

**POLA STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN KRIPIK NANGKA "FIRDA GROUP"
LUMAJANG JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Oleh

ACHMAD MOSYFIQ

NIM : 01510046



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**POLA STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN KRIPIK NANGKA "FIRDA GROUP"
LUMAJANG JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

Oleh

**ACHMAD MOSYFIQ
NIM : 01510046**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**POLA STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN KRIPIK NANGKA "FIRDA GROUP"
LUMAJANG JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Oleh

ACHMAD MOSYFIQ

NIM : 01510046

Telah Disetujui 24 September 2008
Dosen Pembimbing,

DR. H. MASYHURI, IR., MP

Mengetahui :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya persembahkan skripsi ini untuk:

- ✚ Yang tercinta ayah saya Shalehoddin dan Ibu saya Farhanah yang telah memberikan cinta dan kasih sayang serta dukungan moral dan spiritual, dengan do'a ayah dan ibu saya menjalani kehidupan yang lebih baik.
- ✚ Saudara-saudara saya tersayang adik Tamimatul Fitriyah dan Adik Khoirul Umam, saya sangat menyayangi kalian.
- ✚ Untuk "Engkau" di sana, yang selalu mendampingi dan membantu skripsi saya hingga selesai dan selalu setia mengantarkan kemanapun saya mau, akan selalu saya ingat kebaikanmu.
- ✚ Teman-teman suka duka di PB saya Tsabit, Khoirul Anwar, Win's, Niek Rusdy dan Atilla terimakasih kalian selalu mendengarkan keluh kesah saya, saat-saat bersama kalian saya jadi lupa dengan keluh kesah saya.
- ✚ Saudara-saudara di *Mapala Tursina* khususnya Ricko, Ramadhani dan Novpawan Andrianto yang selalu mensupport saya, saya akan mengingat kalian semuanya.
- ✚ Semua orang yang telah memberi saya dukungan semangat dan bantuan material maupun spiritual semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Semoga jarak dan rentang tidak menghalangi tali silaturahmi kita. Amien.

Motto

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu ke muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung” (Q.S. al-Jumu’ah : 10)

KATA PENGANTAR

Segala puji hanyalah milik Allah, Tuhan semesta alam. Semoga shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Peneliti memanjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, kecerdasan serta ridha-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *"Pola Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kripik Nangka "Firda Group" Lumajang Jawa Timur"* ini dengan baik dan lancar.

Penulis menyadari bahwa tugas penulisan ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak, semoga amal baik tersebut dibalas oleh Allah SWT. Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
3. Bapak Ahmad Fahrudin Alamsyah, SE., MM, selaku Pemb. Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
4. Bapak Dr. H. Masyhuri, IR., MP, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan bimbingannya sampai skripsi ini selesai.
5. Bapak Mahalli, SE, selaku pemilik dan sekaligus sebagai pimpinan Perusahaan Kripik Nangka "Firda Group", staff dan segenap

karyawan yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.

6. Bapak dan Ibu tercinta, serta segenap keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi di UIN Malang.
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas do'a, motivasi, bantuan serta perhatiannya yang tulus ikhlas. Semoga Allah SWT membalasnya dengan balasan yang setimpal.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang baik serta membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk perbaikan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, sehingga dapat membuka cakrawala berpikir serta memberikan setitik khazanah pengetahuan untuk terus memajukan dunia perekonomian. Semoga Allah SWT. Senantiasa mendengarkan dan mengabulkan permohonan kita. Amin.

Alhamdulillahirabbil Alamin

Malang, September 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
ABSTRAK.....	x
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Batasan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	6
A. Penelitian Terdahulu.....	6
B. Kajian Teoritis.....	12
1. Pengertian Strategi.....	12
2. Pengertian Manajemen Strategi.....	15
3. Manfaat Manajemen Strategi.....	17
4. Pengertian Pemasaran.....	19
5. Pengertian Strategi Pemasaran.....	20
6. Manfaat Strategi Pemasaran.....	21

7. Model Manajemen Strategi	22
8. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	29
9. Pemasaran Dalam Islam.....	41
10. Kerangka Berpikir	47
BAB III: METODE PENELITIAN.....	48
A. Lokasi Penelitian.....	48
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	48
C. Subyek Penelitian.....	48
D. Data dan Sumber Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	49
F. Model Analisis Data	51
BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	56
A. Paparan Data Hasil Penelitian.....	56
1. Sejarah Singkat Perusahaan	56
2. Lokasi Perusahaan	57
3. Organisasi dan Manajemen.....	59
4. Misi dan Tujuan Perusahaan	64
5. Personalia.....	66
6. Produksi.....	74
7. Pemasaran.....	80
B. Pembahasan Hasil Penelitian	83
1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	83
2. Analisis Lingkungan Internal	99
3. Implementasi Strategi.....	123

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	125
A. Paparan Data Hasil Penelitian.....	125
B. Saran	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan dan Karyawati.....	68
Tabel 4.2 Gaji Karyawan (Bulanan).....	71
Tabel 4.3 Gaji karyawan (harian).....	71
Tabel 4.4 Macam-Macam Produk.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Manajemen Strategi.....	28
Gambar 2.2 Lingkungan Ekstern Perusahaan.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	61
Gambar 4.2 Fungsi dan Kegunaan Peralatan.....	75
Gambar 4.3 Proses Alir Pembuatan Kripik Nangka.....	78
Gambar 4.4 Saluran Distribusi I Perusahaan “Firda Group”	83
Gambar 4.5 Saluran Distribusi II Perusahaan “Firda Group”	83

ABSTRAK

Mosyfiq, Achmad. 2008 SKRIPSI. *Pola Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kripik Nangka "Firda Group" Lumajang Jawa Timur.*
Pembimbing : Dr. H. Masyhuri. IR., MP

Kata Kunci: Strategi Pemasaran

Perusahaan "Firda Group" merupakan salah satu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Lumajang yang bergerak dibidang pembuatan kripik nangka. Perusahaan ini terbentuk karena Lumajang merupakan salah satu daerah penghasil nangka terbanyak. Dengan adanya kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti Perusahaan kripik nangka "Firda Group" kerana Lumajang dapat dijadikan prospek usaha yang sangat baik untuk dikembangkan di bidang pembuatan kripik nangka. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui pola strategi pemasaran pada perusahaan kripik nangka "Firda Group" tersebut.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam proses pengambilan data, peneliti menggunakan teknik observasi dan wawancara. Sedangkan data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan ternyata Perusahaan kripik nangka "Firda Group" memerlukan suatu strategi pemasaran agar mampu mempertahankan kegiatan perusahaan dan sekaligus mampu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Perusahaan tersebut perlu memonitor berbagai kondisi eksternal seperti keadaan perekonomian, politik, sosial budaya dan teknologi. Sekaligus kondisi internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan seperti pemasaran, faktor produksi, sumber daya manusia dan keuangan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa strategi yang bisa diterapkan oleh Perusahaan kripik nangka "Firda Group" adalah strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*).

ABSTRACTIONS

Author : Mosyfiq, Achmad, 2008 Minithesis. The Marketing Strategy
Crispy Chips of Jackfruit "Firda Group" Lumajang East Java
Adviser : Dr. H. Masyhuri. IR., MP

Key Word : Marketing Strategy

"Firda Group" company is one of the little and medium company (UKM) in Lumajang that operation making crispy chips of jackfruit. It is made because Lumajang one of the area that the biggest produce of jackfruit. With this situation, the researcher interested in doing research in "Firda Group" because Lumajang has good prospect to be improved in making crispy chips of jackfruit. Because of that, the researcher wants to know the marketing strategy of "Firda Group" company.

This researcher used quantitative descriptive research. In getting the data that researcher used observation technique and interview. The data that used are primary data and the secondary data. Data analysis that used are reduction data, presenting of the data and make final conclusion.

From the result of the research that has done in fact "Firda Group" company need marketing strategy to keep driving the company and also able to get the profit maximally. The company need to monitoring external condition such as, economical condition, politic, culture and technology. Beside that internal condition is also influence, such as, marketing, production

And the result of the research, it's known that the strategy that used by "Firda Group" company is market penetration strategy

المستخلص

الباحث	: مشفق أحمد
الموضوع	: طريقة إستراتيجية التسويق في شركة رقائق نانكا "Gruop Firda" منطقة لوماجانج، جاوى الشرقية.
المشرف	: الدكتور الحاج مشهوري IR., الماجستير

الكلمة الرئيسية: إستراتيجية التسويق

شركة "مجموعة فردا" من إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في لوماجانج التي تعمل في ميدان إنتاج رقائق نانكا. ووجود هذه الشركة لا تخلو من كون لوماجانج كدائرة من الدوائر التي أكثر نانكا إنتاجاً. ومن هذه الحالة يريد الباحث أن يمعن نظره في تحليل شركة رقائق نانكا "مجموعة فردا"؛ لأن لوماجانج يمكن لها أن تكون مصدر التجارة الأفضل في المستقبل من حيث تطوير ميدان إنتاج رقائق نانكا. فذلك، يريد الباحث أن يعرف طريقة سترتيجية إعلانية في شركة رقائق نانكا "مجموعة فردا" المذكورة.

هذا البحث الذي قام به الباحث يعتمد على الجودة بعرض البيانات الموثقة بحيث يقوم الباحث بالمشاهدة والمحاورة المباشرتان مع موظفي الشركة. أما البيانات المستخدمة في هذا البحث هي البيانات الرئيسية الأساسية الموثقة ثم البيانات المستحسنة؛ وذلك لارتباطها بأمر أخذ البيانات ثم عرضها ثم استنباطها.

من خلال هذا البحث والتحليل علم أن شركة رقائق نانكا "مجموعة فردا" تحتاج إلى سترتيجية إعلانية لتقدر على حماية أنشطة الشركة مع الحصول على الربح المرضي. فذلك، هذه الشركة تحتاج إلى متابعة الأحوال الخارجية مثل الأحوال الاقتصادية، والسياسية، وثقافية المجتمع، والتكنولوجي، دون غض النظر على الأحوال داخل الشركة التي تؤثر إلى أنشطتها مثل الإعلان، وعوامل إنتاجية، والكفاءة الشخصية، والمالية.

واعتماداً على التحليل عرف بأن سترتيجي الذي يمكن لشركة رقائق نانكا

"مجموعة فردا" تطبيقه هو سترتيجي بحث إمكانية ترويج الإعلان

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian di Indonesia. Dalam tiga tahun terakhir, jumlah unit usaha UKM terlihat berkembang pesat. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Koperasi dan UKM, pada 2003 tercatat jumlahnya menjadi 42,4 juta unit atau naik 9,5 persen dari tahun 2000. Sejak krisis moneter menimpa perekonomian nasional, tidak diragukan lagi usaha kecil dan menengah adalah salah satu faktor penyelamat sehingga proses pemulihan ekonomi bisa dilakukan yaitu dengan ikut serta dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja.

Kabupaten Lumajang merupakan daerah potensial penghasil nangka yang memiliki prospek yang sangat baik untuk dikembangkan. Salah satu wujud peran masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan adalah pengembangan industri kecil kripik nangka. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kabupaten Lumajang merupakan salah satu daerah yang banyak menghasilkan buah nangka.

2. Sumber daya manusia yang sudah menguasai teknik pengolahan nangka menjadi kripik nangka.
3. Prospek pasar kripik nangka yang terbuka luas ditandai dengan banyaknya permintaan baik dari Bali, Lumajang, Probolinggo, Surabaya, Malang, dan lain-lain.

Berlatar belakang hal diatas maka didirikan Perusahaan “ Firda Group”, usaha kecil dan menengah yang bergerak dibidang pembuatan kripik nangka. Berawal dari usaha kecil-kecilan yang dipimpin oleh Drs. Mahalli sebagai direktur dan juga merangkap sebagai pemilik perusahaan. Firda Group didirikan pada tahun 1998.

Sebagai perusahaan yang baru berkembang, Firda Group belum memiliki kebijakan strategi pemasaran yang sistematis sebagai acuan untuk mencapai tujuan. Tentunya perusahaan juga membutuhkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang tak luput dari kondisi lingkungan eksternal dan internal yang ada. Maka perlu adanya pola strategi yang dilakukan berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal perusahaan, sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya guna mengatasi ancaman dan peluang yang ada dalam lingkungan eksternal perusahaan itu sendiri.

Oleh karena itu, penting bagi Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” untuk merumuskan pola strategi yang tepat guna menjaga kelangsungan hidupnya sekaligus unggul dalam persaingan bisnis ini,

sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Perlu ditekankan disini, bahwa penelitian ini bukan merupakan suatu tolok ukur dari sesuai tidaknya strategi pemasaran yang dilaksanakan perusahaan saat ini, tetapi merupakan usaha untuk memberikan suatu alternatif strategi pemasaran kepada pihak perusahaan, yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk menerapkan pola strategi pemasaran dalam menjalankan usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan diatas dalam skripsi ini dengan judul **“Pola Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur.**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :**“Bagaimanakah pola strategi pemasaran pada Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group ” Lumajang Jawa Timur?”**

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pola strategi pemasaran pada Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur.

D. BATASAN PENELITIAN

Mengingat begitu banyak faktor yang mempengaruhi manajemen strategi pemasaran suatu perusahaan serta semakin kompleksnya lingkungan, baik internal maupun eksternal yang harus dihadapi perusahaan, maka pada penelitian ini akan dibuat batasan-batasan penelitian sebagai berikut :

1. Dari lingkungan internal ini hanya terbatas pada aspek-aspek pokok perusahaan yang meliputi keuangan, produksi, pemasaran, dan sumber daya manusia.
2. Dari lingkungan eksternal ini hanya terbatas mengenai lingkungan yang mempengaruhi perusahaan, dalam hal ini lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional yang mempengaruhi obyek penelitian.

E. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi banyak pihak.

Berikut ini manfaat yang diharapkan oleh penulis:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Sebagai bahan perbandingan atas langkah-langkah yang telah atau sedang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

b. Sebagai bahan acuan perusahaan dalam merumuskan pola strategi pemasaran dan mengimplementasikan strategi pemasaran selanjutnya.

2. Bagi Pihak Lain

a. Skripsi ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan digunakan sebagai acuan atau perbandingan bagi penelitian lebih lanjut.

3. Bagi Penulis

a) Mendapatkan gambaran tentang kondisi perusahaan dalam kaitannya dengan manajemen strategi pemasaran.

b) Memperdalam penguasaan disiplin ilmu manajemen khususnya manajemen strategi pemasaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian Imam Bayu Andrian

Penelitian yang dilakukan oleh Imam Bayu Andrian dengan judul “Perumusan Strategi Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Kopi Bubuk Cap “Nongko” Tuban - Jawa Timur)” ini diperoleh kesimpulan bahwa pada analisis lingkungan eksternal perusahaan, tampak bahwa keadaan ekonomi, pesaing dan tingkat persaingan industri dalam masing-masing lingkungan dalam lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan disamping faktor-faktor lain yang mempengaruhi perusahaan. Dalam lingkungan operasional, banyaknya jumlah pesaing dalam industri pengolahan kopi menjadi ancaman serius perusahaan utamanya berdampak pada makin meningkatnya intensitas persaingan dalam industri.

Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa Perusahaan Kopi Bubuk Cap “Nongko” Tuban memiliki kekuatan di bidang pemasaran utamanya berkaitan dengan kualitas, harga dan ragam produk. Kondisi aspek produksi dan SDM meski belum optimal tetapi sampai sekarang masih cukup efektif dalam mendukung aktifitas perusahaan. Adapun kinerja keuangan perusahaan menunjukkan kondisi

yang kurang baik seperti ukuran rasio profitabilitas, dan aktifitas meski dua rasio keuangan yang lain dalam kondisi yang stabil.

Analisis Matrik EFE yang menghasilkan nilai 3,20 menunjukkan bahwa perusahaan dalam kondisi baik dalam lingkungan eksternalnya, sedangkan nilai 2,70 yang dihasilkan Matrik IFE menunjukkan kondisi perusahaan secara internal adalah mendekati baik.

Berdasarkan hasil analisis Matrik TOWS diperoleh beberapa alternatif strategi yaitu:

a. Strategi SO

- Menjaga kualitas produk yang dihasilkan.
- Menambah varian atau jenis produk yang dihasilkan.
- Mengoptimalkan peran sales serta untuk mencari daerah pemasaran baru.

b. Strategi WO

- Rencana dan program rekrutmen karyawan pada periode berikutnya harus lebih berkualitas.
- Memperluas daerah pemasaran perusahaan.

c. Strategi ST

- Memperkuat jalinan kerjasama dengan pemasok dan berusaha mencari pemasok alternatif.

- Menjaga agar harga produk yang ditawarkan tetap mampu bersaing di pasaran.

d. Strategi WT

- Perusahaan tidak dapat menambah intensitas promosi kepada konsumen.
- Perusahaan tidak dapat menanggulangi persaingan antar perusahaan pengolahan kopi.

Adapun strategi yang dapat digunakan perusahaan saat ini adalah Strategi SO.

Berdasarkan pada hasil analisis Matrik QSPM yang mampu secara jelas menunjukkan alternatif strategi mana yang paling baik untuk dipilih perusahaan, diperoleh keputusan pemilihan strategi berupa Pengembangan Pasar.

2. Penelitian Albert Steinado Endra Lava

Berdasarkan hasil pengamatan, pengumpulan dan analisis data yang dilakukan oleh Albert Steinado Endra Lava diperoleh dari Hotel Lava View Lodge yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan permasalahan sesuai dengan kajian teori yang ada, maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu :

1. Hotel Lava View Lodge merupakan salah satu Hotel Melati yang berada di lereng lautan pasir Gunung Bromo selain Hotel Cemara Indah dan Hotel Bromo Permai.
2. Hotel Lava View Lodge Yang berlokasi di Cemorolawang, Kecamatan Sukapura, Kabupaten Probolinggo Jawa Timur mencoba untuk memberikan pelayanan yang berkesan dan unik dalam proses akomodasi wisatawan yang berkunjung ke kawasan Wisata Gunung Bromo.
3. Guna memperlancar kegiatan usaha, Hotel Lava View Lodge memerlukan suatu strategi yang tepat agar mampu mempertahankan kegiatan perusahaan sekaligus mampu untuk berusaha menjadi *leader* dalam industri. Dalam merumuskan strategi perusahaan, Hotel Lava View Lodge perlu mengetahui berbagai kondisi eksternal sekaligus kondisi internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan.

