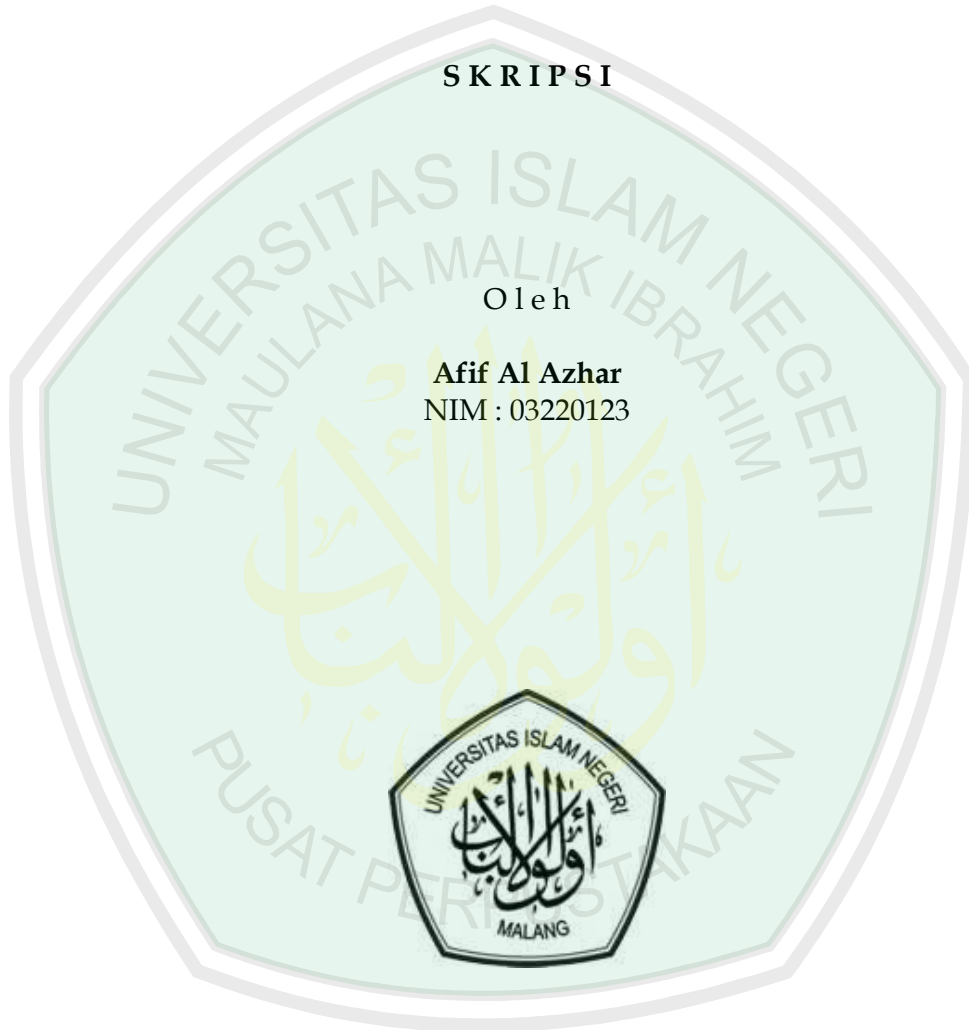


**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA REMAJA DI MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Afif Al Azhar
NIM : 03220123



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

**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA REMAJA DI MALANG**

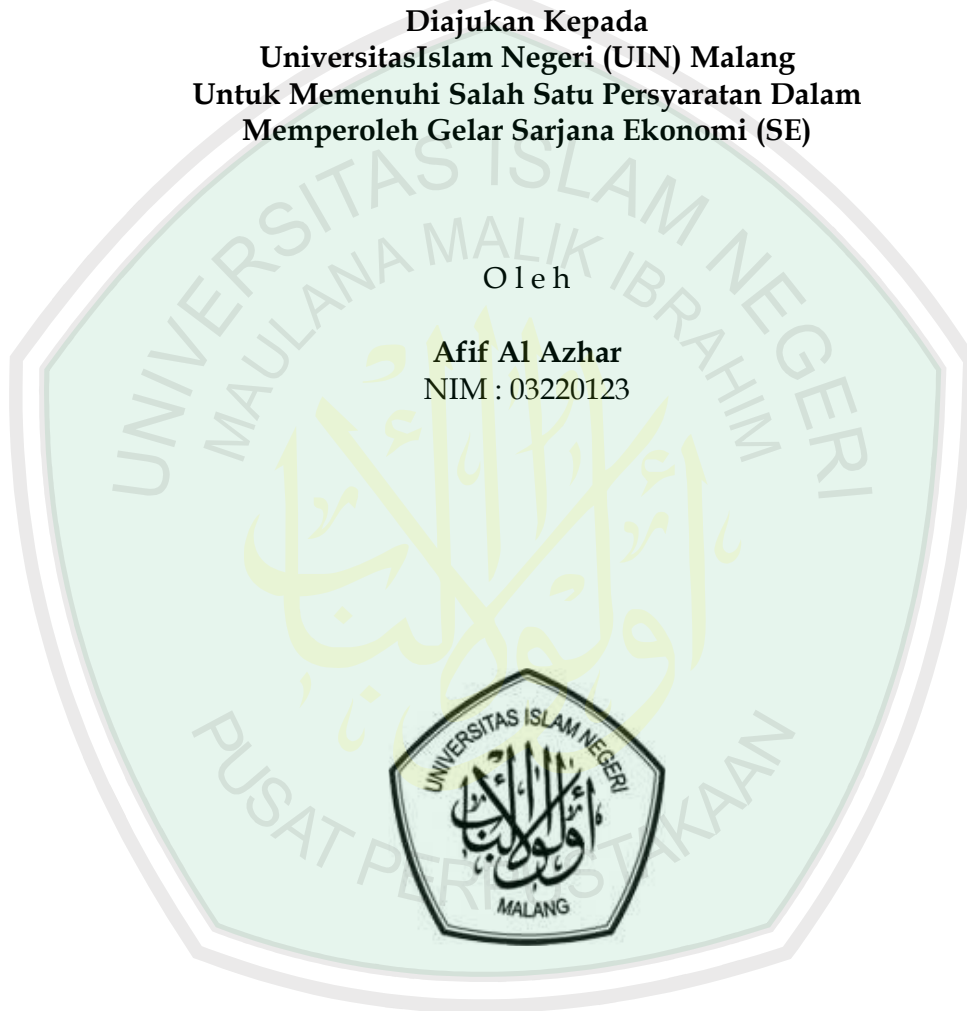
S K R I P S I

Diajukan Kepada

**Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

Oleh

**Afif Al Azhar
NIM : 03220123**



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

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA REMAJA DI MALANG**

SKRIPSI

Oleh

AFIF AL AZHAR

NIM : 03220123

Telah Disetujui 14 Januari 2008
Dosen Pembimbing,

Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag.
NIP. 150284768

Mengetahui :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

**PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA REMAJA DI MALANG**

SKRIPSI

Oleh

AFIF AL AZHAR

NIM: 03220123

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 24 Januari 2008

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua

Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag : ()
NIP. 150203742

2. Sekretaris/Pembimbing

Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag : ()
NIP. 150284768

3. Penguji Utama

Drs. Nur Asnawi, MA : ()
NIP. 150295491

Disahkan Oleh:
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA

NIP. 150231828

HALAMAN PERSEMBAHAN



Kupersembahkan karya kecilku ini kepada :

