

**STRATEGI KEY SUCCESS FACTOR PEMASARAN SAYUR  
PADA PT RODEO FRESH VEGETABLE AND FRUITS  
LAWANG-MALANG**

**(Tinjauan Poin Produk )**

**SKRIPSI**

Oleh

**MUHAMMAD UNGGUL SUDRAJAT**

NIM : 05610089



**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2009**

**STRATEGI KEY SUCCESS FACTOR PEMASARAN SAYUR  
PADA PT RODEO FRESH VEGETABLE AND FRUITS  
LAWANG-MALANG (Tinjauan Poin Produk )**

**S K R I P S I**

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**MUHAMMAD UNGGUL SUDRAJAT**

NIM : 05610089



**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2009**

LEMBAR PERSETUJUAN

**STRATEGI *KEY SUCCESS FACTOR* PEMASARAN SAYUR  
PADA PT RODEO *FRESH VEGETABLE AND FRUITS*  
LAWANG-MALANG  
(Tinjauan Poin Produk )**

**S K R I P S I**

Oleh

**MUHAMMAD UNGGUL SUDRAJAT**

NIM : 05610089

Telah Disetujui 02 September 2009

Dosen Pembimbing,

**Dr. Salim Al Idrus MM., M. Ag**

NIP 19620115.199803.1.001

Mengetahui :

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**

NIP 150231828

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**STRATEGI KEY SUCCES FACTOR PEMASARAN SAYUR**  
**PADA PT RODEO FRES VEGETABLE AND FRUITS**

**LAWANG-MALANG**  
**(Tinjauan Poin Produk)**

**S K R I P S I**

Oleh

**MUHAMMAD UNGGUL SUDRAJAT**

NIM : 05610089

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Pada tanggal 3 Oktober 2009

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua <b>Dr. H. Masyhuri, Ir., MP</b>	(                    )
2. Sekretaris/Pembimbing <b><u>Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag</u></b> NIP 19620115.199803.1.001	(                    )
3. Penguji Utama <b><u>Dr. Nur Asnawi, M.Ag</u></b> NIP 150295491	(                    )

Disahkan Oleh :

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**

NIP 150231828

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Muhammad Unggul sudrajat

NIM : 05610089

Alamat : Jl. Wilis No 37 Pace, Kab Nganjuk

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

### **STRATEGI KEY SUCCES FACTOR PEMASARAN SAYUR PADA PT RODEO FRES VEGETABLE AND FRUITS LAWANG-MALANG**

#### **(Tinjauan Poin Produk)**

Adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari saya ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 28 Juli 2009

Hormat saya,

Muhammad Unggul Sudrajat

NIM : 05610089

## PERSEMBAHAN



**Saya persembahkan karya ini Untuk :**

Ayah dan Ibunda tercinta atas segala pengorbanan, kasih sayang dan dukungan serta do'a tulus yang tiada henti dan takkan pernah padam sepanjang masa akan terukir indah dalam relung hati

ananda yang paling dalam

MOTTO

**DENGAN AL QUR'AN BANGUN  
MILITANSI INTELEKTUALITAS  
DAN SPIRITUALITAS**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan ridho dan ma'unah-Nya akhirnya Skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Sholawat dan salam tetap terlimpah kepada utusan-Nya tercinta dan terkasih, junjungan kita Rasulullah SAW dan seluruh pengikutnya yang dengan jiwa sucinya penuh pengorbanan dan keikhlasan telah membimbing dan menuntun umatnya ke jalan yang penuh dengan cahaya ilmu yang di Ridhoi oleh Allah SWT dan senantiasa istiqomah berjuang menegakkan Islam.

Penyelesaian Skripsi ini tentunya tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Salim Al Idrus MM. M.,Ag selaku Dosen pembimbing yang dengan kesabaran membimbing dan memberi arahan serta masukan yang amat berguna hingga terselesaikan skripsi ini.

Peneliti mengucapkan terima kasih dan semoga kebaikan semua pihak yang telah memberikan bantuan mendapat balasan pahala dari Allah SWT dan menjadi amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun di akhirat. Amiiien. namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena keterbatasan kemampuan Ilmu. Penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak sehingga dapat menjadikan karya ini menjadi lebih baik. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya sebagai sumber informasi untuk perbaikan kehidupan manusia. Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Malang, 14 Juli 2009

Peneliti

Muhammad Unggul Sudrajat

## PROPOSAL PENELITIAN

JUDUL : STRATEGI *KEY SUCCESS FACTOR* PEMASARAN SAYUR PADA PT RODEO FRESH VEGETABLE AND FRUITS LAWANG-MALANG (TINJAUAN PRODUK )

A.	LATAR BELAKANG .....	1
B.	RUMUSAN MASALAH.....	4
C.	TUJUAN PENELITIAN.....	5
D.	BATASAN MASALAH .....	5
E.	MANFAAT PENELITIAN .....	5
F.	KAJIAN PUSTAKA .....	6
	1. Penelitian Terdahulu .....	6
	2. Kajian Teori	
	a. Pengertian dan konsep dasar tentang <i>Key Succes Factor</i>	
	.....	6
	b. Identifikasi <i>Key Success Factors</i> .....	7
	c. Produk .....	11
	d. <i>Key Success Factors</i> Dalam Perspektif Islam.....	12
	3. Kerangka Berpikir .....	17
e.	METODE PENELITIAN	
	1. Lokasi Penelitian .....	18
	2. Jenis Penelitian.....	18
	3. Objek Penelitian .....	19
	4. Sumber Data .....	20
	5. Teknik Pengumpulan Data.....	20
	6. Metode Analisis Data .....	24
f.	DAFTAR PUSTAKA .....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1:	focus penelitian .....	3
Tabel 2.1:	Penelitian Terdahulu .....	6
Tabel 3.1:	tekhnik pengumpulan data observasi .....	21
Tabel 3.2:	tekhnik pengumpulan data wawancara .....	22
Tabel 3.3:	tekhnik pengumpulan data dokumentasi.....	23
Tabel 3.4 :	Matrix pertumbuhan dan pangsa pasar.....	26

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Berpikir .....	17
-------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman wawancara

Lampiran 2 : hasil interview

Lampiran 3 : surat penelitian

Lampiran 4 : bukti konsultasi

Lampiran 5 : Dokumentasi

## ABSTRAK

Sudrajat, Muhammad Unggul, 2009 SKRIPSI. Judul: *Strategi Key Success Factor Pemasaran Sayur Pada PT Rodeo Fresh Vegetable And Fruits Lawang-Malang (Tinjauan Poin Produk)*

Pembimbing: Dr. Salim al Idrus, MM., M.Ag

---

**Kata Kunci: Faktor Sukses, Pemasaran Produk**

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah *key success factor* dalam pemasaran sayur, dimana dalam suatu perusahaan yang bergelut dalam bisnis sayur seperti yang dilakukan PT Perusahaan Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* Lawang-Malang, mereka harus mampu bergerak cepat dan tepat, hal ini diperlukan karena sayur merupakan produk yang tidak tahan lama, maka dalam hal ini strategi merupakan unsur yang sangat penting dalam melakukan suatu pemasaran dengan memperhatikan faktor-faktor penentu kesuksesan suatu perusahaan. Pengaruh strategi yang tepat akan berdampak pada seberapa besar pasar yang akan dikuasai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi *Key Success Factor* Pemasaran Sayur Pada PT Rodeo *Fresh Vegetable And fruits* Lawang-Malang serta kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan pangsa pasarnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendiskripsikan teknik observasi, wawancara atau interview, dan dokumentasi. Sedangkan data yang didapat dianalisis dengan menggunakan analisis lingkungan Internal-Eksternal atau SWOT (*Strenght, Weakness, opportunities, Threats*) untuk mendiskripsikan posisi perusahaan serta memperoleh pemecahan masalah dengan mempertimbangkan alternatif-alternatif strategi pemasaran yang tepat dari hasil analisis SWOT, selain itu peneliti juga menggunakan matrik BCG supaya bisa mengetahui posisi perusahaan dalam pasar untuk dasar menggunakan strategi apa yang akan dipakai kedepannya.

Analisis ini menggunakan SWOT (*Strenght, Weakness, opportunities, Threats*) dengan menggunakan variable EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic factor Analisis Summary*) penelitian ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam pasaran dan mengetahui strategi alternatif yang harus digunakan oleh suatu perusahaan dengan posisinya.

Dari hasil analisis IFAS pada PT Rodeo yang disajikan dalam tabel menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,25 jumlah tersebut berada di bawah rata-rata yang sebesar 2,5 bahwa kondisi saat ini dalam keadaan sedikit lemah. Hasil analisis EFAS pada PT Rodeo yang disajikan dalam tabel menunjukkan sekor total perusahaan sebesar 2,95 jumlah tersebut berada dibawah rata-rata yang sebesar 2,5 bahwa kondisi saat ini mampu merespon dengan baik peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya.

## ABSTRACTION

**Sudrajat, Muhammad Unggul, 2009 THESIS. Title: Strategy of Key Success Factor Marketing Of Vegetable at PT Rodeo of Fresh Vegetable And Fruits Lawang-Malang (Evaluate Poin Product)**

**Counsellor: Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag**

---

**Keyword: Successful Factor, Product Marketing**

Study focus in this research is factor success key in marketing of vegetable, where in a company struggling in vegetable business is such as those which conducted by PT Company of Rodeo of Fresh Vegetable and Fruits Lawang-Malang, they have to can dart and precisely, this matter is needed because vegetable represent product which is not durable, hence in this case strategy represent very important element in conducting a marketing by paying attention factors determinant of successfulness a company. Influence of correct strategy will affect at how big market to master.

Target of this research is to know Strategy of Key Success Factor Marketing of Vegetable At PT Rodeo of Fresh Vegetable and fruits Lawang-Malang and also constraints faced in improving its market compartment. In this research of researcher use descriptive research type qualitative with aim to to explain observation technique, or interview of interview, and documentation. While got to be data to be analysed by using environmental analysis of Internal-Eksternal or of SWOT (Strenght, Weakness, opportunities, Threats) to explain company position and also obtain get trouble-shooting by considering correct marketing strategy alternatives from result of analysis of SWOT, besides researcher also use BCG matrik so that can know company position in market to be elementary to use strategy what will wear to the fore its.

This analysis use SWOT (Strenght, Weakness, opportunities, Threats) by using EFAS variable (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary) and IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary) this research is conducted to know company position in marketing and know alternative strategy which must be used by a company with its position.

From result of analysis of IFAS at PT Rodeo which is presented in tables show total score of company equal to 2,25 the amount under mean which equal to 2,5 that condition in this time in a state of a little a few. Result of analysis of EFAS at PT Rodeo which is presented in tables show total choir of company equal to 2,95 the amount reside in under mean which equal to 2,5 that condition in this time can merespon better existing opportunitys and avoid its industrial market threats.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Berbisnis sayur seperti yang dilakukan oleh PT RODEO *Fresh Vegetable and Fruits* merupakan salah satu bisnis yang beresiko besar karena seperti yang telah di ketahui, sayur merupakan suatu produk yang tidak tahan lama, dengan demikian perusahaan yang bergelut dalam bisnis tersebut harus mampu bergerak cepat dan mempunyai strategi yang tepat untuk memasarkan produknya, selain itu yang harus dihadapi oleh perusahaan PT RODEO *Fresh Vegetable and Fruits* sama dengan perusahaan lainnya, yaitu memiliki persaingan yang ketat, baik dalam segi kualitas produk, pengadaan bahan baku, maupun pemasaran. Sesuai dengan konsep awal, agribisnis merupakan segala kegiatan yang berhubungan dengan pengusaha komoditas pertanian meliputi komoditi pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan dan kehutanan, yang berorientasi pasar. Jadi dalam agribisnis tidak hanya mengusahakan peningkatan kualitas dan kuantitas produksi, namun juga memberikan nilai tambah produk agar dapat diterima dan sampai di pasar yang dituju.