- a. Lokasi (*Place*)

Keberadaan Hotel Lava View Lodge bertujuan untuk mengakomodasikan para wisatawan baik dalam maupun luar negeri yang bermaksud menikmati keindahan panorama Gunung Bromo. Secara umum, wisatawan memilih lokasi penginapan/hotel yang paling dekat dengan obyek wisata. Oleh karena itu, pemilihan

lokasi sangat penting dalam menunjang pertumbuhan bisnis hotel ini.

b. Produk (Product)

Produk utama Hotel Lava View Lodge adalah pelayanan persewaan kamar. Ada berbagai macam pilihan jenis kamar dengan fasilitas berbeda untuk tamu hotel. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, Hotel Lava View Lodge memiliki enam jenis kamar mulai dari yang memiliki fasilitas paling lengkap hingga yang berfasilitas sederhana yaitu *Family, Bungalow Double / Twin, Standard Superior Twin, Standard Junior Twin, Standard*, dan *Ekonomi*.

c. Harga (Price)

Adapun faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi penetapan harga tiap jenis kamar adalah; lokasi hotel, fasilitas kamar, klasifikasi hotel, dan musim kunjungan.

d. Promosi (Promotion)

Hotel Lava View Lodge melakukan langkah-langkah untuk mempromosikan layanannya kepada publik diantaranya dengan menggunakan agen-agen perjalanan yang dapat menghubungkan wisatawan dengan hotel. Pihak hotel juga membuat website yang bernama www.globaladventureindonesia.com agar nantinya mudah dikenali oleh para tamu dan wisatawan.

3. Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini

Tabel 2.1
Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

	Penelitian Imam Bayu Andrian	Penelitian Albert Steinado	Penelitian Sekarang
Judul	Perumusan Strategi Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Kopi Bubuk Cap "Nongko" Tuban - Jawa Timur)	Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Penetapan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Hotel Lava View Lodge Probolinggo-Jawa Timur)	Pola Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kripik Nangka "Firda Group" Lumajang Jawa Timur
Obyek	Perusahaan Kopi Bubuk Cap "Nongko" Tuban	Pada Hotel "Lava View Lodge" Probolinggo-Jawa Timur	Perusahaan Kripik Nangka "Firda Group" Lumajang
Produk	Permasalahan yang diungkap masih bersifat umum tentang produk yang di produksi tanpa ada spesifikasi yang jelas	Permasalahan yang diungkap lebih spesifik tentang pembahasan produk yang di produksi	Permasalahan yang diungkap lebih spesifik tentang pembahasan produk yang di produksi
Analisis Data	Analisis Matrik EFE, analisis Matrik TOWS, Analisis SWOT	Analisis Matrik EFE, analisis Matrik TOWS, Analisis SWOT	Analisis deskriptif

B. KAJIAN TEORITIS

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani (*stratos* = militer dan *Ag* yang berarti pemimpin), yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Menurut Tjiptono (1997:3), strategi adalah suatu alat untuk menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber dan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (1994:86), strategi adalah program umum untuk mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan misi. Menurut Kotler (1997:75), strategi sebagai rencana permainan untuk mencapai sasaran usaha dengan menggunakan pemikiran yang strategis. Strategi adalah alat untuk menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan organisasinya (Tjiptono, 1995:3). Sedangkan menurut Kotler (1997:75) strategi sebagai rencana permainan untuk mencapai sasaran usaha dengan menggunakan pemikiran yang strategis.

Dari definisi strategi di atas disimpulkan bahwa penyusunan strategi perlu mempertimbangkan kondisi dan perubahan lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal yang pada akhirnya dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu kegiatan yang memerlukan pola pikir secara terstruktur yang biasa disebut dengan strategi. Sebuah perusahaan memanfaatkan strategi sebagai ujung tombak untuk bertarung dalam pasar atau dalam industri. Secara lebih spesifik, strategi digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan manajemen yang menentukan apakah perusahaan dapat terus bertahan, berkembang atau akan mengalami kemunduran dalam situasi persaingan yang ada. Memahami manajemen strategi tentunya harus mendefinisikan strategi dalam ruang lingkup bisnis.

Menurut Jauch dan Glueck (1999:12), strategi didefinisikan sebagai:

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengabaikan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Pernyataan strategi merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, strategi harus merupakan pernyataan yang jelas dan bersifat partisipatif.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:20), definisi strategi sebagai berikut:

“Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah rencana yang disatukan untuk mencapai tujuan utama organisasi atau perusahaan baik melalui perumusan tugas, tujuan dan sasaran perusahaan. Strategi memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial, yang mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing, dan untuk maksud apa.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Seperti halnya strategi, manajemen strategi juga mempunyai definisi yang berbeda-beda, berikut ini beberapa penulis manajemen strategi memberikan definisinya :

a. Pearce dan Robinson (1997:20) :

“Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

b. Jauch dan Glueck (1999:12) :

“Manajemen strategi (*strategic management*) merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis”.

c. Hunger dan Wheelen (2003:3):

“Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan managerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan”.

Ciri khusus manajemen strategi adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:3) keputusan strategis mempunyai tiga karakteristik yaitu:

- a. *Rare*: keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- b. *Consequential*: keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
- c. *Directive*: keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan dimasa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa definisi manajemen strategi diatas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen. keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategi, menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategi membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi. Selain itu, definisi yang beragam tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi sangat menekankan pada pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik intern maupun ekstern dalam rangka menentukan posisi perusahaan dalam industri di masa yang akan datang.

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (*formulating*),

implementasi (*implementing*) serta evaluasi (*evaluating*). Proses manajemen strategi ini meliputi rencana-rencana jangka panjang maupun pendek untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Jadi dalam hal ini strategi merupakan parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan rancangan manajemen strategi, perusahaan akan mendapatkan manfaat. Menurut Pearce II dan Robinson (1997:30) menjelaskan bahwa ada beberapa manfaat dari manajemen strategi yaitu:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.
2. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan disetiap rencana strategi dan, dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang.

Sedangkan menurut pendapat Wahyudi (1996: 19) ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu :

- 1) Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dalam lingkungan yang beresiko.
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa yang akan datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif dan secara strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Pengaplikasian manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan, maka manajer diajak untuk berpikir secara strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif penyelesaian masalah yang dibangun dari analisis yang teliti tentunya akan memberikan hasil yang menguntungkan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan prioritas-prioritas penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

4. Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses dan managerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar segala sesuatu yang bernilai baik bagi pihak yang lain. Menurut Boyd (2004:4) dalam bukunya Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses social yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan keinginan melalui pertukaran dengan pihak lain untuk mengembangkan hubungan pertukaran. Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan serangkaian kegiatan baik bersifat sosial maupun managerial dan dalam keinginannya terjadi sebuah hubungan yang saling ketergantungan antara konsumen, produsen dan perusahaan.

5. Pengertian Strategi Pemasaran

Dari pengertian strategi dan pemasaran di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan pernyataan bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. Sementara itu Tull dan Kahle dalam bukunya Tjiptono (2000:6) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar sasaran tersebut.

Menurut Kotler (1997:75) dalam bukunya Manajemen Pemasaran mengatakan strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variable-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran, atau dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan pesaing yang selalu berubah.

6. Manfaat Strategi Pemasaran

1. Membantu menyediakan tujuan, sasaran dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas untuk semua karyawan
2. Memberikan pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada dengan baik
3. Memberikan pedoman untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan sebagai upaya untuk memenangkan persaingan serta mengantisipasi setiap kelemahan yang ada.
4. Perusahaan yang melaksanakan strategi mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil daripada perusahaan yang tidak melaksanakan.

7. Model Manajemen Strategi

Model manajemen strategi pada dasarnya disusun untuk membantu pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis. Pengambilan keputusan strategis yang pada umumnya adalah suatu proses dimana informasi sebelumnya atau masa lalu, informasi saat ini, prediksi ke depan terhadap operasi serta lingkungan bisnis, mengalir melalui tahapan yang saling terkait ke arah pencapaian suatu tujuan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997: 34) menjelaskan model atau proses manajemen strategi sebagai berikut:

1. Menentukan misi perusahaan.

Misi suatu perusahaan adalah tujuan unik yang membedakannya dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya secara ringkas, misi menguraikan produk, pasar, dan bidang produk yang digarap perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.

2. Pengembangan profil perusahaan.

Profil perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Akhirnya profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

3. Analisis lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategik memperlihatkan lingkungan eksternal ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi: lingkungan operasional, industri, dan lingkungan jauh.

4. Analisis dan pilihan strategi.

Penilaian yang simultan atas lingkungan eksternal dan profil perusahaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang mungkin menarik. Peluang-peluang ini adalah jalur investasi yang mungkin. Tetapi mereka harus disaring berdasarkan misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dan dikehendaki. Proses penyaringan ini menghasilkan sekumpulan opsi atau pilihan yang nantinya akan menghasilkan pilihan strategik (*strategic choice*). Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksternalnya untuk mencapai misi perusahaan.

5. Menentukan strategi jangka panjang.

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang (*long-term objectives*). Sasaran seperti biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang berikut: kemampulabaan (profitabilitas), laba atas investasi (*Return On Investment*), posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.

6. Menentukan strategi umum.

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik dinamakan strategi umum, pernyataan (rumusan) tentang cara ini mengungkapkan bagaimana sasaran-sasaran tersebut akan dicapai. Meskipun tiap strategi umum, sebenarnya merupakan satu paket yang khas atau unik dari strategi jangka panjang, ada 14 rancangan dasar yang dapat dikemukakan: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, strategi horizontal, integrasi vertikal, usaha patungan, aliansi strategik, konsorsium, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, pembenahan diri, divestasi, dan likuidasi.

7. Menetapkan sasaran tahunan.

Hasil yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan dalam kurun waktu satu tahun dinamakan sasaran tahunan atau sasaran jangka pendek. Sasaran seperti ini mencakup bidang-bidang yang sama dengan bidang dicakup dalam sasaran jangka panjang. Perbedaan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang utamanya terletak pada rincian yang lebih besar dan diperlukan dalam sasaran jangka pendek.

8. Strategi fungsional.

Dalam kerangka besar strategi umum, setiap fungsi bisnis atau divisi membutuhkan rencana tindakan yang spesifik dan terpadu. Kebanyakan manajer strategik berusaha mengembangkan suatu strategi operasional untuk setiap perangkat sasaran tahunan terkait. Strategi operasional adalah rumusan rinci mengenai cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran tahunan berikutnya.

9. Menetapkan kebijakan.

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambil keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang). Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan, dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberi penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan. Kebijakan seringkali meningkatkan efektifitas manajerial melalui standarisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan keleluasaan manajer dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi operasional.

10. Melembagakan strategi.

Sasaran tahunan, strategi fungsional, serta kebijakan-kebijakan spesifik merupakan sarana penting untuk mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi secara keseluruhan perusahaan. Dengan menerjemahkan keinginan-keinginan jangka panjang ke dalam pedoman tindakan jangka pendek, mereka menjadikan strategi operasional. Tetapi strategi keseluruhan juga harus dilembagakan (*institutionalized*); artinya, strategi haruslah meresap ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan agar dapat terimplementasi secara efektif.

Empat elemen organisasi merupakan sarana fundamental untuk melembagakan strategi perusahaan: (1) struktur, (2) kepemimpinan, (3) kultur, dan (4) imbalan. Implementasi yang berhasil menuntut manajemen dan integrasi yang efektif dari keempat elemen ini untuk memastikan bahwa strategi “mendarah-daging” dalam kehidupan sehari-hari perusahaan.

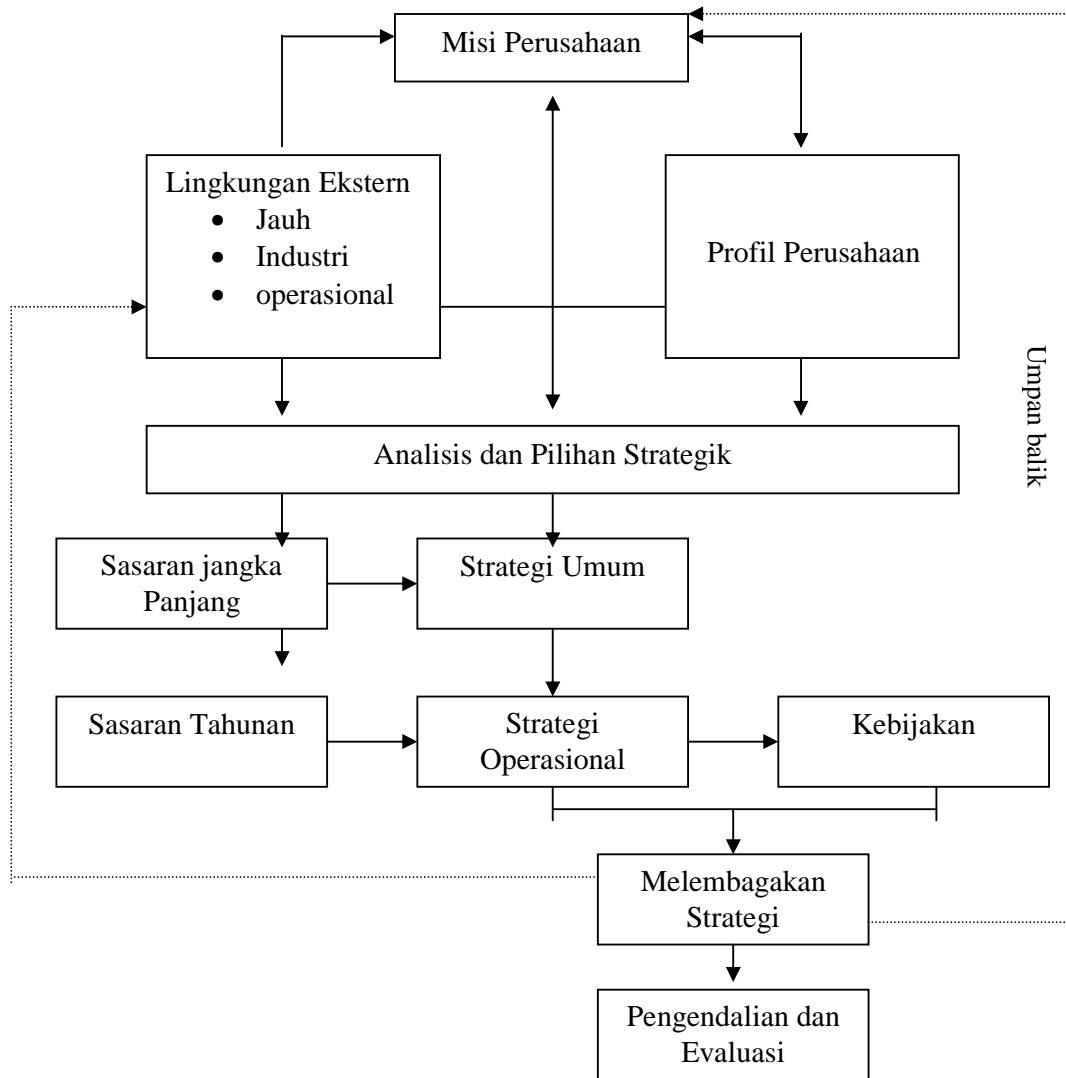
11. Pengendalian dan evaluasi.

Implementasi (pelaksanaan) strategi harus dipantau untuk mengetahui sejauh mana sasaran perusahaan tercapai. Betapapun diusahakan obyektif, proses perumusan strategi sebagian besar bersifat subyektif. Jadi, ujian penting pertama terhadap suatu

strategi hanya dapat dilakukan setelah implementasi. Para manajer strategik harus memperhatikan isyarat-isyarat dini reaksi pasar terhadap strategi mereka. Mereka juga harus menyiapkan metode pemantauan dan pengendalian untuk memastikan bahwa strategi mereka diikuti.

Berikut ini akan digambarkan model manajemen Strategi menurut Pearce dan Robinson (1997: 18):

Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi



Sumber : Pearce and Robinson. Manajemen Strategik. 1997.

8. Analisa Lingkungan Perusahaan

8.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan perusahaan yang ada didalam suatu perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan relatif di banding para pesaingnya.

William Glueck dan Jauch (1999:162) memberikan pengertian analisis lingkungan internal, yaitu:

“Analisis lingkungan internal adalah merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman didalam lingkungan”.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:238) sedikitnya ada lima faktor yang harus di pertimbangkan dalam analisis lingkungan internal, yaitu:

1. Pemasaran:
 - a. Produk atau jasa perusahaan: luasnya lini produk.

- b. Konsentrasi penjualan dalam produk yang sedikit atau kepada pelanggan yang sedikit.
- c. Kemampuan mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk pasar.
- d. Pangsa pasar atau pangsa sub pasar.
- e. Bauran produk atau jasa dan potensial ekspansi: daur hidup dari produk utama; keseimbangan laba di banding penjualan dalam produk dan jasa.
- f. Saluran distribusi: jumlah, cakupan dan pengendalian.
- g. Organisasi penjualan yang efektif: pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan.
- h. Citra produk atau jasa, reputai dan mutu.
- i. Daya imajinasi, efisiensi dan efektivitas dari promosi penjualan dan periklanan.
- j. Strategi penetapan harga dan kelenturan atau fleksibilitas penetapan harga.
- k. Prosedur-prosedur untuk mencerna umpan balik pasar dan mengembangkan produk baru, jasa atau pasar.
- l. Pelayanan dan tindak lanjut setelah penjualan.
- m. Loyalitas kepada merek.

2. Keuangan dan akuntansi:

- a. Kemampuan untuk memperoleh modal jangka pendek dan modal jangka panjang.
- b. Sumber daya tingkat korporat (perusahaan yang banyak usaha).
- c. Biaya modal relatif terhadap apa yang ada pada industri dan pesaing.
- d. Pertimbangan pajak.
- e. Hubungan dengan pemilik, investor dan pemegang saham.
- f. Posisi daya-ungkit (*leverage*): kemampuan untuk menggunakan strategi keuangan alternatif, seperti sewa guna atau *sale and leaseback*.
- g. Biaya masuk dan hambatan masuk.
- h. Rasio harga laba (*price-earning ratio*).
- i. Modal kerja; fleksibilitas struktur modal.
- j. Pengendalian biaya yang efektif; kemampuan untuk mengurangi biaya.
- k. Efisiensi dan efektivitas dari sistem akuntansi biaya, anggaran dan perencanaan laba.

3. Sumber daya manusia:

- a. Manajemen personalia.
- b. Moral dan ketrampilan karyawan.

- c. Biaya hubungan tenaga kerja dibandingkan terhadap apa yang ada dalam industri dan pesaing.
 - d. Efisiensi dan efektivitas dari kebijakan personal.
 - e. Efektivitas penggunaan insentif untuk memotivasi kinerja karyawan.
 - f. Kemampuan untuk meratakan jumlah karyawan,
 - g. Perputaran kemangkiran karyawan.
 - h. Ketrampilan khusus dan pengalaman.
4. Operasional:
- a. Biaya bahan baku dan ketersediaan hubungan dengan pemasok.
 - b. Sistem pengendalian dan persediaan; perputaran persediaan.
 - c. Lokasi fasilitas; tata letak dan utilitas fasilitas.
 - d. Skala ekonomi.
 - e. Efisiensi teknis dari fasilitas-fasilitas dan utilisasi fasilitas.
 - f. Efisiensi dari penggunaan sub-kontrak.
 - g. Tingkat dari integrasi vertikal; nilai tambah dan margin laba.
 - h. Efisiensi dan biaya atau manfaat dari peralatan.
 - i. Efektivitas dari prosedur pengendalian operasi; desain, penjadwalan pembelian, pengendalian mutu dan efisiensi.
 - j. Kompetensi biaya dan teknologi relatif terhadap apa yang dimiliki industri dan pesaing.