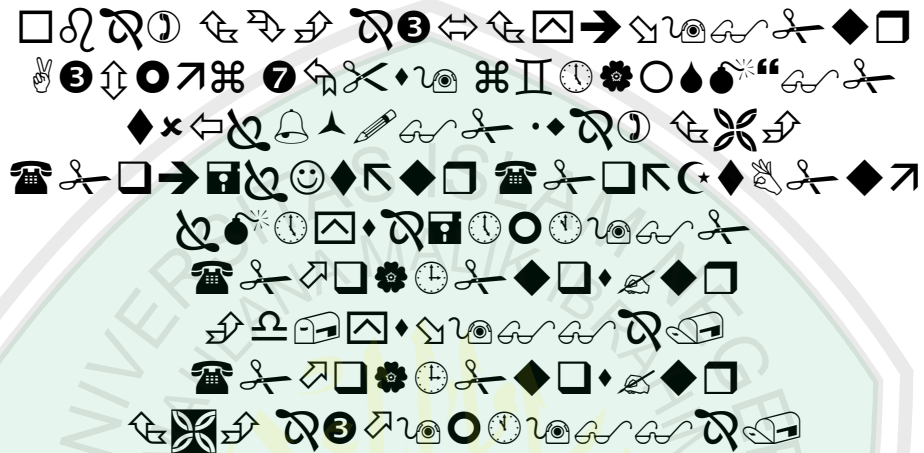
Bapak dan Ibu Tercinta

Saudara-saudaraku Tersayang

dan Sahabat-sahabatku

Thank's For All

MOTTO



Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.
{QS. Al-Ashr}

"Allah akan memberikan rahmatnya pada setiap orang yang bersikap baik ketika menjual, membeli, dan membuat suatu pernyataan".
{HR. Bukhari}

KATA PENGANTAR

Untaian syukur hanya pantas terpanjatkan kepada Illahi Rabbi SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT. Pesona Remaja Di Malang”.

Adapun pembuatan skripsi ini adalah sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik penyajian data maupun sistematika penulisannya. Untuk itu penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang membangun demi sempurnanya skripsi ini.

Pada kesempatan ini pula, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan hingga selesainya skripsi ini, terutama kepada :

1. Yang tercinta Bapak dan Ibu yang telah memberikan dukungan baik moril, maupun materiil demi kelancaran studi penulis hingga selesai.
2. Bapak Prof. DR. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag. Selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan dorongan serta meluangkan waktunya dalam membimbing penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya selama penulis menjadi mahasiswa.

6. Saudara-saudaraku serta keluargaku yang lain yang tidak bosan memberi dorongan serta motivasi bagi penulis.
7. Sahabat-sahabatku yang senantiasa memberikan motivasi dan penyemangat bagi penulis.
9. UKM Kopma yang telah banyak memberiku pengalaman dan ilmu yang tidak di dapatkan penulis di bangku kuliah.
10. Serta semua pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengerjaan skripsi ini.

Semoga semua amal yang telah diberikan dapat diterima disisi-Nya, *jazakumullah khoiron katsiro* dan hanya Allah SWT yang dapat membalasnya.

Malang, 20 Januari 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
LEMBAR PERNYATAAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Penelitian Terdahulu.....	6
B. Pemasaran.....	7
1. Pengertian Pemasaran.....	7
2. Konsep Pemasaran.....	8
C. Strategi Pemasaran.....	10
1. Definisi Strategi.....	10
2. Pengertian Strategi Pemasaran.....	12
3. Elemen Strategi Pemasaran.....	15
4. Manfaat Strategi Pemasaran.....	18
D. Perumusan Strategi.....	19

E. Segmentasi Pasar	20
1. Pengertian Segmentasi Pasar.....	20
2. Variabel Segmentasi Pasar.....	21
3. Manfaat Segmentasi Pasar	22
4. Prosedur Segmentasi Pasar.....	23
5. Kriteria Efektifitas Segmentasi	23
F. Menerapkan Pasar Sasaran	24
1. Mengevaluasi Segmen Pasar	24
2. Memilih Segmen Pasar	25
H. Analisis Lingkungan.....	27
1. Analisis Lingkungan Internal.....	28
2. Analisis Lingkungan Eksternal	30
I. Alternatif Strategi.....	37
J. Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Perspektif Islam	40
K. Kerangka Pikir.....	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian	51
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	51
C. Sumber Data	52
D. Metode Pengumpulan Data	52
E. Metode Analisis Data	54
1. Analisis Internal-Eksternal	54
2. Analisis Matrik SWOT	59
3. Analisis Diagram SWOT.....	63

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Perusahaan	65
B. Lokasi Perusahaan.....	66

C. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	68
1. Visi Perusahaan	68
2. Misi Perusahaan	69
3. Tujuan Perusahaan.....	69
D. Struktur Organisasi Perusahaan.....	71
E. Proses Produksi.....	81
F. Ketenagakerjaan dan Sistem Pengupahan.....	100
G. Analisa Lingkungan.....	101
1. Analisa Lingkungan Eksternal	102
2. Analisa Lingkungan Internal.....	111
H. Peluang dan Ancaman.....	114
1. Peluang.....	115
2. Ancaman	116
I. Kekuatan dan Kelemahan.....	117
1. Kekuatan	118
2. Kelemahan	119
J. Analisis Matrik IFAS	120
K. Analisis Matrik EFAS.....	122
L. Analisis SWOT	124
M. Analisis Matrik IE (<i>Internal-External</i>).....	129

