 : Hasil Penjualan Tahun 2002-2006 PT. Trio Putra Utama
Dengan Produksi Kulit Sapi
- Tabel 18 : Hasil Penjualan Tahun 2002-2006 PT. Trio Putra Utama
Dengan Produksi Kulit Kerbau

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 : Paradigma Penelitian
- Gambar 2 : Lima Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan
- Gambar 3 : Struktur Organisasi PT. Trio Putra Utama
- Gambar 4 : Proses Produksi PT. Trio putra Utama

BAB I

PENDAHULUAN

1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini banyak perusahaan yang di dirikan baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan, maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Perusahaan merupakan suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Dalam perusahaan memungkinkan di lakukannya aktifitas produksi, yaitu semua usaha yang di tujukan untuk menciptakan atau menambah faedah (*utility*). Semua kegiatan yang ada dalam perusahaan di tujukan untuk membuat barang dan jasa yang di butuhkan oleh masyarakat dan mendistribusikannya dengan cepat serta efisien agar memperoleh laba.

Ketatnya persaingan antara pelaku bisnis, mengharuskan adanya strategi yang baik untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Dalam dunia usaha strategi bersaing sangat berpengaruh dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan dalam melakukan strategi bersaing harus mempertimbangkan kontrol dan evaluasi yang ketat di berbagai aspek khususnya pertumbuhan penjualan serta dalam menghadapi persaingan.

Persaingan dalam perusahaan yang sejenis, merupakan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan harga baik dari segi kualitas, harga, maupun promosi. Oleh karena itu PT. Trio Putra Utama berusaha melakukan strategi

bersaing yang dinilai mampu bersaing dengan perusahaan lain, agar PT. Trio Putra Utama dapat bertahan dalam menghadapi pesaingnya. Dengan harga bersaing di harapkan produk tersebut mampu mengimbangi bahkan mengungguli produk lain yang sejenis, sehingga barang yang sudah diproduksi dapat dijual menurut harga yang sesuai dengan daya beli konsumen dan profit yang di harapkan serta tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tercapai.

PT. Trio Putra Utama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penyamakan kulit yang berlokasi di jalan Waru Gg. Masjid no. 55, Desa Kembang Kuning, Klapa Nunggal Cileungsi dengan hasil produksi berupa kulit samak untuk dijadikan jaket dan sarung tangan golf.

Agar sukses, perusahaan harus melakukan pekerjaan yang lebih baik dari pada pesaingnya dalam rangka memuaskan konsumen sasaran. Jadi, strategi pemasaran harus di sesuaikan dengan kebutuhan dan juga dengan strategi para pesaing. Strategi bersaing yang dianut oleh perusahaan tergantung pada posisinya dalam industri.

Berdasarkan uraian diatas dan mengingat pentingnya strategi bersaing didalam suatu perusahaan, maka di lakukan penelitian dengan judul yang di tetapkan adalah **"STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA, KLAPA NUNGGAL CILEUNGI DENGAN MENGGUNAKAN METODA SWOT"**.

2 Perumusan dan Identifikasi Masalah

1.2.1 Perumusan Masalah

Dalam melakukan strategi bersaing tentu saja tidak mudah dan tidak dapat dilakukan secara coba-coba dan dalam pelaksanaannya perlu ada pertimbangan yang cermat dan matang agar pendapatan yang diperoleh dapat meningkat.

1.2.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hal tersebut dan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan maka penulis merumuskan identifikasi masalah untuk dapat memperoleh arah pembahasan yang berkaitan dengan judul makalah seminar, yaitu sebagai berikut

1. Bagaimana strategi bersaing yang di lakukan pada PT. Trio Putra Utama?
2. Apa saja yang menjadi faktor internal dan eksternal pada PT. Trio Putra Utama ?
3. Bagaimana strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan pada PT. Trio Putra Utama dengan menggunakan metoda SWOT ?

3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi mengenai hal yang berkaitan dengan Strategi Bersaing Dalam

Upaya Meningkatkan Penjualan Pada PT. Trio Putra Utama Dengan Menggunakan Metoda SWOT.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui strategi bersaing yang di lakukan pada PT. Trio Putra Utama.
2. Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada PT. Trio Putra Utama.
3. Untuk mengetahui strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan pada PT. Trio Putra Utama dengan menggunakan metoda SWOT .

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, pemahaman, serta pengalaman sebagai pengembangan dari ilmu yang diperoleh selama ini dengan mengaplikasikannya pada persoalan yang nyata yang ditetapkan atau

dilaksanakan perusahaan mengenai SWOT sebagai alat strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi dan bahan pertimbangan yang berguna bagi perusahaan sebagai masukan dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil dan melaksanakan strategi ini.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1 Kerangka Pemikiran

Perusahaan melakukan strategi bersaing agar perusahaan dapat mengetahui peluang dan ancaman didalam pasar.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Definisi strategi pertama dikemukakan oleh Chandler (1962 : 13), menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Adapun menurut Fandy Tjiptono (2001, 3), mengatakan bahwa :

Strategi adalah sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

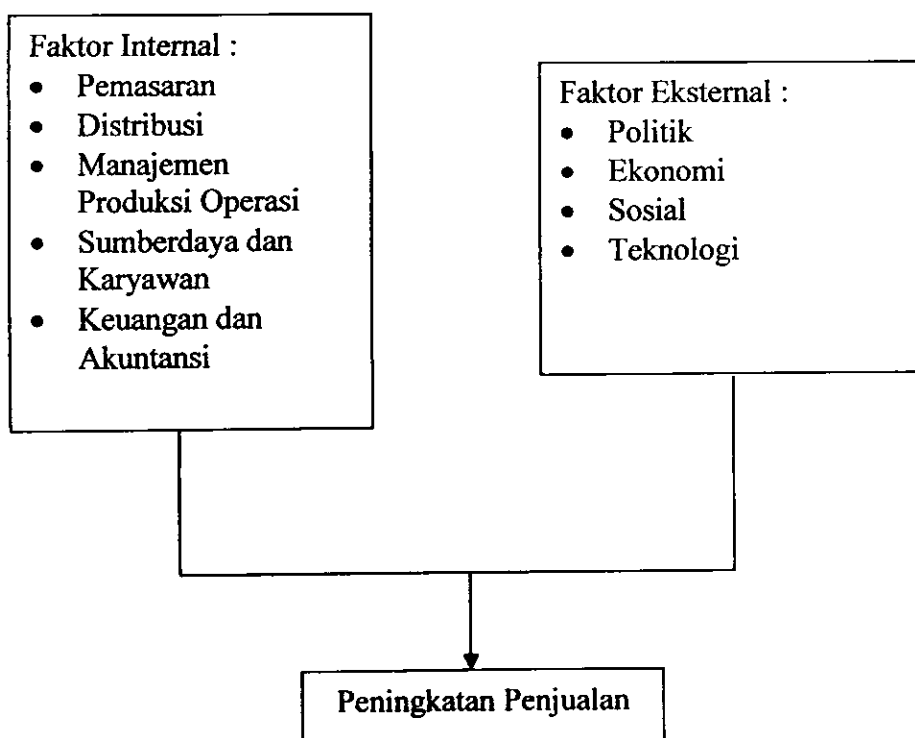
Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

Diketahui bahwa penjualan itu tidak selalu memperoleh imbalan pendapatan pada saat yang sama atau saat penjualan itu terjadi dengan memperoleh uang secara tunai.

Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan strategi bersaing sesuai dengan nilai yang diberikan dan dipahami konsumen. Karena setiap produk selalu melewati tahapan dalam siklus hidupnya, maka pada umumnya setiap perusahaan akan selalu mengubah strateginya. Sesuai perkembangan waktu usaha yang dapat dilakukan perusahaan

dalam melakukan strategi bersaing yang sesuai, agar dapat meningkatkan tingkat pendapatan, apabila dapat menyebabkan kenaikan tingkat pendapatan dari produk baru yang dihasilkan dalam arti terdapat pengaruh antara strategi bersaing terhadap produk baru dengan tingkat pendapatan dalam melakukan strategi bersaing dan menetapkan harga produk baru tersebut perusahaan harus menetapkannya sesuai dengan biaya perencanaan produk tersebut.

1.5.2 Paradigma Penelitian



1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas maka penulis dapat menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Strategi Bersaing yang dilakukan pada PT. Trio Putra Utama , cukup baik.
2. Faktor internal pada perusahaan adalah pemasaran dan distribusi, manajemen produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan, serta akuntansi keuangan, sedangkan faktor lingkungan eksternal adalah politik, ekonomi, sosial dan teknologi pada PT. Trio Putra Utama , berjalan dengan baik.
3. Dengan menggunakan SWOT dapat diketahui strategi bersaing perusahaan yang akan meningkatkan penjualan pada PT. Trio Putra Utama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan proses khas yang menggerakkan organisasi, karena tanpa manajemen yang efektif takan ada usaha yang berhasil cukup lama. Tercapainya tujuan organisasi baik ekonomi, sosial, politik untuk sebagian besar tergantung kepada kemampuan para manajer dalam organisasi yang bersangkutan.

Manajemen mempunyai peranan penting karena merupakan tindakan dari konsep, antara lain mempengaruhi tingkat permintaan serta komposisi permintaan sedemikian rupa sehingga akan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja manajemen bidang pemasaran.

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara sebaik mungkin.

Berikut ini definisi manajemen oleh para ahli, yaitu :

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (2004, 7), dalam bukunya menjelaskan manajemen sebagai berikut : "*Management is getting things done through people. It brings about this coordinating of group activity, the*

manager as a manager plans, organizes, staffs, direct, and controls the activities other people."

Menurut Dei Liang Lee (2002, 82), dalam bukunya, pengertian manajemen adalah :

Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Haiman (2004, 3), dalam bukunya mengartikan manajemen yaitu :

Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

George R. Terry (2004, 3), dalam bukunya mengartikan manajemen sebagai berikut :

Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan kegiatan orang lain.

Philip Kotler yang dialih bahasakan oleh Anies Lastiati (2004, 114), mengartikan manajemen adalah :

Manajemen adalah tugas-tugas yang berhubungan dengan perbuatan, pertukaran-pertukaran (Trade Offs) dan penyeimbang diantara perbedaan-perbedaan kepentingan yang sifatnya kontradiktif.

Adapun menurut Richard L. Draft (2006, 6), yang dialih bahasakan oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, pengertian manajemen yaitu :

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Dari definisi diatas mengartikan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan usaha serta pengorganisasian kegiatan-kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Proses pertukaran memerlukan banyak tenaga dan keterampilan. Manajemen pemasaran terjadi bila setidaknya satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan sasaran dan cara mendapatkan respon yang diharapkan dari pihak lain.

Menurut Philip Kotler and Gary Amstrong (2004, 16), dalam bukunya mengartikan manajemen pemasaran sebagai berikut :

Manajemen pemasaran adalah suatu analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran demi mencapai tujuan organisasi.

Philip Kotler (2004, 9), dalam bukunya menjelaskan manajemen pemasaran yaitu :

"Marketing management as the art science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customer through creating, delivering, and communicating superior customer value".

Bambang Tri Cahyono (1999, 4), dalam bukunya mendefinisikan manajemen pemasaran adalah :

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi, gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran perorangan dan organisasi.

Asosiasi Pemasaran Amerika yang dikutip oleh Philip Kotler yang dialih bahasakan oleh Benjamin Molan (2004, 9), dalam bukunya mengartikan manajemen pemasaran yaitu :

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran individu dan organisasi.

Menurut William J. Shultz yang dikutip oleh Buchari Alma (2000, 86), dalam bukunya mendefinisikan manajemen pemasaran adalah :

"Marketing management is the planning, direction and control of the entire marketing activity of a firm or division of a firm".

(Manajemen pemasaran adalah merencanakan, pengarahan dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan ataupun bagian dari perusahaan).

Sedangkan Menurut Philips Kotler, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong dan Chin Tiong Tan, yang dialih bahasakan oleh Fandy Tjiptono (1999, 16), dalam bukunya mendefinisikan manajemen pemasaran yaitu :

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan harga promosi, dan distribusi barang, jasa dan

gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

Menurut Surachman S, Suwandi dan Suherly (1999, 5), manajemen pemasaran adalah sebagai berikut :

Manajemen pemasaran adalah sebagai suatu analisis perencanaan, pelaksanaan serta kontrol program-program yang telah dirancang dalam hubungannya dengan pertukaran-pertukaran yang diinginkan terhadap konsumen yang dituju untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun bersama.

Menurut Basu Swastha dan Irawan (1997, 7), bahwa :

Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong, serta melayani pasar.

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan melalui proses perencanaan, konsepsi, penetapan harga, promosi, distribusi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran individu dan organisasi.