- k. Riset dan pengembangan teknologi atau inovasi
 - l. Paten, merek dagang, dan perlindungan hukum yang sejenis.
5. Organisasi dan manajemen umum:
- a. Struktur organisasi
 - b. Citra dan prestasi perusahaan
 - c. Prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan
 - d. Organisasi sistem komunikasi
 - e. Sistem pengendalian organisasi secara keseluruhan
 - f. Suasana organisasi; budaya atau kultur organisasi
 - g. Penggunaan prosedur dan teknik-teknik yang sistematis dalam pengambilan keputusan
 - h. Keterampilan manajemen puncak; kemampuan dan kepentingan
 - i. Sistem perencanaan strategik
 - j. Sinergi intra-organisasi (perusahaan multibisnis)

8.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Interaksi antara organisasi dengan lingkungan di luar ruang lingkup organisasi disebut lingkungan eksternal. Analisa ini meliputi penilaian tentang peluang dan ancaman perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan dengan aktivitas operasionalnya.

Analisa lingkungan eksternal berfungsi untuk memastikan usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Hal ini memungkinkan dilakukannya tindakan antisipasi dan penyesuaian diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan dengan sedemikian rupa sehingga membuka peluang baru untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

Wheelen and Hunger (2002) berpendapat bahwa :

“Analisa lingkungan eksternal adalah suatu proses yang terdiri dari peluang dan ancaman yang berada diluar organisasi dan umumnya tidak didalam kendali jangka pendek manajemen puncak.”

Sedangkan Pearce dan Robinson (1997:195-196) membagi lingkungan eksternal berdasarkan prioritas kepentingan menjadi:

1. Lingkungan Jauh, meliputi:

a) Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya.

b) Masyarakat dan demografi

Kekuatan sosial bersifat dinamis dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan. Menerjemahkan perubahan sosial ke dalam ramalan mengenai dampak-dampak terhadap bisnis merupakan proses yang sukar. Namun perkiraan dampak dari perubahan seperti perubahan geografis dalam populasi dan perubahan nilai kerja, standar etika dapat membantu perusahaan dalam usahanya untuk tetap berjaya.

c) Ekologi

Ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi, bisnis sekarang memikul tanggungjawab untuk meniadakan hasil limbah dari proses manufaktur mereka dan untuk membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar akibat ulah sebelumnya. Oleh karena itu, untuk menjaga agar beban biaya pengendalian ekologi dapat berkurang, maka diperlukan perencanaan tentang pemeliharaan ekologi dalam lingkungan operasional bisnis.

d) Politik

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan penting untuk para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Karena itu, perusahaan harus mampu meramalkan perubahan keputusan politik dalam lingkungan bisnis.

e) Teknologi

Perubahan teknologi membantu perusahaan untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada dugaan yang akurat mengenai kemampuan teknologi masa depan dan dampak yang mungkin.

2. Lingkungan Industri, meliputi:

a) Pendetang baru

Pendetang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (market share), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

b) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Karenanya, pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

c) Produk dan jasa substitusi

Penetapan batas harga tertinggi akan membatasi potensi produk atau jasa substitusi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendefinisikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk dan jasa substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal melainkan juga mengurangi laba maksimal yang dapat diraih industri dalam masa keemasan.

d) Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli memiliki kemampuan untuk menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Pembeli cenderung lebih peka terhadap harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relative lebih mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

e) Persaingan dikalangan peserta persaingan yang ada

Perusahaan memiliki keleluasaan tertentu untuk memperbaiki keadaan melalui perubahan strategik. Pemusatan usaha penjualan pada segmen industri yang paling cepat tumbuh atau pada wilayah pasar yang biaya tetapnya paling rendah dapat mengurangi dampak persaingan antar anggota industri.

3. Lingkungan Operasional, meliputi:

a) Posisi bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memperkirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya.

b) Profil pelanggan dan perubahan pasar

Pengembangan profil pelanggan dan perubahan pasar meningkatkan kemampuan para manajer untuk merencanakan operasi startegik. Selain itu rancangan ini dapat mengantisipasi perubahan pada pasar dan alokasi sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan.

c) Hubungan dengan pemasok

Hubungan antara suatu perusahaan dan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk mendukung keuangan, layanan, bahan baku dan peralatan.

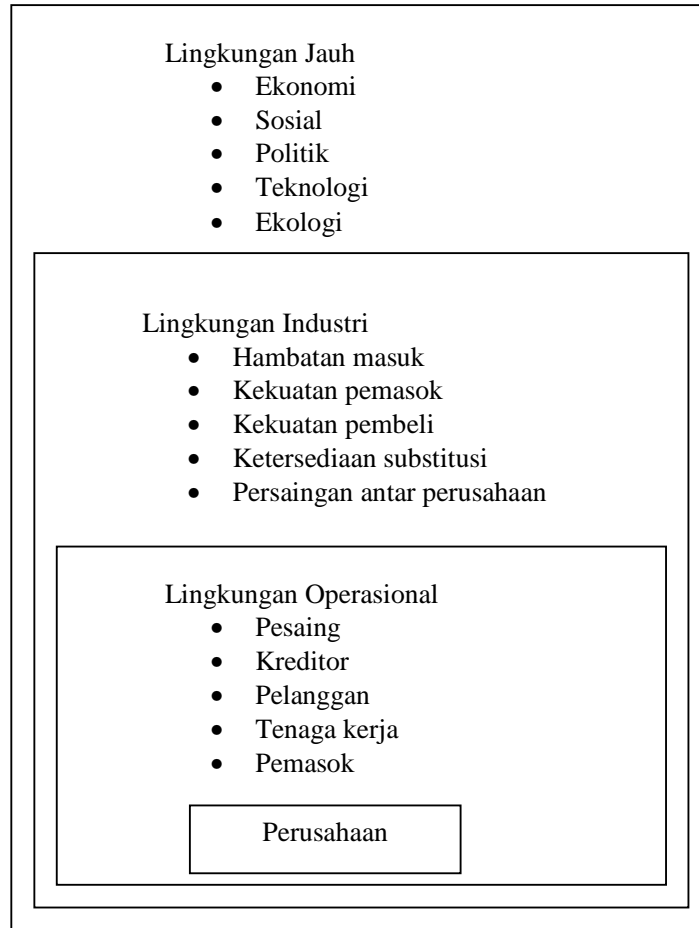
d) Kreditor

Kreditor memberikan gambaran yang jelas terhadap posisi modal kerja suatu perusahaan.

e) Pasar tenaga kerja

Pasokan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman yang berbeda-beda memberikan peluang bagi kebutuhan karyawan atau tenaga kerja bagi suatu perusahaan.

Gambar 2.2
Lingkungan Ekstern Perusahaan



Sumber : Pearce and Robinson. Manajemen Strategik. 1997; 94.

Memulai analisa lingkungan, hendaknya perlu dikembangkan keahlian dalam meramalkan perubahan-perubahan lingkungan yang penting. Untuk membantu menduga peluang dan ancaman yang akan datang, menurut Pearce dan Robinson (1997:189) hendaknya mengambil langkah-langkah berikut:

1. Memilih variabel-variabel lingkungan yang penting bagi perusahaan
2. Memilih sumber informasi lingkungan yang penting
3. Mengevaluasi teknik-teknik peramalan
4. Mengintegrasikan hasil peramalan ke dalam proses manajemen strategik
5. Memantau aspek-aspek penting dalam manajemen strategic

9. Strategi Pemasaran Dalam Islam

Dalam Al-Quran Allah telah mengajarkan kepada seluruh umat manusia untuk mengembangkan dirinya dan melarang mereka berpangku tangan, kita harus berusaha supaya mendapatkan apa yang kita inginkan dan mendapat ridho Allah SWT. Firman Allah dalam surat al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: *“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu ke muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”* (Q.S. al-Jumu’ah : 10).

Menurut Afzakhir (1995;13) keberhasilan ekonomi Islam terletak sejauhmana keselarasan atau keseimbangan dapat dilakukan diantara kebutuhan material dan kebutuhan etika manusia, sehingga tinggal bagaimana cara manusia itu mendapatkan keduanya yaitu antara kebutuhan ekonominya dan kebutuhan akan akhiratnya.

Pada zaman sekarang ini persaingan antara pengusaha dianggap sebagai persoalan yang umum dan merupakan suatu hubungan yang tidak dapat dielakkan. Aspek kemurahan hati dianggap oleh para ahli ekonomi klasik sebagai cara untuk mengubah keadaan yang tidak seimbang dan akhirnya akan menciptakan kebaikan sosial sebagai kebalikan dari persaingan yang terjadi di kalangan pengusaha yang bermotivasikan keuntungan semata.

Cara yang demikian hanya memberikan manfaat kepada beberapa orang atau golongan dalam masyarakat dan mengesampingkan kepentingan masyarakat banyak. Persaingan yang timbul di kalangan para pengusaha tersebut akan menyebabkan mubazirnya barang-barang produksi yang mereka hasilkan dan ini akan menciptakan pengeluaran yang sia-sia. Ketidakadilan kepada para konsumen dan berkurangnya

upah yang harus diberikan kepada pekerja. Sistem periklanan, teknik pemasaran dan kaidah-kaidah lain yang merugikan sering dijalankan untuk memanipulasi pandangan para konsumen agar mau membeli barang-barang hasil produksi mereka yang kurang baik mutunya, selanjutnya hal tersebut akan menyebabkan kerugian kepada para pedagang kecil dan selanjutnya akan menimbulkan sistem monopoli dimana hak-hak mereka tidak diakui.

Suatu hal yang jelas bahwa semangat Islam tidak menerima hakikat dan keadaan ini. Islam tidak menganggap bahwa kehidupan ini merupakan suatu kerjasama dan menganggap perlu bahwa kerjasama yang aktif dibentuk dalam hubungan dan kerjasama ekonomi. Menurut pandangan Islam terhadap kehidupannya, manusia sudah seharusnya menciptakan kerjasama dan menganggap bahwa aspek ini sebagai hal yang umum dalam mencapai tujuan kehidupan bagi semua orang dan tidak menjalankan persaingan yang dapat menolak hak-hak masyarakat lainnya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: "Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan

pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya" (Al-Maidah : 2)

Bahwasanya kegiatan penyaluran distribusi atau pemasaran merupakan suatu interaksi kerjasama yang berusaha untuk menyalurkan dan memasarkan barang-barang dari produsen agar cepat sampai kepada konsumen. Orang yang terjun ke dunia usaha, berkewajiban mengetahui hal-hal yang mengakibatkan penyaluran distribusi atau jual beli itu sah atau tidak. Ini dimaksudkan agar muamalah berjalannya sah dan segala sikap dan tindakannya jauh dari kerusakan yang tidak dibenarkan.

Penyaluran distribusi barang berlangsung dengan adanya akad. Dan dalam akad tidak ada kemestian menggunakan kata-kata khusus, karena ketentuan hukumnya ada pada akad dengan tujuan dan makna, bukan dengan kata-kata dan bentuk kata itu. Yang diperlukan adalah saling ridha (rela) direalisasikan dalam bentuk mengambil dan memberi atau cara lain yang dapat menunjukkan keridhaan dan berdasarkan makna pemilikan dan memperlakukan. Adapun syarat-syarat barang yang diakadkan adalah: bersih orangnya, dapat dimanfaatkan, milik orang yang melakukan akad, mampu mengerahkan, barang yang akan diakadkan ada di tangan.

Untuk merealisasikan hal-hal tersebut diatas maka harus kita perhatikan beberapa perincian yang berkaitan dengan:

1. Kualitas Produk

Islam memprioritaskan kebaikan dan kualitas untuk segala sesuatu terutama untuk barang produksi yang akan menjadi konsumsi masyarakat, dengan harapan dapat terjalin hubungan yang baik dan kepuasan yang seimbang antara produsen dan konsumen. Firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' ayat 29:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجْرَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian memakan harta sesama kalian dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku degna suka sama suka diantara kalian. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu."* (Q.S. An-Nisa':29).

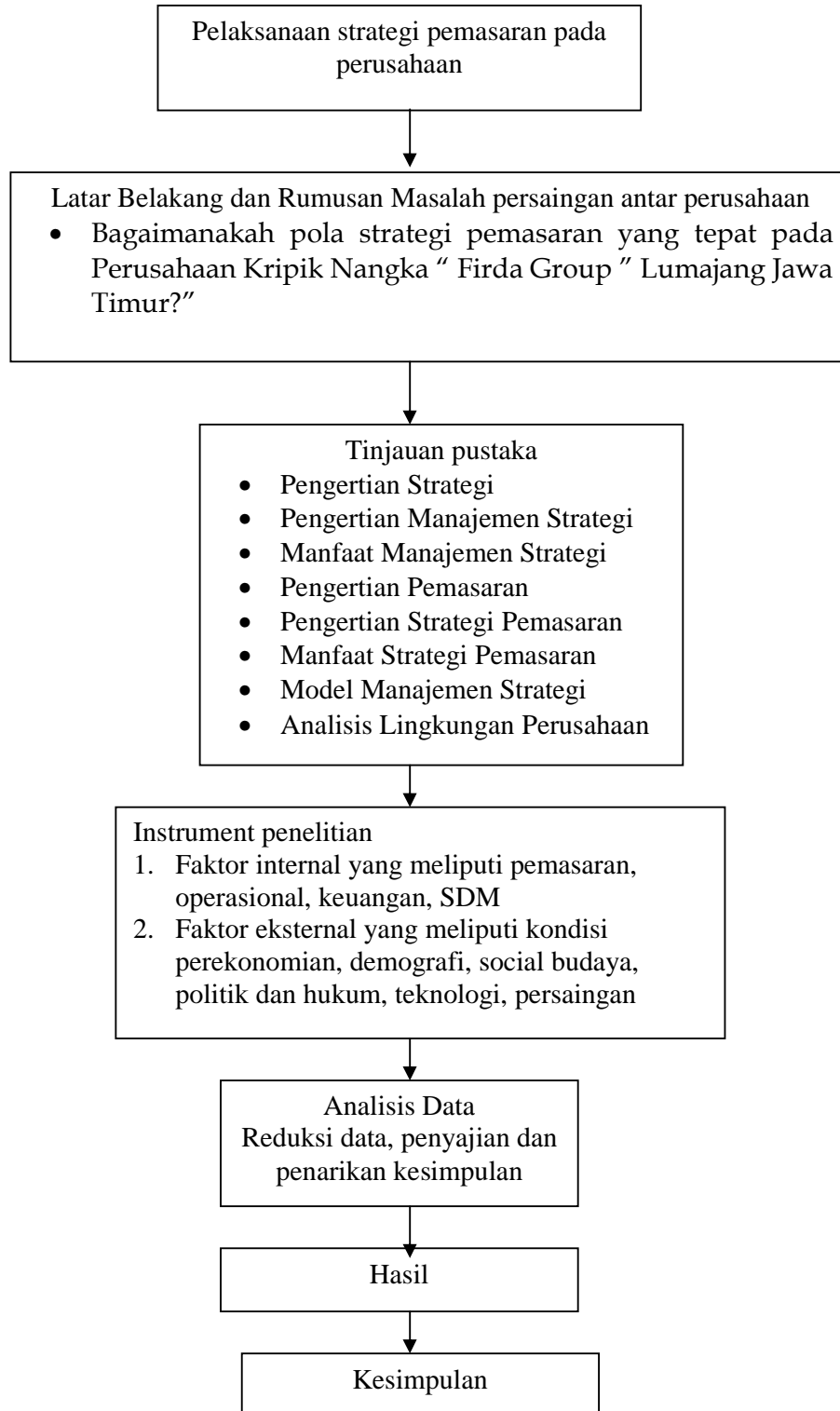
2. Bermanfaat

Suatu produk yang dihasilkan di samping berkualitas juga harus diperhitungkan manfaatnya bagi masyarakat. Hal ini untuk mencegah kemubadziran dan kesia-siaan bagi produsen dan keborosan konsumen yang mengkonsumsi barang yang tidak terlalu penting bagi mobilitas perekonomian.

3. Tidak Menipu

Untuk penipuan produk, Islam telah jauh hari melakukan antisipasi yang berbentuk larangan yang kontribusinya sangat penting bagi perekonomian.

10. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” yang berlokasi di jalan Perumahan Griyo Wonorejo Blok B/14 Wonorejo Kecamatan Kedungjajang Lumajang Jawa Timur

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk melakukan pengukuran yang cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan cara menafsirkan data yang telah ada (Masri Singarimbun dan Sofyan Efendy, 1995: 4). Penelitian deskriptif ini lebih bersifat penjelasan terhadap fenomena yang ada, dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

C. Subyek Penelitian

Menurut Arikunto (2006;145), subyek penelitian adalah subyek yang dituju oleh peneliti. Penelitian ini mengenai strategi perusahaan, penelitian ini dilakukan di Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” Lumajang-Jawa Timur. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan kantor Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” guna memperoleh

informasi manajemen strategi pemasaran, misalnya mengenai visi dan misi perusahaan, serta kinerja fungsional perusahaan. Data yang langsung diambil dari informan, dalam hal ini adalah karyawan kantor Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group”.

D. Data dan Sumber Data

Menurut Marzuki (2000:55) berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam suatu penelitian dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu :

1) Data primer

Data primer yaitu data yang langsung diperoleh atau dikumpulkan sendiri dari lapangan atau obyek penelitian, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya sesuai dengan variabel yang diteliti atau diolah. Data Primer diambil melali interview pada bagian pemasaran guna mengungkapkan tentang informasi-informasi pelaksanaan pemasaran Kripik Nangka di perusahaan “Firda Group” Lumajang Jawa Timur

2) Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua yang masih tersedia di perusahaan atau instansi terkait.

E. Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Teknik observasi

Teknik observasi artinya teknik pengumpulan data dimana untuk

memperoleh data dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala dan fenomena yang diteliti. Sehubungan dengan teknik ini, peneliti memperoleh data melalui pengamatan langsung di Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” yang kemudian mencatat fenomena yang ada, misalnya proses produksi dan aliran bahan baku sampai menjadi barang jadi sekaligus proses pemasarannya.

2. Teknik interview

Teknik interview yaitu teknik pengumpulan data dimana untuk memperoleh data dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan topik yang dibahas. Sehubungan dengan teknik ini, peneliti memperoleh data melalui wawancara langsung dengan karyawan kantor Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” guna memperoleh informasi manajemen strategi pemasaran, misalnya mengenai visi dan misi perusahaan, serta kinerja fungsional perusahaan.