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	138

DAFTAR PUSTAKA

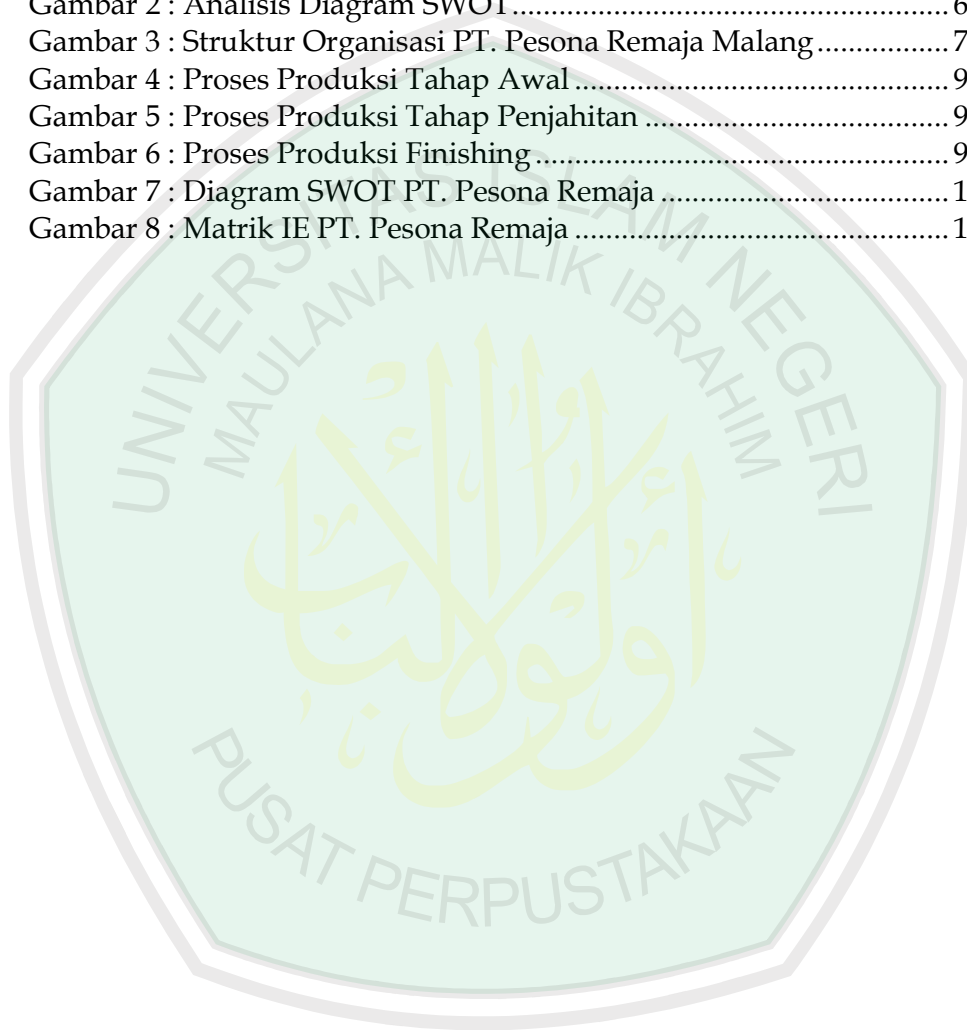
DAFTAR TABEL

Tabel 1 : IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary)	54
Tabel 2 : EFAS (External Strategic Factor Analisis Summary)	56
Tabel 3 : Matrik SWOT	62
Tabel 4 : Data Mesin Pada PT. Pesona Remaja	82
Tabel 5 : Data Tenaga Kerja PT. Pesona Remaja	101
Tabel 6 : Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	104
Tabel 7 : Tabel EFAS PT. Pesona Remaja	121
Tabel 8 : Tabel IFAS PT. Pesona Remaja	123
Tabel 9 : Analisis Matrik SWOT PT. Pesona Remaja	126



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Matrik Internal-Eksternal	58
Gambar 2 : Analisis Diagram SWOT.....	64
Gambar 3 : Struktur Organisasi PT. Pesona Remaja Malang.....	72
Gambar 4 : Proses Produksi Tahap Awal	90
Gambar 5 : Proses Produksi Tahap Penjahitan	93
Gambar 6 : Proses Produksi Finishing.....	96
Gambar 7 : Diagram SWOT PT. Pesona Remaja	125
Gambar 8 : Matrik IE PT. Pesona Remaja	130



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman umum wawancara
- Lampiran 2 : Bukti konsultasi
- Lampiran 3 : Surat keterangan penelitian



ABSTRAK

Afif Al Azhar, 2008 SKRIPSI. Judul: "Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT. Pesona Remaja Di Malang".

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

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Volume Penjualan

Strategi pemasaran merupakan sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dengan arah yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada para *stakeholder* atau pihak-pihak yang mempunyai keputusan terhadap perusahaan. Maka jelas bahwa strategi pemasaran merupakan poin yang sangat penting untuk diterapkan oleh perusahaan jasa maupun non jasa agar tetap dapat bersaing.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami dari pelaksanaan strategi pemasaran pada PT. Pesona Remaja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus pada obyek penelitian yang menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisa data menggunakan teknik analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) yang dipadukan dengan IE Matrik untuk mengetahui posisi perusahaan dengan memberikan pembobotan lebih dahulu pada hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui analisa EFAS (*External Strategic Factor Analisis Summary*) diperoleh skor total 2,95 dan melalui analisa IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*) diperoleh skor total 2,25. sehingga nilai tersebut dimasukan pada tabel IE Matrik yang menunjukkan posisi PT. Pesona Remaja memiliki alternatif strategi *hold* dan *mentain* (mempertahankan dan pelihara). Strategi tersebut berfokus pada usaha untuk mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan memanfaatkannya untuk meraih peluang yang ada. *Market penetration* dan *product development* merupakan strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan-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.

ABSTRACT

Afif Al Azhar, 2008 THESIS. Title: " The Implementation of Marketing Strategy In Increasing the Selling Volume At PT. Pesona Remaja In Malang ".

Advisor : Dr. Salim Al Idrus MM., M.Ag.

Key Words : Marketing Strategy, Selling Volume

Marketing strategy is a means to communicate the enterprise's purpose, to achieve that purpose to stockholders or the others groups which have decision to the enterprise. So, it is that marketing strategy is a point which is very important to be applied by the enterprise of service or non service in order to be able to compete.

The purpose this research is knowing and understanding of marketing strategy implementations on PT. Pesona Remaja. The method used in this research is descriptive qualitative by case study of research object which use observation method, interview and documentation. While the data analisis technique used SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) analisis technique which is integrated with IE Matrix to know the interprise position by giving heaviness firstly on the research result.

The result of research shows that by EFAS (*External Strategic Factor Analisis Summary*) analisis, getting total score 2,95 and by IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*) analisis, getting total score 2,25. So, the value is entered in IE Matrix table which shows the position of PT. Pesona Remaja that has hold and maintained an alternative strategy. That strategy is focused on the efforts to defend of the ability which is owned by the enterprise and to exploit to achieve the opportunity. Market penetrations and product development are strategies usually implemented by enterprises in this positions. The purpose of market penetrations is to large of market segment by maximal marketing effort, while the purpose of development product is to increase the selling by increasing and modifying the variety of products.

المستخلص

عفيف الأزهر، 2008، البحث الجامعي. الموضوع: "تطبيق استراتيجية التسويق في زيادة كمية البيعة في شركة

في مالانج" Pesona Remaja

المشرف: د. سليم الإدروسي، الماجستير

الكلمات الرئيسية: استراتيجية التسويق و البيعة
استراتيجية التسويق هي من أحد العوامل التي تعالق بين
أهداف الشركة أو وجهتها بكل الشخص الذي يمسك بسياسة
(. فينبغي لكل الشركة، شركة خدمات كانت أو Stockholder الشركة)
شركة غير خدمات أن يطبقها لتكون متطورة كما ترام.
و أهداف هذا البحث هي لمعرفة تنفيذ استراتيجية التسويق
و طريقة البحث المستخدمة هي الوصفية Pesona Remaja في شركة
الكيفية بدراسة القضية. و البيانات هي مأخوذة بطريقة المراقبة و
SWOT المقابلة و الوثائقية. و يحللها الباحث باستخدام التحليل
(. و IE Matrik) و يقابلها باستخدام Strength, Weakness, Opportunity, Threat
أهداف هذه الطريقة هي لمعرفة موقف الشركة.
و كانت النتيجة المحسولة هي: أولى: 2، 95؛ باستخدام
(و الثانية: 2، External Strategic Factor Analisis Summary (EFAS) التحليل
(. Internal Strategic Factor Analisis Summary (IFAS) 25؛ باستخدام التحليل
. فكانت الاستراتيجية IE Matrik و يقابلها الباحث باستخدام
(التمسك و الحفظ). Hold و Mentain المستخدمة في هذه الشركة هي
و تركيز هذه الاستراتيجية هي التمسك بكفاءة الشركة و تستعملها
في أخذ الفرصة التجارية الموجودة.
و يقدم الباحث الاستراتيجية الجيدة التي تستطيع أن تنقذها
. و أهداف Product development و Market Penetration هذه الشركة، وهي
Product هي توسيع دائرة السوق و أما أهداف Market Penetration
هي تكثير البيعة بتغيير أنواع الإنتاجات الموجودة. development.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pembangunan ekonomi di Indonesia merupakan salah satu bagian penting dari pembangunan nasional dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perkembangan zaman dan teknologi menuntut kehidupan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada. Suatu perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya cepat atau lambat akan tersisih dari lingkungan bisnis, sehingga perlu dipikirkan suatu strategi yang baik agar terjadi kontinuitas perusahaan dan membantu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara cepat. Dengan demikian semakin banyaknya perusahaan yang tumbuh di Indonesia, menyebabkan persaingan yang pada awalnya telah ada menjadi semakin ketat. Untuk dapat bertahan dan berkembang pada kondisi yang demikian itu perlu perencanaan yang matang dan tidak hanya rencana jangka panjang yaitu dititik beratkan pada kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Mengacu pada masalah globalisasi di segala kehidupan, yang mana kegiatan perekonomian saat ini dihadapkan pada perdagangan bebas atau perdagangan global. Disini peranan pemasaran suatu perusahaan sangat menentukan berhasil tidaknya dalam mencapai tujuan yang diinginkan,

Menurut Kotler dan Amstrong dalam bukunya yang berjudul prinsip-prinsip pemasaran (2001;7) mengatakan bahwa 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. Sedangkan Boyd, Walker dan Larreche (2004;4) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran.