Badan usaha, lembaga, atau organisasi adalah merupakan lembaga ekonomi yang memiliki tujuan tertentu bisa untuk tujuan laba maupun untuk tujuan nirlaba (non-profit). Seperti halnya pada perusahaan *supplier* sayur PT RODEO *Fresh Vegetable and Fruits* yakni sebagai perangkat dari aktivitas-aktivitas bisnis yang melakukan penambahan nilai terhadap produk-produk dan layanan penjualan kepada para konsumen untuk penggunaan atau konsumsi perseorangan maupun keluarga. Setiap pengusaha menginginkan kesuksesan dalam hal bisnis yang digelutinya. Salah satu tujuan yang penting adalah mencapai imbal hasil atas *asset* (*return on assets*) yang tinggi. Dan salah satu cara untuk mencapai keberhasilan adalah dengan merencanakan strategi pemasaran yang tepat.

Menurut Kotler dan Amstrong dalam buku yang berjudul prinsip-prinsip pemasaran ( 2001 : 7 ) mengatakan, pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal produk dan nilai dengan orang lain. Setiap perusahaan pasti memikirkan strategi yang terbaik untuk organisasinya, disinilah pentingnya peranan pemasaran yang mana akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Dalam proses pemasaran untuk berhasil dalam pemasaran, suatu perusahaan harus selalu mengadakan pengawasan secara berkala dan

terus menerus yaitu menilai apakah strategi pemasaran yang dipakai masih sesuai dengan keadaan pasar karena lingkungan pemasaran berubah dengan cepat dan dinamis.

Menurut Bambang Hariadi ( 2003 : 152 ) mengatakan, *Key Success Factor* (KSF) merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan.

Oleh sebab itu laporan hasil penjualan tiap bulan bisa digunakan sebagai bahan evaluasi yang sangat berguna untuk mengukur tingkat kepuasan para pelanggan dan bisa dipergunakan untuk merencanakan strategi pemasaran untuk waktu kedepan supaya lebih baik.

Pada laporan tersebut tercantum jumlah dan jenis barang *order* yang diminta oleh konsumen serta jumlah biaya yang dikeluarkan dalam tiap bulan. Sehingga dari informasi yang ada pada laporan tersebut dapat digunakan untuk menganalisis permintaan apa saja yang paling diminati oleh konsumen dan juga mengetahui alur keuntungan yang diperoleh dalam tiap bulan, dengan kata lain laporan tersebut dapat menggambarkan keberhasilan atau kegagalan yang dialami oleh sebuah perusahaan dalam proses pemasaran.

Peneliti mencoba untuk menganalisis *key succes factor* perusahaan PT Rodeo yang telah mampu bertahan selama tiga belas tahun menghadapi ketatnya persaingan pasar, yakni dengan cara mewawancarai manajer untuk bahan *entry data* seputar tentang kunci sukses perusahaan yang mampu mengantarkan perusahaan tersebut mampu bersaing bahkan berkembang dengan pesat, selain itu peneliti juga melakukan *entry data* penjualan perusahaan dari tahun ke tahun untuk mengetahui perkembangan perusahaan.

Namun pada saat ini perusahaan PT Rodeo mengalami penurunan permintaan, kondisi obyektif inilah yang membuat peneliti ingin mengetahui lebih jauh tentang bagaimana perencanaan strategi *key succes factor* yang dilakukan oleh perusahaan PT Rodeo sehingga bisa dilakukan evaluasi kedepannya.

Analisis yang akan digunakan peneliti ialah analisis SWOT, yang kemudian analisis SWOT tersebut dijadikan data dasar analisis Matrix BCG (*Boston Consulting Group*)

Selain itu, tujuan analisis ini adalah untuk dapat mengidentifikasi setiap kelemahan dari sistem pemasaran dari dalam perusahaan yang dapat menimbulkan masalah di masa yang akan datang, serta menentukan setiap kekuatan yang dapat menjadi suatu keunggulan perusahaan. Permasalahan tersebut seperti pada beberapa waktu terakhir

terjadi penurunan permintaan produk selain itu sering terjadi pengembalian produk dari pengecer yang pada intinya ialah terjadi penurunan permintaan.

**Tabel 1.1**

LAPORAN REKAPITILASI

Periode 01-01-2008 s/d 31-09-2008

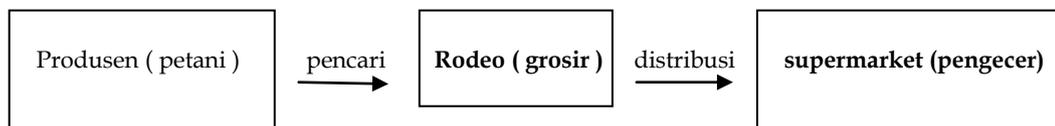
Bulan	total
1	361.475.463
2	486.307.345
3	455.456.917
4	434.455.520
5	505.912.402
6	607.964.962
7	567.129.837
8	534.058.380
9	531.612.665

Sumber : Perusahaan PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits*

Dari analisis tersebut diharapkan pihak manajemen kedepannya dapat dengan mudah melakukan penilaian dan upaya koreksi dan melakukan perbaikan secara lebih dini, dan kekeliruan tidak berlangsung lama. Di samping itu analisis yang dilakukan oleh pihak luar perusahaan dapat digunakan untuk menentukan tingkat kredibilitas atau potensi

untuk investasi. Dengan analisis ini dapat menjawab pertanyaan tentang keadaan perusahaan. Sehubungan dengan uraian diatas, penelitian ini berusaha untuk mengetahui dan menganalisis strategi *key succes factor* dalam pemasaran sayur pada PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits* Lawang-Malang. Dipilihnya perusahaan tersebut karena perusahaan ini merupakan *supplier* sayur yang sudah luas jangkauan pasarnya, serta fokus yang akan diteliti adalah proses pemasaran produk PT Rodeo terutama pada produk sayuran dari grosir ke pengecer atau bisa disebut juga pendistribusian.

**Tabel 1.2**  
**Fokus penelitian**



Perusahaan Rodeo sebelum melakukan proses distribusi yang langsung kepada para pengecer (supermarket) di wilayah pasar sasarannya hal yang dilakukan ialah proses penyeleksian sayur dari produsen untuk diambil kualitas yang terbaik, setelah itu dilakukan pengepakan (*packing*) sesuai dengan jenis sayur yang pada akhirnya baru di distribusikan kepada pengecer.

## B. RUMUSAN MASALAH

Adapun dari penjelasan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. strategi *key succes faktor* seperti apa yang diterapkan oleh perusahaan dalam tinjauan produk?
2. Langkah-langkah apa saja yang harus diambil oleh perusahaan Rodeo agar mampu *survive* dan berkembang, serta dominan di dalam pasaran.?

## C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui strategi *key succes faktor* seperti apa yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Untuk Mengetahui Langkah-langkah apa saja yang harus diambil oleh perusahaan PT Rodeo agar mampu *survive* dan berkembang, serta dominan di dalam pasaran.

#### **D. BATASAN MASALAH**

Untuk membatasi agar objek yang diteliti tidak terlalu luas, maka diperlukan batasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini penulis hanya membatasi pada strategi *key succes factor* dalam tinjauan produk dengan menggunakan metode analisis SWOT dan BCG, pada lokasi penelitian di wilayah Malang yaitu pada Perusahaan *Supplier and Distributor* Sayur PT Rodeo. Jl Raya Bedali No 01 Lawang - Malang

#### **E. MANFAAT PENELITIAN**

1. Untuk menambah pengetahuan peneliti dalam memahami strategi *key succes factor* terhadap peningkatan penjualan
2. Untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan para manajer-manajer pemasaran pada berbagai perusahaan sebagai strategi alternatif untuk menghadapi persaingan.
3. bagi akademis, penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai strategi *key succes factor* sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Dari beberapa pengamatan peneliti banyak sekali penelitian-penelitian terdahulu yang mengangkat tema tentang Omset penjualan, dan berbagai macam metode analisis dan *indikator variabel* bebas yang digunakan. Dari penelitian terdahulu terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini, adapun perbedaannya terletak pada teknik SWOT, sedangkan persamaannya pada kata kunci strategi pemasaran dan teknik analisis BCG ( *Boston Consulting Group* ) yang dikembangkan oleh Bruce Hendersen, Hendeersen menggolongkan bisnis menjadi empat tipe, tergantung bagaimana industrinya berkembang dan seberapa besar pangsa pasar yang dimilikinya ( Bryson,2001:40) obyek penelitian ini untuk mengetahui posisi perusahaan dalam matrik BCG.

Sebagai bahan perbandingan berikut ini peneliti cantumkan matrik penelitian-penelitian terdahulu dan penelitian yang akan peneliti teliti.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Variabel	Analisis Data	Hasil
1	Analisis strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan ( studi kasus di PT Gandum Malang )	PT. Gandum Malang Jl. Sumber Sari No. 178 Bandulan Kec. Wagir Kab. Malang	kualitatif	Strategi pemasaran yang tepat dan implikasi strategi pemasaran	SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat )	Perusahaan dalam kondisi pertumbuhan jadi strategi yang tepat adalah market development (perluasan pasar )
2	Strategi Pemasaran Beras (Armadi., 2005 )	Jl. Adrikaton kec. Pakis kab. Malang	Kualitatif Deskriptif	Lingkungan Eksternal-Internal	SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat )	Strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi marketing challenger (penantang pasar) dengan tujuan untuk mendapat pasar baru yang potensial

3	Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan (Afif Al Azhar., 2007 )	Jl. KH. Hasyim Asy'ari No. 104 Kemplong Wiradesa Pekalongan	kualitatif	Lingkungan Internal ( pemasaran keuangan ) lingkungan eksternal ( pemerintah social, budaya, perekonomian, persaingan )	SWOT (Streng, Weakness, Opportunity, Threat )	Perusahaan dalam kondisi pertumbuhan jadi strategi yang tepat adalah market development (perluasan pasar )
4	Strategi key success factor dalam pemasaran sayur pada perusahaan Rodeo ( M Unggul Sudrajat.,2009)	Jl Raya Bedali No 01 Lawang-Malang	kualitatif	Factor Internal-Eksternal	Analisis SWOT BCG	-

## B. Kajian Teori

### 1). Pengertian dan konsep dasar tentang *Key Succes Factor*

Elemen paling penting dalam kerangka analisis SWOT suatu bisnis adalah menentukan secara akurat faktor-faktor keberhasilan atau *key succes Factor* ( KSF ) perusahaan dalam bersaing. penilaian yang salah terhadap *key succes Factor* dapat mendatangkan bencana bagi suatu organisasi karena hal tersebut akan mengarah pada penentuan strategi organisasi yang tidak tepat.

Menurut Bambang Hariadi ( 2003 : 152 ) mengatakan, faktor kunci sukses merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan.

*Key Success Factors* merupakan informasi penting yang bersifat non-finansial yang berada dalam lingkungan perusahaan dan mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya sehingga membutuhkan tindakan yang cepat dan tepat dari manajer jika terjadi suatu perubahan yang penting. Lebih dari itu, faktor-faktor ini juga merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk bersaing, karena *key success factors* dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dalam kondisi persaingan yang ketat.

*Key Success Factors* disebut juga *critical success factors*, seperti disebutkan dalam Horngren, dkk [1996:335], “*An organizational subgoal are usually called other names, such as critical success factors, key variable, critical variables or key result areas.*” Horngren menyatakan bahwa organisasi yang paling berhasil adalah sebuah organisasi yang menjabarkan tujuan dan sasaran organisasi yang menyeluruh menjadi spesifik.

## **2). Identifikasi *Key Success Factors***

Mengidentifikasi *key success factors* memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan posisi persaingan perusahaan dalam suatu industri. Identifikasi ini menjadi peranan yang sangat penting karena mengidentifikasi *key success factors* berfungsi untuk membuat pertimbangan faktor mana yang penting dan faktor mana yang kurang penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mengidentifikasi *key success factors* yang mempengaruhi suatu perusahaan, harus diketahui faktor-faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan tercapai, manajer biasanya lebih banyak memutuskan berdasarkan pengalaman bertahun-tahun yang diperoleh selama mengelola perusahaan. Menentukan *key success factors* pihak manajemen harus berhati-hati dalam mengidentifikasi, karena tidak semua faktor diidentifikasi sebagai *key success factors*.

Pihak manajemen juga harus mempelajari, mengevaluasi, dan menganalisis semua kenyataan yang ditemukan dalam perusahaan.