3. Teknik dokumenter

Teknik dokumenter yaitu teknik pengumpulan data dimana untuk memperoleh data dilakukan dengan cara melihat arsip-arsip, dokumen-dokumen, serta buku-buku yang tersedia di perusahaan. Sehubungan dengan teknik ini, peneliti memperoleh data dengan melihat arsip-arsip yang dimiliki oleh Perusahaan Kripik Nangka “

Firda Group”, misalnya arsip produksi selama setahun, arsip *job discription*, dan juga informasi dari buku-buku lain yang mendukung kegiatan perusahaan.

F. Metode Analisis Data

Analisis secara umum akan dilakukan dengan analisis eksternal dan internal. Sedangkan analisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dilakukan analisis deskriptif dengan tabel-tabel. Adapun deskripsi yang dipaparkan pada penelitian ini adalah menggunakan 4 instrumen pokok pada perencanaan strategik secara kuantitatif (Quantitative Strategy Planning), sebagai berikut :

1. Peluang

Peluang dapat dikatakan sebagai suatu kesempatan atau faktor yang memiliki kecenderungan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berikut ini merupakan uraian dari peluang bagi Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur

a. Jumlah penduduk Indonesia yang besar

Penduduk Indonesia yang terus berkembang dari tahun ke tahun merupakan peluang bagi perusahaan, karena semakin banyak penduduk maka semakin besar pula kesempatan untuk dapat memasarkan produk yang dimiliki.

b. Mekuatnya beberapa indikator ekonomi

Mulai pulihnya kondisi ekonomi yang diindikasikan dengan menguatnya beberapa indikator ekonomi di Indonesia memberikan peluang yang besar bagi perusahaan. Ini dapat ditunjukkan dengan pergerakan beberapa indikator ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi ataupun pendapatan nasional ke arah yang positif. Kecenderungan pertumbuhan ekonomi yang semakin baik tentu akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan lebih agresif, ini ditambah dengan naiknya pendapatan masyarakat seiring dengan membaiknya tingkat inflasi akan memicu positifnya respon daya beli masyarakat terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.

c. *Supply* tenaga kerja di Indonesia yang melimpah.

Tumbuhnya *market share* dan daerah pemasaran seiring dengan tumbuhnya perusahaan tentu saja tidak hanya menyebabkan kapasitas atau jumlah produksi saja yang bertambah sebagai konsekuensi ekspansi perusahaan. Hal ini berarti nantinya akan terjadi peningkatan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menggerakkan perusahaan dalam segala kegiatan operasionalnya. Melimpahnya *supply* tenaga kerja di Indonesia menjadi angin segar bagi setiap perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya. Ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan tidak terkecuali Perusahaan

Kopi Bubuk Cap “Nongko” Tuban tidak akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja baik kuantitas maupun kualitasnya.

d. Banyaknya pasar potensial yang belum terjangkau

Mengingat daerah pemasaran perusahaan saat ini masih mencakup wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah, maka masih banyak daerah dengan pasar dengan konsumen potensialnya yang belum tersentuh perusahaan. Kedua daerah itupun masih sebagian kecil wilayahnya yang tergarap oleh perusahaan. Hal ini tentunya masih jauh dari visi ke depan perusahaan yang menginginkan agar produknya dapat disukai seluruh masyarakat Indonesia.

2. Ancaman

Ancaman dapat dikatakan sebagai suatu keadaan yang memiliki kecenderungan dapat membahayakan perusahaan jika tidak segera dilakukan usaha antisipasi yang cepat dan tepat. Berikut beberapa kondisi yang berpotensi untuk menjadi ancaman bagi Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur:

- a. Tingginya persaingan antar perusahaan Kripik Nangka
- b. *Bargaining Power* dari pembeli
- c. *Bargaining Power* dari pemasok
- d. Melimpahnya produk substitusi

e. Tingginya potensi masuknya pendatang baru

3. Kekuatan

Kekuatan dapat dikatakan sebagai suatu keunggulan internal yang dimiliki perusahaan dalam upayanya mengembangkan eksistensinya.

Berikut komponen kekuatan utama yang dimiliki Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur:

a. Kualitas produk yang bercita rasa tinggi

Kualitas produk dari perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur jelas menjadi modal utama untuk bersaing dalam industri. Hal ini juga menjadi perhatian utama perusahaan yang selalu berusaha menghasilkan kripik nangka yang berkualitas atau dengan kata lain bercita rasa tinggi

b. Harga produk yang bersaing

Dengan banyaknya produk pesaing yang beredar di pasaran, perusahaan menyadari bahwa agar dapat bersaing di pasar, salah satu faktor yang menentukan adalah bagaimana menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Selain terus menerus melakukan pengawasan terhadap biaya produksi, selama ini perusahaan dalam menetapkan harga jualnya selalu memperhatikan harga umum yang berlaku di pasar dan harga jual produk dari pesaing

c. Karyawan yang terampil, disiplin dan berdedikasi tinggi

Sebagai perusahaan yang dapat dikatakan padat karya, sumber daya manusia menjadi salah satu modal perusahaan yang sangat diharapkan memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan.

- d. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan terjalin dengan baik
Lingkungan kerja yang kondusif dalam suatu perusahaan dapat memberi manfaat berupa tambahan motivasi dan produktifitas

4. Kelemahan

Kelemahan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk mengganggu dan merusak aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai kelemahan Perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” Lumajang Jawa Timur dapat dilihat dalam uraian berikut ini:

- a. Kurangnya inovasi dalam produk
- b. *Salesman* kurang terampil
- c. Jumlah Saluran distribusi yang kurang memadai
- d. Promosi yang kurang efektif
- e. Mesin dan peralatan yang mulai usang

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Firda Group adalah sebuah perusahaan yang memproduksi khusus produk kripik nangka, dimana perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan. Pertama kali perusahaan ini didirikan pada tahun 1998 oleh 3 orang yang bergabung dan bekerja sama baik dari segi modal maupun pemikiran, dimana salah satunya adalah bapak Mahalli, SE yang sekaligus sebagai pimpinan sampai sekarang dengan nama “ Abadi Group”

Karena adanya perbedaan prinsip dan kepentingan, maka pada tahun 2002 ketiga pemilik perusahaan pecah dan akhirnya dijalankan oleh bapak Mahalli., SE seorang diri dan nama perusahaan diganti menjadi “Firda Group”. Seperti ungkapan Mahalli (2008) dalam petikan wawancara tentang asal mula berdirinya perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” berikut ini:

“Perusahaan ini didirikan pada tahun 1998 dengan nama “ Abadi Group” oleh saya dan dua orang teman saya yang bergabung dan bekerja sama baik dari segi modal. Kebetulan saya dipercaya oleh teman-teman untuk memimpin perusahaan ini. Lama-kelamaan ada perbedaan prinsip dan kepentingan diantara kami, kami pecah pada tahun 2002 dan akhirnya perusahaan ini dijalankan saya seorang diri dan nama perusahaan diganti menjadi Firda Group”.

Semula perusahaan ini memproduksi secara kecil-kecilan, modal yang digunakan adalah modal sendiri, sedangkan tenaga kerja yang di serap sebanyak 3 orang serta dengan peralatan yang sangat sederhana. Pada tahun 2003 perusahaan menambah tenaga kerja dan menambah mesin produksi yang pertama hanya 1 unit sekarang menjadi 2 unit, sehingga saat ini perusahaan berkembang sangat pesat dan mampu mengikuti perkembangan kemajuan teknik didalam menunjang kebutuhan konsumen yang akan dicapai.

Untuk lebih jelasnya, simak petikan wawancara dengan Mahalli (2008) berikut ini:

“Dulu perusahaan ini membuat kripik secara kecil-kecilan dengan modal sendiri dan pekerjanya cuma 3 orang. Sedangkan peralatan yang digunakan masihlah sederhana. Kira-kira pada tahun 2003 menambah pekerja dan menambah mesin produksi yang pertama hanya 1 unit menjadi 2 unit Vacuum Veyer. Dan alhamdulillah hingga saat ini perusahaan berkembang pesat dalam memenuhi kebutuhan konsumen.”

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan kripik nangka Firda Group terletak di Jl. Pondok K. Syarifuddin No. 7 Desa Wonorejo Kecamatan Kedungjajang, Lumajang. Alasan Mahalli memilih lokasi ini sebagai tempat perusahaan yang dipimpinnya karena letaknya yang strategis. Lebih jauh perhatikan wawancara dengan Mahalli (2008) berikut ini:

“Saya memilih lokasi ini sebagai tempat berdirinya perusahaan karena selain dekat dengan rumah saya, disini juga sangat strategis.”

Pemilihan lokasi perusahaan ini sangat menguntungkan. Adapun faktor-faktor yang menguntungkan di tinjau dari letak perusahaan adalah sangat strategis, karena mengingat letak perusahaan tidak jauh dari jalan raya antara jurusan Probolinggo-Jember dan merupakan bagian dari jalur Pantura, sehingga sangat memudahkan pengangkutan dalam penjualan hasil produksinya dan juga dalam pembelian atau pengadaan bahan baku.

Faktor-faktor lain yang menguntungkan sehubungan dengan letak perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Faktor Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja tidaklah mengalami kesulitan, karena jumlah tenaga kerja sudah cukup banyak di sekitar perusahaan tersebut dan didukung pula oleh ikatan kekeluargaan masyarakat sekitar masih kuat, dimana semuanya itu dapat menunjang perkembangan perusahaan dari tahun ke tahun.

b. Faktor Transportasi

Untuk pengadaan bahan baku dan bahan-bahan penolong lain serta penjualan hasil produksi dapat di tempuh dalam waktu yang relatif pendek dan dengan biaya yang ekonomis.

c. Faktor Pasar

Perusahaan memilih lokasi tersebut dengan mempertimbangkan dekat dengan daerah pemasaran dan

merupakan tempat yang strategis karena daerah ini mempunyai sarana penghubung yang baik.

Selain beberapa faktor di atas, ada juga segi lain yang menguntungkan yaitu:

- a. Segi Sosial, yang berarti menambah lapangan pekerjaan bagi masyarakat.
- b. Segi Ekonomis, yang berarti merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan dan mengembangkan produk dalam negeri.
- c. Segi Teknis, yang berarti meringankan biaya transportasi bagi perusahaan.

Menurut Kotler (1997:75), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variable-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran, atau dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan pesaing yang selalu berubah.

3. Organisasi dan Manajemen

Suatu lembaga atau perusahaan dalam rangka pencapaian tujuannya memerlukan suatu wadah atau struktur organisasi agar dalam pelaksanaan kegiatannya menjadi terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pearce II dan Robinson (1997:30) menjelaskan bahwa ada beberapa manfaat dari manajemen strategi yaitu:

6. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.
7. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada.
8. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan disetiap rencana strategi dan, dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
9. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
10. Penolakan terhadap perubahan berkurang.

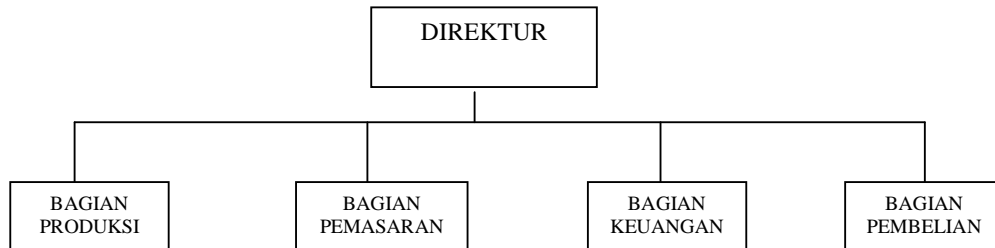
Sebuah lembaga atau perusahaan yang memiliki struktur organisasi akan dapat diketahui rincian pembagian kegiatan kerja dan dapat menunjukkan hubungan fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda

serta tingkat spesialisasi kegiatan kerjanya. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi.

Begitu pula yang terjadi di perusahaan Firda Group yang bergerak dalam produksi kripik nangka ini, mempunyai struktur yang berbentuk garis. Struktur ini merupakan kerangka dasar yang berhubungan dan berinteraksi secara formal yang telah disusun dengan maksud untuk membantu perencanaan, pengaturan, serta pergerakan usaha-usaha yang telah dilakukan dalam organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, usaha-usaha tersebut terkoordinir secara konsisten dengan sasaran organisasi. Pada bentuk organisasi garis ini tugas perencanaan dan pengendalian berada dalam satu tangan atau rantai komando (*chain of command*) berasal dari 1 orang, yaitu dengan garis kewenangannya langsung dari pimpinan ke bawah, seperti pada perusahaan kripik nangka "firda Group". Berhubung perusahaan ini masih beberapa tahun berdiri jadi struktur organisasi yang diterapkan masih cukup sederhana, direktur memberi kewenangan kepada empat (4) divisi yaitu divisi produksi, pemasaran, pembelian, dan keuangan. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada Gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” Lumajang.



Sumber Data: Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” Lumajang (2008)

Keterangan:

Direktur	: Mahalli. SE
Kabag Produksi	: P. Sakim
Kabag Pemasaran	: P. Marjudi
Kabag Keuangan	: Ny. Mardiana
Kabag Pembelian	: M. Samsul

Untuk lebih jelasnya mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing personalia perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Direktur

Direktur adalah orang yang menjalankan perusahaan yaitu memikirkan, merencanakan serta menentukan kebijaksanaan ketentuan garis-garis pedoman dalam penyelenggaraan untuk mencapai tujuan. Adapun tugas dan wewenangnya adalah:

1. Mengatur stabilitas dan kehidupan perusahaan dan bertanggung jawab kepada pihak luar atau dalam.
2. Merencanakan pelaksanaan kerja

3. Melakukan pengawasan pekerjaan
4. Mengusahakan pengembangan dan kemajuan perusahaan
5. Melakukan komunikasi dengan pihak luar.

b. Bagian Produksi

Bagian ini mempunyai tugas yang berhubungan dengan produksi, adapun tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinir bagian pengolahan dan bagian gudang
2. Mengawasi proses produksi agar sesuai dengan rencana
3. Menciptakan desain-desain produksi
4. Mengatur agar proses pengolahan seefisien mungkin
5. Bertanggung jawab kepada direktur

c. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran bertugas mengadakan strategi pemasaran dan promosi. Tugas dan wewenang bagian pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinir proses penjualan dan bagian produksi
2. Memperluas daerah pemasaran
3. Merencanakan target penjualan
4. Melakukan promosi penjualan bagi perusahaan
5. Menyusun perencanaan penjualan dan produksi berdasarkan pesanan

6. Mempelajari cara-cara penjualan yang berhasil digunakan oleh perusahaan sejenis
7. Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur

d. Bagian Keuangan

Adapun tugas dan wewenang bagian keuangan adalah sebagai berikut:

1. Setiap tahun membuat anggaran perusahaan (anggaran belanja perusahaan).
2. Memperhitungkan serta mencatat segala pengeluaran dan pemasukan
3. Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur

e. Bagian Pembelian

Bagian pembelian mempunyai tugas dan wewenang yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan pembelian bahan baku dan bahan penolong dengan tepat, di sertai dengan kualitas yang baik.
2. Memberikan tembusan kepada bagian keuangan
3. Membuat laporan persediaan agar tidak menimbulkan hambatan dalam proses produksi
4. Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur

4. Misi dan Tujuan Perusahaan

a. Misi Perusahaan

Misi merupakan tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis, juga merupakan filosofi dasar perusahaan yang akan menentukan bentuk sosok strateginya. Menurut Pearce dan Robinson (1997: 34), misi suatu perusahaan adalah tujuan unik yang membedakannya dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya secara ringkas, misi menguraikan produk, pasar, dan bidang produk yang digarap perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.

Berikut ini misi Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang antara lain:

- 1) Mempertahankan dan menjamin kualitas produk untuk menjaga kepuasan konsumen.
- 2) Berusaha untuk mencapai keunggulan biaya yang dapat memungkinkan perusahaan menawarkan harga yang kompetitif atas produk yang dihasilkan.
- 3) Memberdayakan sumber daya manusia yang ada untuk memberikan kontribusi yang positif bagi kesejahteraan bersama.
- 4) Memiliki komitmen untuk merespon selera atau kebutuhan konsumen di pasar.

- 5) Mempertahankan dan berupaya meningkatkan hubungan yang baik antara pihak perusahaan dengan pihak lain yang terkait untuk memperlancar aktivitas perusahaan.

b. Tujuan Perusahaan

Tujuan harus ditetapkan dengan tegas, jelas dan terarah. Tujuan dapat juga dipergunakan sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997: 34), hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang (*long-term objectives*). Sasaran seperti biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang berikut: kemampulabaan (profitabilitas), laba atas investasi (*Return On Investment*), posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.

Berikut ini disajikan beberapa tujuan jangka panjang dan pendek yang telah ditetapkan oleh Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang, antara lain:

1) Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang adalah:

- (a) Memperkuat posisi perusahaan dalam pasar.

- (b) Memperluas daerah pemasaran.
 - (c) Meningkatkan *market share*.
 - (d) Mengadakan ekspansi.
- 2) Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek yang hendak dicapai oleh Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang adalah:

- (a) Peningkatan *volume* penjualan tiap tahunnya.
- (b) Peningkatan laba perusahaan yang relatif stabil tiap tahunnya.
- (c) Pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi yang tertib.

5. Personalia

Personalia mencakup masalah jumlah karyawan, jam kerja, dan sistem pengupahan. Faktor tenaga kerja adalah faktor yang menunjang dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, baik tenaga kerja terdidik maupun tidak terdidik.

a. Jumlah Karyawan dan Karyawati

Penentuan kebutuhan karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan hendaknya ditentukan secara matang. Karena menurut Handoko (1994:237), kebutuhan personalia perusahaan harus diperkirakan dalam hal spesialisasi pekerjaan, keterampilan jabatan, karakteristik personalia dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

Jumlah tenaga kerja di perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang adalah terdiri dari 11 orang karyawan dan 7 orang karyawati. Jadi jumlah keseluruhan tenaga kerja di perusahaan kripik nangka “ Firda Group” adalah 23 orang. Jumlah tenaga kerja banyak terserap di bagian pengolahan yaitu tenaga kerja laki-laki 4 orang dan perempuan 2 orang, dan di tambah 3 orang perempuan di bagian pengemasan. Jadi total bagian pengolahan adalah 6 orang tenaga kerja. Untuk yang mengkoordinir bagian pengolahan dan gudang sendiri di pegang oleh 1 orang yaitu kepala bagian produksi, direktur 1 orang laki-laki, kepala bagian keuangan di pegang oleh satu orang perempuan, di bagian penjualan terdiri dari 4 orang laki-laki yang di koordinir oleh kepala bagian pemasaran 1 orang laki-laki, bagian pembelian bahan terdiri dari 3 orang laki-laki yang di koordinir oleh 1 orang laki-laki kepala bagian pembelian.. Untuk sopir hanya 1 orang laki-laki dan 1 orang laki-laki untuk satpam. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada Tabel 4.1 :

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan dan Karyawati
kripik nangka “ Firda Group” Lumajang
Tahun 2008

No	Jabatan atau bagian pekerjaan	Jumlah tenaga kerja		
		Laki-laki	perempuan	Jumlah
1.	Direktur	1		1
2.	Kabag produksi	1		1
3.	Kabag pemasaran	1		1
4.	Kabag keuangan		1	1
5.	Kabag pembelian	1		1
6.	Bagian penjualan	4		4
7.	Bagian pembelian bahan	3		3
8.	Bagain pengolahan	2	4	6
9.	Bagian pengemasan		3	3
10.	Supir	1		1
11	Satpam	1		1
	Jumlah	15	8	23

Sumber Data: Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang (2008).

b. Hari Kerja dan Jam Kerja

Pembagian hari dan jam kerja memiliki konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan. Lebih jauh, Handoko (1994:170-172) menegaskan bahwa bila pembagian hari dan jam kerja dilaksanakan secara ekstrim maka dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi.