2.1.3 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kunci pokok dalam kegiatan pemasaran dan suatu proses yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup (survive) agar perusahaan dapat berkembang dan mencapai tujuan yang ditetapkan, yaitu memperoleh keuntungan (laba).

Akan tetapi, pengertian pemasaran sebenarnya lebih luas lagi. Para ahli mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

Menurut Philip Kotler (2003, 9), dalam bukunya menerangkan tentang kegiatan pemasaran dan kehidupan manusia, yaitu sebagai berikut :

"Marketing is societal process by which individuals and group obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and service of value with others".

Menurut Bambang Tri Cahyono (1999, 2) dalam bukunya mengartikan pemasaran yaitu :

Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Paul D. Converse Harvey W. Huges and Robert V. Mitchell. yang dikutip oleh Buchari Alma (2004, 3), dalam bukunya mendefinisikan pemasaran adalah :

"Marketing has been defined as the business of buying and selling and as including those business activities involved in the flow of goods and services between producers and costumers".

Charles F. Philips Ph. D and Delbert J. Duncan Ph. D. yang dikutip oleh Buchari Alma (2005, 1), dalam bukunya mengartikan pemasaran sebagai berikut :

"Marketing which is often referred to as "Distributions" by business man. Include all the activities necessary to place tangible goods in the hand of house hold costumers and users".

Hermawan Kartajaya (2002,2), dalam bukunya mendefinisikan pemasaran yaitu :

Pemasaran adalah menghubungkan penjual dengan pembeli potensial. Menjual barang-barang tersebut tidak kembali ke orang yang menjualnya. Memberikan standar kehidupan.

Menurut Philip Kotler and Gary Amstrong (2004, 7) yang dialih bahasakan oleh Alexander Sindoro dalam bukunya mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

Pemasaran adalah proses pemberian kepuasan kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Secara mendetail pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk serta dengan pihak lain.

Menurut William J. Stanton (2002, 179), dalam bukunya pengertian pemasaran adalah :

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujuka untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemasaran adalah kegiatan usaha yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertrukarkan produk serta nilai kepada pihak lain.

2.1.4 Fungsi Pemasaran

Sering kali terjadi pada perusahaan tertentu menyimpulkan bahwa perusahaan tidak menerapkan konsep pemasaran pasti tidak menjalankan beberapa atau seluruh kegiatan fungsi pemasaran.

Fungsi-fungsi pemasaran, dinyatakan oleh William J. Shultz yang dialih bahasakan oleh Buchari Alma (2000, 16), dalam bukunya sebagai berikut :

"A marketing "Function" is a major specialized business activity, or a group a closely related business operations, involted to their consumer users". Artinya fungsi pemasaran merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam bisnis yang terlibat dalam pergerakan barang dan jasa dari produsen sampai ke tangan konsumen.

Penglaykin dan Hazil yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono (1999, 27), dalam bukunya menyebutkan fungsi pemasaran sebagai berikut:

1. *Merchandising*, perencanaan yang berkenaan dengan memasarkan barang atau jasa yang tepat, pada tempat dan waktu yang tepat dalam jumlah yang tepat dan dengan harga yang tepat.
2. *Buffing*, konsumen memilih orang dari siapa ia akan membeli.
3. *Selling*, meyakinkan orang untuk membeli.
4. *Transportation, perencanaan, seleksi, dan pengarahannya* semua alat pengangkutan yang memindahkan barang dalam proses pemasaran.
5. *Storage*, menyimpan barang selama waktu antara barang tersebut dihasilkan dan dijual.

6. *Standardization and Grading*, penetapan batas-batas elementer berupa perincian yang harus dipenuhi oleh barang-barang harus digolongkan. Serta memilih kesatuan dari suatu produk yang dimasukkan ke dalam kelas-kelas dan derajat yang sudah ditetapkan dengan jalan standardisasi.
7. *Financing*, fungsi mencari dan mengurus modal uang dan kredit yang berlangsung bersangkutan dengan transaksi.
8. *Communication*, segala yang dapat memperlancar hubungan didalam suatu organisasi dan hubungan keluar.
9. *Risk Bearing*, cara fungsi bagaimana mengurangi atau mengelakan rugi karena rusaknya barang, hilangnya barang atau turunnya harga.

2.1.5 Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran yang diutarakan oleh para ahli manajemen pemasaran, berikut ini adalah :

R. S. N. Pillai dan Bogavathi (1997, 8), dalam bukunya berpendapat ada tujuh tujuan pemasaran, yaitu :

1. Intelligent and capable application of modern marketing policies
2. To develop the marketing field
3. To develop guiding policies and their implementation for to marketing

4. To suggest solutions by studying the problems relating to marketing
5. To find sources for further information concerning the marketing problems
6. To revive existing marketing function if short comings are found
7. To take appropriate relation in the course of act

Buchari Alma (2002, 4), dalam bukunya menjelaskan dua elemen penting dalam tujuan pemasaran, yaitu :

- a. Untuk mencari keseimbangan pasar antara buyer's market dan seller's market, mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus ke daerah minus, dari produksi ke konsumen, dari pemilik barang dan jasa ke calon konsumen.
- b. Tujuan pemasaran yang utama adalah memberi kepuasan kepada konsumen. Tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba, tetapi memberikan kepuasan kepada konsumen.

2.2 Pengertian Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi masing-masing tergantung efektif tidaknya suatu analisis tersebut digunakan atau direalisasikan terhadap usahanya. Untuk meraih pangsa pasar yang diharapkan dan untuk menghadapi para pesaing, perusahaan harus memiliki strategi yang jitu, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Definisi strategi pertama dikemukakan oleh Chandler (1962 : 13), menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Philip Kotler (2002, 146) yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, mengatakan bahwa :

Strategi merupakan program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu.

Sedangkan menurut David Craig dan Lee Grant (1996, 21), mengatakan bahwa :

Strategi adalah memadukan tema pokok yang memberikan koherensi serta arah tindakan dan keputusan suatu organisasi.

Adapun menurut Fandy Tjiptono (2001, 3), mengatakan bahwa :

Strategi adalah sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Menurut Bambang Tri Cahyono (1999, 14), berpendapat bahwa :

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut David Craig dan Lee Grant (1995, 5), definisi strategi adalah :

Strategi menempatkan parameter-parameter sebuah organisasi dalam menentukan tempat bisnis dan cara bisnis akan bersaing. Oleh karena itu peran strategi yang penting adalah memberi arah.

2.2.2 Tipe-tipe Strategi

Menurut Fredi Rangkuti (1997, 32), strategi pada prinsipnya dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya : strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga , strategi pengembangan pasar dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional, karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya : strategi pemasaran, strategi produksi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.3 Definisi Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran punya peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha perusahaan umumnya dan bidang pemasaran khususnya. Disamping itu, strategi pemasaran yang ditetapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran.

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

Philip Kotler (2003, 81) yang dialih bahasakan oleh Zein Isa dalam bukunya mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut :

Strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasaran.

Strategi pemasaran mengandung dua faktor yang terpisah tetapi berhubungan dengan erat yakni :

- a. Pasar atau target sasaran yaitu suatu kelompok konsumen yang homogen, yang merupakan sasaran perusahaan.

Perusahaan akan berhasil secara gemilang bila mereka secara cermat memilih pasar-pasar sasarannya dan mempersiapkan program-program pemasaran yang dirancang khusus untuk pasar tersebut.

- b. Bauran pemasaran (Marketing Mix)

Beberapa pengertian tentang bauran pemasaran menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong (2004, 7), dalam bukunya mendefinisikan bauran pemasaran, yaitu :

Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Sofyan Assauri (1996, 180), dalam bukunya mendefinisikan bauran pemasaran, yaitu :

Bauran pemasaran adalah kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan intisari dari sistem pemasaran variabel tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen.

Menurut Basu Swasta (1996, 42), dalam bukunya mengartikan bauran pemasaran, yaitu :

Bauran pemasaran adalah kombinasi empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu : produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi.

Kedua faktor ini berhubungan erat pasar sasaran merupakan suatu sasaran yang akan dituju sedangkan bauran pemasaran merupakan alat untuk menuju sasaran tersebut.

Strategi pemasaran mempunyai ruang lingkup yang luas dibidang pemasaran, diantaranya adalah :

a. Strategi dalam persaingan

Dalam persaingan diperlukan suatu kejelasan apakah perusahaan akan menempatkan dirinya sebagai pemimpin, sebagai penentang ataukah sebagai pengikut perlu pula ketegasan langkah yang harus dilaksanakan sesuai dengan sifat dan bentuk pasar yang dihadapi.

b. Strategi produk

Dalam strategi produk, terkandung banyak unsur yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan mulai dari desain, warna, bentuk, pembungkus dan berbagai sifat fisik lainnya. Mencakup kebijakan penetapan harga produk yang akan memberikan kepuasan baik pada konsumen maupun kepada perusahaan sebagai produsen dan penjual.

c. Strategi daur hidup produk dan sebagainya

Strategi pemasaran perlu pula mempertimbangkan apa yang disebut daur hidup produk (Product life cycle). Daur hidup produk adalah tahap-tahap yang dilalui oleh suatu barang atau jasa sejak ia memperkenalkan dipasar hingga ia lenyap dari pasar tersebut. Dengan memperhatikan hal ini, dapat dibuat rencana tentang langkah apa yang perlu dikerjakan dalam menghadapi setiap tahap dalam kehidupan produk. Dengan adanya rencana tersebut dapat dihindarkan kerugian yang besar yang mungkin timbul karena ketidaksesuaian antara tindakan dengan tahap dimana produk berada.

2.2.4 Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing membahas cara perusahaan untuk dapat bersaing secara lebih efektif dalam menetapkan posisi pasarnya.

Menurut Michael E. Porter yang di alih bahasakan oleh Sigi Suryanto (2007, 23), bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana.

Menurut Fandy Tjiptono (2000, 42), ada beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada suatu perusahaan dalam berbagai persaingan, diantaranya :

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*) adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari market leader sebagai berikut :
 - Pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan.
 - Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi.
 - Merupakan pusat orientasi para pesaing pesaing (diserang, ditiru dan dijauhi).
2. Penantang Pasar (*Market Challenger*) adalah perusahaan “*runner up*” yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristiknya adalah sebagai berikut :
 - Biasanya perusahaan besar, dipandang dari sudut volume penjualan dan laba, pangsa pasar sekitar 30%.
 - Selalu berupaya menemukan kelemahan pemimpin pasar dan perusahaan lainnya, menyerang perusahaan pesaing baik langsung maupun tidak langsung.
 - Penantang pasar biasanya memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.
3. Pengikut Pasar (*Market Follower*) adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara

menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar. Karakteristiknya sebagai berikut :

- Selalu mencoba menonjolkan ciri khas kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk, dan lain-lain.
- Memlih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar.
- Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak mengeluarkan beban biaya untuk inovasi.

4. Penggarap Ceruk Pasar (*Market Nicher*) adalah perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrokan dengan perusahaan besar. Karakteristiknya adalah sebagai berikut ;

1. Biasanya berspesialisasi secara geografis.
2. Merupakan perusahaan dengan daya beli dan ukuran yang cukup besar agar bias menguntungkan.
3. Memiliki potensi untuk berkembang.
4. Keterampilan dan SDM memadai untuk memenuhi kebutuhan secara efektif.
5. Mampu mempertahankan diri dari pemimpin pasar denga costumer goodwill.

Michael Porter (2002,33), mengemukakan tiga strategi pemosisian bersaing (*competitive positioning strategy*) mendasar yang dapat diikuti perusahaan adalah sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan Biaya Rendah.** Disini perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga dapat menetapkan harga lebih rendah ketimbang pesaingnya dan berhasil merebut pangsa pasar lebih besar.
2. **Diferensiasi.** Disini perusahaan memusatkan perhatian untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran berbeda sehingga akhirnya muncul sebagai pemimpin kelas dalam industri.
3. **Fokus.** Disini perusahaan memusatkan perhatian pada usaha melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan bukannya mengejar seluruh pasar.

2.3 Pengertian Penjualan dan Kekuatan-Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan

Penjualan adalah interaksi antar individu saling bertemu muka yang ditunjukkan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.

Menurut Basu Swasta (1998,54), penjualan adalah ilmu dan seni mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain agar bersedia membeli barang dan jasa yang di tawarkan.

Menurut Michael E. Porter dari Harvard University, salah seorang pakar terkemuka dalam strategi bersaing, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri, yaitu :

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru pada suatu industri, merupakan ancaman serius bagi perusahaan dan menimbulkan kegoncangan karena mempengaruhi harga dan pendatang baru mampu memanfaatkan sumber daya yang potensial.

2. Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri

Persaingan di antara industri karena merasa adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan antar perusahaan sejenis yang paling tidak di inginkan adalah persaingan harga, apalagi elastisitas permintaan produk atau jasanya rendah dan sangat berpengaruh terhadap harga.

3. Ancaman Produk Pengganti

Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti yaitu produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Untuk menciptakan produk pengganti hendaklah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri
- b. Dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli mempunyai tawar-menawar apabila :

- a. Adanya pembelian dalam jumlah yang relative besar terhadap produksi penjual

- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya, artinya apabila produk yang dijual industri hanya merupakan bagian kecil saja dari biaya pembeli, dimana pembeli biasanya sangat tidak peka harga.
- c. Pembeli mempunyai informasi lengkap, tentang permintaan harga pasar dan biaya pemasok.
- d. Pembeli menjadi kuat bila menghadapi biaya pengalihan, artinya melakukan ikatan tertentu dengan pembeli.

Oleh karena itu, perusahaan harus mampu melakukan seleksi kepada kelompok pembeli mana yang menjadi prioritasnya.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

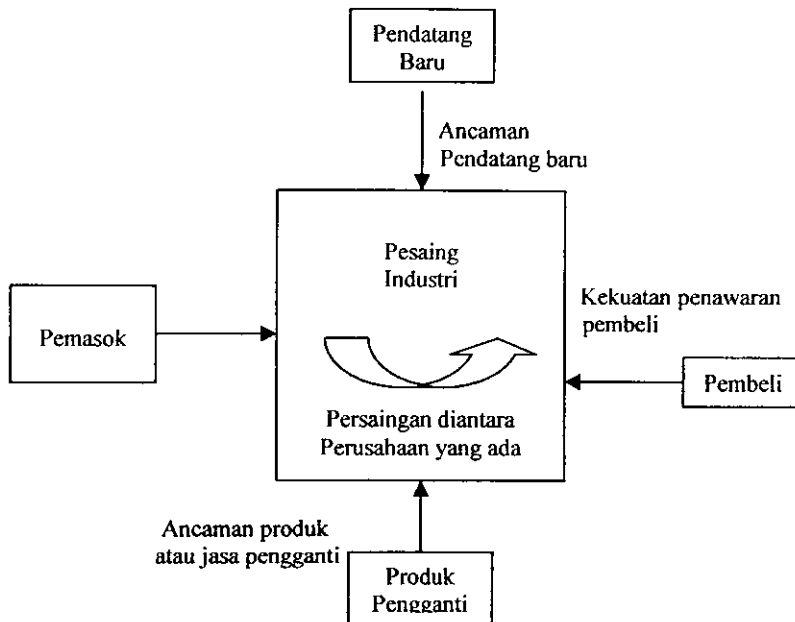
Perusahaan harus hati-hati menghadapi ancaman pemasok sering menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang diperlukan industri, lebih-lebih pada saat terjadinya kelangkaan produk.

Pemasok akan kuat apabila :

- a. Pemasok dikuasai hanya oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat).
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan dari industri.
- c. Produk pemasok merupakan bahan penting bagi bisnis pembeli.
- d. Pemasok merupakan bahan penting bagi bisnis pembeli.

Kelima kekuatan tersebut sebagaimana yang digambarkan Michael E. Porter sebagai berikut :

Gambar 1



2.4 FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

2.4.1 Faktor Lingkungan Internal

Menurut Cravens W. David (1996,144), mengatakan bahwa :

“ Lingkungan internal merupakan wahana atau forum yang baik untuk memperbaiki proses komunikasi dalam organisasi. Audi internal harus mengumpulkan, mengolah, dan mengevaluasi informasi mengenai operasi perusahaan. Faktor-faktor sukses kritis terdiri dari kekuatan dan kelemahan”.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada didalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.

Menurut Lawrence R. Jauch, William F. Glueck (1996,158-165), analisis lingkungan internal memiliki factor-faktor yang mempengaruhi lingkungan tersebut yaitu :

1. Faktor Pemasaran dan Distribusi

Beberapa perusahaan mempunyai kekuatan dalam pemasaran dan hal ini memberikan keunggulan strategis dalam melancarkan produk baru dan jasa dalam mempertahankan diri serta meningkatkan pangsa pasar mereka dengan produk djasa sekarang ini.

2. Faktor Manajemen Produksi dan Operasi

Keterbukaan terhadap manajemen produksi dan Operasi dapat membantu perusahaan dalam memutuskan bagaimana perusahaan dapat ditingkatkan berkenaan dengan kelengahan dalam memperlihatkan bagaimana seriusnya masalah operasi ini. Jadi pengembangan perencana produksi dan sistem pengendalian, peningkatan produksi, program dan kemampuan pabrik serta keputusan tentang lokasi usaha dapat menuntun tercapainya keunggulan bersaing yang penting bagi perusahaan. Faktor-faktor strategis lingkungan manajemen produksi dan operasi adalah :

- Kemampuan untuk memenuhi permintaan pasar
- Total biaya operasi yang lebih rendah dibandingkan dengan total biaya dari pesaing
- Mempunyai fasilitas yang efektif dan efisien
- Biaya bahan baku dan sub perakitan

- Peralatan dan permesinan yang efektif dan efisien
- Fasilitas dan kantor yang mempunyai lokasi yang strategis
- Tersedianya bahan baku

3. Faktor-faktor Sumber Daya dan Karyawan

Faktor Sumberdaya dan Karyawan perusahaan yang dapat memberikan keunggulan strategis untuk perusahaan. Setiap factor itu dapat menambah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor keunggulan strategis sumberdaya dan karyawan adalah :

- Citra dan prestise karyawan
- Karyawan berkualitas tinggi
- Biaya buruh yang rendah
- Informasi manajemen dan system computer
- Sistem dukungan staf perusahaan

4. Faktor Keuangan dan Akuntansi

Tujuan analisis adalah untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi focus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat dari pesaingnya. Dapatkah perusahaan bertahan lebih lama lagi atau dapatkah perusahaan bersaing lebih efektif karena mempunyai kekuatan keuangan untuk melakukan hal ini. Berikut factor-faktor keunggulan strategis keuangan dan akuntansi adalah :

- Biaya modal yang rendah
- Struktur modal yang efektif

- Perencanaan keuangan, modal kerja, prosedur penganggaran modal yang efektif dan efisien.

2.4.2 Faktor Lingkungan Eksternal

Menurut Cravens W. David (1996,104), perubahan dalam kekuatan eksternal merupakan perubahan dalam permintaan konsumen untuk produksi industri serta produk dan jasa konsumen. Kekuatan eksternal mempengaruhi secara langsung pemasok dan distributor. Mengenali dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal membuat organisasi mampu mengembangkan misi yang jelas, mendesain strategi untuk mencapai sasaran jangka panjang, dan mengembangkan kebijakan untuk mencapai sasaran tahunan.

Menurut Siswanto Sutojo (2002,35)

“Bagi manajemen perusahaan lingkungan eksternal bisnis merupakan sebuah fakta. Upaya maksimal yang dapat mereka lakukan terhadap lingkungan eksternal adalah menyesuaikan strategi manajemen pemasaran produk mereka dengan perkembangan lingkungan bisnis tersebut”.

Menurut Setiawan Hari Purnomo & Zulkieflimansyah (1996,29-32), lingkungan eksternal adalah suatu tungkatan dalam lingkungan luar organisasi yang menyusun factor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan factor-faktor tersebut pada dasarnya diluar dan terlepas dari operasi perusahaan.

Faktor-faktor lingkungan eksternal tersebut adalah :

1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu Negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu Negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga deficit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestic bruto.

Faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis factor ekonomi adalah :

- Ketersediaan energi
- Inflasi
- Harga-harga produk dan jasa
- Kenaikan harga BBM

2. Faktor Sosial

Faktor-faktor social yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang dilingkungan dimana perusahaan beroperasi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis factor social adalah :

- Gaya hidup masyarakat
- Kebiasaan orang

3. Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis faktor politik adalah :

- Stabilitas pemerintah
- Sistem perpajakan
- Investasi

4. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, para pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, produk-praktek pemasaran dan posisi persaingan. Kemungkinan teknologi dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, merubah relative competitive cost serta membuat barang dan jasa menjadi cepat usang.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis faktor teknologi adalah :

- Kecepatan transfer teknologi oleh para pekerja
- Harga teknologi yang akan diadopsi

2.5 ANALISIS S W O T

2.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Setiap perusahaan pasti memiliki alat analisis strategi masing-masing tergantung efektif tidaknya suatu alat analisis tersebut digunakan atau direalisasikan terhadap usahanya. Untuk meraih pangsa pasar yang diharapkan dan untuk menghadapi para pesaing, perusahaan harus memiliki alat strategi yang jitu, efisien dan efektif dalam menmcapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Sondang P. Siagian (2001, 172), mengatakan bahwa analisis "SWOT" digunakan oleh perusahaan untuk melakukan analisis stratejik dan kemampuan tersebut terletak pada kemampuan strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk minimalisasikan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan dan menekan dampak ancaman yang harus dihadapi.

2.5.2 Tipe-Tipe Strategi Yang Dikembangkan Oleh SWOT

Menurut Husein Umar (2003, 224-226), Matrik *Treath-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Ke empat tipe strategi itu adalah :

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan. Pada umumnya perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar lebih kuat. Sedangkan, jika perusahaan banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

- Strategi Wo (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.

- Strategi ST (*Strength-Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus mendapatkan ancaman.

- Strategi WT (*Weakness- Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya.

Tabel 1
Matrik SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTH (S)</p> <p>Catatlah kekuatan-kekuatan internal perusahaan</p>	<p>WEAKNESS (W)</p> <p>Catatlah kelemahan-kelemahan internal perusahaan</p>
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Catatlah peluang-peluang eksternal yang ada</p>	<p>SO Strategies</p> <p>Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan diri peluang yang ada</p>	<p>WO Strategies</p> <p>Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>Catatlah ancaman-ancaman eksternal yang ada</p>	<p>ST Strategies</p> <p>Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman</p>	<p>WT Strategies</p> <p>Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Husein Umar (2003,228) Strategic Management in Action

a. IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal kedalam kerangka kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Tahapannya adalah sebagai berikut :

- Membuat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha), Untuk aspek internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasitinggi dan begitu pula sebaliknya. Semua

bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industri dengan kriteria sebagai berikut:

- Rating 4 dengan bobot 0,20 (20%)
 - Rating 3 dengan bobot 0,15 (15%)
 - Rating 2 dengan bobot 0,10 (10%)
 - Rating 1 dengan bobot 0,05 (5%)
- Hitung rating untuk masing-masing *critical success factors* dengan memberikan skala 1 – 4, dimana :
 - 1 = sangat lemah
 - 2 = tidak begitu lemah
 - 3 = cukup kuat
 - 4 = sangat kuat

Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- Bobot dan rating dari masing-masing faktor dikalikan untuk menentukan nilai skornya.
- Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5 jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Tabel 2

Hasil Jawaban Responden Pada Matrik IFAS

Pertanyaan	Responden				Total Responden
	Rating 4	Rating 3	Rating 2	Rating 1	
KEKUATAN: <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam strategi bersaing • Pencapaian diferensiasi produk untuk perusahaan • Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya • Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan • Struktur modal yang efektif 					
KELEMAHAN : <ul style="list-style-type: none"> • Strategi harga yang kurang efektif • Persediaan yang lambat pengembangan produk • Peralatan dan pemesian yang kurang efektif dan efisien • Informasi manajemen dalam bersaing • Perencanaan keuangan modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien 					

Sumber ; data diolah, tahun 2007

Dari hasil jawaban terhadap faktor-faktor internal yang disajikan ke dalam matrik IFAS selanjutnya dilakukan analisis matrik IFAS dimana hasil jawaban terbanyak dari responden akan dijadikan hasil nilai jawaban pada analisis matrik IFAS yaitu sebagai berikut :

Tabel 3
Analisis Matrik IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Rating	Bobot	Total	Komentar
<p>KEKUATAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam strategi bersaing • Pencapaian diferensiasi produk oleh perusahaan • Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya • Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan • Struktur modal yang efektif 				<p>Pemasaran semakin membaik</p> <p>Sudah dapat diandalkan</p> <p>Dapat terkendalikan</p> <p>Mendukung</p> <p>Mulai meningkat</p>
<p>KELEMAHAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi harga yang kurang efektif • Persediaan yang lambat pengembangan produk • Peralatan dan pemesinan yang kurang efektif dan efisien • Informasi manajemen dalam bersaing • Perencanaan keuangan modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien 				<p>Dapat diperbaiki</p> <p>Penambahan tenaga kerja</p> <p>Perlu pengenalan teknologi Cukup baik</p> <p>Perlu penanganan khusus</p>
Total		1,00		