*Key success factors* memperlihatkan hasil-hasil tertentu yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Antony, dkk[1992:500], *key success factors* mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. It is important in explaining the success of failure of the business unit.*
- b. It is volatile and can change quickly, often the reason not controllable by the manager.*
- c. A change in unpredictable.*
- d. It is significant enough the prompt action is required when a change occurs.*
- e. The variable can be measured, either directly or via a surrogate.*

KSF ( key Succes Factor ) merupakan bagian dari Strategi Manajemen, strategi adalah kesatuan rencana langkah yang terpadu dan menyeluruh untuk mencapai tujuan ( Amirullah, 2001: 4 ) sedangkan menurut ( Hitt dkk, 1996: 113 ) strategi adalah sejumlah tindakan yang terintegasi dan yang terkoordinasi yang diambil untuk mengeksploitasi kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Jadi strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan

strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi (Bambang Hariadi,2005: 3 )

Dalam agama Islam rencana selalu ditekankan, termasuk juga dalam masalah ekonomi, hal ini bisa dilihat dalam Al-qur'an surat Al-Jum'ah ayat : 10



10. *apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*

Ayat tersebut mengandung perintah kepada manusia untuk mencari rizki yang Allah berikan kepada umat manusia, akan tetapi janganlah meninggalkan ajaran syariat islam.

Adapun ayat Al-qur'an yang berhubungan dengan perencanaan strategi adalah sebagai berikut :



11. .... Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

[768] Tuhan tidak akan merobah Keadaan mereka, selama mereka tidak merobah sebab-sebab kemunduran mereka.

Uraian tersebut menegaskan bahwa sesungguhnya apa yang direncanakan manusia dan apa yang diusahakannya akan berhasil atau tidak, tergantung dari usaha masing-masing individu.

Secara sederhana Madura ( 2001 : 218 ) juga mengatakan bahwa rencana strategi menggambarkan fokus bisnis utama perusahaan untuk jangka panjang. Rencana bisnis lebih terinci daripada pernyataan misi dan juga menjelaskan secara umum bagaimana perusahaan mencapai tujuan . setiap perusahaan mempunyai rencana strategi yang berbeda-beda tergantung kondisi perusahaan secara internal maupun eksternal.

Banyak faktor yang dapat membantu perusahaan untuk sampai pada tujuan yang ingin diraihinya. Faktor tersebut dimaksudkan untuk membuat pertimbangan mana faktor yang kurang penting bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih memfokuskan perhatiannya pada faktor yang lebih penting. Faktor yang ada pada tipe *key success factors*

ada dua yaitu :

#### 1. Faktor internal

Merupakan faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, seperti misalnya biaya, kualitas, dan jasa.

#### 2. Faktor eksternal

Merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, seperti kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, tindakan para pesaing dan sebagainya.

a. Bauran Pemasaran (*marketing mix*)

Bauran Pemasaran (*marketing mix*) merupakan salah satu konsep dasar dalam pemasaran modern. Bauran pemasaran adalah seperangkat variabel pemasaran yang terkontrol dimana perusahaan menggabungkan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran. Kotler (2002:19)

Bauran pemasaran meliputi : produk, harga, tempat (distribusi), dan promosi.

- Produk : segala sesuatu yang ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan.
- Harga : sejumlah uang (ditambah beberapa barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah komunikasi dari barang beserta pelayanannya.
- Tempat/distribusi : merupakan kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar atau mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen sehingga penggunaanya sesuai dengan yang diperlukan.
- Promosi : suatu bentuk komunikasi pemasaran, maksudnya dengan komunikasi pemasaran, aktifitas pemasaran berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk dan mengingatkan pasar sasaran atau perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk perusahaan yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah satu istilah yang menggambarkan seluruh unsur pemasaran dan faktor produksi yang dikerahkan untuk mencapai tujuan perusahaan, misalnya mencapai laba, peningkatan target penjualan, menguasai pasar, dan sebagainya. Perusahaan dalam menetapkan marketing mix harus berpegang pada prinsip ekonomi, yaitu “dengan pengorbanan tertentu ingin mendapat hasil yang sebesar-besarnya”, maka perusahaan harus mengkombinasikan unsur-unsur marketing mix dengan sebaik-baiknya.

### **3). Produk**

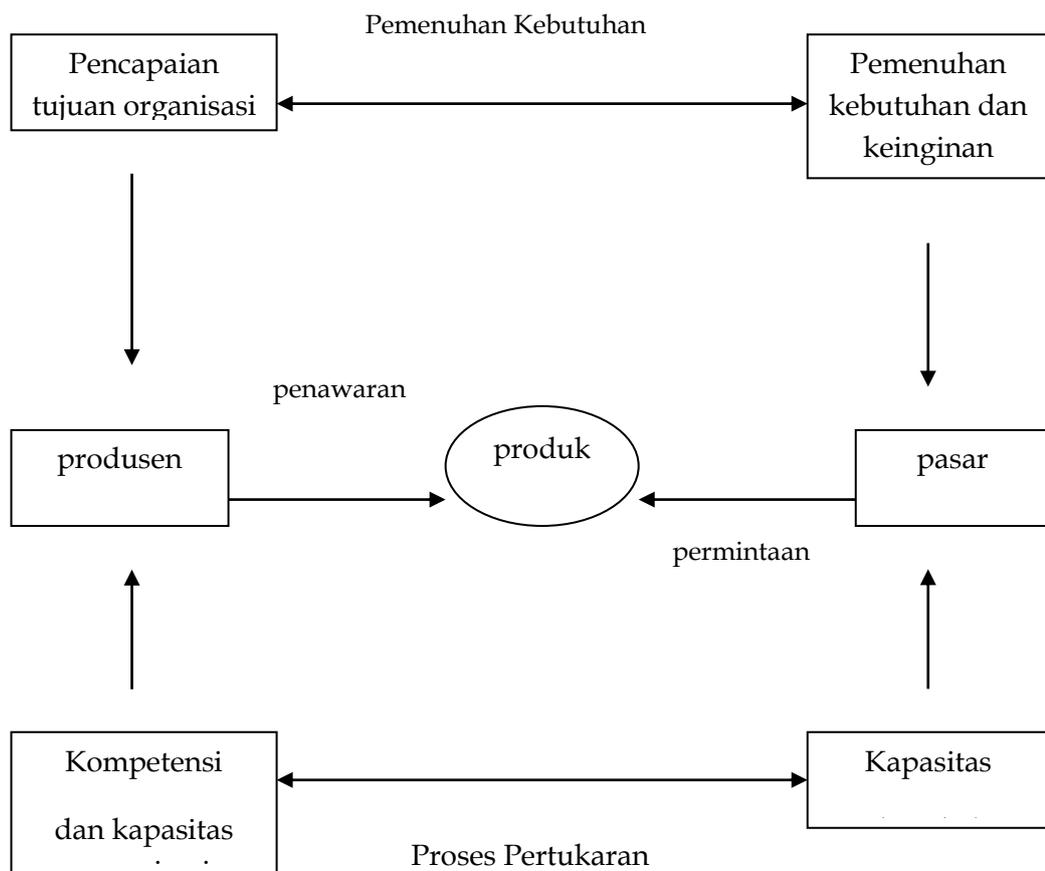
produk merupakan segala sesuatu yang diterima oleh konsumen atau pembeli/pemakai pada saat melakukan pembelian atau penggunaan produk (simamora, 2007:400 )

Produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. (Tjiptono, 1997: 95)

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang

bersangkutan. Sebagaimana diperjelas pada gambar pengertian produk dibawah ini :

**Gambar 2.3**  
**Pengertian Produk**



Sumber : Dikutip dari Fandy Tjiptono, 1997: 95

Produk merupakan elemen kunci dalam penawaran pasar (*marketing offering*). Perencanaan pemasaran dimulai dengan memformulasikan produk atau tawaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan sasaran. Pengertian produk tidak terlepas dari kebutuhan, karena produk merupakan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

Pemilihan yang saksama akan produk merupakan bagian yang penting. Pembeli baru mau membeli suatu produk kalau memang merasa tepat untuk membeli suatu produk yang bersangkutan. Artinya produklah yang harus menyesuaikan diri terhadap pembeli, bukan pembeli yang menyesuaikan di terhadap produk. (Mursid, 2006:69)

konsep daur hidup produk terdiri dari lima rangkaian tahap yang berbeda diantaranya yaitu :

- a) tahap pengenalan
- b) tahap pertumbuhan
- c) tahap goncangan
- d) tahap kedewasaan
- e) tahap penurunan

pada mulanya tahap pengenalan merupakan fase awal penjualan produk yang masih terbatas karena kurangnya kesadaran di antara anggota pasar sasaran terhadap eksistensi produk. Ketika produk sudah mulai dikenal oleh pasar maka penjualan meningkat lebih cepat ini dinamakan fase pertumbuhan, sebelum muncul kedewasaan terjadilah masa goncangan yang ditandai dengan pertumbuhan yang cepat menurun yang menyebabkan persaingan harga yang ketat banyak perusahaan yang dipaksa untuk keluar dari industri, setelah itu perusahaan yang mampu bertahan dan mulai stabil dinamakan tahap kedewasaan, ketika tingkat penjualan menurun dan produk dikatakan telah mencapai tahap akhir atau tahap penurunan.

Sebuah produk kebanyakan mengalami suatu kondisi dimana dari proses pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan akhirnya akan mengalami penurunan. Akan tetapi ada kalanya suatu produk hanya pada proses pengenalan setelah itu perusahaan tidak memproduksi kembali produk tersebut atau yang dikenal dengan produk gagal. Artinya produk ini tidak sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen. Dari fase-fase tersebut diklasifikasikan sebagai berikut : (Kotler, 2002:347)

- a. Pengenalan (*introduction*): periode pertumbuhan penjualan yang lambat saat produk itu dikenalkan pasar
- b. Pertumbuhan (*Growth*): periode penerimaan pasar yang cepat dan peningkatan laba yang besar

- c. Kedewasaan/kemampuan (*Maturity*): periode penurunan pertumbuhan penjualan karena produk itu telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial
- d. Penurunan (*Decline*): periode saat penjualan menunjukkan arah yang menurun dan laba yang menipis karena adanya perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, atau adanya introduksi produk baru yang lebih canggih dan disukai konsumen.

Perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa akan mengalami fase-fase seperti yang dijelaskan diatas, karena berkaitan dengan hukum sebab akibat (*kausalitas*), dimana barang yang baru dipasaran terlebih dahulu harus diperkenalkan kepada konsumen, baru kemudian ketika konsumen sudah mengenal barang itu, maka akan menimbulkan para pesaing baru yang menawarkan barang pengganti (*substitusi*) sehingga barang tersebut akan mengalami kemandekan dalam penjualan dan pada akhirnya akan mengalami kemunduran bagi produk tersebut.

Konsep siklus hidup produk bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menganalisis perubahan situasi di masa lalu dan masa datang yang dapat mempengaruhi pemilihan strategi pemasaran dan perancangan program pemasaran yang dimaksudkan untuk mengimplementasi strategi.

Implikasi strategi dari daur hidup perusahaan PT Rodeo terhadap produknya ialah perusahaan tersebut berada dalam fase penurunan, padahal bila dilihat dari strategi sukses perusahaan tersebut dapat

diketahui seperti kemasan produk yang menarik, mutu produk yang sudah terseleksi dan sayur masih segar, serta ketersediaan barang yang selalu ada. Didalam manajemen pemasaran hal tersebut dinamakan strategi *key succes factor* (KSF) seperti yang telah diketahui *key succes factor* merupakan bagian dari strategi manajemen yang mana hal tersebut merupakan variabel-variabel lingkungan penting dalam industri atau bisnis tertentu, internal maupun eksternal yang harus dipenuhi dan mendapat perhatian terus menerus oleh manajemen karena berkaitan erat dengan kemampuan bersaing atau kompetensi.

#### **4. Key succes factor dalam perspektif Islam bila ditinjau dari Al-Qur'an, dan As-Sunnah**

*Key success factors* merupakan bagian dari strategi untuk memasarkan suatu produk agar bisa sampai di masyarakat dan mendapat tanggapan positif dari para pelanggan, definisi produk sendiri menurut kotler ialah :

Produk menurut Kottler

"sesuatu yang dapat di tawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, untuk di beli , di gunakan atau di konsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan. Produk meliputi obyek fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan".