Pada perusahaan kripik nangka “ Firda Group” menetapkan jam kerja adalah sebagai berikut:

1) Karyawan bekerja setiap hari kerja yaitu Senin sampai hari Sabtu kecuali hari libur dan hari besar.

2) Jam kerja

Jam kerja perusahaan kripik nangka “ Firda Group” membagi jam kerjanya sebagai berikut:

1) Hari Senin sampai dengan Sabtu

(a) Mulai masuk pukul 07.30 – 16.00 WIB

(b) Waktu istirahat pukul 12.30 – 13.00 WIB

(c) Mulai masuk lagi pukul 13.00 – 16.00 WIB

2) Untuk hari Jumat

(a) Mulai masuk pukul 07.30 – 16.00 WIB

(b) Waktu istirahat pukul 11.00 – 13.00 WIB

(c) Mulai masuk lagi pukul 13.00 – 16.00 WIB.

c. Sistem Upah

Menurut Handoko (1994:145) kompensasi atau upah sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan, keluarga dan masyarakat. Kecuali itu, kompensasi juga penting bagi organisasi karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting.

Kompensasi juga perlu mempertimbangkan prinsip keadilan karena sebagian besar ketidakpuasan karyawan diakibatkan karena adanya perbedaan dalam pembayaran diantara jabatan dan individu.

Sistem upah yang di berikan oleh perusahaan Kripik Nangka “Firda Group” adalah sebagai berikut:

1) Pegawai Tetap

Pegawai tetap terdiri dari Direktur, Kepala bagian Produksi, Kepala bagian Pemasaran, Kepala bagian Keuangan, Karyawan bagian pembelian, Karyawan bagian penjualan, Supir, Dan Satpam. Adapun gaji yang diterimanya adalah bulanan. Untuk lebih jelasnya tentang gaji dan insentif dari pegawai tetap dapat dilihat pada Tabel 4.2

2) Pegawai Harian

Pegawai harian merupakan pegawai yang mempunyai sedikit keahlian dalam bekerja dalam satu harian sesuai dengan hari kerjanya, dan upah yang diterima sesuai dengan hari kerjanya yaitu seminggu sekali. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Gaji Karyawan (Bulanan)
Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang
Tahun 2008

No	Tenaga kerja	Jumlah gaji/bulanan
1	Tenaga Kerja Bulanan	
	1. Direktur	Rp. 1.500.000,-
	2. Kabag Produksi	Rp. 800.000,-
	3. Kabag Pemasaran	Rp. 800.000,-
	4. Kabag Keuangan	Rp. 1.000.000,-
	5. Karyawan Bagian Pembelian	Rp. 450.000,-
	6. Karyawan Bagian Penjualan	Rp. 450.000,-
	7. Supir	Rp. 500.000,-
	8. Satpam	Rp. 400.000,-

Sumber Data: Perusahaan Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang (2008).

Tabel 4.3
Gaji karyawan (harian)
Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang
Tahun 2008

No	Tenaga Kerja	Jumlah upah/hari
1	Tenaga Kerja Harian	
	a. Bagian pengolahan	Rp. 25.000,-
	b. Bagian pengemasan	Rp. 20.000,-
	c. Bagian pembelian bahan	Rp. 20.000,-

Sumber Data: Perusahaan Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang (2008).

d. Kesejahteraan Karyawan

Satu hal yang tak kalah pentingnya untuk diperhatikan oleh sebuah perusahaan adalah tentang kesejahteraan karyawan. Karena menurut Menurut Handoko (1994:247), kesejahteraan yang terjamin

akan melahirkan kondisi kerja bagi karyawan yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut.

Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar giat bekerja maka pihak pimpinan perusahaan kripik angka “ Firda Group” memberikan fasilitas dan tunjangan karyawan sebagai berikut:

- 1) Fasilitas tempat ibadah
- 2) Istirahat (mingguan, tahunan, hari raya dan hamil)
- 3) Cuti khusus (sakit)
- 4) Tunjangan hari raya berupa kain, uang atau kebutuhan pokok yang lain
- 5) Pengobatan gratis bagi karyawan yang membutuhkan

e. Cara Pengembangan Karyawan

Di perusahaan kripik angka “ Firda Group” dalam mengembangkan karyawan terbagi menjadi dua bagian karyawan, yaitu:

- 1) Bagi tenaga kerja baru

Untuk tenaga kerja yang baru diberikan latihan setelah terlebih dahulu dan diikutsertakan pada karyawan lama setelah

berlangsung dua minggu kemudian diterjunkan dalam produksi yang sesungguhnya.

2) Untuk tenaga kerja yang lama

Pengembangan karyawan selama ini berupa pelatihan atau pengembangan karyawan yang dilakukan oleh karyawan senior yang telah di tunjuk oleh perusahaan guna memberikan pelatihan kepada karyawan yang masih di bawahnya dan ada pula yang dikirimkan ke berbagai pelatihan maupun diklat.

Handoko (1994:242) meyakini bahwa pengembangan karyawan penting dilakukan untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Di samping itu, pengembangan karyawan juga dibutuhkan dalam rangka menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi.

f. Cara Penilaian Hasil Kerja Karyawan

Penilaian hasil kerja karyawan erat kaitannya dengan pembagian upah untuk masing-masing karyawan. Cara yang digunakan adalah dengan menilai hasil kerja yang di lihat dari:

- 1) Tingkat kehadiran atau absensi karyawan
- 2) Kemampuan karyawan dalam menyusun tugas
- 3) Dapat mencapai target yang ditentukan

- 4) Disiplin kerja

6. Produksi

Kalau memperhatikan jalannya proses produksi pada perusahaan kripik nangka “ Firda Group” dimulai dari bahan baku hingga menjadi barang jadi, bersifat terus menerus atau *countinuous process*.

a. Bahan Baku yang Digunakan

Menurut Sakim (2008), bagian produksi perusahaan kripik nangka “Firda Group”, bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dapat berupa bahan mentah yang digunakan dalam perusahaan kripik nangka “ Firda Group” adalah:

- 1) Nangka
- 2) Minyak goreng
- 3) Gas
- 4) Plastik

Untuk lebih jelasnya, berikut petikan wawancara dengan Sakim (2008):

“Untuk membuat kripik nangka, maka bahan-bahan yang diperlukan adalah nangka, minyak goreng, gas dan plastik”

b. Alat-alat atau Mesin yang Digunakan

Adapun alat-alat atau mesin-mesin yang dipergunakan untuk membuat kripik nangka ada lima (5) macam dengan fungsi dan kegunaan yang berbeda-beda dengan jumlah total peralatan yaitu

sebanyak 14, yang terdiri dari 2 Vacuum Veyer, 2 mesin Pengetus / pengering, 2 Timbangan, 3 alat Penjilidan/ Pengepakan, 5 Pisau.

Perhatikan wawancara dengan Sakim (2008) berikut ini:

“Alat yang digunakan adalah Vacuum Veyer 2 buah, mesin pengering 2 buah, Timbangam 2 buah, alat Penjilidan/ Pengepakan 3 buah dan beberapa pisau.”

Untuk lebih detailnya dapat di lihat pada gambar 4.2 di bawah ini:

Gambar 4.2
Fungsi dan Kegunaan Peralatan
Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang
Tahun 2006-2008

No	Peralatan	Fungsi dan kegunaan	Jumlah (unit)
1.	Vacuum Veyer	Suatu alat yang digunakan untuk menggoreng nangka melalui proses oven agar nangka tidak lembek.	2
2.	Pengetus / pengering	Suatu alat yang digunakan untuk mengurangi kadar minyak goreng pada nangka sehingga nangka tetap kering dan kaku	2
3.	Timbangan	Suatu alat yang digunakan untuk menimbang nangka yang siap dikemas sesuai dengan ukuran kemasan	2
4.	Penjilidan/ Pengepakan	Suatu alat yang digunakan untuk mengemas kripik nangka dalam beberapa ukuran berat.	3
5.	Pisau	Suatu alat yang digunakan untuk mengupas, mengiris, dan memisahkan nangka dari biji dan serabutnya.	5

Sumber Data: Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang (2008)

c. Proses Produksi

Menurut Sakim (2008), ada beberapa tahap atau proses dalam memproduksi kripik nangka yaitu penyediaan bahan baku, sortasi, pengupasan kulit, pengirisan dan pencucian, penggorengan dan pengemasan. Berikut petikan wawancaranya:

“Tahap-tahap untuk memproduksi kripik nangka yaitu dimulai dari penyediaan bahan baku, sortasi, pengupasan kulit, pengirisan dan pencucian, penggorengan dan pengemasan.”

Untuk lebih jelasnya, berikut ini dijelaskan urutan dari proses produksi pembuatan kripik nangka pada perusahaan kripik nangka “ Firda Group” adalah sebagai berikut:

Tahap I : Penyediaan bahan baku

Bahan baku utama berupa nangka yang masak fisiologis sampai dengan yang masak / matang penuh. Sedangkan bahan penunjangnya adalah minyak goreng saja tanpa bahan pengawet , pemanis, dan bahan kimia lain. Sehingga dihasilkan kripik nangka yang alami, enak, renyah, manis, bergizi, dan baik untuk kesehatan.

Tahap II : Sortasi

Sortasi dimaksudkan untuk memisahkan buah nangka yang masak fisiologis dengan nangka yang matang. Sortasi bahan baku ini perlu sekali dilakukan mengingat nangka hasil panen sangat beragam dalam bentuk, jenis, ukuran, dan tingkat kemasakannya serta adanya kemungkinan busuk oleh mikroorganisme.

Pada tahap ini dipilih nangka yang masak fisiologis sampai dengan masak/matang penuh karena kandungan gulanya tinggi sehingga akan dihasilkan kripik nangka yang manis, renyah dan mengkilap warnanya. Karena nangka yang muda akan menghasilkan mutu kripik nangka yang jelek yaitu tekstur yang keras dan kandungan gula yang rendah.

Tahap III : Pengupasan kulit

Pengupasan buah nangka dimaksudkan untuk menghilangkan kulit nangka dan serbut nangka serta biji nangka. Pengupasan harus dilakukan dengan ekstra hati-hati, agar tidak merubah tekstur nangka, Dan nangka menjadi lembek dan berair yang nantinya akan berpengaruh pada penampilan produk.

Tahap IV : Pengirisan dan Pencucian

Pengirisan buah nangka dilakukan dengan menggunakan pisau, yaitu buah nangka diiris menjadi dua bagian. Dengan tujuan mempermudah dan mempercepat proses penggorengan serta mempercantik penampilan kripik nangka. Selanjutnya dicuci dengan air bersih.

Tahap V : Penggorengan

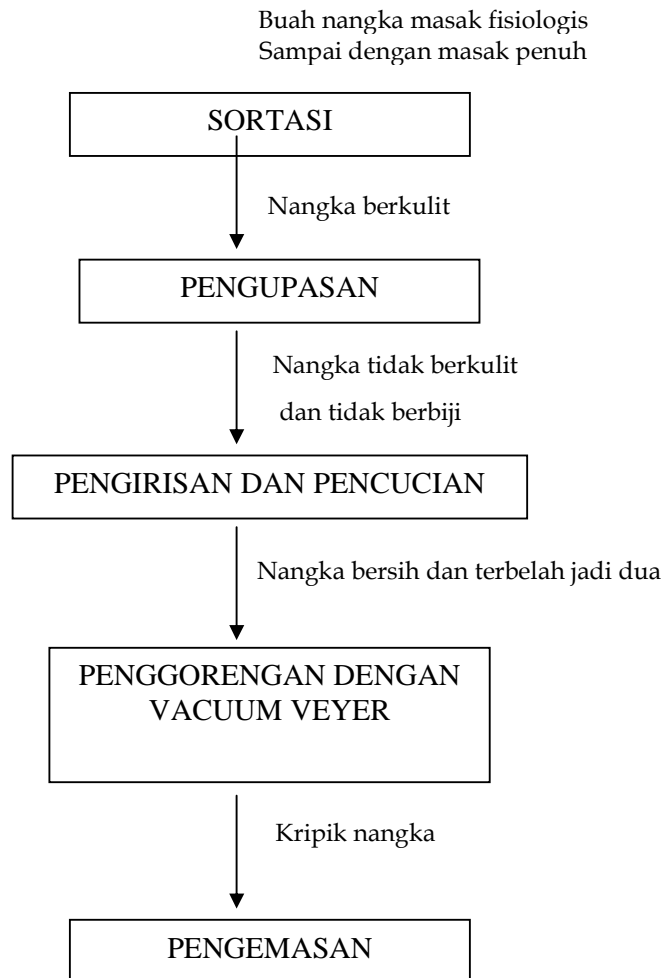
Penggorengan dilakukan dengan menggunakan Vacuum, penggorengan tersebut menggunakan minyak goreng dan dilakukan sampai nangka kering dan renyah.

Tahap VI : Pengemasan

Pengemasan dilakukan dengan menggunakan plastik bungkus yang tebal dan telah berlabel.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.3

Gambar 4.3
Proses Alir Pembuatan Kripik Nangka
Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang
Tahun 2008



Kripik nangka dalam berbagai kemasan

Sumber Data: Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang (2008)

d. Target Produksi

Dengan meningkatnya permintaan konsumen dan naiknya volume penjualan dari tahun ke tahun, maka pimpinan perusahaan menaikkan produk yang di hasilkan yang hingga sampai saat ini per harinya kira-kira mencapai 40 kg kripik angka perhari atau dengan bahan baku mentah yaitu angka sekitar 8 kwintal.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini petikan wawancara dengan bagian produksi, Sakim (2008):

“Karena sekarang permintaan dari konsumen semakin meningkat, maka pimpinan perusahaan menginstruksikan untuk lebih memperbanyak lagi jumlah produksi dari yang sebelumnya. Seharinya kira-kira mencapai 40 kg dengan menghabiskan angka sekitar 8 kwintal.”

e. Macam Produk yang Dihasilkan

Macam-macam produk yang di hasilkan merupakan produk akhir dari perusahaan kripik angka “ Firda Group” adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Macam-Macam Produk
Perusahaan kripik angka “ Firda Group” Lumajang
Tahun 2008

No	Ukuran Kemasan	Harga Jual (Rp)
1	1 Kg (KW I)	55.000,-
2	1 Kg (KW II)	50.000,-
3	½ Kg (KW I)	28. 000,-
4	½ Kg (KW II)	26.000,-
5	¼ Kg (KW I)	14.000,-
6	1 ons (KW I)	7.000,-

Sumber Data: Perusahaan kripik angka “ Firda Group” Lumajang (2008)

Berikut pemaparan Sakim (2008):

“Ada dua macam jenis kripik nangka yang dihasilkan yaitu KW I dan KW II.”

7. Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Menurut Kotler (1997:75), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variable-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran, atau dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya.

Sedangkan daerah pemasaran pada perusahaan kripik nangka “Firda Group” Lumajang adalah sebagai berikut:

- 1) Lumajang
- 2) Bali
- 3) Probolinggo
- 4) Surabaya
- 5) Malang

- 6) Dan banyak daerah lain yang tersebar dengan jumlah yang relatif kecil

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Marjudi (2008) dalam petikan wawancara berikut:

“Kripik nangka ini kami pasarkan di Lumajang sendiri, Bali, Probolinggo, Surabaya, Malang dan daerah lain.”

b. Target Penjualan

Adapun target penjualan kripik nangka “Firda Group” menurut Marjudi (2008) bisa dilihat dalam petikan wawancaranya berikut ini:

“Memaksimalkan pemasaran dan memenuhi pasar yang telah ada. Hal itu dikarenakan adanya keterbatasan modal dan kurangnya mesin Vacuum Veyer sehingga perusahaan kadang-kadang kewalahan memenuhi pesanan yang cukup besar”

Target penjualan perusahaan kripik nangka “ Firda Group” untuk sementara bagaimana memaksimalkan pemasaran sesuai dengan kapasitas hasil produksi dan bagaimana memenuhi pasar yang telah ada atau bisa di bilang langganan tetap agar tidak merasa kecewa, hal itu dikarenakan adanya keterbatasan modal dan kurangnya mesin Vacuum Veyer sehingga perusahaan kadang-kadang kewalahan memenuhi pesanan yang cukup besar. Misalnya waktu hari-hari besar seperti hari raya Idul Fitri. Untuk menetapkan besarnya target penjualan didasarkan atas:

- 1) Pengalaman penjualan dari tahun ke tahun sebelumnya.

- 2) Analisa pasar.
- 3) Permintaan potensial bagi perusahaan.
- 4) Biaya pesaing.

c. Cara Penjualan dan Pembayaran

Cara penjualan dan pembayaran yang dilakukan oleh Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” adalah produk dijual langsung kepada konsumen atau pelanggan yang umumnya di daerah Lumajang, penjualan melalui agen atau toko. Untuk luar daerah Lumajang dilakukan dengan menggunakan alat transportasi pik up. Kesemuanya itu dilakukan dengan memberikan pelayanan barang sampai ditempat tujuan dan biaya pengiriman ditanggung perusahaan.

Dalam menjual hasil produksinya perusahaan memakai cara pembayaran secara tunai atau kredit dan dibayarkan pada bulan depan. Sedangkan bagi pembayaran tunai diberikan potongan oleh perusahaan.