Pemasaran merupakan salah satu fungsi dalam perusahaan yang sering disebut sebagai ujung tombak keberhasilan suatu perusahaan, karena pada dasarnya semua fungsi dalam perusahaan merupakan sistem yang saling berhubungan, saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Disebut sebagai ujung tombak karena fungsi ini merupakan fungsi yang langsung bersentuhan dengan lingkungan eksternal perusahaan, yaitu dengan para pelanggan sebagai sasaran atas produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pentingnya pemasaran menyebabkan perusahaan berusaha untuk berhasil di bidang ini dengan melakukan berbagai langkah-langkah strategis dalam pemasaran yang disebut dengan strategi pemasaran. Philip Kotler mengemukakan bahwa untuk berhasil dalam program

pemasarannya, suatu perusahaan harus selalu mengadakan pengawasan strategis secara berkala dan terus menerus, yaitu menilai apakah strategi pemasaran perusahaan masih sesuai dengan keadaan pasar, karena lingkungan pemasaran berubah dengan cepat dan dinamis.

Namun demikian strategi pemasaran yang diterapkan oleh suatu perusahaan disamping harus mempertimbangkan keadaan pasar yang selalu berubah secara dinamis, juga harus mempertimbangkan jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Apakah perusahaan memproduksi produk fisik (manufaktur) atautkah perusahaan bergerak dalam bidang jasa.

Saat ini PT. Pesona Remaja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang usaha garmen, dan produk yang dihasilkan adalah celana jeans merk DNE dan MAX DAVID.

Dalam penerapan atau pelaksanaan semua program perusahaan, membutuhkan suatu rencana pemasaran yang tepat dan efektif, karena dalam dunia bisnis tidak tertutup kemungkinan adanya persaingan, sehingga perusahaan dapat melakukan analisa tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menghambat pertumbuhan dan perkembangan pasar perusahaan dan juga tujuan perusahaan untuk dapat terus meningkatkan volume penjualan dapat tercapai semaksimal mungkin.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA REMAJA DI MALANG "**.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pesona Remaja di Malang dalam meningkatkan volume penjualan ?
2. Bagaimana faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) di perusahaan PT. Pesona Remaja dalam kaitannya dengan tingkat volume penjualan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui apa strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pesona Remaja di Malang dalam meningkatkan volume penjualan.
2. Untuk mengetahui Bagaimana faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) di perusahaan PT. Pesona Remaja dalam kaitannya dengan tingkat volume penjualan.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi PT. Pesona Remaja penelitian ini dapat menambah informasi atau masukan dalam menentukan kebijaksanaan terhadap penerapan strategi pemasaran yang efektif pada perusahaan yang bersangkutan.
2. Bagi instansi sebagai kontribusi untuk menambah khasanah bacaan yang ilmiah bagi peneliti lain dalam penelitian sejenis untuk masa yang akan datang.
3. Bagi penulis sebagai kontribusi di bidang kajian ilmu manajemen pemasaran dalam mengimplementasikan segala bentuk teori yang ada serta memberi kesempatan untuk menerapkan teori yang diterima dari perkuliahan dengan kenyataan objek yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

	Metode	Variabel Penelitian
Joko Darmoyo (2003) Judul: Analisis Jalur dan Strategi Pemasaran Kunjungan Wisman Sebelum dan Setelah Berkunjung ke Indonesia.	Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	Faktor lingkungan Internal (pemasaran, SDM perusahaan), faktor lingkungan eksternal (perekonomian, social budaya, politik, persaingan, keamanan).
Armadi (2005) Judul: Strategi Pemasaran Beras	Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	Lingkungan internal (pemasaran, keuangan), lingkungan eksternal (pemerintah, sosial budaya, perekonomian, persaingan).
Afif Al-Azhar (2007)	Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)	Faktor Internal (pemasaran, operasional, keuangan, SDM), faktor eksternal (kondisi perekonomian, demografi, social budaya, politik, hukum, teknologi, persaingan).

B. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Pengusaha yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses perusahaan, khususnya dalam hal memasarkan produknya. Setiap perusahaan akan berusaha keras untuk mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat dalam kegiatan pemasaran yang disebut dengan konsep pemasaran. Pengertian pemasaran menurut Jerome McCarthy dan William D. Perreault dalam bukunya dasar-dasar pemasaran (1996;9) mengatakan bahwa pemasaran adalah proses sosial yang mengarahkan arus ekonomi barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, yang secara efektif menyesuaikan penawaran dan permintaan serta mencapai tujuan masyarakat.

Menurut Kotler dan Amstrong dalam bukunya yang berjudul prinsip-prinsip pemasaran (2001;7) mengatakan bahwa 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.

Boyd, Walker dan Larreche (2004;4) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa

yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran.

Sedangkan Gregorius Chandra (2005;1) dalam bukunya yang berjudul strategi dan program pemasaran mengemukakan bahwa pemasaran mencakup proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran barang dan jasa yang bernilai satu sama lain. Selain itu, pemasaran juga bisa diartikan sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang dan jasa dalam rangka memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Dari semua definisi tersebut diatas dapat kita ketahui bahwa pemasaran sebagai suatu sistem dan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli yang berlaku universal dan juga pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan, khususnya dalam hal memasarkan produknya.

2. Konsep Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1997:17) mengemukakan tentang konsep pemasaran bahwa kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan

pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Dimana konsep pemasaran memusatkan perhatian pada kebutuhan pembeli dan sibuk dengan gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan segala sesuatu yang berkaitan dengan penciptaan, pengiriman dan akhirnya pengkonsumsian produk tersebut.

Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar: pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu dan profitabilitas. Konsep pemasaran memusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan, memadukan semua kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan dan menghasilkan laba melalui pemuasan pelanggan. Konsep inti pemasaran bersandar pada kebutuhan (needs), keinginan (want), permintaan, produk (barang, jasa. dan gagasan), nilai, biaya dan pemasaran. (Philip Kotler, 1997: 8).

Menurut Basu Swasta (1984:17), menyatakan konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dan masih menurut Basu Swasta (1984:17) untuk membuat konsep pemasaran diperlukan tiga elemen pokok, yang meliputi:

- a. Seluruh perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen/ pasar/ pembeli.
- b. Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan.
- c. Koordinasi dan integrasikan seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan.

B. Strategi Pemasaran

1. Definisi Strategi

Mempertahankan kelangsungan hidup dan memenangkan persaingan dalam bisnis, perusahaan perlu untuk menetapkan strategi yang digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan manajemen yang didasari oleh tinjauan terhadap banyak faktor baik internal maupun eksternal. Strategi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta pemanfaatan kesempatan untuk masa depan.