Produk menurut Islam adalah semua produk yang halal yang memenuhi syarat kehalalan sesuai dengan syariat Islam. Semua bahan makanan dan minuman adalah halal, kecuali yang di haramkan oleh Allah dan Rasul-Nya. Bahan yang di haramkan Allah adalah bangka , darah, bab dan hewan yang disembelih dengan nama selain Allah

إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ  
 فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٧٣﴾

(QS. Al-Baqarah : 173). Sedangkan minuman yang di haramkan Allah adalah semua bentuk khamar (minuman beralkohol) (QS. Al-Baqarah : 219). Hewan yang di halalkan akan berubah statusnya menjadi haram apabila mati karena tercekik, terbentur, jatuh di tanduk, di terkam binatang buas dan yang disembelih

Adapun dalil-dalil tentang Jual beli diantaranya yaitu :

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتَيْنِ فَمَحَوْنَا آيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آيَةَ النَّهَارِ  
 مُبْصِرَةً لِتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ  
 وَكُلَّ شَيْءٍ فَصَّلْنَاهُ تَفْصِيلًا ﴿١٢﴾

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ<sup>ط</sup> وَأَوْفُوا  
 الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ<sup>ط</sup> لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا<sup>ط</sup> وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا  
 وَلَوْ كَانِذَا قُرْبَىٰ<sup>ط</sup> وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا<sup>ط</sup> ذَالِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ

تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

12. dan Kami jadikan malam dan siang sebagai dua tanda, lalu Kami hapuskan tanda malam dan Kami jadikan tanda siang itu terang, agar kamu mencari kurnia dari Tuhanmu, dan supaya kamu mengetahui bilangan tahun-tahun dan perhitungan. dan segala sesuatu telah Kami terangkan dengan jelas.(Qs,17:12)

152. dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu Berlaku adil, Kendatipun ia adalah kerabat(mu)[519], dan penuhilah janji Allah[520]. yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.

[519] Maksudnya mengatakan yang sebenarnya meskipun merugikan Kerabat sendiri.

[520] Maksudnya penuhilah segala perintah-perintah-Nya. (Qs,6:152)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ  
تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ

29. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu[287]; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

[287] Larangan membunuh diri sendiri mencakup juga larangan membunuh orang lain, sebab membunuh orang lain berarti membunuh diri sendiri, karena umat merupakan suatu kesatuan. (QS, 4:29)

#### **F. Strategi pemasaran harus memperhatikan Etika bisnis**

Strategi pemasaran Dalam berbisnis salah satu tujuan yang terpenting ialah meraih laba, yang merupakan cerminan harta. Laba ini muncul dari proses pemutaran modal dan pengoperasiannya dalam aksi-aksi dagang dan moneter. Islam sangat mendorong pendayagunaan harta/modal dan melarang menyimpannya sehingga tidak habis dimakan zakat, sehingga harta itu dapat merealisasikan peranannya dalam aktivitas ekonomi.

organisasi melakukan berbagai cara untuk menjual produknya baik dengan cara menyerang pesaingnya, mengumbar aurat atau melakukan

kebohongan publik. Apakah bisnis merupakan profesi etis? Atau sebaliknya ia menjadi profesi kotor? Kalau profesi kotor penuh tipu menipu, mengapa begitu banyak orang yang menekuninya bahkan bangga dengan itu? Lalu kalau ini profesi kotor betapa mengerikan masyarakat modern ini yang didominasi oleh kegiatan bisnis ini (Sony Keraf:2000) .

Tetapi, dalam Islam ketika kita ingin meraih laba tinggi, kita diharuskan mengerti dan menjalankan Etika bisnis. etika sebagai praktis berarti : nilai nilai dan norma-norma moral sejauh dipraktikan atau justru tidak dipraktikan, walaupun seharusnya dipraktikkan. Etika sebagai refleksi adalah pemikiran moral. Dalam etika sebagai refleksi kita berfikir tentang apa yang dilakukan dan khususnya tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan. Secara filosofi etika memiliki arti yang luas sebagai pengkajian moralitas. Terdapat tiga bidang dengan fungsi dan perwujudannya yaitu etika deskriptif (descriptive ethics), dalam konteks ini normatif menjelaskan pengalaman moral secara deskriptif berusaha untuk mengetahui motivasi, kemauan dan tujuan sesuatu tindakan dalam tingkah laku manusia.

Kedua, etika normatif (normative ethics), yang berusaha menjelaskan mengapa manusia bertindak seperti yang mereka lakukan,

dan apakah prinsip-prinsip dari kehidupan manusia. Ketiga, metaetika (metaethics), yang berusaha untuk memberikan arti istilah dan bahasa yang dipakai dalam pembicaraan etika, serta cara berfikir yang dipakai untuk membenarkan pernyataan-pernyataan etika. Metaetika mempertanyakan makna yang dikandung oleh istilah-istilah kesusilaan yang dipakai untuk membuat tanggapan-tanggapan kesusilaan (Bambang Rudito dan Melia Famiola: 2007)

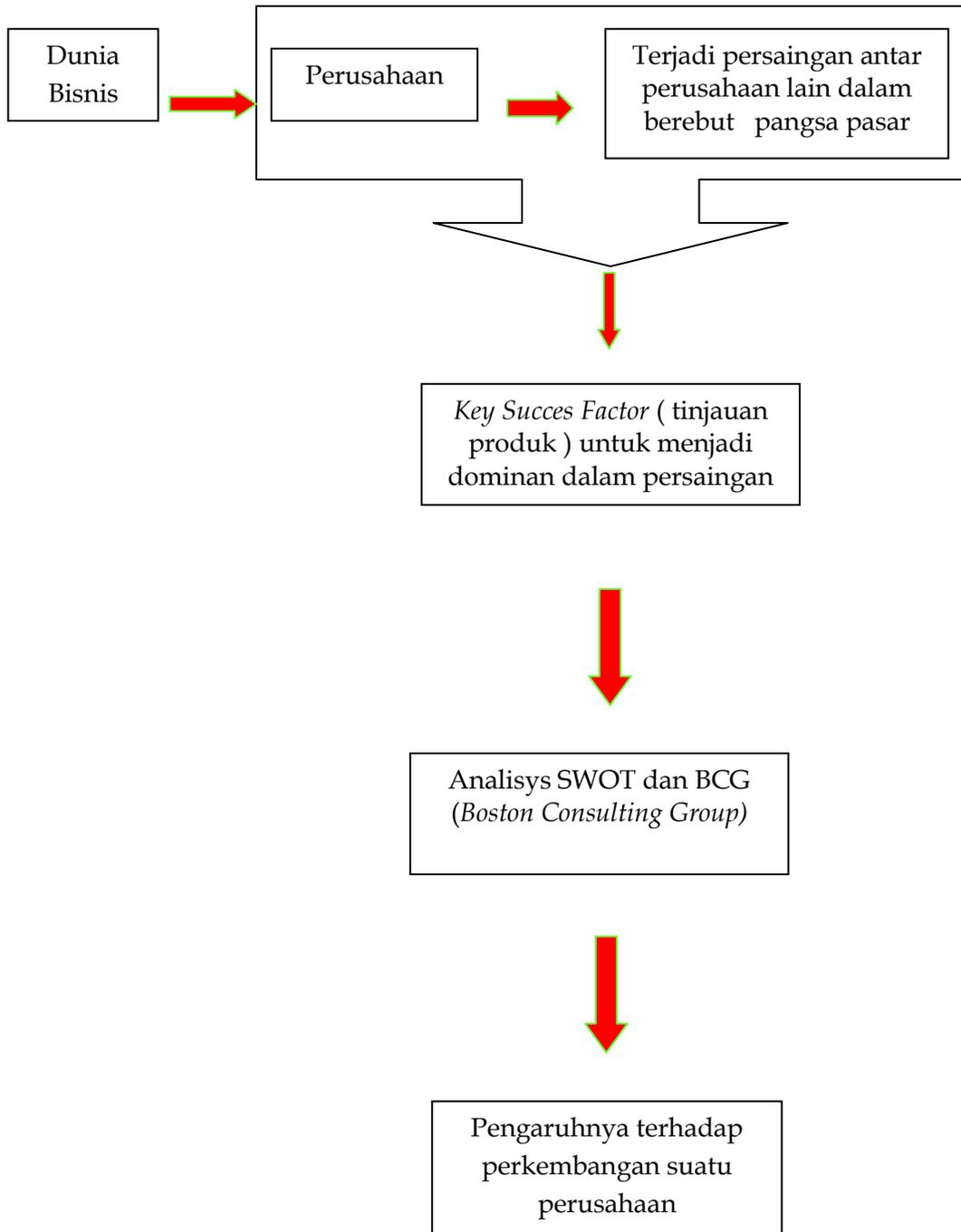
Dengan adanya etika bisnis tersebut maka diharapkan dapat menjadi suatu strategi pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan, khususnya dalam masalah ekonomi yang berlandaskan persepsi islam yang telah lama eksis namun belum sepenuhnya disadari dan diimplementasikan.

#### **D) Kerangka Berfikir**

Berdasarkan penjelasan diatas, untuk mempermudah pemecahan masalah mengenai kinerja PT Rodeo, maka bisa kita tarik kerangka berfikir sehubungan dengan permasalahan yang ada dalam suatu model konsep yaitu :

Gambar 2.1

Model Konsep



Secara singkat model diatas menjelaskan bahwa PT Rodeo dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan pengukuran *Key Succes Factor* (tinjauan produk ) tersebut menggunakan Analisis SWOT agar diketahui posisi dan pengaruhnya terhadap perkembangan perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Dan Obyek Penelitian**

Sesuai dengan judul yang peneliti kemukakan, peneliti mengambil lokasi penelitian di Perusahaan *RODEO Fresh Vegetable and Fruits* Lawang-Malang (*Supplier* sayur dan buah segar). Alasan pemilihan lokasi tersebut dikarenakan Perusahaan "*RODEO Fresh Vegetable and Fruits*" Lawang-Malang merupakan *supplier* sayur dan buah segar yang terlengkap dikota malang yang melayani supermarket-supermarket di wilayah malang dan sebagian daerah di Indonesia, selain itu juga dilihat dari customernya dari beberapa pesaing yang ada, di *RODEO Fresh Vegetable and Fruits* inilah pesanan yang paling banyak. Dan banyaknya konsumen yang menggunakan produk dari perusahaan Rodeo tersebut. Sedangkan obyek yang diteliti yakni *key succes faktor* dalam pemasaran sayur.

#### **B. Jenis Penelitian Dan Pendekatan Penelitian**

Sebelum melakukan penelitian harus diketahui terlebih dahulu mengenai pendekatan dan jenis penelitian yang bagaimana yang dipergunakan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pemecahannya. Ditinjau dari jenis masalah yang diselidiki teknik yang digunakan, serta

tempat dan waktu penelitian, maka penelitian ini menggunakan jenis pendekatan studi kasus. Menurut Mulyana (2003 : 201 ) studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau situasi sosial.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2002) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penggunaan studi kasus pada penelitian ini, karena menunjuk pada ciri-ciri yang dikemukakan oleh Black dan Champion (1990 ), yaitu penelitian pada kesatuan sosial yang lebih luas tetapi hubungan antara kesatuan tersebut dengan total populasi yang tidak dapat ditaksir.

### **C. Subyek Penelitian**

Penentuan subyek penelitian menggunakan model *perpurisive sampling* atau sampel bertujuan yaitu sampel yang dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan berdasarkan atas strata tetapi adanya tujuan tertentu (Arikunto, 1998:117).

Tehnik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, antara lain karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, sehingga tidak bisa mengambil jumlah sampel dengan jumlah banyak adapun sampel yang diambil peneliti sebanyak 3 kategori:

1. Manajer personalia 1 orang
2. Pengawas perusahaan 1 orang
3. Karyawan perusahaan 3 orang

Jadi sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 5 orang yang memang mengerti tentang perusahaan.

#### **D. Data Dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara & kuesioner.
2. Data skunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), umumnya berupa bukti-bukti dan catatan-catatan (Indriantoro; 2002: 248). Berupa buku-buku literatur sebagai sumber referensi dan dokumen-dokumen lain yang menunjang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan atau penggalian data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jenis pengumpulan data tersebut menurut penulis ideal karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif metode studi kasus, dengan pendekatan kualitatif.