Selengkapnya dituturkan oleh Marjudi (2008) dalam petikan wawancara berikut ini:

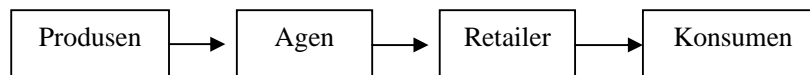
“Untuk di daerah Lumajang, penjualan kripik nangka dilakukan dengan cara diantar langsung kepada konsumen melalui agen atau toko. Untuk luar daerah Lumajang dilakukan dengan menggunakan alat transportasi pik up. Kesemuanya itu dilakukan dengan memberikan pelayanan barang sampai ditempat tujuan dan biaya pengiriman ditanggung perusahaan. Sedangkan pembayarannya dilakukan dengan dua cara, yaitu tunai dan

kredit. Bagi pelanggan yang membayar dengan cara tunai diberikan potongan harga dari perusahaan dan bagi pelanggan yang membayar dengan cara kredit, maka mereka harus melunasi pada bulan berikutnya."

d. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh Perusahaan kripik nangka " Firda Group" adalah dengan dua cara yang bisa dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.4
Saluran Ditribusi I Perusahaan "Firda Group"



Sumber Data: Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang (2008)

Gambar 4.5
Saluran Ditribusi II Perusahaan "Firda Group"



Sumber Data: Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang (2008)

Pada gambar 4.4 diketahui bahwa alur distribusi yang diterapkan oleh perusahaan kripik nangka adalah dari produsen, agen, retailer dan terakhir sampai ke tangan konsumen. Sedangkan pada gambar 4.5 menunjukkan bahwa distribusi yang digunakan adalah dari produsen, agen dan langsung ke konsumen.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar perusahaan yang dapat menciptakan peluang dan ancaman atas keberadaan suatu perusahaan. Perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang mungkin selalu berubah. Kemampuan perusahaan dalam menganalisis lingkungan eksternal akan berakibat pada upaya meminimalisir resiko-resiko kegagalan dan dapat melihat peluang sehingga perusahaan dapat menyusun strategi untuk menghadapi ancaman atau peluang yang mungkin di timbulkan oleh faktor-faktor eksternal. Karena itu menurut Handoko (1994:61), manajer harus mempertimbangkan, mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi terhadap unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap kegiatannya.

Adapun faktor-faktor eksternal yang perlu dianalisis disini meliputi faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan faktor teknologi. Berikut ini akan di jelaskan tentang faktor-faktor tersebut, yaitu:

(a) Faktor Ekonomi

Para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya, sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Biaya-biaya ini setiap waktu selalu berubah-ubah karena factor-faktor ekonomi. Karena itu menurut Handoko (1994:68), manajer senantiasa menganalisa dan mendiagnosa faktor-faktor ekonomi seperti kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang-barang dan jasa,

kebijaksanaan-kebijaksanaan moneter, devaluasi atau revaluasi dan yang menyangkut tingkat bunga, kebijaksanaan-kebijaksanaan fiskal, keseimbangan neraca pembayaran dan harga-harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia. Jadi, manajer-manajer perusahaan harus mencurahkan waktu dan sumber daya-sumber daya untuk melakukan peramalan ekonomi dan antisipasi perubahan-perubahan harga.

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem perekonomian tempat suatu perusahaan beroperasi. Faktor ekonomi ini merupakan faktor yang sangat rawan dan sering menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen dalam perusahaan, apalagi di tengah situasi yang tidak menentu seperti ini. Terdapat beberapa indikator ekonomi yang perlu dianalisis untuk memberikan pertimbangan yang akurat dalam menentukan strategi perusahaan seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi ataupun pendapatan nasional.

Membaiknya ekonomi nasional itu diperkirakan masih mengambang pada tahun 2006. Hal ini disebabkan lambatnya pertumbuhan investasi dan lemahnya kegiatan ekspor nonmigas, apalagi tingkat inflasi yang cukup tinggi yang disebabkan adanya kenaikan harga BBM membuat daya beli masyarakat menurun. Secara

tidak langsung pertumbuhan ekonomi juga mempengaruhi kegiatan Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” meskipun tidak terlalu signifikan.

Sedangkan pada aspek inflasi dapat diartikan secara ringkas sebagai kenaikan harga barang-barang secara umum dalam jangka waktu tertentu untuk beberapa komoditas yang telah ditetapkan. Tingkat inflasi tentu saja akan mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap kripik nangka yang diproduksi oleh Perusahaan “ Firda Group “. Namun inflasi untuk saat ini masih bisa dikatakan tidak mengganggu kegiatan usaha perusahaan “Firda Group“. Dengan adanya inflasi ada beberapa bahan makanan pokok yang mengalami kenaikan harga seperti gas, minyak goreng dan lain-lain. Meskipun demikian, perlu dianalisa juga tingkat inflasi yang terjadi selama setahun terakhir ini guna mempertimbangkan perumusan stratgi yang akan dilakukan. Inflasi yang terjadi selama setahun terakhir ini menggambarkan bahwa pada bulan November tahun 2005 inflasi mengalami kenaikan hingga 18.38%.

Sisi pendapatan nasional perkapita merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan penduduk. Pendapatan nasional perkapita dapat dilihat dari daya beli masyarakat secara umum. Pada tahun-tahun terakhir ini, pendapatan

perkapita Indonesia mengalami kenaikan. Kenaikan pendapatan perkapita tersebut mengindikasikan adanya daya beli potensi oleh masyarakat yang dapat memberi peluang bagi kegiatan bisnis Perusahaan "Firda Group".

Selengkapnya diungkapkan oleh Mahalli (2008) dalam petikan wawancara berikut ini:

"Petumbuhan ekonomi akan berdampak pada perusahaan ini. Apalagi dengan adanya kenaikan BBM mengakibatkan harga gas, minyak goreng dan biaya transportasi juga naik. Jadi, perusahaan harus mempertimbangkan harga kripik nangka agar bisa laku di pasaran, misalnya dengan menurunkan harga. Dan ketika pendapatan perkapita melonjak naik, tentu saja daya beli masyarakat juga meningkat. Dalam kondisi semacam ini, perusahaan bisa menaikkan harga."

(b) Faktor Sosial Budaya

Analisis terhadap faktor sosial budaya sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena faktor ini berpengaruh terhadap kegiatan operasi perusahaan. Apabila faktor-faktor ini berubah, maka kemungkinan besar akan berdampak pada keberadaan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Faktor-faktor sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik, termasuk wanita dalam angkatan kerja, variasi dalam angkatan

kerja, perilaku atas kualitas kerja, pertimbangan mengenai lingkungan, pergeseran dalam preferensi kerja dan karir, pergeseran preferensi mengenai karakteristik produk dan jasa.

Perusahaan harus mengantisipasi dan mengkaji terjadinya perubahan-perubahan faktor-faktor sosial budaya, karena itu bisa menimbulkan peluang atau malah menjadi ancaman bagi perusahaan.

Faktor sosial budaya seperti sikap konsumen yang semakin sensitif juga mempengaruhi daya beli terhadap kripik nangka yang diproduksi oleh Perusahaan " Firda Group ". Sikap sensitif dari konsumen tersebut merupakan sebuah ancaman. Tapi untuk saat ini masih bisa dikatakan tidak mengganggu kegiatan usaha perusahaan "Firda Group" karena pihak perusahaan sudah memanjakan konsumennya dengan harga yang terjangkau dan produk yang berkualitas. Sebagaimana ditegaskan oleh Mahalli (2008) dalam kutipan wawancara berikut ini:

"Ada langkah-langkah yang di tempuh oleh perusahaan dalam menyikapi pengaruh sosial budaya (sikap masyarakat yang sensitif). Seperti yang telah dilakukan hingga saat ini, perusahaan telah memanjakan konsumennya dengan menetapkan harga kripik nangka yang terjangkau dan produk yang berkualitas."

(c) Faktor Politik / Pemerintah

Kondisi politik di suatu negara akan sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat resiko politik yang akan mempengaruhi dunia

bisnis pada negara yang bersangkutan. Secara sederhana, resiko politik dapat diartikan sebagai suatu ketidakpastian yang mengemuka dan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai suatu tujuan (termasuk investasi) akibat adanya ketidakstabilan politik di suatu negara. Kondisi politik yang tidak stabil dapat menjadi ancaman yang besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Karena faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan.

Menurut pengakuan Mahalli (2008), konstelasi politik saat ini tidak berpengaruh terhadap perusahaan yang dipimpinnya karena kebijakan-kebijakan yang ada masih berpihak kepada perusahaan. Simak petikan wawancaranya berikut ini:

“Situasi politik yang berkembang saat ini tidak berpengaruh terhadap perusahaan karena kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang ada masih berpihak kepada perusahaan.”

(d) Faktor Teknologi

Perubahan yang cepat dan drastis terhadap teknologi tentu saja adalah salah satu aspek pada lingkungan jauh yang menjadi perhatian perusahaan. Perubahan di bidang teknologi bukan hanya menawarkan kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga dapat mengakibatkan tantangan dan ancaman bagi keberadaan perusahaan

Dalam beberapa dekade terakhir, teknologi semakin canggih dan modern dalam mendukung perusahaan. Perubahan teknologi umumnya mengarah pada biaya produksi yang semakin menurun, kualitas produk yang meningkat, pelayanan yang semakin cepat dan memuaskan. Namun untuk dapat melakukannya, dibutuhkan investasi yang sangat besar sehingga perusahaan harus memilih teknologi yang sesuai dengan kegiatan produksi atau jasa yang diberikan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

Perubahan teknologi seperti adanya mesin Vacuum Veyer sangat membantu perusahaan kripik nangka "Firda Group" untuk memproduksi lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus. Dengan mesin Vacuum Veyer ini Perusahaan "Firda Group" memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan.

Simak penjelasan Mahalli (2008) berikut ini:

"Perubahan teknologi yang semakin pesat, seperti adanya mesin Vacuum Veyer sangat membantu perusahaan ini untuk memproduksi kripik nangka dengan lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus. Dengan mesin Vacuum Veyer ini perusahaan memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan."

Hal tersebut dibenarkan oleh Handoko (1994:67) bahwa kemajuan teknologi memainkan peranan yang berarti pada penentuan produk atau jasa yang akan diproduksi, peralatan yang akan

digunakan dan bagaimana bermacam-macam operasi akan dikelola. Perubahan-perubahan teknologi yang biasanya bersifat inovatif dan menolak keusangan dapat terjadi seketika dan dramatik dalam mempengaruhi perusahaan dan situasi persaingan. Dalam situasi seperti ini, manajer organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan produk, proses produksi dan cara-cara pemasaran produk perusahaan.

(e) Analisis Persaingan (Analisis Lingkungan Industri).

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor; ancaman pendatang baru, ancaman produk/jasa substitusi, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar pemasok dan persaingan antara anggota industri. Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini, perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan dan uraiannya sebagai berikut :

(1) Ancaman Masuk/ Pendatang Baru

Pendatang baru membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar dan juga bagian sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk tergantung dari hambatan masuk yang ada dan dari reaksi peserta persaingan

yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi, sementara calon pendatang baru sudah memperkirakan sebelumnya, maka pendatang baru tersebut bukanlah merupakan ancaman yang serius.

Menurut Handoko (1994:63-64), pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misal, untuk meningkatkan bagian pasarnya dimana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan, pelayanan atau promosi.

Di wilayah Lumajang terdapat beberapa perusahaan yang bergerak di bidang usaha kripik nangka, tetapi sebagian besar mereka masih dalam skala kecil dan masih bersifat tradisional. Hal ini disebabkan karena harga beli mesin Vaccum Veyer yang cukup tinggi sehingga membutuhkan modal yang cukup besar. Mungkin yang skalanya cukup besar terdapat di daerah lain seperti Malang contohnya. Hal ini menciptakan hambatan masuk yang cukup besar jika ada pendatang baru di industri kripik nangka, khususnya di daerah Lumajang. Meskipun pendatang baru untuk hari ini belum merupakan ancaman, akan tetapi ke depan tidak

menutup kemungkinan akan menjadi ancaman yang besar, jika di dukung oleh kekuatan modal yang kuat.

Sebagaimana ditegaskan oleh Sakim (2008) dalam petikan wawancara berikut ini:

“Di Lumajang terdapat beberapa perusahaan yang bergerak di bidang usaha kripik nangka, tetapi sebagian besar mereka masih dalam skala kecil dan masih bersifat tradisional. Hal ini disebabkan karena harga beli mesin Vaccum Veyer yang cukup tinggi sehingga membutuhkan modal yang cukup besar.”

(2) Daya Tawar Pemasok

Menurut Handoko (1994:65), setiap perusahaan sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya-sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan yang digunakan untuk memproduksi. Oleh karena itu setiap perusahaan tergantung pada para penyedia bahan-bahan dan peralatan-peralatan.

Pemasok dapat menggunakan ancaman tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang di jualnya. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Perusahaan Firda Group dalam memenuhi kebutuhan bahan bakunya yang dalam hal ini adalah nangka tidak memiliki pemasok tetap. Biasanya pihak perusahaan terjun sendiri ke pasar ataupun ke masyarakat langsung yang memiliki kebun nangka, meskipun kadang ada pemasok yang datang menawarkan nangka. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan jenis dan kualitas nangka itu sendiri sehingga mendapatkan kualitas nangka yang diharapkan. Di samping itu juga bisa mendapatkan harga yang lebih murah. Sehingga bisa dibilang Perusahaan Firda Group tidak tergantung pada pemasok.

Pernyataan ini ditegaskan oleh bagian pembelian, Samsul (2008) dalam wawancara berikut:

“Perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nangka tidak memiliki pemasok tetap. Biasanya pihak perusahaan terjun sendiri ke masyarakat yang memiliki kebun nangka, meskipun kadang ada pemasok yang datang menawarkan nangka. Hal ini dilakukan karena perusahaan bisa memilih langsung kualitas nangka itu sendiri sehingga mendapatkan kualitas nangka yang diharapkan. Di samping itu juga bisa mendapatkan harga yang lebih murah.”

(3) Daya Tawar Pembeli

Perusahaan dalam memproduksi suatu barang tidak bisa terlepas dari konsumen atau pelanggan sebagai sasaran produk mereka. Sementara itu pembeli mampu mempengaruhi perusahaan dalam hal harga, terutama dalam hal menurunkan

harga produk. Sehingga perusahaan harus pandai mencari celah dalam membidik pembeli potensial.

Pembeli memiliki kemampuan untuk menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Pembeli cenderung lebih peka terhadap harga jika mereka membeli produk yang tidak terdifferensiasi, relatif lebih mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

Perusahaan Firda Group telah berusaha untuk meraup pembeli potensial melalui sasaran pelemparan produknya, yang mana Perusahaan Firda Group tidak hanya memfokuskan produknya untuk kalangan menengah keatas tetapi juga memberikan produk yang bisa merambah pada pembeli kelas menengah kebawah. Seperti yang dilakukan Perusahaan Firda Group dengan memproduksi kripik nangka dengan kualitas tinggi (KW I) dan kripik nangka dengan kualitas sedang (KW II). Hal ini dirasa sudah tepat dilakukan sebab perusahaan masih harus mencari pembeli yang pada akhirnya memiliki loyalitas terhadap produk tersebut. Sehingga perusahaan berpikir untuk langkah awal penembakan pembeli yang potensial tidak hanya membidik golongan tertentu tetapi diarahkan untuk masyarakat luas dengan

harapan akan melahirkan pembeli potensial dalam skala yang besar.

Selengkapnya diungkapkan oleh Marjudi dalam petikan wawancara berikut ini:

“Strategi yang digunakan agar daya tawar pembeli tetap terjaga adalah dengan memproduksi dua jenis kualitas kripik nangka, yaitu kualitas tinggi (KW I) dan kualitas sedang (KW II). Kualitas tinggi memfokuskan produknya untuk kalangan menengah keatas, sedangkan kualitas sedang merambah pada pembeli kelas menengah kebawah.”

Sehingga wajar kalau Handoko (1994:64) mengatakan bahwa manajer pemasaran harus menganalisa profil langganan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa itu. Dalam situasi persaingan yang ketat, melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan langganan, perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya, berkembang dan mendapatkan keuntungan.

(4) Persaingan Antar Anggota Dalam Industri

Menurut Handoko (1994:63-64), pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misal, untuk meningkatkan bagian pasarnya dimana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan

harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan, pelayanan atau promosi.

Perusahaan memiliki keleluasaan tertentu untuk memperbaiki keadaan melalui perubahan strategik. Pemusatan usaha penjualan pada segmen industri yang paling cepat tumbuh atau pada wilayah pasar yang biaya tetapnya paling rendah dapat mengurangi dampak persaingan antar anggota industri.

Untuk masalah persaingan dalam industri, Perusahaan Firda Group perlu melakukan identifikasi posisi pesaing yang ada. Meskipun untuk skala produksi yang sejenis Perusahaan Firda Group tidak memiliki pesaing yang tergolong besar khususnya di wilayah Lumajang, namun untuk produksi produk yang sejenis posisi Perusahaan Firda Group sedikit terancam dengan adanya produksi kripik nangka oleh pabrik-pabrik yang tergolong kecil yang bisa dikatakan masih tradisional. Dengan memperhatikan berbagai peluang yang dapat mendukung perkembangan bisnis sejenis tersebut dimungkinkan dapat menjadi pesaing yang potensial bagi Perusahaan Firda Group. Pesaing disini dapat masuk melalui kemampuan melakukan inovasi produk maupun melalui perolehan pembeli potensial.

Penuturan Marjudi (2008) dari petikan wawancara sebagai berikut:

“Untuk skala produksi yang sejenis, Perusahaan tidak memiliki pesaing yang tergolong besar khususnya di wilayah Lumajang, namun untuk produksi produk yang sejenis posisi Perusahaan Firda Group sedikit terancam dengan adanya produksi kripik nangka oleh pabrik-pabrik yang tergolong kecil yang bisa dikatakan masih tradisional.”

(5) Produk Substitusi

Dalam industri pengolahan terutama bergerak di bidang makanan dan minuman khususnya jajanan atau camilan, produk kripik nangka sangat mudah ditemukan produk substitusinya di pasaran. Produk substitusi seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri yang dapat mengakibatkan turunnya harga atau sebaliknya meningkatkan kinerja perusahaan. Produk tersebut misalnya berupa kripik-kripik lain seperti kripik pisang, kripik apel, kripik singkong, dan kripik lainnya. Bisa juga berbentuk jajanan lain selain jenis kripik.

Penetapan batas harga tertinggi akan membatasi potensi produk atau jasa substitusi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendefinsikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk dan jasa substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal melainkan juga mengurangi laba maksimal yang dapat diraih industri dalam masa keemasan.

Untuk mengurangi ancaman dari produk substitusi, Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang terus menerus menjaga kualitas produk yang dihasilkan baik melalui pengawasan yang ketat terhadap bahan baku dan tentunya terhadap proses produksi. Hal ini dilakukan agar kepuasan konsumen tetap terjaga sehingga tidak mudah beralih ke produk substitusi.

Sebagaimana yang dituturkan oleh Marjudi (2008) dari petikan wawancara sebagai berikut:

“Perusahaan ini terus menerus menjaga kualitas produk yang dihasilkan baik melalui pengawasan yang ketat terhadap bahan baku dan tentunya terhadap proses produksi. Hal ini dilakukan agar kepuasan konsumen tetap terjaga sehingga tidak mudah beralih ke produk substitusi.”