Pengertian mengenai strategi telah banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen strategi diantaranya Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1999:12) mengemukakan bahwa:

“A strategi is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challengers of the environment and that is

designed to ensure that the basic objective of enterprice are achieved through proper excution by the organization”.

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

Menurut Kotler, dalam bukunya yang berjudul Marketing insight from A to Z (2003:191) mengemukakan bahwa strategi adalah perekat yang bertujuan untuk membangun dan memberikan proposisi nilai yang konsisten dan membangun citra yang berbeda kepada pasar sasaran.

Sedangkan Basu Swasta dan Irawan (2003:67), menyatakan bahwa: Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut (perusahaan).

Boyd, Walker dan Larreche (2000:29) mendefinisikan bahwa strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengarahan sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain.

Menurut pendapat Fandy (1998;3) strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini

adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Dari berbagai pengertian (definisi) tersebut jelas bahwa strategi merupakan tindakan yang harus terus dilakukan dalam setiap perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Karena jika dalam suatu perusahaan tidak memiliki strategi berakibat pada setiap unit organisasi tidak mempunyai arah atau muara yang sama dalam mencapai tujuan dan tidak memiliki keterpaduan kegiatan antara unit yang satu dengan unit yang lain.

2. Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Tull dan kahle (dalam Fandy, 1998;6) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing dan berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Menurut Kotler (1997;75) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi pemasaran adalah suatu upaya yang menggunakan logika dan manajemen agar tercapainya sasaran yang dimiliki oleh perusahaan dan bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen secara

kolektif ataupun individu melalui produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. Bennet, 1988. (dalam Fandy, 1998;6).

Menurut Fandy (1998;7) kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut:

a. Faktor lingkungan

Analisis faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

b. Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, ternd dalam sisitem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembnagkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

c. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siappesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

d. Analisis kemampuan internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumberdaya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

e. Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis, karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

f. Analisis ekonomi

Dalam analisis ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis terdiri atas analisis terhadap komitmen yang

diperlukan, analisis BEP (Break Event Point), penilaian resiko atau laba dan analisis faktor ekonomi pesaing.

3. Elemen-elemen strategi pemasaran

Strategi pemasaran digunakan oleh perusahaan merupakan hasil dipadukannya berbagai elemen pemasaran. Elemen-elemen tersebut meliputi:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi segmen-segmen tertentu yang dijadikan sasaran penjualan yang akan dicapai dengan marketing mix tertentu, (Swasta, 2003;122). Kegiatan ini memerlukan kemampuan untuk mengukur secara efektif kesempatan penjualan diberbagai segmen pasar dan kemampuan memilih marketing mix yang tepat untuk segmen pasar yang dipilih.

Segmentasi pasar (market segmentation) dapat dirumuskan sebagai suatu proses dimana pemasar menempatkan kelompok pasar yang berbeda-beda (heterogeneous) kedalam satu kelompok yang memiliki kesamaan (homogeneous), (Amirullah, 2002;10). Tujuan dari segmentasi pasar adalah mengembangkan keunikan terhadap program pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik pasar. Tindakan ini diambil dalam rangka memenuhi harapan konsumen yang menginginkan sesuatu yang unik dibanding yang sudah ada. Segmentasi pasar sangat membantu para

produsen untuk menciptakan suatu produk yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang menjadi sasarannya.

b. Produk

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. (Fandy, 1998:95).

c. Harga

Menurut Basu Swasta (1984:147), Harga, nilai, dan faedah (utility) merupakan konsep-konsep yang sangat berkaitan. Utility adalah atribut suatu produk yang dapat memuaskan kebutuhan. Sedangkan nilai adalah ungkapan secara kuantitatif tentang kekuatan barang untuk dapat menarik barang lain dalam pertukaran. Dalam perekonomian sekarang ini untuk mengadakan pertukaran atau untuk mengukur nilai suatu produk digunakan uang, bukan sistem barter. Juga uang yang digunakan didalam pertukaran tersebut mencerminkan tingkat harga dari suatu barang. Jadi harga dapat didefinisikan sebagai berikut, harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanannya.

Menurut Philip Kotler (1997:82), alat bauran pemasaran yang tak kalah pentingnya adalah harga, yaitu jumlah uang yang dibayarkan pembeli untuk suatu produk, dan elemen-elemen pembayaran. Faktor-

faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan harga tersebut antara lain biaya, keuntungan, praktek persaingan dan perubahan keinginan pasar, juga menyangkut jumlah potongan dan berbagai syarat penjualan lainnya.

d. Distribusi

Sementara menurut Philip Kotler (1997:190), titik awal memilih saluran yang efektif adalah menentukan pasar sasaran yang jelas untuk usaha pemasaran dan menentukan kebutuhan serta pilihan pasar sasaran. Dengan memperhatikan lokasi pelanggan potensial, kebutuhan informasi pelanggan, keinginan pelanggan, kepekaan perubahan harga oleh pelanggan.

Keputusan yang diambil harus efektif, efisien dan saling menguntungkan. Dalam keputusan ini, penjual harus menentukan cara-cara yang paling menguntungkan untuk mencapai pasar yang dilayani. Jika ingin menjual secara langsung harus menentukan banyak dan macam tenaga penjual, anggaran periklanan, harga produk dan sebagainya.

e. Promosi

Promosi merupakan semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran, untuk memberikan informasi mengenai keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong orang untuk

menggunakannya. Sehingga antara produk dan promosi tidak dapat dipisahkan, karena keduanya merupakan suatu pasangan yang saling membantu memberikan kontribusi dalam rangka keberhasilan penjualan, disini harus ada keseimbangan, produk yang baik yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, diikuti dengan teknik dan sarana promosi yang tepat sehingga diharapkan sangat membantu keberhasilan pemasaran. Basu Swastha (1984:237) mengemukakan pendapatnya bahwa promosi adalah arus informasi/persuasi satu arah seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran. Jadi pada dasarnya tujuan promosi adalah untuk memperkenalkan hasil produksi kepada konsumen agar mereka tertarik dan kemudian timbul keinginan untuk membeli.

4. Manfaat strategi pemasaran

Manfaat strategi pemasaran bagi perusahaan adalah merupakan dasar dan arah bagi perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Purnomo dan Zulkieflimansyah bahwa:

Strategi pemasaran dapat digunakan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dengan arah yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pihak-pihak yang punya kepentingan terhadap perusahaan.

Maka jelas bahwa strategi pemasaran merupakan salah satu poin yang sangat penting dan harus diterapkan oleh semua perusahaan jasa maupun non jasa. Setiap perencanaan yang matang dan sedikit resiko akan membantu perusahaan untuk tetap bersaing.

C. Perumusan Strategi

Agar dapat memberikan arah yang tepat mengenai sasaran dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, suatu perusahaan harus memperhitungkan sejumlah penjualan tertentu dan laba yang diproyeksikan itu jumlahnya dibawah apa yang diinginkan, sehingga perusahaan harus mengembangkan rencana untuk mendapatkan usaha tambahan melalui perencanaan yang tepat.

Adapun jenis strategi yang dikemukakan Kotler (1997;63) adalah:

1) Strategi penetrasi pasar

Disini manajemen mencari jalan untuk meningkatkan bagian pasar produknya saat ini dalam pasar sekarang.

2) Strategi pengembang pasar

Yaitu suatu strategi yang menggunakan upaya bagi perusahaan untuk mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya mungkin dapat dipenuhi oleh produk perusahaan sekarang.

3) Strategi pengembangan pasar

Suatu usaha pengembangan produk-produk baru yang akan menarik pasar yang ada sekarang.