### 1. Observasi

Metode observasi disebut juga metode pengamatan, yaitu cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara cermat dan sistematis secara langsung maupun tidak langsung (Soeratno, 1993:89).

Sedangkan menurut Moleong (2002: 126) observasi adalah kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya yang memungkinkan pengamat untuk mengetahui dan melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subyek penelitian pada saat itu.

Metode observasi ini penulis gunakan untuk mengadakan observasi pendahuluan, pengamatan langsung mengenai kegiatan yang berkaitan.

Adapun data yang akan diperoleh dengan menggunakan teknik observasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**tekhnik pengumpulan data observasi**

No	Data yang digali	Alat pengumpul data	keterangan
1	Data kondisi peralatan	Pedoman observasi	Dengan melakukan pencatatan dan foto
2	Data karyawan	Pedoman observasi	Dengan melakukan pencatatan dan foto
3	Data mekanisme	Pedoman observasi	Dengan melakukan pencatatan dan foto
4	Data pengepakan	Pedoman observasi	Dengan melakukan pencatatan dan foto

#### Wawancara

Wawancara atau *interview* dilakukan dengan cara terbuka. Sifat pertanyaan tidak terstruktur (*unstructured interview*) dan menekankan pada pendalaman (*probing*) yang terkait dengan kasus saja. (Koentjaraningrat, 1991:138-140).

Tabel 3.2

Jenis, alat, dan tehnik pengumpulan data wawancara

No	Data yang digali	Alat pengumpul data	keterangan
1	Data wilayah pasar	Pedoman wawancara	Teknik wawancara mendalam (mp4)
2	Data saluran pemasaran	Pedoman wawancara	Teknik wawancara mendalam (mp4)
3	Data pesaing	Pedoman wawancara	Teknik wawancara mendalam (mp4)
4	Data konsumen	Pedoman wawancara	Teknik wawancara mendalam (mp4)
5	Data kondisi ekonomi	Pedoman wawancara	Teknik wawancara mendalam (mp4)

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, letter, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006:231).

Penggunaan dokumentasi diperlukan bagi peneliti untuk menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambilan data.

**Tab3.3**

**Jenis,alat dan tehnik pengumpulan data dokumentasi**

No	Data yang digali	Alat pengumpul data	keterangan
1	Data Produk	Dokumentasi	Tekhnik duplikasi, diperoleh dari bagian administrasi umum
2	Data Pemasaran	Dokumentasi	Tekhnik duplikasi, diperoleh dari bagian administrasi umum
3	Data Keuangan	Dokumentasi	Tekhnik duplikasi, diperoleh dari bagian administrasi umum
4	Data Sumber Daya Manusia	Dokumentasi	Tekhnik duplikasi, diperoleh dari bagian administrasi umum

**G. Model Analisis Data**

**1. Analisis SWOT ( IE-Matrik)**

Matrik internal-eksternal ini dikembangkan dari model general Elektrik ( GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan Internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan

penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detil ( rangkuti, 2005 : 42 )

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian. (Indriantoro dan B. Supomo, 2002: 11) Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, dimana analisis datanya dilakukan dengan cara non statistik, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan dalam kategori-kategori untuk memperoleh kesimpulan. Jadi, analisis data kualitatif yaitu setelah data diperoleh data diproses, dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori dan kemudian di evaluasi. Hasil evaluasi tersebut yang akan ditarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang muncul.

Di pihak lain, analisis data kualitatif (Seiddel, 1998) dalam bukunya Moleong (2006: 248) merupakan sebuah proses yang berjalan sebagai berikut:

1. Mencatat yang dihasilkan dari lapangan, kemudian diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya.

3. Berfikir dengan jalan membuat agar kategori data tersebut mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum.

Pada penelitian kali ini adalah dengan mengumpulkan semua data yang ada, baik data primer (melalui metode wawancara dan observasi) maupun data sekunder (melalui dokumentasi). Kemudian menganalisis dan akhirnya mengambil kesimpulan atas analisisnya.

Analisis data akan dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan. Peneliti menganalisis menggunakan metode analisis SWOT yang meliputi analisis IFAS dan EFAS sebagai bagian dari analisis SWOT. Yang berdasarkan pada kondisi objektif lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Metode tersebut dipilih peneliti karena kajian pada kali ini mengenai strategi pemasaran yang diterapkan oleh unit KPPS (Koperasi Pemasaran Produk Susu) Batu dalam meningkatkan pangsa pasarnya. Maka dirasa perlu untuk menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses perumusan matrik IFAS (*Internal Strategic factors Analysis Summary*) (Rangkuti, 2006 :24)

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c. Hitung rating (dari kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Rating :

1 = merupakan kelemahan utama

2 = merupakan kelemahan yang kecil

3 = merupakan kekuatan yang kecil

4 = merupakan kekuatan utama

Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali

nilainya adalah 1, sedangkan jika kekuatan perusahaan sangat besar, nilainya adalah 4. Jadi, Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor nilai ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Sedangkan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses perumusan matrik EFAS (*Eksternal Strategic factors Analysis Summary*).

(Rangkuti, 2006 :22)

- a. Susunlah dalam kolom 1 faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut

kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Rating :

1 = merupakan ancaman utama

2 = merupakan ancaman yang kecil

3 = merupakan peluang yang kecil

4 = merupakan peluang utama

Jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika peluangnya sangat besar ratingnya 4. Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa

perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Menurut Rangkuti (2006: 42) Matrik Internal Eksternal (IE) dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

**TABEL 3.1**  
**Model Strategi Korporat**

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		kuat	Rata-rata	lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Melalui integrasi vertikal	2 GROWTH melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Penciutan melalui <i>Trun - around</i>
	Menengah	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH melalui integrasi horizontal	6 RETRENCHMENT Penciutan
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH diversifikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Likuidasi/ Bangkrut

Sumber : dikutip dari Freddy Rangkuti, 2006:42

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu :

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- b. *Stability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

TABEL 3.2

Diagram Matriks SWOT

<b>IFAS</b> <b>EFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Dikutip dari Freddy Rangkuti, 2006:31

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Setelah data yang diperlukan dalam studi ini terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah analisis data. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan uraian dasar.

Setelah faktor-faktor strategis telah diidentifikasi, kemudian disusun tabel IFAS dan EFAS yang berguna untuk mengidentifikasi faktor-faktor tertentu dengan memberikan bobot pada setiap faktor tersebut.

## **2. Analisis matrik BCG ( *Boston Consulting Group Matrix* )**

Setelah analisa SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) dilakukan selanjutnya dalam teori matrix yang dibuat oleh *the Boston Consulting Group Matrix* yang populer dengan istilah BCG didalam

bukunya Philip Kottler dijelaskan bahwa matrix ini dapat dipergunakan sebagai dasar identifikasi posisi persaingan industri.

Matrix BCG terdiri dari empat bagian jika perusahaan ditinjau dari sisi tingkat pertumbuhan pasar dan sisi bagian pasar yang mampu dikuasai, berikut urutannya dari tingkatan tinggi menuju tingkatan paling rendah.

### 3. *Star*

*Star* adalah posisi pertumbuhan pasar tinggi dan bagian pasar tinggi, memiliki potensi laba besar dan membutuhkan investasi besar untuk mencapai pertumbuhan ini. Diibaratkan bintang, karena posisinya sudah sangat tinggi hampir tidak tergoyahkan dan sulit dijangkau oleh para pesaing.

### 4. *Cash cow*

*Cash cow* adalah posisi pertumbuhan pasar rendah dan bagian pasar tinggi. Kondisi perusahaan mapan dan sukses pada bagian unit-unit bisnis, lancar menghasilkan dana. Ibarat sapi perah, bisa diperah rutin setiap pagi walaupun jumlahnya terbatas atau tidak lebih dari yang ada.

### 5. *Question mark*

*Question mark* adalah posisi pertumbuhan pasar tinggi dan bagian pasar rendah. Merupakan posisi teka-teki, karena perusahaan sedang berada pada pertumbuhan tinggi, sedang kondisi bagian pasar rendah. Dalam waktu dekat jika perusahaan merebut bagian pasar maka bisa mencapai posisi bintang tetapi jika tidak berhasil bisa terhempas pada posisi yang lebih rendah. Sementara perusahaan membutuhkan banyak dana untuk merebut bagian pasar.

#### 6. *Dog*

*Dog* adalah posisi pertumbuhan rendah dan bagian pasar rendah. Potensi laba potensial juga rendah. Perusahaan diibaratkan anjing yang terdengar gonggongannya tetapi tidak menggigit.

Adapun hubungan analisis SWOT ialah Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

BCG didalam bukunya Philip kottler dijelaskan bahwa matrix ini dapat dipergunakan sebagai dasar identifikasi posisi persaingan

industri. Sehingga dapat dikatakan hubungannya dengan Matrix BCG, analisis SWOT tersebut dijadikan data dasar dari analisis Matrix BCG ( *Boston Consulting Group* ) sehingga semakin jelas data yang diperoleh dari analisis SWOT akan bisa digunakan sebagai alat bantu untuk analisis Matrix BCG ( *Boston Consulting Group* ) sehingga hasil penelitian dapat diketahui lebih jelas keberadaan posisi perusahaan dalam pasar serta strategi seperti apa yang akan digunakan.

Teknik ini dibuat oleh *Albert Humphrey*, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500

**Tabel 3.4**  
**Matrix pertumbuhan dan pangsa pasar**

		<i>Relative Market Share</i>	
		<i>High</i>	<i>Low</i>
<b>Relative Market Share</b>	<i>High</i>	<p><b><i>Star</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>High growth and share</i></li> <li>• <i>Profit potensial</i></li> <li>• <i>May need heavy investment to grow</i></li> </ul>	<p><b><i>Question Mark</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>High growth, low share</i></li> <li>• <i>Uild in to star/ phases out</i></li> <li>• <i>Require cash tohold market share</i></li> </ul>
	<i>Low</i>	<p><b><i>Cash cow</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Low growth, high share</i></li> <li>• <i>Established, successfull SBU's</i></li> <li>• <i>Produce cash</i></li> </ul>	<p><b><i>Dog</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Low growth and share</i></li> <li>• <i>Low profit potential</i></li> </ul>

Langkah berikutnya melakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang,serta ancaman perusahaan dengan pendekatan Matrix BCG, sehingga semakin jelas posisi perusahaan diantara pasar persaingan industri yang selanjutnya bisa dijadikan acuan untuk menentukan setrategi yang cocok untuk perusahaan. Tahapan analisis Matrix BCG sebagai berikut :

- a. Hasil analisis SWOT dijadikan data dasar analisis Matrix BCG
- b. Membandingkan kondisi objektif perusahaan dengan skala industri

- c. Posisi perusahaan dipetakan dengan Matrix BCG sehingga ditemukan titik koordinat objektif untuk menjawab fokus penelitian yang pertama.

## 7. Menggunakan Analisis Keunggulan bersaing Porter

Hasil pemetaan Matrix BCG selanjutnya digunakan sebagai dasar analisis-analisis perencanaan kebijakanstrategi pemasaran dengan dasar teori analisis bersaing dari Michael Porter, terutama untuk elakukan evaluasi pilihan langkah kebijakan keunggulan dari aspek biaya, *differensiasi* dan fokus.

Keunggulan bersaing Porter sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kondisi objektif hasil analisis Matrix BCG dengan penekanan analisis pada aspek keunggulan biaya, *differensiasi* dan fokus.
2. Melakukan evaluasi alternatif strategi sesuai kondisi sumber daya perusahaan

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data Hasil Penelitian

##### 1. Latar Belakang Rodeo Lawang

RODEO *Fresh Fruit and Vegetable* Rodeo adalah salah satu contoh usaha dagang perseorangan yang bergerak dalam bidang agrobisnis sebagai distributor sayuran dan buah. Perusahaan ini didirikan dan dikelola oleh Bapak Ir. M Maulud yang berdiri sejak tahun 1996.

Awalnya, usaha ini merupakan usaha kecil-kecilan yang hanya menjual jagung manis di pasar tradisional dengan tidak bermodal uang, melainkan bermodal kepercayaan. Beliau mengambil jagung manis dari petani dan menjualnya ke pasar. Selain menjualnya di pasar, beliau juga menawarkannya di kantor-kantor pemerintahan maupun swasta melalui *personal selling*. Uang hasil penjualan jagung tersebut disetorkan ke petani dan beliau hanya mengambil sedikit keuntungan dari penjualan tersebut.