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk dapat mengetahui sejauh mana kekuatan dan juga kelemahan perusahaan yang berpengaruh terhadap efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini pendekatan yang dipakai adalah melalui pendekatan fungsional, dimana faktor-faktor strategi yaitu kapabilitas internal yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan dianalisis untuk selanjutnya dimunculkan data kekuatan dan kelemahan internal sebagai landasan bagi strategi perusahaan.

Adapun faktor-faktor internal yang perlu di analisis adalah fungsional pemasaran, personalia, produksi, dan keuangan. Berikut ini akan di uraikan beberapa faktor di atas, yaitu:

(a) Pemasaran

Menurut Kotler (1997:75) dalam bukunya Manajemen Pemasaran mengatakan strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasaran. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran, atau dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan pesaing yang selalu berubah.

Aktifitas pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang tentunya berhubungan dengan produk, harga, saluran distribusi dan promosi. Dari segi produk, perusahaan ini memproduksi kripik nangka dengan dua jenis kualitas yaitu kualitas super (KW I) dan kualitas sedang (KW II). Dengan

begitu diharapkan dapat memenuhi selera konsumen sesuai dengan tingkat pendapatan dan penggunaan dengan tetap tidak melupakan kualitas produknya. Seperti misalnya kripik nangka dengan kualitas super dijual dengan harga Rp. 55 000 per Kg, dan kripik nangka dengan kualitas sedang dijual dengan harga Rp. 50 000 per Kg. Adapun bagi konsumen yang menginginkan produk yang praktis, perusahaan menyediakan produk dengan ukuran yang lebih kecil dan sederhana, misalnya kripik nangka dengan berat $\frac{1}{4}$ Kg dengan harga Rp. 14 000 dan berat 1 ons dengan harga Rp. 7 000.

Dalam menetapkan tingkat harga bagi setiap jenis produknya, perusahaan menggunakan metode *cost plus pricing methode* dimana perusahaan menginginkan harga jual per unitnya ditambah dengan laba sampai 10-20%, namun perusahaan tetap memperhatikan harga umum yang berlaku di pasar atau harga jual produk pesaing agar produk perusahaan tetap dapat diterima oleh masyarakat.

Untuk pangsa pasar, daerah pemasaran yang dikuasai oleh perusahaan memang masih jauh dari harapan meski tahun demi tahun mengalami perluasan. Sekarang ini hanya sebagian kecil dari wilayah Jawa Timur, Bali dan sedikit wilayah Jawa Tengah yang menjadi daerah pemasaran perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sekarang berusaha mencari daerah baru untuk meningkatkan *market share*nya.

Selama ini untuk memenuhi permintaan daerah-daerah yang menjadi wilayah pemasarannya perusahaan menggunakan saluran distribusi yang cukup pendek untuk mempercepat penyampaian produk kepada konsumen.

Faktor terakhir dari fungsional pemasaran yaitu kegiatan promosi. Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang dirasa kurang melakukan kegiatan promosi secara maksimal. Hal ini terbukti dari masih banyaknya masyarakat yang belum tahu mengenai keberadaan perusahaan terutama mengenai keberadaan produk dari Firda Group. Selain itu proses penjualan yang masih diambil oleh agen yang bersangkutan dirasa kurang menunjukkan gerak cepat bagian penjualan khususnya kegiatan promosi secara aktif. Posisi perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang yang dinilai masih baru seharusnya kegiatan promosi dijadikan sebagai prioritas utama dalam pencapaian sasaran pembeli potensial.

Sebagaimana ditegaskan oleh Marjudi (2008) pada petikan wawancara berikut ini:

“Dari segi produk, perusahaan ini memproduksi kripik nangka dengan dua jenis kualitas yaitu kualitas super (KW I) dan kualitas sedang (KW II). Dalam menetapkan harga bagi setiap jenis produknya, perusahaan menginginkan harga jual per unitnya ditambah dengan laba sampai 10-20%, namun perusahaan tetap memperhatikan harga umum yang berlaku di pasar. Untuk daerah pemasaran yang dikuasai oleh perusahaan memang masih jauh dari harapan meski tahun demi tahun mengalami perluasan.

Sekarang ini hanya sebagian kecil dari wilayah Jawa Timur, Bali dan sedikit wilayah Jawa Tengah yang menjadi daerah pemasaran perusahaan. Untuk masalah promosi, perusahaan kurang melakukan kegiatan promosi secara maksimal karena masih banyak masyarakat yang belum tahu mengenai keberadaan perusahaan. Selain itu proses penjualan yang masih diambil oleh agen yang bersangkutan dirasa kurang menunjukkan gerak cepat bagian penjualan khususnya kegiatan promosi secara aktif."

(b) Sumber Daya Manusia atau Personalia

Menurut Handoko (1994:233), sumber daya terpenting dari suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia – orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi. Beberapa tugas-tugas kepemimpinan kritis manajer mencakup penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif atau tepat sasaran akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer.

Sumber daya manusia merupakan salah satu input utama bagi perusahaan dalam menjalankan aktifitas operasional, dimana SDM ini berpengaruh terhadap operasi keseluruhan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, tidak terkecuali bagi Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang. Tenaga kerja perusahaan terdiri dari tenaga

kerja tetap dan tenaga kerja harian yang berjumlah 23 orang. Baik tenaga kerja tetap maupun tenaga kerja harian mempunyai peranan yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Tenaga kerja Tetap mempunyai tanggung jawab untuk memastikan jalannya kegiatan produksi berlangsung dengan lancar agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun tenaga kerja harian yang kebanyakan terdiri buruh harian, memegang peranan penting tidak hanya untuk memastikan produksi kripik nangka dicapai sesuai dengan target, tetapi mereka juga sangat diharapkan dapat meningkatkan produksi melebihi target yang diharapkan perusahaan serta menghasilkan produk yang lebih berkualitas.

Untuk meningkatkan motivasi dan produktifitas tenaga kerjanya, manajemen perusahaan selama ini mengintegrasikan hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan maupun sesama karyawan sehingga menimbulkan rasa kekeluargaan dan kondisi lingkungan kerja kondusif dalam perusahaan. Tidak hanya itu, sebagaimana perusahaan pada umumnya, Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang juga memberikan fasilitas kesejahteraan seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesejahteraan bagi karyawan yang sakit, asuransi ataupun memberikan komitmen dalam memperhatikan segala sesuatu yang menjadi tuntutan

karyawan dengan tidak mengabaikan batas-batas kemampuan perusahaan. Ini semua dimaksudkan agar loyalitas karyawan kepada perusahaan dapat terjaga dan tidak menimbulkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari.

(c) Produksi

Menurut Wheelen and Hunger (2002:174), tugas utama manajer produksi adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan -dengan kualitas tertentu, pada harga yang sudah ditentukan pula dan dalam waktu yang sudah dibagikan.

Mengingat inovasi terhadap produk perusahaan "Firda Group" sangat kecil untuk dimanfaatkan, maka yang menjadi perhatian utama perusahaan adalah kegiatan produksi. Kegiatan produksi yang dijalani oleh Perusahaan kripik nangka " Firda Group" Lumajang dinilai telah efisien, yaitu karena kegiatan produksi di perusahaan ini telah menggunakan teknologi tinggi.

Sehingga bila dibandingkan dengan perusahaan kripik nangka lain di daerah sekitar yang masih bersifat tradisional, Perusahaan Firda group memiliki keunggulan karena menggunakan teknik penggorengan dengan mesin Vacuum Veyer sehingga memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk

yang dihasilkan. Dengan menggunakan mesin Vacuum Veyer produk yang dihasilkan lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus.

Seperti yang dinyatakan oleh Sakim (2008) pada petikan wawancara berikut:

“Produksi yang dijalani oleh Perusahaan sudah efisien, yaitu karena kegiatan produksi di perusahaan ini telah menggunakan teknologi tinggi. Sehingga bila dibandingkan dengan perusahaan kripik nangka lain di daerah sekitar yang masih bersifat tradisional, Perusahaan Firda group memiliki keunggulan karena menggunakan teknik penggorengan dengan mesin Vacuum Veyer sehingga memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan. Dengan menggunakan mesin Vacuum Veyer produk yang dihasilkan lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus.”

(d) Keuangan

Untuk melihat apakah perusahaan itu sehat atau tidak adalah salah satunya dari segi keuangannya. Posisi keuangan sangat menentukan kegiatan usaha perusahaan dimasa yang akan datang. Sejauh ini, Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” Lumajang tidak mengalami masalah keuangan, artinya keuangan yang ada dalam perusahaan telah dikelola dengan sebaik mungkin. Namun karena pihak perusahaan sangat tertutup dalam hal keuangan, maka analisis keuangan tidak dapat kami lakukan.

Adapun hasil penelitian yang di dapat dari perusahaan tersebut yang berupa peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan adalah:

a. Peluang:

(1) Bertambahnya Jumlah Penduduk

Menurut Handoko (1994:70-71), kelangsungan operasi perusahaan sering sangat tergantung pada antisipasi dan adaptasinya terhadap perkembangan lingkungan ekstern makro, seperti situasi dan kondisi perekonomian, kemajuan teknologi, perubahan sosial, perkembangan penduduk dan iklim politik. Kecenderungan perkembangan lingkungan ini hendaknya dimonitor secara terus menerus agar perusahaan mampu mengembangkan kedudukan yang kuat dalam menghadapi lingkungan tersebut.

Jumlah penduduk yang semakin meningkat jelas akan memberikan peluang yang besar bagi perusahaan. Sebab dengan meningkatnya jumlah penduduk maka perusahaan akan mempunyai peluang yang semakin besar untuk mendapatkan pembeli potensial guna mempertahankan siklus hidup produknya. Faktor ini cukup berpengaruh bagi industri dan saat ini merupakan peluang yang baik bagi perusahaan.

(2) Mempunyai Pelanggan Tetap

Sikap fanatik yang dimiliki oleh pelanggan kripik nangka “Firda Group” adalah merupakan sebuah peluang tersendiri, karena ketika perusahaan memproduksi produknya sudah bisa diprediksi sebelumnya berapa produk yang harus diproduksi untuk konsumen tetap dan kemungkinan konsumen baru. Berangkat dari itu, pelanggan merupakan sasaran perusahaan, jika perusahaan sudah mampu menarik hati pelanggan, maka itu akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup dan masa depan perusahaan.

Perusahaan melihat pelanggan itu sebagai pihak yang harus diutamakan (seperti yang tercermin dalam misi perusahaan). Artinya bahwa apabila perusahaan sudah mempunyai pelanggan tetap, maka selain perusahaan sudah bisa memprediksikan berapa produk yang harus diproduksi juga ada kepastian dari segi keuntungan. Untuk kedepannya perusahaan selain mempertahankan pelanggan yang sudah ada, juga harus mencoba melakukan penetrasi pasar atau membuka pasar baru disertai dengan promosi yang gencar. Sekali lagi, sasaran perusahaan adalah pelanggan, sehingga sangat wajar jika kemudian perusahaan memberikan respon yang sangat tinggi kepada pelanggan atau masyarakat.

Pemaparan diatas diperjelas dalam petikan wawancara dengan Marjudi (2008) sebagai berikut:

“Pelanggan itu merupakan pihak yang harus diutamakan karena apabila perusahaan sudah mempunyai pelanggan tetap, maka selain perusahaan sudah bisa memprediksikan berapa produk yang harus diproduksi juga ada kepastian dari segi keuntungan. Untuk kedepannya perusahaan akan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan juga akan membuka pasar baru disertai dengan promosi yang gencar.”

Strategi yang dilakukan perusahaan “Firda Group” tentang pelanggan diatas didukung oleh Handoko (1994:64), bahwa analisa pelanggan berguna untuk mengantisipasi perubahan perilaku pasar atau pelanggan dan mengarahkan pengalokasian sumber dayanya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam situasi persaingan yang ketat, melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelangganlah, perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya, berkembang dan mendapatkan keuntungan.

(3) Ketersediaan Bahan Baku di Daerah Operasional Perusahaan

Karena Lumajang merupakan daerah penghasil nangka, perusahaan bisa mendapatkan bahan baku dengan mudah, dengan harga yang relatif murah, dan dengan kualitas yang diharapkan. Dan dengan lokasi perusahaan yang berdekatan dengan bahan baku akan mengurangi biaya transportasi. Dengan demikian diharapkan akan memperkecil biaya produksi. Di

dalam lingkungan industri faktor ini berpengaruh dan untuk saat ini memberikan peluang yang sangat besar bagi perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.

Menurut Handoko (1994:65), setiap perusahaan sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya-sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan yang digunakan untuk memproduksi. Oleh karena itu setiap perusahaan tergantung pada para penyedia bahan-bahan dan peralatan-peralatan.

(4) Kemajuan teknologi

Kemajuan teknologi bisa merupakan peluang dan bisa merupakan ancaman. Dikatakan peluang karena perusahaan bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yakni dengan menggunakan mesin atau peralatan yang semakin moderen sehingga semakin memperlancar proses produksi. Dikatakan ancaman karena ketika perusahaan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Kemajuan teknologi tidak cukup besar pengaruhnya kepada perusahaan karena perusahaan sendiri untuk saat ini belum memikirkan untuk mengganti atau menambah teknologi yang sudah ada.

Perubahan teknologi seperti adanya mesin Vacuum Veyer sangat membantu perusahaan kripik nangka “Firda Group” untuk memproduksi lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus. Dengan mesin Vacuum Veyer ini Perusahaan “Firda Group” memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan.

(5) Kebijakan pemerintah tentang kemudahan kredit bagi UKM

Ketika krisis moneter merontokan perekonomian nasional, UKM adalah penyelamat sehingga proses pemulihan ekonomi dapat dilakukan. UKM mendorong pertumbuhan ekonomi dan banyak menyerap tenaga kerja yang tidak bisa dilakukan oleh usaha atau industri besar. Bahkan bisa dikatakan kontribusi yang di berikan oleh UKM malah lebih besar dari pada usaha besar. Besarnya kontribusi yang diberikan oleh UKM itu seharusnya menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk menggalakan UKM dengan memberdayakannya agar menjadi badan usaha yang tangguh.

Perusahaan Firda Group belum melihat itu sebagai peluang yang bagus atau belum benar-benar terealisasi, sebab masih ada keraguan dari pihak perusahaan apakah kebijakan pemerintah tersebut akan benar-benar di implementasikan di

lapangan karena kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem birokrasi di Indonesia.

b. Ancaman

(1) Keadaan perekonomian (kenaikan BBM, Inflasi yang tinggi)

Melihat indikator ekonomi-moneter yang terjadi saat ini, perekonomian Indonesia kedepan masih dihadapkan pada resiko yang dapat mengganggu kestabilan makro ekonomi. Dari sisi eksternal, perkembangan minyak dunia yang terus meningkat serta kemungkinan melemahnya mata uang dunia terhadap dolar AS. Dari sisi domestik, ekspektasi inflasi akan meningkat terutama bersumber dari kenaikan harga-harga barang sebagai dampak dari pengurangan subsidi terhadap BBM. Secara keseluruhan, tekanan inflasi disebabkan oleh faktor non-fundamental berupa dampak kenaikan BBM sehingga mengakibatkan kenaikan biaya produksi secara keseluruhan, apalagi ditambah adanya rencana kenaikan tarif dasar listrik.

Secara tidak langsung pertumbuhan ekonomi juga mempengaruhi kegiatan Perusahaan kripik nangka “ Firda Group” meskipun tidak terlalu signifikan. Sedangkan pada aspek inflasi dapat diartikan secara ringkas sebagai kenaikan

harga barang-barang secara umum dalam jangka waktu tertentu untuk beberapa komoditas yang telah ditetapkan. Tingkat inflasi tentu saja akan mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap kripik nangka yang diproduksi oleh Perusahaan " Firda Group ". Namun inflasi untuk saat ini masih bisa dikatakan tidak mengganggu kegiatan usaha perusahaan "Firda Group".

Pendapatan nasional perkapita dapat dilihat dari daya beli masyarakat secara umum. Pada tahun-tahun terakhir ini, pendapatan perkapita Indonesia mengalami kenaikan. Kenaikan pendapatan perkapita tersebut mengindikasikan adanya daya beli potensi oleh masyarakat yang dapat memberi peluang bagi kegiatan bisnis Perusahaan "Firda Group".

(2) Masuknya produk substitusi

Dalam industri camilan, potensi masuknya produk substitusi sangat tinggi dan hal ini mempunyai ancaman yang besar pula pada kegiatan usaha perusahaan. Konsekuensinya, baik pelanggan maupun konsumen potensial dapat terserap ke perusahaan penghasil produk substitusi tersebut sehingga pada akhirnya akan mengurangi penerimaan perusahaan dari penjualan. Meski perusahaan mengantisipasinya dengan terus

menerus menjaga kualitas produk dan patokan harga yang dapat diterima konsumen, tetap saja produk-produk substitusi yang beredar di pasaran tadi menjadi ancaman serius bagi produk camilan kripik angka.

Untuk mengurangi ancaman dari produk substitusi, Perusahaan kripik angka “ Firda Group” Lumajang terus menerus menjaga kualitas produk yang dihasilkan baik melalui pengawasan yang ketat terhadap bahan baku dan tentunya terhadap proses produksi. Hal ini dilakukan agar kepuasan konsumen tetap terjaga sehingga tidak mudah beralih ke produk substitusi.

(3) Masuknya pendatang baru

Dari uraian sebelumnya, kita ketahui bahwa pendatang baru mengalami kesulitan untuk masuk dalam peta persaingan karena selain sikap fanatik yang di tunjukan oleh konsumen terhadap merek yang sudah mereka kenal dulu, juga besarnya biaya yang harus dikeluarkan jika harus menjadi pendatang baru yang potensial. Untuk saat ini belum ada pendatang baru yang bisa dikatakan potensial sehingga belum memberikan pengaruh (ancaman) yang berarti terhadap perusahaan.

Di wilayah Lumajang terdapat beberapa perusahaan yang bergerak di bidang usaha kripik nangka, tetapi sebagian besar mereka masih dalam skala kecil dan masih bersifat tradisional. Hal ini disebabkan karena harga beli mesin Vacuum Veyer yang cukup tinggi sehingga membutuhkan modal yang cukup besar. Mungkin yang skalanya cukup besar terdapat di daerah lain seperti Malang contohnya. Hal ini menciptakan hambatan masuk yang cukup besar jika ada pendatang baru di industri kripik nangka, khususnya di daerah Lumajang. Meskipun pendatang baru untuk hari ini belum merupakan ancaman, akan tetapi ke depan tidak menutup kemungkinan akan menjadi ancaman yang besar, jika di dukung oleh kekuatan modal yang kuat.