4) Strategi difersifikasi

Yaitu mengadakan inovasi-inovasi terhadap produk-produk yang sudah ada agar konsumen tidak terlalu jenuh dengan produk yang ada.

D. Segmentasi Pasar

1. Pengertian segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi segmen-segmen tertentu yang dijadikan sasaran penjualan yang akan dicapai dengan marketing mix tertentu, (Swasta, 2003;122). Kegiatan ini memerlukan kemampuan untuk mengukur secara efektif kesempatan penjualan diberbagai segmen pasar dan kemampuan memilih marketing mix yang tepat untuk segmen pasar yang dipilih.

Konsep segmentasi pasar pertama kali diperkenalkan oleh Wendell R. Smith pada tahun 1956 dalam artikel terkenalnya berjudul Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies yang dimuat di Journal of Marketing. Menurutnya, konsumen itu bersifat unik dan berbeda-beda. Konsekuensinya, mereka membutuhkan program pemasaran yang berbeda pula. Strategi

pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk (Gregorius Chandra, 2005;1)

Segmentasi pasar (market segmentation) dapat dirumuskan sebagai suatu proses dimana pemasar menempatkan kelompok pasar yang berbeda-beda (heterogeneous) kedalam satu kelompok yang memiliki kesamaan (homogeneous), (Amirullah, 2002;10). Tujuan dari segmentasi pasar adalah mengembangkan keunikan terhadap program pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik pasar. Tindakan ini diambil dalam rangka memenuhi harapan konsumen yang menginginkan sesuatu yang unik dibanding yang sudah ada. Segmentasi pasar sangat membantu para produsen untuk menciptakan suatu produk yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang menjadi sasarannya.

2. Variabel-variabel segmentasi pasar

Pembagian pasar dalam segmen-segmen sangat dipengaruhi oleh tipe produk, sifat permintaan, cara penyaluran, media yang tersedia untuk komunikasi pemasaran, dan motivasi pembelian konsumen. Variable-variabel yang dapat dijadikan dasar untuk segmentasi pasar (Swasta, 2003;123), yaitu:

- 1) Demografi, seperti: umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, tingkat pendidikan, siklus kehidupan keluarga, golongan social atau kelas social, kesukuan, agama, dan sebagainya.

- 2) Geografi, seperti: daerah pemasaran, jauh dekatnya dengan penjual, kota-desa, dan sebagainya.
- 3) Psikografi, seperti: kepribadian, sikap, motif, watak konsumen, dan sebagainya.
- 4) Tingkat penggunaan, membeli banyak, sedang, sedikit, dan tidak membeli.
- 5) Tingkat penghasilan.

3. Manfaat segmentasi pasar

Menurut Amirullah (2002;11) segmentasi pasar sangat penting untuk memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Menentukan pasar potensial.

Dengan memilah-milah pasar kedalam kelompok tertentu, maka akan mudah untuk mengetahui kelompok mana yang memberikan respon besar dibanding dengan kelompok yang lain.

2. Memudahkan alokasi dana pemasaran.

Kelompok pasar yang jelas akan mempermudah pemasar dalam memfokuskan sumber daya, termasuk anggaran biaya, sehingga optimalisasi alokasi dana akan lebih terjamin.

3. Optimalisasi pelayanan.

Kunci sukses pemasaran adalah bagaimana ia dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Dengan mengkonsentrasikan diri pada pemenuhan

kepuasan sekelompok pelanggan (segmen pasar), perusahaan akan lebih mudah menilai keberhasilan program pemasarannya.

4. Prosedur segmentasi pasar

Didalam melakukan segmentasi pasar diperlukan acuan atau prosedurnya untuk menghindari kesalahan yang terjadi. Kotler (1997;226) membagi tahap melakukan segmentasi pasar menjadi tiga, yaitu:

- 1) Tahap survey
- 2) Tahap analisa
- 3) Tahap pembentukan

5. Kriteria efektifitas segmentasi

Terdapat banyak cara yang dilakukan dalam memilih pasar, tetapi semua kegiatan segmentasi akan bisa menghasilkan efektifitas yang tinggi, tergantung dari lima faktor kemampuan yang harus dimiliki, menurut Kotler (1997;238) adalah:

- 1) Dapat diukur. Ukuran, daya beli dan profitsegmen dapat diukur.
- 2) Besar. Segmen cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani.
- 3) Dapat diakses. Segmen dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
- 4) Dapat dibedakan. Segmen-segmen dapat dipisahkan secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap elemen-elemen dan program-program bauran pemasaran yang berbeda.

- 5) Dapat diambil tindakan. Program-program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen-segmen yang bersangkutan.

Menurut Amirullah (2002;12) criteria efektifitas segmentasi adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat dicapai (accessible). Criteria ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memasuki dan mendekati kelompok pasar yang dimaksud.
- 2) Ukuran pasar (substantial). Segmen yang dipilih hendaknya cukup potensial dalam arti besar pasarnya dapat menjamin ontinuitas produksi sesuai dengan harga yang bersedia dibayar oleh konsumen.
- 3) Tanggap (responsive). Adakalanya produk yang dikhususkan (segmented) tidak mendapatkan respon dari konsumen. Dalam hal ini pemasar perlu melakukan uji pasar (market test) terlebih dahulu untuk meyakinkan kemampuan atau menggambarkan pasar potensialnya seperti apa.

E. Menetapkan Pasar Sasaran

1. Mengevaluasi segmen pasar

Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus memperhatikan tiga faktor (Kotler, 1997;336), yaitu:

1) Ukuran dan pertumbuhan segmen

Ukuran yang tepat adalah masalah relatif. Perusahaan besar lebih menyukai segmen dengan volume penjualan besar dan meremehkan atau menghindari segmen-segmen kecil, perusahaan kecil sebaliknya. Pertumbuhan segmen biasanya merupakan karakteristik yang diinginkan, karena perusahaan umumnya ingin meningkatkan penjualan dan laba.

2) Daya tarik struktural segmen

Suatu segmen dapat memiliki ukuran dan pertumbuhan yang diinginkan, tetapi kekurangan potensi laba. Perusahaan harus menaksir dampak laba jangka panjang dari lima kelompok: pesaing industri, pendatang baru potensial, substitusi, pembeli, dan pemasok.

3) Tujuan dan sumber daya perusahaan

Jika suatu segmen yang besar, berkembang, dan menarik secara struktural. Perusahaan harus mempertimbangkan tujuan dan sumber dayanya sendiri sehubungan dengan segmen tersebut.

2. Memilih segmen pasar

Dari hasil evaluasi berbagai segmen yang ada pada pihak perusahaan harus memilih satu atau lebih segmen yang menguntungkan untuk dilayani. Karena suatu pasar sasaran terdiri dari sekumpulan konsumen (pembeli) yang memiliki kebutuhan dan karakteristik yang

tidak sama yang akan dilayani oleh perusahaan. Ada lima pemilihan pasar sasaran, menurut kotler (1997;239) yaitu:

1) Konsentrasi segmen tunggal

Melalui pasar yang terkonsentrasi perusahaan memperoleh posisi pasar yang kuat dalam segmen dikarenakan pengetahuannya yang lebih luas mengenai kebutuhan segmen dan reputasi istimewa yang diperolehnya.

2) Spesialisasi terpilih/selektif

Disini perusahaan memilih sejumlah segmen, masing-masing menarik dan cocok secara objektif, berdasarkan tujuan dan sumber daya perusahaan.

3) Spesialisasi produk

Disini perusahaan beronsentrasi dalam membuat produk tertentu yang dijualnya pada beberapa segmen.