Saat stok jagung melimpah dan permintaan jagung tersebut masih sedikit, pimpinan mencoba untuk menawarkan jagung

manis tersebut ke PT Hero Supermarket Malang. Inilah awal dari kesuksesan RODEO. Awalnya beliau hanya sebagai supplier cadangan untuk jagung manis saja pada PT Hero Supermarket yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian.

Lalu, PT Hero Supermarket menawarkan *Purchasing Order* (PO) kepada RODEO untuk menjadi supplier tetap karena pihak RODEO mampu mengirimkan jagung manis dengan tepat waktu. Setelah menjadi supplier Hero, pimpinan perusahaan mencoba menawarkan 50 macam jenis produk buah-buahan dan sayuran.

Beliau melakukan usaha ini hanya dibantu oleh istri beserta dua orang karyawan, mulai dari belanja bahan ke petani, pengemasan sampai mengirimnya ke supermarket.

Secara bertahap perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits* "RODEO" mengalami kemajuan karena kesungguhan dan semangat pantang menyerah yang dimiliki pimpinan. Saat ini perusahaan tersebut mempunyai pangsa pasar yang cukup luas. Bukan saja menjadi *supplier* Hero Supermarket, tetapi juga Giant, dan Matahari yang ada di Malang dan Surabaya, bahkan untuk luar pulau Jawa.

Untuk *supplier* Matahari, perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits "RODEO"* mendapat nomor yang berbeda dari setiap toko walaupun dalam kota yang sama. Supermarket-supermarket yang telah menjadi langganan sampai saat ini, antara lain :

- Malang : Hero Sarinah Malang, Hero Araya, Hero Pulosari, dan Matahari Malang, Indofresh.
- Surabaya : Giant Hypermarket Maspion, Giant Pondok Candra, Giant Wiyung, Giant Suncity Sidoarjo, Hero Taman Pinang, Hero Mayjen Sungkono, Hero Tunjungan Plaza, Hero Mulyo Sari, Hypermart Matahari I'akuwon, Hero Klampis, Hero HR Mohammad, Hero Kedungsari, Restoran Ayam Goreng Pemuda, Makro Pepelegi, Makro Margomulyo, PT.MPI Sidoarjo.
- Bali : Hero Libi Plaza, Matahari Supermarket, dan PEPITO.
- Lombok : Hero Mataram.
- Sulawesi : Hero Panakukang, Hero Mall Ratu, GTC Hypermart, Hypermart Tanjung Bunga.
- Kalimantan : Hero Banjarmasin, Hero Samarinda Mesra, Matahari Samarinda, Makro Banjarmasin, Hero Banjarmasin, Hero Banjarbaru, dan Hypermart Matahari.

- Jember : Matahari Jember.

Saat ini perusahaan juga membuka kantor di Kalimantan. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kualitas barang yang dikirim ke daerah tersebut sehubungan dengan banyaknya produk yang rusak saat pengiriman barang.

Dengan semakin luasnya pangsa pasar yang dimiliki perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits "RODEO"*, maka perusahaan tersebut berusaha untuk menambah produk yang ditawarkan. Hingga saat ini produk buah-buahan dan sayuran yang ditawarkan mencapai 304 macam jenis buah-buahan dan sayuran. Hal tersebut juga diikuti oleh bertambahnya jumlah tenaga kerja yang diperlukan.

## **2. Lokasi dan Wilayah Perusahaan Rodeo Lawang**

Perusahaan tersebut mengambil tempat di daerah Lawang. Tepatnya di Jalan Raya Bedali No.1 Lawang. Hal tersebut dilakukan mengingat kegiatan proses yang ada pada perusahaan tersebut dilakukan pada saat malam hari. Dan pemilik perusahaan mengambil inisiatif untuk mendirikan perusahaan miliknya di daerah yang jauh dari pemukiman penduduk agar tidak

mengganggu kegiatan masyarakat pada umumnya, yaitu beristirahat.

#### **8. Visi, Misi, dan Motto Perusahaan Rodeo Lawang**

Sebagai distributor yang cukup besar, Rodeo mempunyai tantangan besar untuk dapat menentukan sejauh mana kualitas sumber daya manusianya. Karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada sistem manajemen untuk dapat mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Jika perusahaan diawasi oleh suatu sistem yang baik dan memiliki semangat etos kerja serta loyalitas yang tinggi, maka visi dan misi dari perusahaan tersebut akan dapat tercapai dengan maksimal.

Adapun Visi, Misi, Asas dan Motto Rodeo Lawang adalah sebagai berikut :

- Visi Perusahaan
  - a. Mencapai laba (keuntungan) yang maksimal
  - b. Melakukan ekspansi (perluasan) usaha
  - c. Meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan taraf hidup pekerja

- Misi Perusahaan
  - a. Mempertahankan posisi perusahaan dari pesaing
  - b. Meningkatkan jumlah pelanggan secara maksimal
  - c. Meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan
- Motto Perusahaan

Motto dari RODEO, *Fresh Vegetable and Fruits* adalah "DUIT", yaitu dari Doa, Usaha, Ikhtiar, dan Tawakkal.

## 9. Kegiatan Usaha Perusahaan Rodeo

"RODEO Fresh Vegetable and Fruits" dalam kegiatan usahanya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis, yang lebih tepatnya sebagai supplier sayuran dan buah-buahan segar diberbagai supermarket dan restoran yang ada dipulau jawa maupun diluar jawa. Sehingga dapat dikatakan perusahaan ini memiliki pangsa pasar yang cukup luas, dengan kredibilitas dan kompeten di bidangnya.

Secara singkat akan dipaparkan mengenai ruang lingkup dari kegiatan perusahaan mulai dari proses produksi hingga pemasaran produk yang di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Proses Produksi

Proses produksi ini dimulai dengan pengadaan bahan baku untuk keperluan produksi dengan perhitungan pembelanjaan didasarkan pada perhitungan jumlah bahan yang diperlukan yang bekerjasama dengan petani sayuran.

Kemudian dilanjutkan dengan proses persiapan bahan yang dilakukan untuk membentuk barang mentah menjadi barang setengah jadi sebelum dikemas. Persiapan bahan ini terdiri dari beberapa proses antara lain persiapan alat, pembersihan atau pencucian, perempesan, pemotongan, penimbangan, dan penataan.

Serta yang terakhir dari proses produksi tersebut adalah pengemasan sesuai dengan rancangan yang dikemas dengan menggunakan alat wrapping bagi jenis sayuran tertentu atau order yang diinginkan oleh pelanggan.

#### b. Proses pemasaran

Proses pemasaran ini menjurus pada dua segmen pasar yaitu pasar supermarket dan non supermarket, namun kebanyakan segmen yang sering dituju atau yang banyak melakukan pemesanan adalah pasar supermarket.

## 5. Struktur Organisasi Rodeo Lawang

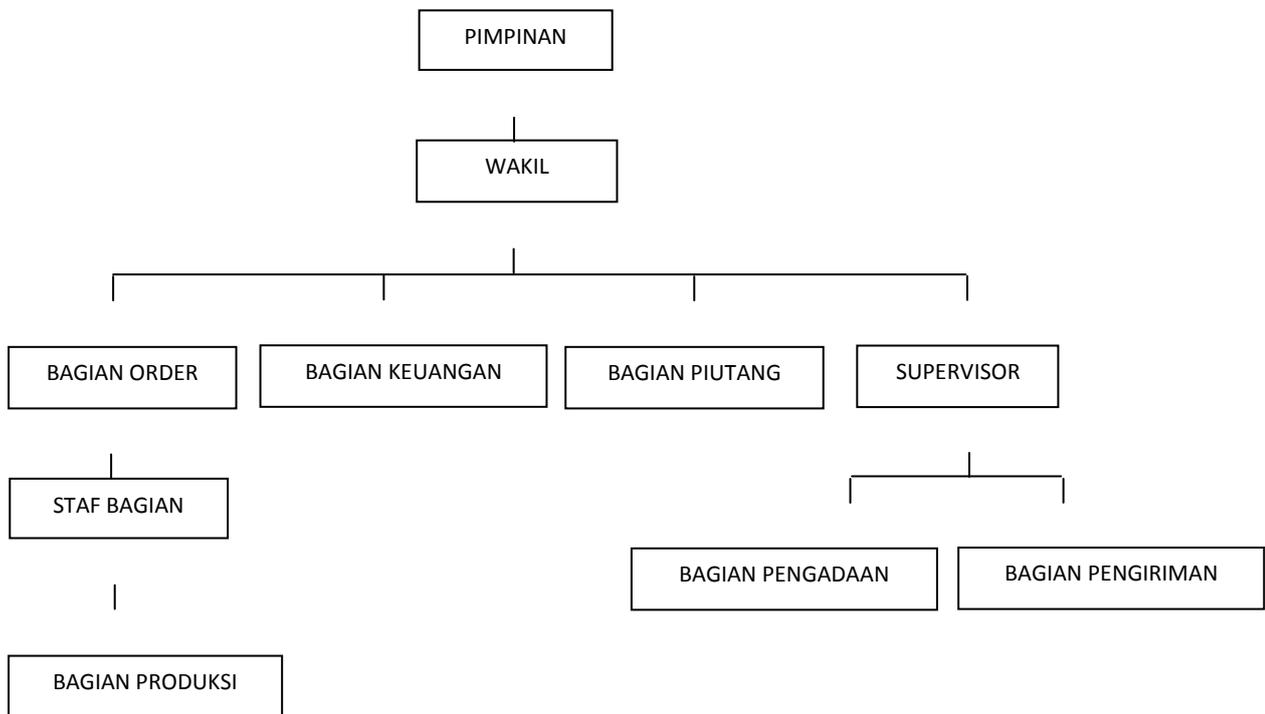
Perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits* "RODEO" merupakan perusahaan perseorangan yang sistem kerjanya berdasarkan kekeluargaan sehingga dalam suasana kerja dituntut adanya keterbukaan antar karyawan dengan karyawan, maupun antara karyawan dengan pimpinan. Hal ini sangat diutamakan guna kelancaran dalam bekerja.

Bentuk struktur organisasi yang ditetapkan pada perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits* "RODEO" Malang adalah struktur organisasi dengan pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab langsung diberikan dari atasan kepada bawahan. Struktur organisasi seperti ini dapat disebut dengan struktur organisasi lini atau garis. Sehingga dapat dikatakan, perusahaan ini memiliki struktur organisasi dengan tingkat kepemimpinan sederhana. Pimpinan atau wakil langsung terlibat dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan. Semua saling mengisi dalam setiap kegiatan. Pimpinan juga langsung turun dalam setiap kesempatan jika dirasa perlu. Sampai sekarang semua kegiatan langsung diawasi oleh pimpinan, apalagi di dalam kantor. Dengan adanya penambahan 1 *supervisor* benar-benar membantu pimpinan dalam pengawasan kerja.

Adapun struktur organisasi di perusahaan *Fresh Vegetable and Fruits* "RODEO" adalah sebagai berikut:

Gambar 1

Struktur Organisasi Perusahaan Rodeo Lawang



**Sumber:** Perusahaan PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits*

Dalam praktik kerjanya, pemimpin memberikan tugas dan wewenang kepada karyawan pada saat proses kerja berlangsung.