(4) Tingkat persaingan dalam industri kripik nangka yang sudah ada

Persaingan dalam industri kripik nangka khususnya di daerah Lumajang masih relatif kecil, hal ini dikarenakan kebanyakan pabrik kripik nangka di daerah lumajang kebanyakan masih memakai cara tradisional tanpa menggunakan teknologi yang sudah berkembang. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan modal, karena harga dari

mesin Vacuum Veyer yang relatif mahal. Sehingga dari jumlah produksi dan kualitas dari produk yang dihasilkan masih kurang

(5) Konsumen semakin sensitif terhadap produk dan harga

Ini merupakan hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan, karena meskipun selama ini perusahaan mengklaim bahwa masing-masing sudah mempunyai pelanggan atau pangsa pasar tersendiri akan tetapi dengan semakin berkembangnya jaman dan gaya hidup masyarakat, tentu menginginkan atau mengutamakan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Maka merupakan suatu keharusan jika perusahaan mengkaji ulang lagi dan harus bisa membaca situasi pasar, jika tidak ingin pelanggannya lari ke merek lain. Konsumen yang semakin sensitif terhadap harga dan kualitas produk ini bukan merupakan sebuah ancaman yang besar, karena perusahaan sendiri merasa sudah memanjakan konsumen dengan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Sikap konsumen yang semakin sensitif juga mempengaruhi daya beli terhadap kripik nangka yang diproduksi oleh Perusahaan " Firda Group ". Sikap sensitif dari

konsumen tersebut merupakan sebuah ancaman. Tapi untuk saat ini masih bisa dikatakan tidak mengganggu kegiatan usaha perusahaan "Firda Group" karena pihak perusahaan sudah memanjakan konsumennya dengan harga yang terjangkau dan produk yang berkualitas.

c. Kekuatan

(1) Kualitas Produk Terjamin.

Kualitas produk dari perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur jelas menjadi modal utama untuk bersaing dalam industri. Produk yang berkualitas akan tetap bisa diterima oleh pasar, apalagi sekarang konsumen semakin memperhatikan kualitas dari suatu produk. Artinya bahwa perusahaan yang mempunyai produk yang berkualitas tinggi akan tetap eksis dan bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Perusahaan kripik nangka Firda Group mempunyai kualitas yang lebih bagus jika dibandingkan dengan produk pesaing. Ini bisa menjadi modal atau kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing dengan pesaing dan menjadi kekuatan untuk menarik hati konsumen.

Dibandingkan dengan perusahaan kripik nangka lain di daerah sekitar yang masih bersifat tradisional, Perusahaan Firda

group memiliki keunggulan karena menggunakan teknik penggorengan dengan mesin Vacuum veyer sehingga memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan. Dengan menggunakan mesin Vacuum Veyer produk yang dihasilkan lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus.

(2) Banyak tersedia SDM

Sebagai perusahaan yang dapat dikatakan padat karya, sumber daya manusia menjadi salah satu modal perusahaan yang sangat diharapkan memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan. Karena sebelumnya antara perusahaan dan karyawan sudah ada hubungan yang baik maka tidak menemui kendala. Ketika perusahaan ingin membutuhkan tenaga kerja borongan atau harian, maka langsung mengkoordinasi dengan masyarakat sekitar. Ini bisa menjadi kekuatan yang cukup besar bagi perusahaan, karena Perusahaan kripik Firda group selain mempunyai tenaga kerja tetap juga ada tenaga kerja harian. Tenaga kerja harian inilah yang sewaktu-waktu akan dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan banyaknya tersedia SDM di sekitar perusahaan, maka

perusahaan tidak mengalami kesulitan jika membutuhkan tenaga kerja harian.

(3) Lokasi yang strategis

Perusahaan Firda Group mempunyai lokasi yang cukup strategis yaitu dekat dengan jalur transportasi dan juga dekat dengan jalur Pantura, sehingga memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku dan juga memasarkan produknya. Begitu juga ketika perusahaan memerlukan tenaga kerja, terutama tenaga kerja harian. Adanya filosofi perusahaan yang menganggap semua karyawan adalah satu keluarga besar adalah sebuah keuntungan tersendiri untuk bisa mengikat karyawan agar sewaktu waktu jika diperlukan bisa bekerja. Berdasarkan hasil analisis maka, lokasi yang strategis sangat mempengaruhi kelancaran aktivitas perusahaan tetapi perusahaan belum bisa memaksimalkan lokasi yang strategis tersebut.

(4) Mesin dan peralatan

Kualitas produk yang dihasilkan tentu saja tidak hanya tergantung dari bahan baku yang digunakan tetapi tergantung juga kepada mesin dan peralatan yang mengolahnya. Dibandingkan dengan perusahaan kripik nangka lain di daerah

sekitar yang masih bersifat tradisional, Perusahaan Firda group memiliki keunggulan karena menggunakan teknik penggorengan dengan mesin Vacuum Veyer sehingga memiliki keunggulan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas produk yang dihasilkan. Dengan menggunakan mesin Vacuum Veyer produk yang dihasilkan lebih cepat dan lebih banyak serta hasilnya lebih bagus.

(5) Hubungan Ketenagakerjaan

Perusahaan kripik nangka “Firda Group” mempunyai bangunan komunikasi yang baik dengan para karyawan (atau masyarakat). Dalam filosofi perusahaan sudah dijelaskan bahwa karyawan dianggap sebagai satu keluarga besar. Oleh karena itu, pengaruhnya cukup besar untuk keberlangsungan hidup perusahaan karena bisa memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk terus membangun dan membesarkan perusahaan ke depan. Artinya antara perusahaan dan karyawan mempunyai tekad yang sama untuk membangun dan membesarkan perusahaan ke depan.

Seperti yang diungkapkan oleh Mahalli (2008) dalam petikan wawancara berikut ini:

“Saya sudah menganggap para karyawan yang bekerja disini sebagai satu keluarga besar. Dengan rasa kekeluargaan

tersebut, bisa memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk terus membangun dan membesarkan perusahaan ke depan.”

d. Kelemahan

(1) Promosi yang kurang

Promosi merupakan media untuk memperkenalkan produk pada konsumen atau masyarakat. Melalui kegiatan promosi, perusahaan dapat menyampaikan pesan produknya kepada masyarakat sebagai calon konsumen yang pada akhirnya kegiatan promosi ikut menentukan *life cycle product*. Sementara itu Perusahaan kripik nangka Firda Group dirasa kurang melaksanakan kegiatan promosi secara maksimal. Hal ini terlihat dengan masih banyaknya masyarakat (khususnya di daerah Jawa Timur) yang belum mengetahui keberadaan Perusahaan kripik nangka Firda Group itu sendiri sekaligus produk yang dihasilkan.

(2) Tidak adanya perencanaan strategi yang komprehensif

Sebuah perusahaan seharusnya mempunyai perencanaan mengenai apa yang akan dilakukan kedepan secara komprehensif. Akan tetapi tidak dengan Perusahaan Kripik Nangka “ Firda Group” yang hanya membuat perencanaan secara parsial atau tradisional. Alasannya karena memang

sebagian besar karyawan adalah berpendidikan rendah dan hanya ada beberapa yang setingkat sarjana.

Hal inilah yang kemudian membuat pimpinan perusahaan beranggapan bagi mereka akan sulit di mengerti, oleh karena itu perusahaan lebih mengutamakan rencana-rencana jangka pendek. Artinya bahwa, ada atau tidaknya perencanaan strategi yang komprehensif berpengaruh terhadap aktivitas sebuah perusahaan. Ini belum bisa dikatakan sebagai kelemahan yang besar karena perusahaan juga menganggap itu bukan sebuah persoalan yang mendasar. Akan tetapi bagaimanapun kedepannya hendaknya perusahaan membuat perencanaan strategi karena kondisi yang akan dihadapi perusahaan sekarang berbeda dengan masa yang akan datang.

Lebih jelasnya, simak petikan wawancara dengan Mahalli (2008) berikut ini:

“Saya merasa sulit untuk menetapkan rencana-rencana jangka panjang karena sebagian besar karyawan berpendidikan rendah dan hanya ada beberapa yang setingkat sarjana, oleh karena itu perusahaan lebih mengutamakan rencana-rencana jangka pendek. Akan tetapi bagaimanapun kedepannya, perusahaan akan membuat perencanaan strategi karena kondisi yang akan dihadapi perusahaan sekarang berbeda dengan masa yang akan datang.”

(3) Tingkat pendidikan karyawan yang relatif rendah

Tingkat pendidikan seseorang sangat diperlukan untuk mengetahui dan mengukur kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Walaupun tidak mutlak karyawan yang memiliki pendidikan tinggi memiliki kualitas yang baik, tetapi untuk saat ini pendidikan merupakan parameter yang utama. Faktor ini memberikan pengaruh yang cukup dalam industri ini karena bukan merupakan faktor yang sangat serius. Tetapi untuk jangka panjang faktor pendidikan dirasa sangat penting bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Lebih jelasnya, simak petikan wawancara dengan Mahalli (2008) berikut ini:

“Sebagian besar karyawan berpendidikan rendah dan hanya ada beberapa yang setingkat sarjana.”

(4) Struktur permodalan yang kurang mendukung

Modal memang faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk memperlancar aktivitas perusahaan. Faktor ini memberikan pengaruh yang cukup signifikan dan dapat menghambat aktifitas dan kinerja perusahaan jika ada masalah permodalan. Faktor modal memiliki peranan yang sangat penting. Dengan dukungan modal yang kuat, perusahaan akan

lebih mudah dalam menentukan arah pengembangan dimasa yang akan datang. Untuk saat ini masalah permodalan masih menjadi kelemahan bagi perusahaan.

(5) Saluran distribusi yang kurang memadai

Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan saat ini dirasa masih kurang efektif terutama agar penyampaian produk kepada konsumen berjalan dengan lancar. Agen ataupun *retailer* yang bekerja sama dengan perusahaan selama ini hanya ada di pusat kota, itupun hanya di wilayah tertentu sehingga wilayah seperti desa atau dusun di pelosok sangat sulit terjangkau oleh produk perusahaan. Apalagi perusahaan tidak melakukan kegiatan promosi secara maksimal, maka kegiatan distribusi yang terbatas juga merupakan kelemahan utama bagi perusahaan.

3. Implementasi Strategi

Setelah mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Perusahaan kripik nangka "Firda Group", maka strategi yang dapat dipakai oleh perusahaan Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*). Dengan kata lain, perusahaan harus membuka pasar baru agar produk yang dihasilkan bisa terjual dengan maksimal karena pada dasarnya pemasaran itu tidak terdiferensiasi. Strategi ini

berkeyakinan bahwa suatu pasar merupakan pasar yang besar dengan kebutuhan yang serupa, tanpa ada segmen-segmen individual (Tjiptono, 1997:65).

Maka langkah selanjutnya adalah menjabarkan strategi ke dalam bidang-bidang fungsional perusahaan secara lebih spesifik, yakni dalam bidang-bidang seperti sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan keuangan. Langkah ini dimaksudkan untuk mengkoordinir fungsional perusahaan agar dapat berjalan secara berkesinambungan guna mencapai tujuan perusahaan.

(a) Sumber daya manusia.

- 1) Meningkatkan produktifitas karyawan, dengan cara mengikutkan karyawan dalam forum-forum pelatihan, diklat atau seminar.
- 2) Job Discription dan standar penilaian karyawan, artinya menempatkan karyawan sesuai dengan kapasitas dan keahliannya dan memberikan insentif atau penghargaan bagi karyawan yang berprestasi agar dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 3) Menjaga hubungan baik dengan karyawan sehingga loyalitas dari karyawan tetap terjaga

(b) Pemasaran.

- 1) Meningkatkan kegiatan promosi.

- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar loyalitas pelanggan tetap terjaga.
- 3) Melakukan inovasi produk yang sesuai dengan selera pasar (orientasi pasar).
- 4) Membuka pasar baru atau melakukan penetrasi pasar.
- 5) Memaksimalkan saluran distribusi, agar dalam pendistribusian barang cepat dan mempererat hubungan dengan pihak agen dan retailer.

(c) Produksi.

- 1) Meningkatkan kualitas proses produksi.
- 2) Mempertahankan dan atau melakukan peningkatan pengawasan terhadap kualitas produk.
- 3) Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana kerja yang ada di lingkungan perusahaan.

(d) Keuangan.

- 1) Membuat laporan keuangan yang lengkap.
- 2) Pengendalian dalam melakukan investasi serta meningkatkan efektifitas biaya operasional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dalam kegiatan usahanya, Perusahaan kripik nangka "Firda Group" memerlukan suatu strategi usaha yang tepat agar mampu mempertahankan kegiatan perusahaan sekaligus mampu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Dalam merumuskan strategi perusahaan, Perusahaan kripik nangka "Firda Group" perlu memonitor berbagai kondisi eksternal seperti keadaan perekonomian, politik, sosial budaya, teknologi. sekaligus kondisi internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan seperti pemasaran, faktor produksi, sumber daya manusia dan keuangan.
2. Pola strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan Perusahaan kripik nangka "Firda Group" yaitu Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetratrion Strategy*).

B. Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mencoba untuk memberikan saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil

skripsi ini, diantaranya :

1. Berdasarkan hasil dari analisis yang dilakukan, strategi yang tepat bagi perusahaan untuk diterapkan adalah Strategi Penetrasi Pasar, yang diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dan dapat diimplementasikan dengan baik.
2. Menjaga kualitas produk dan pelayanan agar dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta untuk menarik pelanggan baru. Hendaknya perusahaan menerapkan manajemen mutu , agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas terbaik. Serta meningkatkan pelayanan agar kepuasan dari konsumen dapat terus terjaga yang dapat menciptakan loyalitas yang tinggi terhadap produk tersebut.
3. Untuk lebih bisa memperkuat posisi perusahaan dalam industri, sebaiknya Perusahaan kripik nangka “Firda Group” memaksimalkan kegiatan promosi untuk mendapatkan pangsa pasar dan segmen pasar yang lebih besar sekaligus meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan.
4. Meningkatkan produktifitas karyawan dengan cara mengikutkan karyawan baik yang baru ataupun yang lama pada acara-acara seminar, diklat atau pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan SDM, agar karyawan mempunyai pengalaman dan wawasan yang

luas. Hal ini sangat diperlukan dalam penerapan strategi yang dijalankan perusahaan.

5. Membangun komunikasi dan hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pihak luar seperti pemasok, pelanggan, distributor, dan lain-lain. Agar dapat mengantisipasi segala keluhan, keinginan, dan permasalahan yang terjadi. Seperti contohnya perusahaan mau menerima saran atau masukan dari pihak luar (pelanggan, pemasok, distributor dan lain-lain).
6. Pihak manajemen perusahaan hendaknya melakukan evaluasi secara berkala tentang strategi yang telah dan sedang diterapkan agar dapat memonitor dan mengantisipasi perubahan yang sedang dan akan terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Imam Bayu, 2005, *Perumusan Strategi Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Kopi Bubuk Cap "Nongko" Tuban-Jawa Timur)*, Skripsi Universitas Brawijaya Malang.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- David, Fred R, 2002, *Manajemen Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Depag RI, 1998, *Al-Quran dan Terjemahnya*, CV. Karya Utama, Surabaya.
- Endra Lava, Albert Steinado, 2006, *Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Penetapan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Hotel Lava View Lodge Probolinggo-Jawa Timur)*, Skripsi Universitas Brawijaya Malang.
- Glueck, William F, 1993, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1998, *Manajemen*, BFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Jauch, Lawrence R.dan W.F. Glueck, 1984, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Alih bahasa: Murad; A.R. Henri Sitanggang; Herman Wibowo, 1995, Edisi Kedua, Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 1997, *Manajemen Pemasaran*, PT. Macanan Jaya Cemerlang, t.k..
- Marzuki, 1997, *Metodologi Riset*, BPFE-UII, Yogyakarta.
- Pearch, John A. dan Richard B. Robinson, 1997, *Manajemen Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, 1995, *Metode Penelitian dan Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 1997, *Strategi Pemasaran*, Andi, Yogyakarta.

Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.

Walker Larreche, Boyd, 2000, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*, Erlangga, Jakarta.

INSTRUMEN INTERVIEW

- Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan ini?
- Bagaimana kondisi awal perusahaan ini?
- Apa alasan memilih lokasi di tempat ini?
- Apa pengaruh faktor ekonomi seperti kenaikan BBM dan pendapatan nasional yang membaik terhadap perusahaan?
- Bagaimana pengaruh sosial-budaya masyarakat terhadap perusahaan ini?
- Bagaimana pengaruh situasi pemerintah sekarang terhadap perusahaan ini?
- Bagaimana hubungan anda dengan bawahan anda?
- Bagaimana penerapan strategi?

- Bahan baku apa saja yang digunakan untuk membuat kripik angka?
- Alat-alat apa saja yang digunakan untuk membuat kripik angka?
- Bagaimana proses atau tahapan-tahapan dalam membuat kripik angka?
- Berapa banyak jumlah yang dihasilkan dalam memproduksi kripik angka?
- Ada berapa macam ukuran atau kualitas produk kripik angka?
- Bagaimana tanggapan anda tentang adanya pendatang baru terkait dengan pengaruhnya terhadap perusahaan ini?
- Bagaimana sistem produksi yang digunakan di perusahaan ini?

- Daerah mana saja yang menjadi target penjualan kripik angka?
- Apakah target yang diambil oleh perusahaan dalam memasarkan produk kripik angka?
- Bagaimana cara penjualan dan pembayaran kripik angka?
- Bagaimana alur distribusi yang dipakai oleh perusahaan ini?
- Strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan daya tawar pembeli?
- Bagaimana pengaruh pesaing terhadap perusahaan ini?
- Bagaimana cara yang dilakukan oleh perusahaan agar konsumen tidak pindah ke produk lain (substitusi)?
- Bagaimana cara perusahaan memasarkan barangnya terkait dengan produk, harga, distribusi dan promosi?
- Apa cara yang ditempuh oleh perusahaan agar pelanggan tetap loyal?
- Bagaimana cara perusahaan mendapatkan bahan baku?



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SKL BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2007

Jl. Gajayana 50 Malang 65144 Telp. (0341) 558881 Fax. (0341) 558881

BUKTI KONSULTASI

Nama : Achmad Mosyfiq
Nim : 01510046
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Dosen Pembimbing : DR. H. MASYHURI, IR., MP
Judul Skripsi : POLA STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN KRIPIK NANGKA "FIRDA GROUP" LUMAJANG JAWA TIMUR

No	Tanggal	Materi Konsultasi	TTD Pembimbing
1	15-04-2008	Revisi Proposal (Fokus Bahasan pada Strategi Pemasaran	1.
2	05-05-2008	Revisi Proposal (BAB II)	2.
3	25-08-2008	Revisi Proposal (Lokasi dan	3.
4	20-08-2008	Pengambilan Sampel)	4.
5	25-08-2008	Acc Seminar Proposal	5.
6	03-09-2008	Konsultasi Bab II (Analisis dirubah jadi Deskriptif)	6.
7	09-09-2008	Konsultasi seluruh BAB Revisi Analisis SWOT ditiadakan	7.
8	25-09-2008	Acc Keseluruhan	8.

Malang, 25 September 2008

Mengetahui
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828