4) Spesialisasi pasar

Disini perusahaan beronsentrasi dalam melayani banyak kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu.

5) Cakupan seluruh pasar

Disini perusahaan berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.

F. Analisis Lingkungan

Definisi analisa lingkungan menurut L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999:87): Analisa lingkungan adalah analisa untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang.

Alasan tentang pentingnya analisa lingkungan dikemukakan oleh L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999:89) sebagai berikut:

1. Analisa lingkungan memberikan kesempatan pada perencana strategis untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini.
2. Membantu perencana strategis untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi keuntungan organisasi.

Bersasarkan definisi dan pentingnya arti analisis lingkungan, organisasi atau perusahaan penting untuk melaksanakan analisa lingkungan agar dapat meramalkan dampak perubahan lingkungan terhadap perkembangan organisasi, dengan menentukan kekuatan dan kelemahan internal dan peluang dan ancaman eksternal.

1. Analisa Lingkungan Internal

Analisa internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Apabila kesesuaian antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri tepat, maka strategi terumuskan dengan baik.

Istilah analisis lingkungan internal ini ada juga yang menyebutnya "analisis keunggulan strategi". L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999:162) memberikan definisi analisis lingkungan internal sebagai berikut:

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

Hal penting dalam lingkungan internal berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas, bahwa dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat mengelola peluang dan menghadapi ancaman, maka yang perlu diperhatikan dalam lingkungan internal adalah pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi/operasi/teknik, dan SDM.

1. Faktor Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan produk/jasa yang dijual kepada pelanggan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan menukarkannya. Pemasaran merupakan kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajemen sehingga menyebabkan masing-masing individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan dengan suatu produk/jasa yang memiliki nilai guna. Faktor ini terdiri dari prinsip bauran pemasaran yang terdiri dari: Produk (*product*), Tempat (*Place*), Harga (*Price*), dan Promosi (*Promotion*).

2. Faktor Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal dari posisi bersaing perusahaan yang merupakan daya tarik keseluruhan bagi investor. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi. Analisa rasio keuangan merupakan metode yang paling luas dipakai untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang investasi, keuangan, dan deviden. Faktor yang biasa dianalisa biasanya berupa neraca dan laporan rugi laba.

3. Faktor Produksi/Operasi/Teknik

Aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran yang berupa barang atau jasa. Efektifitas dan efisiensi faktor ini merupakan keharusan

karena dapat menghemat biaya sehingga mampu untuk meningkatkan produktifitas. Oleh karena itu faktor ini penting untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

4. Faktor SDM

Kebutuhan akan sumber daya manusia sangat diperlukan dan penting dalam perusahaan. Perusahaan perlu untuk merekrut dan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memberikan kekuatan bagi perusahaan.

Dengan menganalisis fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan seperti pemasaran, produksi/operasi, SDM, dan keuangan, perusahaan dapat menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat secara efektif menggali peluang dan ancaman yang muncul pada lingkungan eksternal.

2. Analisa lingkungan eksternal

Analisa lingkungan eksternal perusahaan adalah meneliti kecenderungan dan perkembangan yang sedang berlangsung diluar perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang timbul dan menggunakan sebagai dasar pemilihan alternatif strategi perusahaan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis.

Lingkungan eksternal mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peluang dan ancaman yang dimiliki.

Pearce dan Robinson (1997:195) membagi lingkungan eksternal

berdasarkan prioritas kepentingan menjadi lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional.

1. lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan, tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Lingkungan jauh ini meliputi factor ekonomi, social, politik, teknologi, dan ekologi.

a. Faktor Ekonomi

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

b. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan yang terpengaruh dari budaya, agama, ekologi, demografi, pendidikan dan etnik. Dimana jika sikap sosial berubah maka dipastikan pola konsumsi masyarakat akan berubah pula yang tentunya kan mempengaruhi kehidupan perusahaan.

c. Faktor Politik

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

d. Faktor Teknologi

Teknologi membantu perusahaan untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

e. Faktor Ekologi

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

perencanaan tentang pemeliharaan ekologi dalam lingkungan operasional bisnis.

2. Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri bertujuan mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain. Dalam lingkungan industri terdapat lima kekuatan utama yang mempengaruhi persaingan dalam industri, yaitu ancaman masuk, pemasok yang kuat, pembeli yang kuat, produk substitusi, persaingan diantara anggota industri, dan kekuatan *stakeholder* lainnya.

a. Ancaman Masuk

Pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena mereka membawa kapasitas produksi tambahan, sumber daya yang lebih baik dan keinginan kuat untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Kemungkinan masuknya perusahaan baru kedalam suatu industri dipengaruhi oleh hambatan masuk (*entry barrier*) yang terbentuk dari skala ekonomi, differensiasi produk, kebutuhan modal, biaya perpibdahan, ketidak unggulan biaya independent, akses ke saluran distribusi dan peraturan pemerintah.

b. Pemasok yang kuat

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas

barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat, karenanya, dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

c. Pembeli yang kuat

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya terhadap perusahaan dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dibeli. Pembeli cenderung lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif lebih mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

d. Produk Substitusi

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

e. Persaingan diantara Para Anggota Industri

Persaingan diantara para anggota industri terjadi ketika mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, pengenalan produk, perang iklan dan kualitas pelayanan.

f. Pengaruh Kekuatan Stakeholder Lainnya

Kekuatan ini ditambahkan oleh Freeman yang dikutip Wheelen Hunger yang berupa kekuatan dari luar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung bagi perusahaan. Stakeholder yang dimaksud adalah pemerintah, serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan lain, dan pemegang saham.

3. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut adalah posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan sumber daya manusia.

a. Posisi Bersaing

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

b. Profil Pelanggan

Mengetahui profil pelanggan dan calon pelanggan dapat digunakan untuk merencanakan operasi strategi, untuk mengantisipasi perubahan pasar, dan untuk merelokasi sumber daya untuk mendukung perubahan pola permintaan.

c. Pemasok

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

d. Kreditor

Penilaian yang akurat atas kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan, karena kuantitas, kualitas, harga dan aksesibilitas sumber daya keuangan, manusia dan bahan baku jarang sekali ideal. Kreditor memberikan gambaran yang jelas terhadap posisi modal kerja suatu perusahaan.

e. Sumber daya Manusia

Kemampuan perusahaan untuk menarik karyawan yang berkemampuan sangat penting untuk sukses. Akses perusahaan ke karyawan yang dibutuhkan utamanya dipengaruhi oleh tiga faktor: reputasi perusahaan sebagai penyedia kesempatan kerja, tingkat

kesempatan kerja setempat dan ketersediaan orang dengan kemampuan yang dibutuhkan.

G. Alternatif Strategi

Alternatif strategi merupakan suatu proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi yang dipertimbangkan untuk dipakai dan diterapkan supaya perusahaan dapat mencapai tujuannya. Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri yang lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan "strategi generik".

Dalam buku manajemen strategic karangan Agustinus (1996:79), Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi ekspansi (*expansion strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*) dan strategi kombinasi (*kombination strategy*).

1. Strategi Stabilitas

- a. Prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan.

- b. Lebih pada peningkatan efisiensi disegala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan.
- c. Strategi ini mempunyai resiko yang rendah.
- d. Digunakan pada suatu produk atau bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (mature).
- e. Alasan-alasan memakai strategi stabilitas adalah:
 - 1) Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
 - 2) Strategi ini hanya sedikit resikonya.
 - 3) Mudah menerapkannya.
 - 4) Anggapan bahwa ekspansi mengakibatkan ketidakefisienan.