Wewenang yang diberikan atasan kepada bawahannya diberikan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan tingkat pendidikan tetapi juga tingkat partisipasi karyawan di dalam bidang kerjanya. Pemimpin dituntut untuk menanamkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan kepada setiap karyawan, sehingga karyawan memiliki *sense of belonging* sehingga dapat mencintai dan menghargai pekerjaannya guna menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi di perusahaan *RODEO Fresh Vegetable and Fruits* adalah sebagai berikut:

#### 1). Pimpinan

Pemimpin adalah pejabat yang bertanggung jawab terhadap perusahaan. Pemimpin Rodeo - Lawang adalah seorang yang berhak mengatur karyawan atau manajemen karyawan dan sebagai seorang pengambil keputusan tertinggi. Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan segala kebijaksanaan dan kegiatan dalam perusahaan
- b. Mengendalikan kegiatan perusahaan beserta karyawan

- c. Bertanggung jawab atas kelancaran usaha dalam perusahaan
- d. Mengangkat dan memberhentikan karyawan
- e. Mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan karyawan
- f. Memberikan arahan apabila terdapat kesalahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan
- g. Mengontrol keadaan keuangan perusahaan

## 2). Bagian Keuangan

- a. Bekerjasama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan
- b. Mengatur keuangan perusahaan
- c. Menentukan harga setiap komoditas atas persetujuan pimpinan
- d. Mengatur perubahan harga
- e. Mencatat semua hutang perusahaan
- f. Menentukan harga pokok penjualan produk
- g. Membuat laporan keuangan baik pengeluaran maupun penerimaan
- h. Mengumpulkan, mengelola, dan memelihara harta perusahaan

## 3). Bagian Piutang

- a. Bekerjasama menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain

- b. Menyesuaikan PO (*Purchasing Order*) dengan faktur
- c. Menghitung piutang perusahaan
- d. Mencairkan uang perusahaan

4). Bagian *Order*

- a. Berkerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain
- b. Membina hubungan baik dengan pelanggan dan petani pemasok
- c. Menerima pesanan produk dari pelanggan
- d. Mengadakan negosiasi harga dengan petani pemasok
- e. Memindahkan order ke dalam buku kecil dan buku besar, dan kemudian memasukkannya ke dalam faktur penjualan

5). Bagian Staf Bagian

- a. Berkerjasama menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain
- b. Merekap pekerjaan yang dilakukan bagian lain untuk dimasukkan dalam sistem komputerisasi
- c. Mencari solusi dalam menyelesaikan masalah pengembangan perusahaan
- d. Mengajari karyawan bagian lain untuk memahami setiap pengoperasian komputer

6). Bagian Produksi

- a. Berkerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain
- b. Memproses bahan baku menjadi barang jadi

7). Supervisor

- a. Mengatur jadwal pengadaan barang
- b. Mengatur jadwal pengiriman produk kepada pelanggan
- c. Mengatur atau mengawasi semua pekerjaan dalam produksi
- d. Menjaga kebersihan area yang menjadi tanggung jawabnya

8). Bagian Pengadaan dan Pengiriman

- a. Bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan lain
- b. Melakukan pengiriman produk kepada pelanggan
- c. Melakukan pengambilan atau pembelian bahan baku dari petani kecil atau petani pemasok dan pasar

**6. Identifikasi Kompensasi Non Finansial yang Efektif pada Perusahaan Rodeo Lawang**

Dari hasil identifikasi variabel kompensasi non finansial yang efektif pada Perusahaan Rodeo Lawang, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Rasa Aman
- b. Pengembangan Diri
- c. Fleksibilitas Karir
- d. Peluang Kenaikan Penghasilan
- e. Simbol Status
- f. Pujian dan Pengakuan
- g. Kenyamanan Tugas
- h. Persahabatan

**B. Pembahasan Hasil Penelitian**

setelah data yang diperoleh maka untuk mengerjakan Tabel IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary ) dan EFAS ( Eksternal Strategic Factor Analisis Summary ) sebagai berikut

**Tabel 4.1**

**Tabel IFAS ( Internal Strategic Factor Analisis Summary )**

Factor strategis Internal	bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
1. harga produk yang kompetitif	0.10	3	0.30
2. tingkat pengawasan kualitas yang	0.05	4	0.20

tinggi			
3. jaringan bahan baku dari local	0.05	3	0.15
4. agen yang banyak dan tersebar	0.05	3	0.15
5. kondisi keuangan yang baik	0.10	3	0.30
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1. kegiatan promosi yang kurang maksimal	0.15	1	0.15
2. tingkat pendidikan yang kurang maksimal	0.10	2	0.20
3. loyalitas karyawan yang rendah	0.10	2	0.20
4. ragam produk yang terbatas	0.15	2	0.20
5. alat dan mesin yang sudah mulai usang	0.15	2	0.20
<b>total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>

Keterangan :

**Bobot**

0.01-0.05 = pengaruh kecil

0.06-0.10 = sedang

0.11-0.15 = besar

0.16-0.20 = sangat besar

**Rating**

1 = merupakan kelemahan utama

2 = merupakan kelemahan kexil

3 = merupakan kekuatan kecil

4 = merupakan kekuatan utama

Hasil analisis IFAS pada PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits* yang disajikan dalam tabel 4.1 menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,25 jumlah tersebut berada dibawah rata-rata yang sebesar 2,5 bahwa kondisi saat ini dalam keadaan sedikit lemah

Tabel 4.2

Tabel EFAS ( Eksternal Strategic Factor Analisis Summary )

Factor Eksternal	strategis	bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Peluang (<i>Opporrtnuity</i>)</b>				
1. kondisi perekonomian yang mulai membaik		0.10	2	0.20
2. Jumlah penduduk yang semakin meningkat		0.10	2	0.20
3. bertambahnya pendapatan penduduk perkapita		0.10	2	0.20
4. Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing		0.05	3	0.30
5. pemberdayaan UKM oleh pemerintah		0.20	4	0.40

<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
1. tingginya tingkat persaingan	0.15	1	0.15
2. tariff bea masuk impor 0%-15%	0.10	2	0.20
3. masuknya garmen secara illegal	0.05	2	0.10
4. regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan	0.15	2	0.30
<b>total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>

Keterangan :

### **Bobot**

0.01-0.05 = pengaruh kecil

0.06-0.10 = sedang

0.11-0.15 = besar

0.16-0.20 = sangat besar

### **Rating EFAS**

1 = merupakan Peluang sedikit, ancaman sangat besar

2 = merupakan Peluang sedikit, ancaman besar

3 = merupakan Peluang besar, ancaman kecil

4 = merupakan Peluang besar, ancaman sangat kecil

Hasil analisis EFAS pada PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits* yang disajikan dalam tabel 4.2 menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,95 jumlah tersebut berada dibawah rata-rata yang sebesar 2,5 bahwa kondisi saat ini mampu merespon dengan baik peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya.

### **1. Analisis SWOT**

Setelah menyusun kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal melalui matrik EFAS dan IFAS, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT dan matrik SWOT.

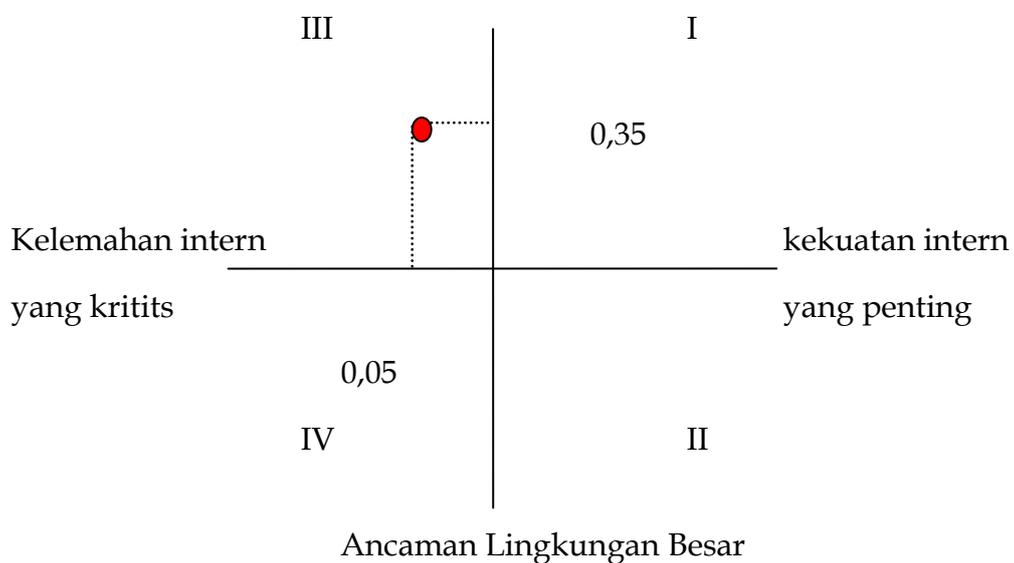
Analisis diagram SWOT memiliki sasaran untuk mengidentifikasi satu dari empat pola sel yang terdapat dalam diagram ini menyarankan strategi yang dapat mendukung perusahaan dalam kondisi tersebut. Dalam analisis SWOT skor peluang dikurangi skor ancaman dari matriks EFAS dan skor kekuatan dikurangi skor kelemahan dalam matrik IFAS, kemudian nilai selisih dimasukan kedalam diagram untuk mengetahui kondisi perusahaan dan alternatif strategi.

Berdasarkan analisis faktor eksternal pada matriks EFAS diperoleh hasil 0,35 (1,65-1,30) untuk faktor peluang, sedangkan untuk faktor internal perusahaan pada IFAS diperoleh hasil 0,05 (1,10-1,15) untuk faktor kekuatan

Gambar

Diagram SWOT PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits*

Banyak peluang lingkungan



KETERANGAN :

Sel I = Strategi Agresif

Sel II = Strategi diversifikasi

Sel III = Strategi benah diri

Sel IV = Strategi defensif

Hasil dari diagram SWOT menunjukkan bahwa Perusahaan Rodeo berada pada sel III, dimana perusahaan menghadapi peluang pasar yang impresif dalam lingkungan eksternal tapi dikendalikan oleh beberapa kelemahan inter, fokus strategi bagi perusahaan bagi perusahaan ini adalah meniadakan kelemahan intern agar lebih efektif dalam memanfaatkan peluang. Sel III menunjukkan perusahaan berada dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif biasanya merupakan pilihan utama yang harus dipertimbangkan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan perusahaan saat ini.

Selain menggunakan analisis SWOT selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik SWOT dianalisis dengan menyesuaikan antara peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan dengan tujuan mengembangkan strategi-strategi alternatif bagi perusahaan.

**Tabel 4.3**

**Analisis Matrik SWOT PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits***

<p><b>Analisa faktor</b></p> <p><b>Internal</b></p> <p><b>Analisa faktor Eksternal</b></p>	<p><b>Srenghts</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. harga produk yang kompetitif</li> <li>2. tingkst pengawasan kualitas yang tinggi</li> <li>3. jaringan bahan baku dari lokal</li> <li>4. agen yang banyak dan tersebar</li> <li>5. kondisi keuangan yang baik</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kegiatan promosi yang kurang maksimal</li> <li>2. tingkat pendidikan yang kurang maksimal</li> <li>3. loyalitas karyawan yang rendah</li> <li>4. ragam produk yang terbatas</li> <li>5. alat dan mesin yang sudah mulai usang</li> </ol>
<p><b>Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kondisi perekonomian yang mulai membaik</li> <li>2. Jumlah penduduk yang semakin meningkat</li> <li>3. bertambahnya pendapatan penduduk perkapita</li> <li>4. Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing</li> <li>5. pemberdayaan UKM oleh pemerintah</li> </ol>	<p><b>Strategi ( SO )</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p><b>Strategi (WO)</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><b>Trheats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tingginya tingkat persaingan</li> <li>2. tarif bea masuk impor 0%-15%</li> <li>3. masuknya produk asing secara illegal</li> <li>4. regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan</li> </ol>	<p><b>Strategi (ST)</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><b>Strategi (WT)</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan bmenghindari ancaman</p>

Sumber : data primer diolah 2009

Bila dibandingkan dengan Matrik SWOT perusahaan Rodeo memiliki kesesuaian dengan strategi WO, yaitu terdapat banyak peluang dan beberapa kelemahan untuk diantisipasi, yaitu dengan strategi utama berupa *Market penetration, market development, product development*.

*Market penetration* diutamakan karena diharapkan mampu memaksimalkan jaringan agen pemasaran yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meningkatkan pangsa pasarnya. *market development*, diutamakan karena dengan ini perusahaan mampu memperbesar pangsa pasarnya melalui pengenalan produk didaerah baru. *product development* juga diutamakan karena dengan hal ini dijadikan sebagai strategi alternative utama dengan harapan pengembangan produk melalui peningkatan atau memodifikasi ragam produk yang sudah ada.

## **2. MATRIK IE**

Seperti halnya dengan diagram SWOT matrik IE juga digunakan untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan dan menentukan strategi alternatif yang sesuai dengan posisi perusahaan.