Sumber : data diolah tahun 2007

b. EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

Disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal kedalam kerangka peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Tahapannya adalah sebagai berikut :

- Membuat daftar *critical success factors*. Untuk aspek eksternal yang mencakup peluang dan ancaman.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industri, dengan kriteria sebagai berikut:
 - Rating 4 dengan bobot 0,20 (20%)
 - Rating 3 dengan bobot 0,15 (15%)
 - Rating 2 dengan bobot 0,10 (10%)
 - Rating 1 dengan bobot 0,05 (5%)
- Hitung rating untuk masing-masing *critical success factors* dengan memberikan skala 1 – 4, dimana :
 - 1 = dibawah rata-rata
 - 2 = rata-rata
 - 3 = diatas rata-rata
 - 4 = sangat bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- Bobot dan rating dari masing-masing faktor dikalikan untuk menentukan nilai skornya.
- Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan yang dinilai merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 4

Hasil Jawaban Responden Pada Matrik EFAS

Pertanyaan	Responden				Total Responden
	Rating 4	Rating 3	Rating 2	Rating 1	
PELUANG : <ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan • Biaya dan rintangan modal yang efektif • Stabilitas pemerintah • Produk yang unik yang diciptakan oleh perusahaan 					
ANCAMAN : <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya persaingan • Munculnya pendatang baru • Sistem perpajakan • Harga jual yang akan dijual ke pasaran cukup mahal 					

Sumber : Data diolah tahun 2007

Dari hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor internal yang disajikan ke dalam matrik EFAS selanjutnya dilakukan analisis matrik EFAS dimana hasil jawaban terbanyak dari responden akan dijadikan hasil nilai jawaban pada analisis matrik EFAS yaitu sebagai berikut :

Tabel 5
Analisis Matrik EFAS

Faktor-faktor strategi Internal	Rating	Bobot	Total	Komentar
PELUANG : <ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan • Biaya dan rintangan modal yang efektif • Stabilitas pemerintah • Produk yang unik yang diciptakan oleh perusahaan 				Sudah cukup baik Cukup baik Mendukung Mengikuti zaman
ANCAMAN : <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya persaingan • Munculnya pendatang baru • Sistem perpajakan • Harga jual yang akan dijual ke pasaran cukup mahal 				Stabil Dapat ditangani dengan baik Dapat disesuaikan Bisa diikuti
TOTAL		1,00		

Sumber : Data diolah tahun 2007

c. Internal – Eksternal Matrik (IE)

Tabel 6

KUAT RATA-RATA LEMAH
 4,0 3,0 2,0 1,0

TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	TINGGI	3,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	MENENGAH	2,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan
				Stabilitas	
	RENDAH	1,0	VII Pertumbuhan	VIII Perumbuhan	IX Likuiditas

Keterangan :

I = Strategi konsentrasi melalui integrasi vertical

Dapat dicapai melalui integrasi vertical dengan cara mengambil alih fungsi pemasok atau dengan mengambil alih fungsi distributor. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

- II = Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- Adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa, tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan baik diproduksi maupun pemasaran.
- III = Strategi stabilitas
- Strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium.
- IV = Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas (tidak ada perubahan terhadap laba)
- Tujuannya relatif lebih defensive, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.
- V = Strategi divestasi
- Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi captive company, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham.
- VII = Strategi diversifikasi konsentrik
- Umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi posisi bersaing sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah.
- VIII = Strategi diversifikasi konglomerat
- Dilakukan jika perusahaan menghadapi posisi bersaing yang begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya rendah.

IX = Strategi likuidasi atau bangkrut

Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah tidak memiliki prospek lagi, prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya dari pada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham likuidasi lebih baik dari pada saham perusahaan. Digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dari ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. yang sudah dinyatakan bangkrut.

2.6 Strategi Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Dengan Menggunakan Metoda SWOT

Strategi pemasaran bersaing yang dianut oleh perusahaan tergantung pada posisinya dalam industri. Perusahaan yang mendominasi suatu pasar dapat menganut satu atau beberapa strategi pemimpin pasar..

Jack Welch, Chairman General Electric (1998,104), menekankan tentang kekayaan dari keunggulan. "Jika kamu tidak mempunyai keunggulan bersaing, jangan bersaing". Para ahli setuju bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keberhasilan bisnis dan keunggulan bersaing.

Day dan Wensley (2000,232), mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Bagi produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing dipasar, perbedaan antara produknya dan produk pesaing harus dapat dirasakan

dipasaran. Mereka harus dapat merefleksikan pada beberapa produk/atribut yang akan disampaikan, yang merupakan criteria pokok pembelian (key buying criterion) pasar.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

Menurut John L. Thompson (1997,262), mengemukakan bahwa

“ Competitive strategies : corporate competitiveness can sometimes be enhanced by synergy, and by transferring skills, sharing activities and creating effective linkages between the parts of the organization responsible for different products and services, awareness and change ”.

Philip Kotler (2000,35), mengatakan bahwa “Perusahaan yang buruk mengabaikan para pesaingnya, perusahaan yang biasa-biasa saja meniru para pesaingnya, perusahaan yang unggul memimpin para pesaingnya”.

Perusahaan dapat melakukan kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan. Suatu perusahaan pasti mengetahui secara luas bahwa ”SWOT” merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila dilakukan dengan tepat.

Diketahui bahwa penjualan itu tidak selalu memperoleh imbalan pendapatan pada saat yang sama atau saat penjualan itu terjadi dengan memperoleh uang secara tunai. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan

strategi bersaing sesuai dengan nilai yang diberikan dan dipahami konsumen. Karena setiap produk selalu melewati tahapan dalam siklus hidupnya, maka pada umumnya setiap perusahaan akan selalu mengubah strategi bersaingnya. Sesuai perkembangan waktu usaha yang dapat dilakukan perusahaan dalam melakukan strategi bersaing yang sesuai, agar dapat meningkatkan tingkat pendapatan, apabila dapat menyebabkan kenaikan tingkat pendapatan dari produk baru yang dihasilkan dalam arti terdapat pengaruh antara strategi bersaing terhadap produk baru dengan tingkat pendapatan dalam melakukan strategi bersaing dan menetapkan harga produk baru tersebut perusahaan harus menentukannya sesuai dengan biaya perencanaan produk tersebut.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian pada makalah ini mengenai strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan pada perusahaan PT. Trio Putra Utama, Cileungsi dengan menggunakan metoda swot di mana objek penelitian adalah variabel independent X1 (pengaruh faktor internal dan eksternal) dengan indikator X2 yaitu: factor internal (Pemasaran, Distribusi, Manajemen Produksi dan Operasi, Sumber Daya dan Karyawan). Faktor eksternal (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, dan Teknologi). Variabel dependent Y (Peningkatan Penjualan) dengan indikator yaitu Volume Penjualan .

3.2 Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Jenis penelitian yaitu deskriptif eksploratif yang merupakan penelitian terhadap subjek penelitian yang berupa individu maupun divisi yang ada dalam perusahaan, yang menjelaskan hubungan yang relevan terhadap aspek-aspek yang ada di perusahaan.

Adapun metode yang di gunakan berupa studi kasus. Yang merupakan metode penelitian untuk memahami karakteristik fenomena atau kejadian yang diteliti, dan dengan teknik penelitiannya menggunakan statistik kuantitatif.

Unit analisis yang di gunakan yaitu berupa organization adalah sumber data yang unit analisisnya respon dari perusahaan dalam kaitannya dengan permasalahan dari penelitian pada PT. Trio Putra Utama.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 7

**STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN
PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA, CILEUNGSI, DENGAN
MENGUNAKAN METODA SWOT**

Variabel / sub variabel	Indikator	Skala
Faktor Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran • Distribusi • Manajemen Produksi & Operasi • Sumber Daya dan Karyawan Perusahaan • Keuangan Akuntansi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
Faktor Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Politik • Ekonomi • Sosial Budaya • Teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinal • Ordinal • Ordinal • Ordinal
Peningkatan Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Volume Penjualan (Unit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinal

3.2.3 Metode Penarikan Sample

Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan metode penarikan sample acak sederhana (Simpel random sampling). Penulis melakukan penelitian terhadap karyawan PT. Trio Putra Utama yang berjumlah 100. Jadi penulis menggunakan populasi.

3.2.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan makalah seminar ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data dan informasi untuk melengkapi penyusunan makalah ini adalah :

1. Wawancara

Penulis melakukan wawancara secara langsung dengan manajer perusahaan dengan pihak-pihak yang terkait yang dilakukan oleh penulis.

2. Observasi

Penulis melakukan pengambilan data secara langsung terhadap objek penelitian untuk mendapatkan data yang jelas dan akurat.

3.2.5 Metode Analisis

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif Yang bertujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian yang merupakan gambaran secara mendalam dan memiliki objektivitas terhadap objek yang akan diteliti.

2. Analisis SWOT

Dengan menggunakan Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*), Matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*) dan Matrik Internal Eksternal (IE) yang dikembangkan dari model General Electric (GE-Model).

Tabel 8

Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTH (S) Faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Faktor-faktor peluang eksternal	SO strategies Mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang	WO strategies Meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang
THREATS (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	ST strategies Mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman	WT strategies Mengurangi kelemahan dalam rangka untuk meminimalisir ancaman

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Trio Putra Utama merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang penyamakan kulit yang berlokasi di Jl. Waru Gg. Mesjid No. 55, Desa Kembang Kuning kecamatan Klapa Nunggal, Cileungsi Kabupaten Bogor. Sedangkan Kantor pusat berlokasi di Jl. Rawa Sumur Barat II kav. 7 kawasan industri Pulogadung, Jakarta Timur.

Surat izin Usaha Tetap PT. Trio Putra Utama adalah NO. 02 / kanwil.10.03.13 / AI / b / IZ . a . 03 / 1 / 1993 tanggal 11 Januari 1993. Dengan investasi awal sebesar 3 milyar rupiah. Kemudian pada tahun 1993 diadakan penanaman modal kembali sebesar 6 milyar rupiah.

Pada awal berdirinya PT. Trio Putra Utama hanya bertujuan memproduksi kulit untuk sarung tangan dan mengekspornya dalam bentuk kulit jadi. Tetapi kemudian ditemukan banyak kesulitan karena banyaknya barang reject yang tidak dapat dijual dan dimanfaatkan sehingga bertumpuk digudang. Akhirnya untuk menanggulangi hal tersebut dan untuk mendapatkan nilai tambah, pada pertengahan tahun 1989 didirikan PT. Tunas Sukses. PT. Tunas Sukses ini memproduksi sarung tangan untuk golf dan kemudian diperluas menjadi sebuah industri garmen dengan produksi utamanya jaket kulit, golf glove dan bating glove.

Pada tahun 1995 PT. Trio Putra Utama mulai memperluas pangsa pasarnya dengan menjual kulit lembaran kepada perusahaan-perusahaan garmen lain yang membutuhkan, tetapi hanya sekitar 20 persen.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Didalam suatu organisasi atau setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mengetahui tugas-tugas dari setiap bagian agar terbina hubungan yang baik antara karyawan dan atasannya. Struktur organisasi ini memberikan penjelasan tentang wewenang dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh atasan dan karyawan, juga memudahkan manajer dalam membuat kebijaksanaan yang akan diambil.

Sebagaimana diketahui bahwa, struktur organisasi perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Karena dengan adanya suatu susunan organisasi yang baik akan memungkinkan terjadinya suatu kerjasama diantara para karyawan serta terbinanya hubungan yang baik antara karyawan dengan atasannya.

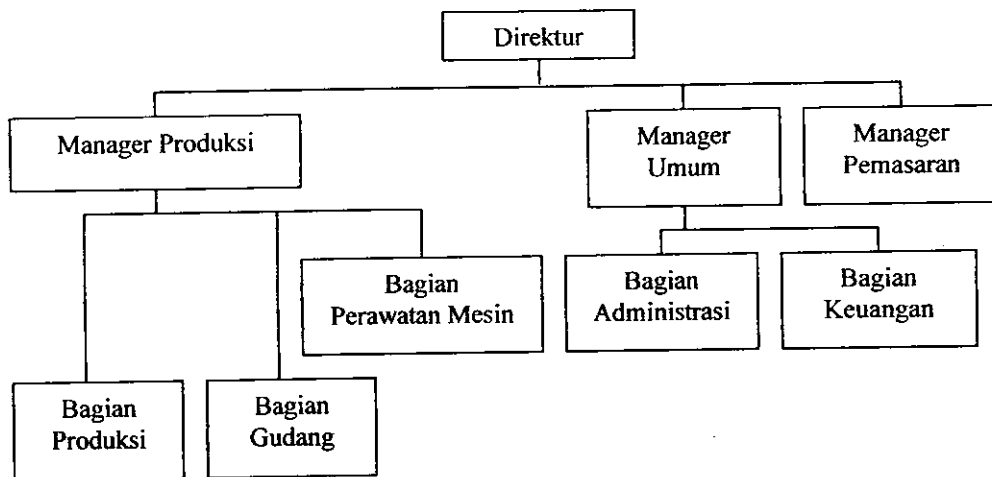
Organisasi merupakan suatu unit yang terkoordinasi terdiri lebih dari satu orang yang berfungsi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah perusahaan merupakan suatu organisasi, dimana terdapat suatu sistem kerjasama antara sekelompok orang berdasarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab tujuan yang hendak dicapai.

Perusahaan perlu menyesuaikan bentuk dan susunan organisasinya dengan perkembangan tugas pokok daripada perusahaan tersebut. Suatu jabatan dalam perusahaan diciptakan untuk melaksanakan suatu fungsi tertentu. Mereka yang menduduki jabatan tersebut memerlukan pengertian yang jelas mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Adapun struktur organisasi perusahaan PT. Trio Putra Utama dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 3

Struktur Organisasi PT. Trio Putra Utama



Sumber : PT. Trio Putra Utama

Berikut ini akan diuraikan fungsi dan tugas dari masing-masing jabatan yang terdapat pada PT. Trio Putra Utama, yaitu :

1. Direktur

Tugas utamanya adalah memimpin kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan tugasnya, direktur membawahi dan dibantu langsung oleh Sekretaris, Manager Personalia, Manager Produksi, Manager Keuangan, dan Manager Pemasaran pada PT. Trio Putra Utama. Direktur melakukan kegiatannya untuk mengawasi dan meminta pertanggung jawaban dari Manager Personalia tentang tenaga kerjanya, pertanggung jawaban Manager Produksi tentang hasil produksi kulit, pertanggung jawaban Manager Keuangan tentang arus kas masuk dan keluar yang terjadi didalam perusahaan, pertanggung jawaban Manager Pemasaran tentang hasil memasarkan hasil produksi kulit. Adapun tugas dan tanggung jawab direktur adalah sebagai berikut :

- a. Memimpin dan mengkoordinasi semua kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik.
- b. Menandatangani kontrak kerjasama dengan perusahaan lain.
- c. Bertanggung jawab penuh terhadap seluruh aktifitas perusahaan.
- d. Membuat rencana kerja dan kepengurusan kegiatan industri kulit.
- e. Mengawasi dan memastikan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan baik.
- f. Mengangkat dan memberhentikan manager-manager yang ada dibawahnya.

2. Manager Umum

Tugas dan kewajiban dalam perusahaan pada PT. Trio Putra Utama, manager umum mempunyai tanggung jawab kepada direktur tentang program kerja yang dijalankan pada PT. Trio Putra Utama . Selain itu tugas yang lain adalah sebagai berikut :

- a. Merencanakan dan mengendalikan program kerja pada perusahaan agar dapat berjalan dengan baik.
- b. Merencanakan dan mengendalikan mengembangkan SDM.
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak lain guna memperluas jalannya usaha perusahaan.
- d. Menangani setiap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan baik permasalahan itu timbul dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya Manager Umum dibantu oleh 2 (dua) kepala bagian administrasi dan bagian keuangan.

3. Bagian Administrasi

Tugas dan kewajiban pada PT. Trio Putra Utama bagian administrasi mempunyai tanggung jawab untuk keuangan perusahaan, mulai dari mengeluarkan belanja bahan baku buat kulit sampai tingkat penjualan produk kulit pada PT. Trio Putra Utama. Selain itu tugas yang lainnya adalah sebagai berikut :

- a. Mencatat dan memeriksa produk kulit agar tidak ada produk yang cacat yang dapat mengecewakan pihak lain

- b. Mengatur penyediaan bahan baku.

4. Bagian Keuangan

Tugas dan kewajiban bagian keuangan pada PT. Trio Putra Utama yaitu mengelola sekaligus membantu dari fungsi bagian administrasi pada PT. Trio Putra Utama. Selain itu mempunyai tugas yaitu sebagai berikut :

- a. Membuat buku kas pemasukan dan pengeluaran agar kelihatan berapa banyak pemasukan dan pengeluaran PT. Trio Putra Utama.
- b. Membuat rekening tagihan supaya perusahaan mengetahui seberapa banyak tagihan yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. Membuat daftar gaji karyawan agar karyawan tidak merasa dirugikan selama bekerja diperusahaan.

5. Manager Produksi

Tugas dan kewajiban manager produksi pada PT. Trio Putra Utama yaitu mengawasi proses produksi kulit secara menyeluruh mulai dari pengawasan bahan baku sampai hasil produksi kulit yang siap dipasarkan. Selain itu mempunyai tugas yaitu sebagai berikut :

- a. Meningkatkan dan menjaga kualitas produk
- b. Mengatur jadwal produksi menurut job order.
- c. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan produksi.

Dalam melaksanakan tugasnya Manager Produksi dibantu oleh 5 (lima) kepala bagian administrasi produksi, bagian produksi, bagian gudang, dan bagian perawatan mesin.

6. Bagian Produksi

Tugas dan kewajiban bagian produksi pada PT. Trio Putra Utama yaitu bertanggung jawab atas proses produksi kulit yang berjalan hampir setiap hari, sekaligus sebagai pengawas tenaga kerja pada bagian produksi, selain itu memiliki tugas lainnya yaitu sebagai berikut :

- a. Mendesain produk yang akan diproduksi agar hasil produksinya baik dan memuaskan.
- b. Menjaga kualitas produk yang akan diproduksi.
- c. Mengawasi semua proses produksi supaya hasil produksinya tidak cacat dan tidak mengecewakan pihak lain.

7. Bagian Gudang

Tugas dan kewajiban bagian gudang pada PT. Trio Putra Utama yaitu mengurus barang produksi yang akan disimpan di ruang penyimpanan (gudang) selain itu memiliki tugas adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan pemeriksaan terakhir pada produk supaya produk tersebut terjaga kualitasnya.
- b. Memeriksa dan mencatat penerimaan dan pengeluaran bahan baku.

8. Bagian Perawatan Mesin

Tugas dan kewajiban bagian perawatan mesin pada PT. Trio Putra Utama yaitu merawat mesin produksi yang menghasilkan kulit agar dapat terus layak pakai produksi, selain itu memiliki tugas antara lain sebagai berikut :

- a. Merawat dan mereparasi mesin-mesin produksi agar tidak terganggu karyawan yang sedang bekerja.
- b. Merawat dan mereparasi kendaraan perusahaan supaya didalam perjalanan tidak mengalami hambatan.

9. Manager Pemasaran

Tugas dan kewajiban manager pemasaran pada PT. Trio Putra Utam yaitu sebagai tolak punggung untuk penjualan kulit pada perusahaan, selain itu bagian pemasaran memiliki tanggung jawab yang cukup berat atas hasil produksi kulit yang harus memenuhi target pasar. Tugas lainnya adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan kebijaksanaan pemasaran baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Merumuskan kebijaksanaan mengenai jual beli produk perusahaan.
- c. Merumuskan rencana kerja dan anggaran belanja perusahaan dalam bidang pemasaran.
- d. Meneliti keinginan konsumen sehingga perusahaan mengetahui keinginan konsumen itu seperti apa.

4.1.3 Tinjauan Khusus Perusahaan

PT. Trio Putra Utama merupakan sebuah perusahaan yang berorientasi ekspor dan impor, yang menolah berbagai jenis bahan baku seperti kulit kambing, kulit domba, kulit sapi, dan kulit kerbau. Bahan baku ini dapat berupa kulit awet garam maupun kulit awet pikel.

Kulit awet garam biasanya diperoleh secara lokal yaitu dari daerah Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Medan, sedangkan kulit awet pikel merupakan kulit impor dari New Zealand, Korea, dan Ethiopia. Kulit mentah lokal dibeli secara borongan dan dihitung apabila kulit tersebut telah dipikel oleh perusahaan dan diadakan pemisahan kualitas.

Ketersediaan bahan baku kulit lokal sangat tergantung sekali pada musim dan adat istiadat yang berlaku. Bila pada musim panen dan hari raya Idul Adha maka bahan baku yang tersedia akan banyak, karena banyaknya masyarakat yang memotong hewan untuk acara tersebut.

Kulit kambing dan kulit domba memiliki proporsi pengolahan yang paling besar ($\pm 95\%$), karena kulit ini ditujukan sebagai bahan baku sarung tangan golf (glove) dan garmen. Produk jadi glove dan garmen dijahit sendiri oleh PT. Trio Putra Utama di Jakarta yang selanjutnya merupakan produk ekspor ke negara Amerika, Jepang, dan Korea. Sedangkan kulit sapi dan kerbau dijual dalam bentuk lembaran sebagai bahan baku sepatu yang hanya diolah pada saat-saat tertentu, tergantung kepada permintaan dan ketersediaan sarana produksi.

4.1.4 Proses Produksi

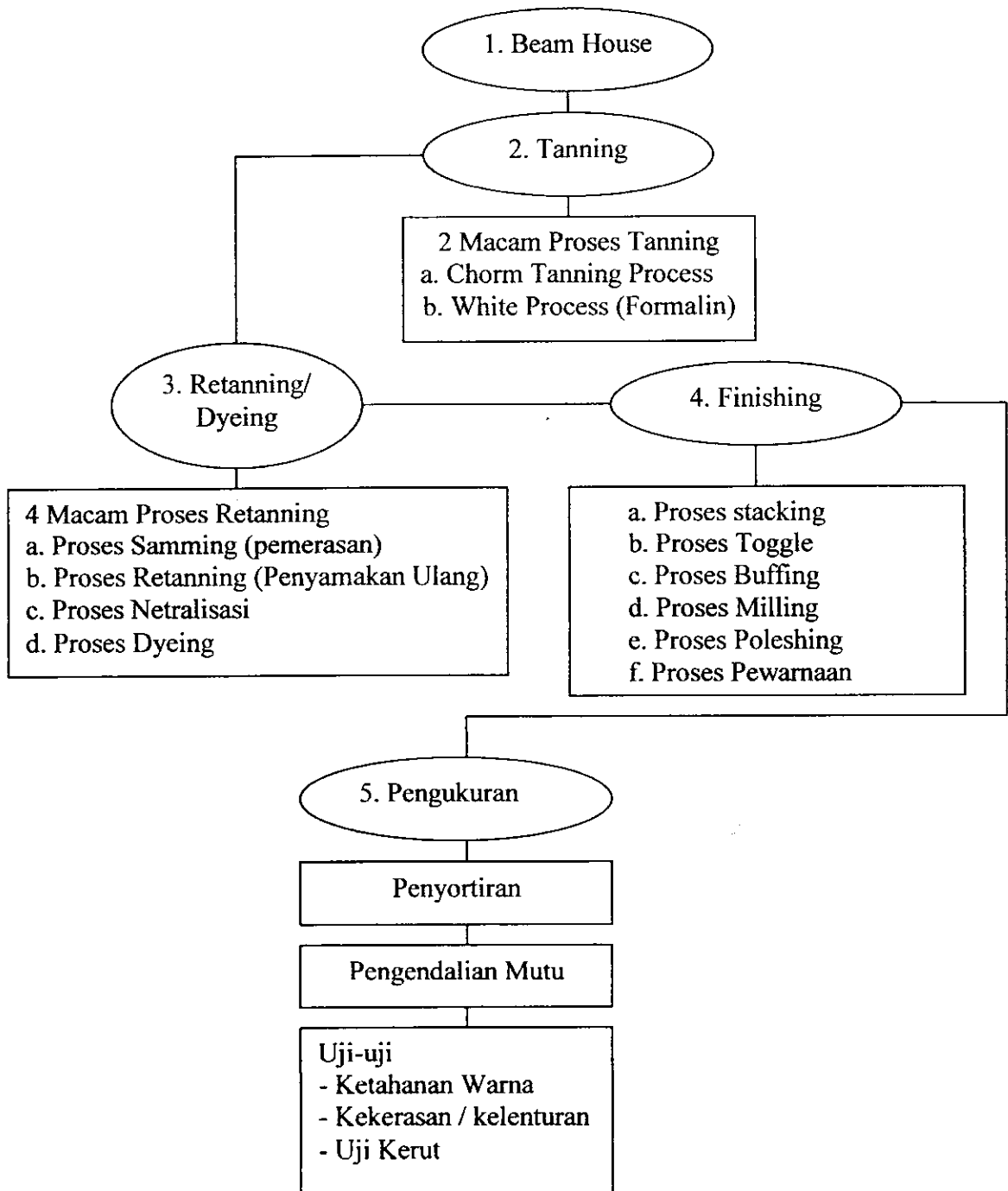
Proses produksi PT. Trio Putra Utama secara garis besar terbagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. Beam House
2. Tanning
3. Retanning / dyeing
4. Finishing
5. Sortir / grading, ukur, packing

Untuk lebih jelasnya proses produksi PT. Trio Putra Utama dapat dilihat pada gambar 4.