Caranya, sumbu X matrik IE adalah total skor matrik IFAS sebesar 2,45 dan sumbu Y matrik IE adalah total skor matrik EFAS sebesar 2,95 maka posisi perusahaan PT Rodeo hasil dari analisis diatas menunjukn bahwa

berada pada sel V yang berarti PT Rodeo memiliki alternatif strategi *Hold dan maintance* (mempertahankan kemampuan dan pelihara) strategi tersebut berfokus pada usaha untuk mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan memanfaatkannya untuk meraih peluang yang ada. dan *product development* merupakan strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan pada posisi ini. *Market penetration* bertujuan untuk memperbesar pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal sedangkan *product development* bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan dan memodifikasi ragam produk yang sudah ada.

**Tabel 4.4**

**Matrik IE**

	KUAT	RATA-RATA	LEMAH
Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
Sedang 2,02,99	IV	V	VI
Lemah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Total nilai IFAS yang diberi bobot

### 3. MATRIX BCG

Setelah analisis SWOT selesai selanjutnya dari hasil SWOT tersebut digunakan untuk acuan analisis matrix BCG sehingga hasilnya akan semakin jelas posisi dan strategi apa yang digunakan dalam rangka pengembangan perusahaan.

<b><i>Star</i></b>	<b><i>Question Mark</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>High growth and share</i></li> <li>• <i>Profit potencial</i></li> <li>• <i>May need heavy investment to grow</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>High growth, low share</i></li> <li>• <i>Uild in to star/ phases out</i></li> <li>• <i>Require cash tohold market share</i></li> </ul>
<b><i>Cash cow</i></b>	<b><i>Dog</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Low growth, high share</i></li> <li>• <i>Established, successfull SBU's</i></li> <li>• <i>Produce cash</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Low growth and share</i></li> <li>• <i>Low profit potential</i></li> </ul>

Data diolah : 2009

Dari hasil Matrix BCG diketahui perusahaan berada pada posisi cash cow yang ditandai dengan pertumbuhan perusahaan yang rendah sedangkan peluang atau pangsa pasar masih terbuka sangat besar.

#### 4. Langkah perusahaan dalam memperkuat wilayah pemasaran

Setiap perusahaan selalu ingin memperluas wilayah pemasaran tanpa harus menderita kerugian akan tetapi kondisi persaingan yang sangat kompetitif membuat perusahaan harus mendesain kembali strategi perencanaan pemasaran

yang telah diterapkan, untuk itu ( Tanjung, 2004 : 43-51) menuliskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rangka memperluas pangsa pasar sesuai situasi dan kondisi, antara lain :

- Pasar terbagi dalam kelompok pelanggan yang lebih kecil ( fragmen )
- Menurunnya loyalitas terhadap perusahaan
- Pengembangan data pemasaran
- Munculnya teknologi pengembangan media baru
- Perubahan permintaan dan sikap pelanggan
- Memaksimalkan pilihan pasar sasaran
- Menciptakan pelanggan

Langkah yang harus dilakukan perusahaan Rodeo dalam rangka supaya bisa mampu *survive* dan berkembang, serta dominan di dalam pasaran dengan tetap mempertimbangkan analisis SWOT dan matrik BCG adalah sebagai berikut :

Identifikasi IE-Matrik, selain itu perusahaan harus melakukan langkah yang tepat dan cermat, tidak boleh melakukan kesalahan dalam bila tidak ingin mengalami kerugian, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. kesiapan produk yang telah diuji coba melalui konsumen dan tenaga pemasar sebelumnya

2. kesiapan tenaga pemasar yang benar-benar bagus sehingga tidak terjadi kesalahan dilapangan
3. persiapan sarana-prasarana penunjang pemasaran, seperti mobil promosi, alat komunikasi dll.
4. Kesiapan mental perusahaan yang telah diuji sebelumnya
5. Analisis lingkungan
6. Penentuan wilayah, waktu, biaya dan tenaga.
7. Kondisi cuaca dan iklim wilayah pasar
8. Proses pengawasan yang maksimal
9. Dana cadangan
10. Melihat posisi letak kekuatan dan kelemahan perusahaan pesaing

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan dan pembahasan mengenai Strategi *Key Success Factor* Pemasaran Sayur Pada PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* Lawang-Malang (Tinjauan Produk )

maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis, penelitian mengenai *Key succes faktor* seperti apa yang diterapkan oleh perusahaan dalam tinjauan produk, dengan melakukan tekhnik analisis EFAS dan IFAS posisi perusahaan PT Rodeo berada pada sel V yang berarti PT Rodeo memiliki alternatif strategi *Hold dan maintance* (mempertahankan kemampuan dan pelihara) dan *product development* merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan pada posisi ini. *Market penetration* bertujuan untuk memperbesar pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal sedangkan *product development* bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan dan memodifikasi ragam produk yang sudah ada.

2. Berdasarkan hasil analisis, penelitian Langkah-langkah apa saja yang harus diambil oleh perusahaan Rodeo agar mampu *survive* dan berkembang, serta dominan di dalam pasaran Perusahaan Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* Lawang-Malang hendaknya melakukan langkah-langkah strategi diantaranya *Market penetration, market development, product development*.

## **B. Saran**

Berdasarkan permasalahan dan pembahasan mengenai Strategi *Key Success Factor* Pemasaran Sayur Pada PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* Lawang-Malang (Tinjauan Produk ). Dalam hal ini saran tersebut adalah :

- a. pihak manajemen PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* hendaknya merumuskan strategi *Market penetration* yang bertujuan untuk memperbesar pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal, mengingat peluang dalam usaha ini masih sangat luas.
- b. Perlunya perumusan yang jelas tentang manajemen pada pengepakan (*packing*) produk dan pendistribusian sehingga dapat diaplikasikan baik secara teoritis maupun praktis.
- c. PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* hendaknya merumuskan tugas dan wewenang (*job descriptions*) pengurus guna

menghindari *overlapping* dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen.

- d. agar mampu meningkatkan penjualn hendaknya PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* perlu untuk menambah kegiatan promosi dan memaksimalkan agen-agen yang sudah banyak dalam memperkenalkan produk baru maupun yang sudah ada.
- e. mengingat semua perbuatan kita yang nantinya akan dimintai pertanggung jawaban, hendaknya PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* dalam melaksanakan bisnisnya memperhatikan etika dalam berbisnis yang lebih berpegang pada prinsip islam.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-qur'an dan tejemahan

Amirullah dan Sri Budi Cantika.2001. *Manajemen Strategik*. Malang: penerbit Indo Cakti

Arikunto, Suharsami, 2002. *Prosedur Penelitian suau Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.

Black, J.A, dan Champion, D.J. 1999. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Jakarta : Penerbit Erlangga

Chandra, Gregorius, 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Boyd,walker dan Larreche.1997. *Manajemen Pemasaran*. Edisi kedua.  
Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hasan, Iqbal, 2002. *Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*, Penerbit Ghalia  
Indonesia, Bogor selatan.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Malang : Bayu Media  
Publishing
- Kotler, Philip and Amstrong, Gary.1996. *Principle of marketing*. Penerbit  
Prentice Hall inc.
- 2005. *Manajemen Pemasaran: jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok  
Gramedia.
- Koentjaraningrat.1999. *Metodologi Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Penerbit  
UI Press.
- Mardalis, 1993. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Penerbit Bumi  
Aksara, Jakarta.
- Meloeng.2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Rosdakarya.
- Mursid, 2006. *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Muslich, 2004. *Etika Bisnis Islam*, Penerbit Ekonisia, Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy.2004. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*.  
Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, P.Sondang, 1995. *Manajemen Strategik*, Penerbit Bumi Aksara,  
Jakarta
- Soejono, 1999. *Metode Penelitian*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Swastha, Basu dan Sukotjo, Ibnu, 1995. *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi  
Ketiga, Liberty Yogyakarta
- Sunarto. 1994. *Manajemen Strategi*. Malang : Gramedia Pustaka Utama

Tjiptono, fandy. 1997. *Strategi Pemasaran: Edisi II*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Yusanto, Ismail, Muhammad dan Widjajakusuma, Karebet, Muhammad, 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khoirul Bayaan, Jakarta.

[www.mediaindonesia.com](http://www.mediaindonesia.com)

## Lampiran 1: Bukti wawancara

### PEDOMAN WAWANCARA

*key succes factor* pihak PT Rodeo Fresh Vegetable and Fruits Lawang-Malang

#### 1. PETUNJUK WAWANCARA

wawancara ini dilakukan kepada manajer di perusahaan rodeo dengan menggunakan note book, wawancara ini bisa ditambah sesuai dengan fokus penelitian

#### 2. IDENTITAS INFORMAN

1. Nama pekerjaan :
2. Usia :
3. Jenis kelamin :
4. Pendidikan :
5. Alamat :
6. Hari/tanggal :
7. Tempat :

#### 3. PERTANYAAN

1. Proses apa yang dilakukan untuk membuat strategi *key succes faktor*?
2. Wilayah sasaran dimana?
3. Daerah mana saja yang menjadi daerah pemasaran?
4. Siapa saja pelanggannya?
5. Bagaimana konsumen mau membayar lebih terhadap produk perusahaan?
6. Bagaimana agar konsumen loyal?
7. Seberapa kuat persaingan ?

8. Bagaimana mendapatkan posisi unggul?
9. Peluang perusahaan untuk menang?
10. ...

Kuisisioner

Nama :

Jabatan :

Dibawah ini pertanyaan mengenai faktor internal dan eksternal, dimana faktor tersebut berhubungan dengan volume

Penjualan dari strategi pihak PT Rodeo *Fresh Vegetable and Fruits* Lawang-Malang, oleh karena itu diharapkan bapak/ ibu menjawab pertanyaan dibawah ini dengan baik dengan memberikan tanda cek (V) sesuai dengan bobot prosentasi.

<b>Factor strategis Internal</b>	<b>Kecil (0-5)%</b>	<b>Sedang (5-10)%</b>	<b>Besar (10-15)%</b>	<b>Sangat besar (15-20)%</b>
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>  6. harga produk yang kompetitif 7. tingkat pengawasan kualitas yang tinggi 8. jaringan bahan baku dari local 9. agen yang banyak dan tersebar 10. kondisi keuangan yang baik				

<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
6. kegiatan promosi yang kurang maksimal 7. tingkat pendidikan yang kurang maksimal 8. loyalitas karyawan yang rendah 9. ragam produk yang terbatas 10. alat dan mesin yang sudah mulai usang				

<b>Factor strategis Eksternal</b>	<b>Kecil (0-5)%</b>	<b>Sedang (5-10)%</b>	<b>Besar (10-15)%</b>	<b>Sangat besar (15-20)%</b>
<b>Peluang (<i>Opporrtunity</i>)</b>				
1. kondisi perekonomian yang mulai membaik  2. Jumlah penduduk yang semakin meningkat  3. bertambahnya pendapatan penduduk				

<p>perkapita</p> <p>4. Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing</p> <p>5. pemberdayaan UKM oleh pemerintah</p>				
<p><b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b></p> <p>5. tingginya tingkat persaingan</p> <p>6. tarif bea masuk impor 0%-15%</p> <p>7. masuknya produk asing secara illegal</p> <p>8. regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan</p>				

Lampiran 3: Bukti wawancara



## Lampiran 5: dokumentasi



Produk-Produk Pada PT Rodeo *Fresh Vegetable And Fruits* Lawang-Malang

## BIODATA PENELITI

### A. Data Pribadi

1. Nama : Muhammad Unggul Sudrajat
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Nganjuk 02 Januari 1987
3. Jenis kelamin : Laki-laki
4. Alamat Asal : Jl wilis No 37 Pace-Nganjuk
5. Telepon dan HP : 03419004521 dan 085646559982
- E-mail : [musoe87@gmail.com](mailto:musoe87@gmail.com)

### B. Riwayat Pendidikan Formal

- SDN CERME 1 : 1993-1999
- SMPN 1 PACE : 1999-2002
- SMAN 1 NGANJUK : 2002-2005
- UIN MALANG : 2005-2009

### C. Riwayat Pendidikan non Formal

- Pelatihan Hipnotherapy

### D. Pengalaman Organisasi

- Marabunta FC
- HMI
- Yayasan Institut Pembangunan Umat

### E. Pengalaman Reseach dan Penulisan artikel

-

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggung jawabkan.

Malang,

Muhammad Unggul Sudrajat