Gambar 4

Proses produksi PT. Trio Putra Utama



1. Beam House

Proses beam house (rumah basah) ini mencakup proses soaking (perendaman), proses liming (pengapuran 0, proses fleshing (buang daging), proses reliming, proses deliming (buang kapur), proses bating (pelunakan), dan proses pikel.

Proses rumah basah ini bertujuan untuk memperoleh kulit awet pikel yang siap untuk diproses selanjutnya dan tahan disimpan selama kurang lebih 2 tahun. Adapun kulit yang diolah adalah kulit awet garam yang berasal dari supplier lokal, berupa kulit kambing dan kulit domba.

Apabila dalam proses ini kulit mengalami kerusakan atau cacat, maka kerusakan tidak dapat hilang sampai kulit samak.

Kapasitas drum molen untuk proses rumah basah ini adalah 2000 lembar kulit domba dan 2500 lembar kulit kambing. Kulit domba yang dapat diproses lebih sedikit, karena bulu kulit domba lebih tebal.

2. Tanning

Proses tanning ini bertujuan untuk menyamak kulit pikel sampai siap untuk memasuki proses pewarnaan. Dan terdapat 2 macam proses tanning, yaitu :

(a) Chrom tanning process

Untuk garmen dan untuk kulit-kulit warna gelap (hitam, merah, coklat).

(b) White process (formalin)

Untuk glove dan untuk kulit-kulit warna terang (snow white, light blue, pearl white, beige, dan lain-lain).

Proses tanning ini membutuhkan waktu selama 4 hari. Proses tanning dinyatakan sudah selesai (sudah masak) apabila dalam boiling test dinyatakan sudah matang.

3. Retanning / dyeing

Proses ini bertujuan untuk meningkatkan mutu penyamakan dan mewarnai kulit sesuai dengan warna yang diinginkan seperti hitam, coklat, merah, dan lain-lain. Bahan kimia yang digunakan dalam proses ini berbeda-beda untuk tiap bahan baku dan produk akhir yang diinginkan. Jenis-jenis produk akhir yang biasa dihasilkan adalah :

- Black Goal Galaxy
- Michelle / Taurus
- Bron-won
- Bating Dye Through
- Alliance
- Brown KB
- Balck Garmen

Proses retanning ini dapat dilaksanakan secara manual dan otomatisasi. Mesin retanning yang digunakan adalah mesin Coretan dari Italia. Selisih waktu proses antara manual dan otomatis sebesar 4 jam.

Proses samming (pemerasan) dimaksudkan untuk mengurangi kadar air pada kulit. Untuk mendapatkan kulit dengan ketebalan yang diinginkan dilakukan proses shaving.

Proses retanning (penyamakan ulang) bertujuan untuk membuat kulit menjadi jenuh dengan zat-zat penyamak, sehingga tidak akan mengadakan zat-zat lain.

Proses netralisasi bertujuan untuk menetralsir asam-asam yang ada pada kulit yang berasal dari proses pickling dan hidrolisa zat penyamak chrom itu sendiri.

Proses dyeing bertujuan untuk memberikan warna dasar pada kulit yang sudah disamak. Sedangkan proses peminyakan bertujuan untuk memperlicin serat-serat kulit dan untuk menjaga serat kulit agar tidak lengket satu dengan yang lainnya sehingga kulit lebih lunak dan lemas. Proses penjemuran berlangsung 2-3 hari yang dilakukan dengan cara mengangin-anginkan untuk menurunkan kadar air sampai kering udara.

4. Finishing

Proses finishing merupakan akhir dari proses penyamakan kulit. Proses ini dapat dikatakan proses kering karena sudah tidak menggunakan air sebagai media proses. Proses finishing ini berbeda-beda untuk tiap

kulit tergantung dari hasil yang diinginkan. Pada proses ini hanya dilakukan perlakuan secara mekanik atau fisik terhadap kulit.

Proses stacking dilakukan dengan mesin stacking. Proses ini bertujuan untuk membuat kulit menjadi lemas dan bertambah luasnya. Cara pelemasannya dari atas ke bawah dan mengikuti arah tumbuhnya bulu. Proses toggle pun dimaksudkan untuk menambah luas permukaan. Caranya dengan merentang kulit dan ujung-ujungnya dijepit pada bagian sisinya dan dikaitkan pada plat baja yang berlubang.

Proses buffing dilakukan bila kulit memiliki ketebalan melebihi dari yang diinginkan. Proses milling bertujuan untuk melemaskan dan melembutkan kulit. Proses polishing dilakukan dengan mesin polishing yang bertujuan untuk menghaluskan dan mengkilapkan kulit. Untuk menutupi cacat pada kulit dilakukan padding yang dilakukan secara manual yaitu memoleskan cat basah pada kulit.

Pewarnaan sesuai keinginan dilakukan dengan cara menyemprotkan cat pada kulit dengan menggunakan mesin spray. Untuk menguatkan warna tersebut dilakukan beberapa kali penyemprotan.

5. Pengukuran

Pengukuran secara manual digunakan alat berbentuk segi empat dengan kotak-kotak kecil didalamnya yang masing-masing berukuran 1 feet (30.5 x 30.5 cm), dengan kualifikasi kecil = 3 – 6.1 feet, besar = 6.2

feet keatas. Pengukuran dengan mesin otomatis hanya dilakukan pada proses finishing garmen saja.

Penyortiran dilakukan setelah proses pemikelan, tanning dan finishing. Pembedaan kelas (gradding) dilakukan berdasarkan permukaan kulitnya. Dilihat banyak atau tidaknya cacat, flek-flek akibat jamur dan proses-proses sebelumnya.

Untuk gradding kulit pikel dibagi dalam 6 kelas, yaitu kelas 1,2,3,4,5 dan reject. Kelas 1-3 dalam penyimpanannya digabung menjadi satu. Hal ini disebabkan karena jumlahnya yang sedikit. Kelas 1-3 dalam pemakaiannya lebih banyak ditujukan untuk warna-warna terang atau putih, kelas 4-reject untuk warna-warna gelap. Hal yang terpenting pada proses pikel ini adalah setiap akhir proses kulit tidak mengalami pembekakan.

Setelah proses tanning, kulit dikelaskan berdasarkan ketebalannya. Sebagai contoh untuk kelas Alliance, kulit dibagi tebal, sedang, dan tipis, sedangkan kulit MC tebal dan tipis.

Barang setelah proses finishing dibedakan menjadi ladies, marble, dan egypt dengan kelas mutu A/B. Untuk kulit yang mulus tidak bermotif disebut kulit ladies, bila bermotif tapi tidak terlalu timbul disebut kulit marble dan bila motif jelas dan timbul disebut kulit egypt.

Selain penyortiran barang-barang yang dihasilkan, juga dilakukan penyortiran untuk barang-barang kiriman dari pabrik garmen di Pulogadung yang ketebalannya tidak sesuai. Sedangkan untuk

pengendalian mutu, kulit diuji dilaboratorium. Uji-uji yang dilakukan adalah :

- Ketahanan warna
- Kekerasan/kelenturan
- Uji kerut

4.1.5 Aktivitas Perusahaan

1. Pembelian Bahan Baku

Bahan baku kulit yang digunakan oleh PT.Trio Putra Utama terdiri dari kulit awet garam dan kulit awet pikel. Kulit awet garam berasal dari pemasok lokal dan kulit awet pikel didatangkan dari Australia, New Zealand, Korea, dan Ethiopia.

2. Pemakaian Bahan Baku

Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada proses produksi penyamakan kulit khususnya pada proses beam house. Adapun bahan baku yang digunakan untuk memproduksi kulit samak ini antara lain :

- a. Kulit
- b. NaOH
- c. Diamol C
- d. Hostapal
- e. Vincol A
- f. Sodium Hidrosulfite

- g. Kapur
- h. FR62
- i. Oropon OR
- j. Formic acid
- k. Garam

3. Penyimpanan dan Penggudangan Bahan Baku

Dalam suatu industri sarana penggudangan tidak dapat diabaikan, karena bahan baku, bahan kimia dan produk jadi yang tidak ditunjang dengan sistem penyimpanan dan penggudangan yang baik akan cepat menurun kualitasnya selama penyimpanan.

PT.Trio Putra Utama mempunyai lima gudang yaitu gudang bahan baku dan kulit piket, gudang bahan kimia, gudang barang jadi, serta gudang teknik.

Fungsi utama dari gudang-gudang tersebut adalah untuk menerima barang, menyimpan barang, dan mengeluarkan barang.

Seluruh mutu dari bahan-bahan yang terdapat didalam gudang dikontrol dan diawasi oleh manajer keuangan dan administrasi.

4. Pengawasan Mutu Persediaan Bahan Baku

Pengawasan disini dimaksudkan untuk mengawasi dan mengendalikan mutu bahan dasar, produk antara dan produk jadi agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan mutu dilakukan melalui dua cara. Cara yang pertama dengan menggunakan sifat fisik dan kimia kulit. Mutu kulit dikontrol pada setiap tahapan proses melalui Ph, kadar garam, boiling test, cek bening, dan cek tembus. Boiling test merupakan suatu cara untuk mengetahui kematangan kulit. Kulit yang belum matang akan mengakibatkan berkurangnya kekuatan lentur dan bagian nef kulit mudah pecah-pecah sehingga dapat menurunkan kualitas kulit.

Cek tembus merupakan salah satu cara untuk melihat sejauh mana bahan kimia sudah meresap ke dalam kulit. Jika bahan kimia yang masuk ke dalam kulit tidak merata menyebabkan pembusukan akan berlangsung lebih cepat dari arah dalam dan akhirnya menyebar ke arah luar kulit.

Sedangkan cek bening digunakan untuk mengetahui sejauh mana bahan kimia yang digunakan sudah terikat dengan melihat kejernihan larutan.

Cara yang kedua yaitu dengan menggunakan indera pekerja. Kulit diraba, ditekan, ditarik untuk memastikan apakah kulit sudah sesuai yang diinginkan. Tugas ini biasanya dilakukan oleh pekerja yang sudah berpengalaman.

Pada proses kering (finishing) pengendalian mutu bersifat menjaga agar penampakan kulit tetap menarik. Hal ini dilakukan dengan cara mengurangi kerobekan kulit, menjaga ketebalan kulit, dan penyemprotan warna tetap merata. Khusus untuk ketebalan kulit digunakan alat khusus yang disebut toklek.

5. Prakiraan Produksi

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen. Dalam perencanaan ditentukan usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang akan atau perlu diambil oleh pimpinan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan masalah-masalah yang mungkin timbul dimasa yang akan datang.

Perencanaan produksi ini dapat dibedakan menurut jangka waktunya yaitu perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek (perencanaan operasional).

6. Penjadwalan Produksi

Penjadwalan merupakan bentuk perencanaan pada tingkat operasional. Tujuan dari penjadwalan produksi adalah untuk menaikkan kegunaan dari sumber daya yang terbatas, yaitu untuk mengurangi waktu idle sumber daya.

Kegunaan dari penjadwalan adalah untuk mengurangi jumlah rata-rata pekerja yang menunggu samapai sumber daya disibukkan dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Selain itu kegunaan penjadwalan produksi adalah untuk mengurangi beberapa fungsi keterlambatan.

4.2 PEMBAHASAN

4.2.1 Strategi Bersaing Yang Dimiliki Oleh PT. Trio Putra Utama

Selain perusahaan memproduksi kulit, perusahaan selalu mengutamakan strategi bersaing. Perusahaan kulit pun harus mempunyai strategi-strategi bersaing yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis.

Adapun strategi-strategi bersaing yang dimiliki oleh PT. Trio Putra Utama :

1. Menciptakan suatu strategi pemasaran yang baru.
2. Hasil produksinya unik, berbeda dengan perusahaan lain.
3. Menyusun tata letak kulit sesuai kebutuhan.
4. Bertanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan perusahaan.
5. Melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Pada PT. Trio Putra Utama

Faktor internal pada PT. Trio Putra Utama yang melibatkan hampir semua kegiatan pada PT. Trio Putra Utama adalah produk dan pengembangannya. Produk PT. Trio Putra Utama merupakan kegiatan operasional yang berkaitan erat dengan jenis produksi kulit, yaitu kulit domba, kulit kambing, kulit kerbau, dan kulit sapi. Berikut ini penjelasan dari faktor internal pada PT. Trio Putra Utama :

- **Faktor Pemasaran dan Distribusi**

PT. Trio Putra Utama mempunyai kekuatan dalam pemasaran dan hal ini memberikan keunggulan strategis dalam melancarkan produk baru yang lebih inovatif dalam mempertahankan diri serta meningkatkan pangsa pasar mereka dengan produk sekarang ini. Faktor-faktor pemasaran dan distribusi yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Biaya rintangan modal yang efektif
- b. Kegiatan promosi gencar dilakukan secara efektif dan efisien oleh perusahaan
- c. Persaingan industri dalam pemasaran produk kulit yang dilakukan PT. Trio Putra Utama terhadap para pesaingnya
- d. Dalam penetapan strategi harga jual kulit efektif, sehingga diminati oleh konsumen dan terjangkau oleh masyarakat.

- **Faktor Manajemen Produksi dan Operasi**

PT. Trio Putra Utama melakukan manajemen produksi dan operasinya secara keterbukaan. Ini dilakukan agar dapat membantu perusahaan dalam memutuskan bagaimana perusahaan dapat ditingkatkan berkaitan dengan kelengahan dalam memperlihatkan bagaimana seriusnya masalah operasi pada perusahaan. Jadi pengembangan perencanaan produksi dan sistem pengendalian, peningkatan produksi, program dan kemampuan pabrik serta keputusan tentang lokasi usaha dapat menuntun tercapainya

keunggulan bersaing yang penting bagi PT. Trio Putra Utama. Faktor-faktor strategis lingkungan manajemen produksi dan operasi yaitu :

Untuk kapasitas produksi kulit yang ada dalam PT. Trio Putra Utama dapat diperkirakan memenuhi kebutuhan kulit pada pasar konsumen.

- a. Untuk kapasitas produksi kulit yang ada dalam PT. Trio Putra Utama dapat diperkirakan memenuhi kebutuhan kulit pada pasar konsumen.
- b. Fasilitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan cukup baik, sehingga kegiatan produksi kulit pada perusahaan lebih efektif dan efisien.
- c. Pengeluaran untuk biaya bahan baku kulit sampai dengan proses produksi yang dilakukan oleh PT. Trio Putra Utama dapat teratasi dan sudah direncanakan.
- d. Sistem perawatan peralatan produksi yang ada di PT. Trio Putra Utama dilakukan secara efisien dan efektif
- e. Lokasi dari fasilitas produksi pada pabrik dan kantor pada PT. Trio Putra Utama memiliki lokasi yang strategis, sehingga dapat dijangkau dengan mudah.

- **Faktor Sumberdaya dan Karyawan**

Sumberdaya dan karyawan pada PT. Trio Putra Utama yang mampu memberikan keunggulan strategis untuk perusahaan. Setiap faktor ini dapat menambah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor keunggulan strategis sumberdaya dan karyawan adalah :

- a. Karyawan sangat loyal terhadap perusahaan.

- b. Karyawan memiliki kualitas kerja dan hasil kerja yang tinggi
- c. Sistem informasi manajemen yang ada diperusahaan didukung oleh teknologi komputerisasi.

- **Faktor Keuangan dan Akuntansi**

Sistem keuangan dan akuntansi pada PT. Trio Putra Utama dilakukan untuk menentukan apakah perusahaan menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat dari pesaingnya. Dapatkah perusahaan bertahan lebih lama lagi atau dapatkah perusahaan bersaing lebih efektif karena mempunyai kekuatan keuangan untuk melakukan hal ini. Faktor-faktor keuangan dan akuntansi adalah :

- a. Penanganan dalam masalah biaya modal perusahaan yang rendah
- b. Analisa struktur modal yang ada didalam perusahaan mulai dari modal sendiri sampai dengan para pemegang saham dilakukan secara efektif
- c. Perencanaan keuangan, modal kerja, prosedur penganggaran modal yang efektif dan efisien.

Sedangkan faktor eksternal perusahaan nya adalah sebagai berikut :

- **Faktor Politik**

Pergerakan pengaruh para elit politik dan tokoh dimasyarakat pada masa sekarang ini yang dinilai kontra produktif dan belum juga mampu membawa pencerahan situasi dan kondisi masyarakat. Bagi umumnya kalangan pengusaha, kondisi seperti ini cenderung membawa instabilitas kepada dunia usaha yang ditandai dengan tingginya sifat kehati-hatian

para pengusaha untuk menanamkan investasi dalam jumlah besar. Kondisi demikian menjadi acuan bagi munculnya usaha sejenis dengan skala sama atau lebih besar dari usaha yang ada saat ini.

- **Faktor Ekonomi**

Kebijakan bidang ekonomi yang diambil sejak terjadinya krisis ekonomi dan bergulirnya reformasi mengakibatkan peningkatan biaya hidup, sedangkan pendapatan biaya hidup masyarakat tidak mengalami peningkatan. Kondisi demikian mengakibatkan pertumbuhan pasar menjadi relatif tidak stabil. Berkaitan operasional usaha yang dilakukan oleh PT. Trio Putra Utama mengedepankan peningkatan produksi dan juga kesejahteraan pekerja.

- **Faktor Sosial Budaya**

Masyarakat Indonesia mengenal berbagai macam jenis produk perlengkapan rumah termasuk kulit. Dalam hal ini PT. Trio Putra Utama melakukan perkembangan usahanya dengan mengeksport ke luar negeri.

- **Faktor Teknologi**

Perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) yang berlangsung sangat cepat dan telah merambah kedalam berbagai bidang termasuk bisnis memberikan pengaruh dalam pemilihan teknologi yang dipilih dalam kegiatan produksi kulit. Teknologi yang digunakan oleh PT.

Trio Putra Utama mulai dari teknologi industri sampai dengan pengolahan informasi manajemen berbasis komputer.

4.2.3 Strategi Bersaing PT. Trio Putra Utama Dalam Meningkatkan Penjualan Dengan Menggunakan Metoda Analisis SWOT

Setelah mengetahui berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, langkah selanjutnya adalah meningkatkan penjualan.pada perusahaan dengan menyusun perencanaan dan program yang baik dengan menggunakan matrik SWOT. Adapun faktor lingkungan internal terdiri dari pemasaran dan distribusi, manajemen produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan, serta keuangan dan akuntansi. Sedangkan faktor eksternal mulai dari faktor politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Dari hasil penelitian diketahui hasil dari responden untuk pengisian kuesioner sebesar 100 orang yang mewakili dari 20 orang pada masing-masing posisi yang ada didalam perusahaan yang dapat dilihat pada bagan struktur organisasi mulai dari Manajer Produksi sampai dengan Bagian Gudang yang dimiliki oleh PT. Trio Putra Utama. Pengambilan sample responden ini dengan menggunakan metode non-probability sampling atau sample yang diambil sengaja atau memilih responden yang bertujuan untuk menentukan batasan bagi populasi yang ingin diteliti oleh penulis . Berikut ini hasil jawaban kuesioner dari responden

Tabel 9

Hasil Jawaban Responden Pada Matrik IFAS

Pertanyaan	Responden				Total Responden
	Rating 4	Rating 3	Rating 2	Rating 1	
KEKUATAN:					
• Kemampuan dalam strategi bersaing	52 orang	32 orang	15 orang	1 orang	100 orang
• Pencapaian diferensiasi produk untuk perusahaan	49 orang	23 orang	19 orang	9 orang	100 orang
• Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya	5 orang	10 orang	4 orang	1 orang	100 orang
• Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan	15 orang	32 orang	53 orang		100 orang
• Struktur modal yang efektif	26 orang	15 orang	49 orang	10 orang	100 orang
KELEMAHAN :					
• Strategi harga yang kurang efektif	10 orang	41 orang	6 orang	43 orang	100 orang
• Persediaan yang lambat pengembangan produk	11 orang	9 orang	36 orang	44 orang	100 orang
• Peralatan dan pemesian yang kurang efektif dan efisien	10 orang	36 orang	3 orang	51 orang	100 orang
• Informasi manajemen dalam bersaing	26 orang	8 orang	26 orang	40 orang	100 orang
• Perencanaan keuangan modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien	12 orang	16 orang	48 orang	24 orang	100 orang

Sumber ; data diolah, tahun 2007

Dari hasil jawaban terhadap faktor-faktor internal yang disajikan ke dalam matrik IFAS selanjutnya dilakukan analisis matrik IFAS dimana hasil jawaban terbanyak dari responden akan dijadikan hasil nilai jawaban pada analisis matrik IFAS yaitu sebagai berikut :

Tabel 10
Analisis Matrik IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Rating	Bobot	Total	Komentar
KEKUATAN :				
• Kemampuan dalam strategi bersaing	4	0,20	0,80	Pemasaran semakin membaik
• Pencapaian diferensiasi produk oleh perusahaan	4	0,15	0,60	Sudah dapat diandalkan
• Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya	3	0,15	0,45	Dapat terkendalikan
• Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan	2	0,10	0,20	Memiliki kebanggaan
• Struktur modal yang efektif	2	0,10	0,20	Mulai meningkat
KELEMAHAN :				
• Strategi harga yang kurang efektif	1	0,05	0,05	Dapat diperbaiki
• Persediaan yang lambat pengembangan produk	1	0,05	0,05	Penambahan tenaga kerja
• Peralatan dan pemessinan yang kurang efektif dan efisien	1	0,05	0,05	Perlu pengenalan teknologi
• Informasi manajemen dalam bersaing	1	0,05	0,05	Cukup baik
• Perencanaan keuangan modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien	2	0,10	0,20	Perlu penanganan khusus
Total		1,00	2,65	

Sumber : data diolah tahun 2007

Pemetaan terhadap faktor internal PT. Trio Putra Utama pada sumbu X adalah 2,65

Tabel 11

Hasil Jawaban Responden Pada Matrik EFAS

Pertanyaan	Responden				Total Responden
	Rating 4	Rating 3	Rating 2	Rating 1	
PELUANG :					
• Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan	36 orang	50 orang	14 orang		100 orang
• Biaya dan rintangan modal yang efektif	48 orang	15 orang	26 orang	11 orang	100 orang
• Stabilitas pemerintah	11 orang	36 orang	45 orang	8 orang	100 orang
• Produk yang unik yang diciptakan oleh perusahaan	15 orang	32 orang	53 orang		100 orang
ANCAMAN :					
• Meningkatnya persaingan	36 orang	40 orang	20 orang	4 orang	100 orang
• Munculnya pendatang baru	24 orang	31 orang	40 orang	5 orang	100 orang
• Sistem perpajakan	39 orang	21 orang	45 orang	5 orang	100 orang
• Harga jual yang akan dijual ke pasaran cukup mahal	12 orang	27 orang	26 orang	35 orang	100 orang

Sumber : Data diolah tahun 2007

Dari hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor internal yang disajikan ke dalam matrik EFAS selanjutnya dilakukan analisis matrik EFAS dimana hasil jawaban terbanyak dari responden akan dijadikan hasil nilai jawaban pada analisis matrik EFAS yaitu sebagai berikut :

Tabel 12
Analisis Matrik EFAS

Faktor-faktor strategi Eksternal	Rating	Bobot	Total	Komentar
PELUANG :				
• Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan	3	0,15	0,45	Sudah cukup baik
• Biaya dan rintangan modal yang efektif	4	0,20	0,80	Cukup baik
• Stabilitas pemerintah	2	0,15	0,30	Mendukung
• Produk yang unik yang diciptakan oleh perusahaan	2	0,10	0,20	Mengikuti zaman
ANCAMAN :				
• Meningkatnya persaingan	3	0,15	0,45	Stabil
• Munculnya pendatang baru	2	0,10	0,20	Dapat ditangani dengan baik
• Sistem perpajakan	2	0,10	0,20	Dapat disesuaikan
• Harga jual yang akan dijual kepasar cukup mahal	1	0,05	0,05	Bisa diikuti
TOTAL		1,00	2,65	

Sumber : Data diolah tahun 2007

Pemetaan terhadap faktor eksternal PT. Trio Putra Utama pada sumbu Y adalah 2,65.

Tabel 13

Internal – Eksternal Matrik (IE)

	Kuat 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99	
	4,0	3,0	2,65	2,0
				1,0
	I	II	III	Tinggi 3,0 – 4,0
3,0				Sedang 2,0 – 2,99
2,65	IV	V	VI	Rendah 1,0 – 1,99
2,0				
1,0	VII	VIII	IX	

Hasil dari matrik diatas adalah total faktor dari strategi internal sebesar 2,65 dan total faktor dari strategi eksternal sebesar 2,65, berarti kondisi perusahaan berada pada kuadran V, yaitu strategi divestasi yang berarti jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi capital company, maka perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini. Jika saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, maka hal ini tidak merugikan para pemegang saham.

Tabel 14
Analisis Matrik SWOT

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p>PELUANG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan • Biaya dan rintangan modal yang efektif • Stabilitas pemerintah • Produk yang unik yang diciptakan oleh perusahaan 	<p>ANCAMAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya persaingan • Munculnya pendatang baru • Sistem perpajakan • Harga jual yang akan dijual ke pasaran cukup mahal
<p>KEKUATAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam strategi bersaing • Pencapaian diferensiasi produk oleh perusahaan • Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya • Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan • Struktur modal yang efektif 	<p>PENGUATAN DAN PERLUASAN PASAR atau SO strategi dilakukan untuk mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang</p>	<p>PERLUASAN DUKUNGAN MODAL atau WO strategi dilakukan untuk meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang</p>
<p>KELEMAHAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi harga yang kurang efektif • Persediaan yang lambat pengembangan produk • Peralatan dan pemrosesan yang kurang efektif dan efisien • Informasi manajemen dalam bersaing • Perencanaan keuangan modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien 	<p>PENGUATAN MANAJEMEN PERUSAHAAN DAN OPTIMASI FUNGSI OPERASI atau ST strategi dilakukan untuk mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman</p>	<p>PENGUATAN MANAJEMEN PERUSAHAAN DAN OPTIMASI FUNGSI OPERASI atau WT strategi dilakukan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka untuk meminimalisir ancaman</p>

Setelah mengetahui pengaruh dari faktor internal dan eksternal dengan nilai IFAS sebesar 2,50 dan EFAS sebesar 2,80 menggunakan pengujian dengan matrik IE dengan analisis matrik SWOT didapat posisi perusahaan pada penguatan dan perluasan pasar. Adapun strategi yang harus dijalankan perusahaan yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan serta memanfaatkan berbagai peluang.

Kekuatan yang dapat dioptimalkan adalah :

- Kemampuan dalam strategi bersaing
- Pencapaian diferensiasi produk oleh perusahaan
- Kemampuan yang kuat untuk melaksanakan strateginya relatif terhadap para pesaingnya.
- Kemampuan finansial dan daya operasi yang dimiliki perusahaan
- Struktur modal yang efektif.

Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah :

- Menciptakan suatu strategi baru untuk perusahaan
- Biaya dan rintangan modal yang efektif
- Stabilitas pemerintah
- Produk unik yang diciptakan perusahaan.

Dengan dijalankan strategi diatas maka penjualan perusahaan diharapkan dapat meningkat. Untuk melihat peningkatan penjualan dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 15

Hasil Penjualan Tahun 2002-2006

PT. Trio Putra Utama Dengan Produksi Kulit Domba

Tahun	Penjualan	% Kenaikan
2002	3652	
2003	5995	64,15
2004	6200	3,41
2005	6158	-2,64
2006	6158	0

Penjualan kulit domba pada PT. Trio Putra Utama dari tahun 2002-2003 meningkat sebesar 64,15 %, tahun 2003-2004 meningkat sebesar 3,41 %, sedangkan pada tahun 2004-2006 tidak meningkat justru mengalami penurunan.

Tabel 16

Hasil Penjualan Tahun 2002-2006

PT. Trio Putra Utama Dengan Produksi Kulit Kambing

Tahun	Penjualan	% Kenaikan
2002	3650	
2003	5765	57,94
2004	6582	14,17
2005	6215	-5,57
2006	6321	1,70

Penjualan kulit kambing pada PT. Trio Putra Utama dari tahun 2002- 2003 meningkat sebesar 57, 94 %, tahun 2003-2004 meningkat sebesar 14,17 %, pada tahun 2004-2005 tidak meningkat atau menurun sebesar -5,57%, sedangkan pada tahun 2005-2006 meningkat sebesar 1,70 %.

Tabel 17

Hasil Penjualan Tahun 2002-2006

PT.Trio Putra Utama Dengan Produksi Kulit Sapi

Tahun	Penjualan	% Kenaikan
2002	2600	
2003	3400	30,76
2004	5582	64,17
2005	6201	11,08
2006	5324	-14,14

Penjualan kulit sapi pada PT. Trio Putra Utama dari tahun 2002- 2003 meningkat sebesar 30, 76 %, tahun 2003-2004 meningkat sebesar 64,17 %, pada tahun 2004-2005 meningkat sebesar 11,08 %, sedangkan pada tahun 2005-2006 tidak meningkat justru mengalami penurunan sebesar -14,14 %.

Tabel 18

Hasil Penjualan Tahun 2002-2006

PT. Trio Putra Utama Dengan Produksi Kulit Kerbau

Tahun	Penjualan	% Kenaikan
2002	2200	
2003	2387	8,5
2004	4270	78,88
2005	4502	5,43
2006	5322	18,21

Penjualan kulit kerbau pada PT. Trio Putra Utama dari tahun 2002- 2003 meningkat sebesar 8,5 %, tahun 2003-2004 meningkat sebesar 78,88 %, pada tahun 2004-2005 meningkat sebesar 5,43 %, dan pada tahun 2005-2006 meningkat sebesar 18,21 %.

Secara umum peningkatan penjualan, hanya terjadi pada kulit kambing dan pada kulit kerbau.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis mengenai strategi bersaing dalam upaya meningkatkan penjualan pada PT. Trio Putra Utama maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi bersaing yang dilakukan pada PT. Trio Putra Utama cukup baik. Adapun strategi yang digunakan pada PT. Trio Putra Utama yaitu menciptakan suatu strategi pemasaran yang baru, hasil produksinya unik berbeda dengan perusahaan lain, menyusun tata letak kulit sesuai kebutuhan, bertanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan perusahaan, dan melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan.
2. Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan sangat penting untuk menentukan penjualan, dimana factor internal pada PT. Trio Putra Utama adalah pemasaran dan distribusi, manajemen produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan, serta keuangan & akuntansi berjalan dengan baik. Sedangkan factor eksternal yaitu politik, ekonomi, sosial & budaya, dan teknologi berjalan dengan baik. Sehingga kita dapat mengetahui factor-faktor internal dan eksternal perusahaan dalam menetapkan strategi bersaing perusahaan dapat menentukan penjualan.
3. Strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai

ke sana. Strategi bersaing membahas cara perusahaan untuk dapat bersaing secara lebih efektif dalam menetapkan posisi pasarnya. Ada beberapa strategi pemasaran yang mempengaruhi persaingan diantaranya adalah pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar, dan penggarap ceruk pasar.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut :

PT. Trio Putra Utama harus dapat meningkatkan strategi-strategi bersaing yang selama ini telah ditetapkan oleh perusahaan agar lebih baik lagi kedepannya, dengan cara menciptakan produk yang unik.

1. Faktor internal dan eksternal yang ada di PT. Trio Putra Utama harus lebih baik lagi agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis.
2. Dari analisis SWOT dengan menggunakan matrik EFAS dan IFAS untuk mengetahui penjualan pada PT. Trio Putra Utama harus ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas produksi dipasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Buchari, Alma. 2000. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Badan Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Buchari, Alma. 2002. *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa Cetakan Ke 5*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Bambang, Tri Cahyono. 1999. *Manajemen Pemasaran*. Penerbit IPWI. Jakarta.
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis Edisi 4*, PT. Erlangga, Jakarta.
- Eddy Mulyadi Soepardi et al. 2004. *Pedoman Skripsi S1 Untuk FE Universitas Pakuan*. Universitas Pakuan, Bogor.
- Fandy, Tjiptono. 1997. *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Fandy, Tjiptono. 2000. *Strategi Bisnis dan Manajemen. Edisi 1, Cetakan 1*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Husein, Umar. 2004. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Keegan, Warren J. 1995. *Manajemen Pemasaran Global Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1*, Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management. Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran Jilid 2*, PT. INDEKS Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. 2003. *Dasar Pemasaran Edisi ke 9*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.

- Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Ching Tiong Tan. 2003. *Manajemen Pemasaran Sudut Pandang Asia. Edisi 3*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2003. *Dasar-Dasar Pemasaran Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2*, Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium 1*, PT. INDEKS Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium 1 Alih Bahasa Benjamin Molan*. Prenhallindo. Jakarta.
- Porter, Michael E. 1997. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. PT. Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Riset Pemasaran*. Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Richard L. Draft. 2006. *Manajemen Alih Bahasa Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina*. Salemba 4. Jakarta.
- Sofyan, Assauri. 1996. *Manajemen Pemasaran*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Thompson, John L. 1997. *Strategic Management Third Edition*, by International Thompson Business Press.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

LAMPPIRAN

JADWAL PENELITIAN

No.	Kegiatan	Bulan								
		Jan	Feb	Mar	April	Mei	Jun	Agst	Sep	Okt
1	Pengajuan Judul	*								
2	Studi Pustaka		**	*						
3	Pembuatan Makalah Seminar			****						
4	Seminar				****	****	*			
5	Pengesahan					*				
6	Pengumpulan Data*)						***	**		
7	Pengolahan Data							****		
8	Penulisan Laporan dan Bimbingan							*	****	****
9	Sidang Skripsi									
10	Penyempurnaan Skripsi									
11	pengesahan									

Keterangan :

*)= Pengumpulan data primer dengan observasi ke lapangan

*= Menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan

Soal kuisoner

STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN
PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA, CILEUNGI DENGAN
MENGUNAKAN METODA SWOT

Salam hormat,

Bersama ini sesuai harapan bapak/ibu/saudara/i mengisi kuisoner berikut. Adapun maksud dan tujuan kuisoner ini adalah untuk mengumpulkan data bagi penelitian pendidikan saya tanpa ada kaitan dengan yang lain, oleh karena itu saya sangat mengharapkan bapak/ibu/saudara/i mengisi sesuai dengan apa adanya.

Atas kesediaan dan peran serta bapak/ibu/saudara/i, saya ucapkan dan terima kasih.

Jawablah pertanyaan pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda "x" pada pilihan yang tersedia.

Nama :

Alamat :

1. Jenis kelamin?
 - a. Pria
 - b. wanita

2. Pendidikan terakhir?
 - a. SD/ sederajat
 - b. SMP/ sederajat
 - c. SLTA/ sederajat
 - d. Akademik/sederajat
 - e. SI / sederajat

3. Bagaimana kemampuan strategi bersaing pada PT. TRIO PUTRAUTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. kuat
 - c. sedang
 - d. Lemah

4. Bagaimanakah kemampuan untuk melaksanakan strategi terhadap para pesaing pada PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. sedang
 - d. Lemah

5. Bagaimana kemampuan finansial dan daya operasi yang di miliki PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. sangat kuat
 - b. kuat
 - c. sedang
 - d. Lemah

6. Bagaimana stuktur modal yang efektif di PT TRIO PUTRA UTAMA ?
 - a. sangat kuat
 - b. kuat
 - c. sedang
 - d. Lemah

7. Bagaimana strategi harga yang kurang efektif di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. sangat kuat
 - b. kuat
 - c. sedang
 - d. Lemah

8. Bagaimanakah saluran distribusi yang di terapkan pada PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
9. Bagaimana strategi harga yang kurang efektif di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
10. Bagaimanakah persediaan dan pengembangan produk di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
11. Bagaimana peralatan dan permesinan di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
12. Bagaimana informasi manajemen dalam bersaing di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
13. Bagaimana perencana keuangan, modal kerja, prosedur penganggaran modal yang kurang efektif dan efisien di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
14. Bagaimana menciptakan strategi baru di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
15. Bagaimana biaya dan rintangan modal yang efektif di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
16. Bagaimana stabilitas pemerintah pada PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
17. Bagaimana produk unik yang diciptakan di PT TRIO PUTRA UTAMA?
 - a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik

18. Apakah meningkatnya persaingan di PT. TRIO PUTRA UTAMA ?
- a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
19. Bagaimana munculnya pendatang baru di PT. TRIO PUTRA UTAMA ?
- a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
20. Bagaimana sistem perpajakan di PT. TRIO PUTRA UTAMA ?
- a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
21. Apakah harga jual yang dijual ke pasaran oleh PT. TRIO PUTRA UTAMA cukup mahal ?
- a. Sangat kuat
 - b. Kuat
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik

PT. TRIO PUTRA UTAMA

SURAT KETERANGAN

No : 0040 / TPU / Person / XI / 2007

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : IKA MARYANA WAHID
Nrp : 021103050
Jurusan : MANAJEMEN
Asal Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS PAKUAN

Adalah benar-benar mengadakan riset/penelitian di PT. TRIO PUTRA
UTAMA dengan judul penelitian :

**"STRATEGI BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PENJUALAN PADA PT. TRIO PUTRA UTAMA KLAPA
NUNGGAL, CILEUNGI DENGAN MENGGUNAKAN METODA
SWOT "**

Yang dilakukan dari tanggal 01 Agustus s/d 29 September 2007

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk digunakan sebagaimana
mestinya.

Bogor , 01 Oktober 2007

Hormat Kami,



Aditya Ridwan
Personalia