2. Strategi Ekspansi

- a. Prinsipnya lebih menitik beratkan pada penambahan atau perluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan.
- b. Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan.
- c. Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.
- d. Alasan-alasan memakai strategi ekspansi adalah:
 - 1) Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.
 - 2) Adanya tekanan dari pihak luar (pemerintah, pemegang saham).
 - 3) Perluasan usaha akan menghasilkan kekuatan monopoli.

- 4) Motivasi dari pimpinan untuk menghadapi resiko yang menantang.

3. Strategi Penciutan

- a. Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.
- b. Menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai cash flow negatif.
- c. Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
- d. Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka akan lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumber daya ke unit yang memerlukan.
- e. Alasan-alasan memakai strategi penciutan:
 - 1) Adanya kesempatan yang lebih baik dibidang usaha lain.
 - 2) Kekuatan yang ada tidak mencukupi untuk mengatasi masalah/persaingan.
 - 3) Unit bisnis merugi terus menerus.

- 4) Unit bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Strategi Kombinasi

- a. Pemakaian lebih dari satu strategi diatas untuk jangka yang berurutan ataupun pada waktu yang bersamaan. Misalnya pada waktu musim panas perusahaan X memakai strategi A tetapi pada musim dingin diganti dengan strategi B.
- b. Alasan-alasan memakai strategi kombinasi adalah:
 - 1) Terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam perusahaan.
 - 2) Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, menurun) dari sebuah produk.

H. Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Perspektif Islam

MA. Mannan (1992:369) dalam bukunya Ekonomi Islam "Teori & Praktek" menjelaskan bahwa Islam memberikan suatu sintesis dan rencana yang dapat direalisasikan melalui rangsangan dan bimbingan. Perencanaan tidak lain daripada memanfaatkan "karunia Allah" secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat dan nilai kehidupan yang berubah-ubah dalam arti yang lebih luas, perencanaan menyangkut persiapan menyusun rancangan untuk setiap kegiatan ekonomi. Konsep modern tentang

perencanaan, yang harus dipahami dalam arti terbatas, diakui dalam Islam. Karena perencanaan seperti itu mencakup pemanfaatan sumber yang disediakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baiknya untuk kehidupan dan kesenangan manusia.

Meskipun belum diperoleh bukti tentang adanya sesuatu pembahasan sistematis tentang masalah tersebut, namun berbagai perintah dalam Al – Qur'an dan Sunnah menegaskan hal ini. Dalam Al- Qur' an tercantum:



Artinya: “Apabila telah ditunaikan sembahyang maka bertebaranlah kamu dimuka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (Q.S. Al .Jumu ‘ah, 62:10)

Dalam ayat diatas dapat dijelaskan makna dalam kata “carilah karunia Allah” yang digunakan didalamnya dimaksudkan untuk segala usaha halal yang melibatkan orang untuk memenuhi kebutuhannya.

Disamping itu di dalam pelaksanaan rencana pemasaran dalam Islam kita tergantung pada prinsip syarikat (kerjasama) yang telah diakui secara universal (MA. Mannan, 1992 371) ini berarti bahwa pelaksanaan perencanaan dilaksanakan melalui partisipasi sektor pemerintah dan swasta atas dasar kemitraan, yaitu dapat terlaksana melalui prinsip abadi

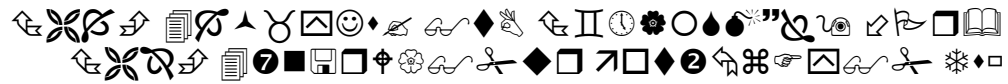
mudhorobah, dimana tenaga kerja dan pemilik modal dapat disatukan sebagai mitra. Dalam arti dengan mempraktekkan prinsip mudhorobah dan dengan mengkombinasikan berbagai unit produksi maka proyek industri, perdagangan dan pertanian dalam kerangka perencanaan dapat diterapkan atas dasar prinsip tersebut. Pendapatan yang dihasilkan oleh usaha seperti itu dapat dibagi secara sebanding setelah dikurangi dengan segala pengeluaran yang sah.

Di Dalam sistem perencanaan Islam, kemungkinan rugi sangat kecil karena sebagai hasil kerjasama antara sektor pemerintahan dan swasta maka adanya investasi yang sehat akan mendorong kelancaran arus kemajuan ekonomi menjadi lebih banyak.

Dan dalam melaksanakan kegiatan pemasaran sudah barang tentu lebih dahulu menyusun perencanaan strategis yang disusun memberi arah terhadap kegiatan perusahaan yang menyeluruh harus didukung dengan rencana pelaksanaan yang lebih rinci dalam bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam perusahaan.

Di dalam Islam bukanlah suatu larangan, bila hamba-hambanya mempunyai rencana atau keinginan untuk berhasil dalam usahanya. Namun dengan syarat rencana itu tidak bertentangan dengan ajaran (syariat) Islam.

Ditandakan dalam Al- Qur'an:



Artinya: "Atau apakah manusia akan mendapat segala yang diciptakannya ?

Tidak, maka hanya bagi Allah kehidupan akherat dan kehidupan dunia". (Q.S.

An-Najm, 53:24-25)

Dari kedua ayat tersebut diatas bila dihubungkan dengan strategi pemasaran, maka kegiatan strategi (rencana) pemasaran merupakan suatu interaksi yang berusaha untuk menciptakan atau mencapai sasaran pemasaran seperti yang diharapkan untuk mencapai keberhasilan dan dimana sudah menjadi sunnatullah bahwa apapun yang sudah kita rencanakan, berhasil atau tidaknya pada ketentuan Tuhan (Allah). Dan didalam pelaksanaan suatu perencanaan dalam Islam haruslah bergerak kearah suatu sintesis yang wajar antara pertumbuhan ekonomi dengan keadilan sosial melalui penetapan kebijaksanaan yang pragmatik, namun konsisten dengan jiwa Islam yang mana tidak terlepas dengan tuntunan al-Quran dan Hadits, juga sesuai dengan kode etik ekonomi Islam.

Disamping itu didalam kegiatan perdagangan (muamalah), Islam melarang adanya unsur manipulasi (penipuan), sebagaimana hadits Nabi Muhammad SAW yang dikutip oleh MA. Mannan (1997:296) yang artinya: "Jauhkanlah dirimu dari banyak bersumpah dalam penjualan, karena sesungguhnya ia memanipulasi (iklan dagang) kemudian menghilangkan keberkahan." (HR. Muslim, An-Nasa'i dan Ibnu Majah).

Islam menganjurkan pada umatnya dalam memasarkan atau mempromosikan produk dan menetapkan harga tidak boleh berbohong harus berkata jujur (benar). Oleh sebab itu, salah satu karakter berdagang yang terpenting dan diridhoi oleh Allah SWT adalah kebenaran. Sebagaimana dituangkan dalam hadits (Qardhawi, 1997:175) yang artinya: Pedagang yang benar dan terpercaya bergabung dengan para Nabi, orang-orang benar (siddiqin), dan para syuhada' di Surga. (HR. Turmudzi).

Pada dasarnya ada tiga unsur etika yang harus dilaksanakan oleh seorang produsen muslim yaitu bersifat jujur, amanat dan nasehat. Jujur yang dimaksud disini adalah tidak ada unsur penipuan misalkan dalam promosi/harga. Amanat dan nasehat bahwa seorang produsen dipercaya memberikan yang terbaik dalam produksinya, sehingga membawa kebaikan dalam penggunaannya (Qardhawi, 1997:175).

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

Dalam zaman modern ini persaingan antara pengusaha dianggap sebagai persoalan yang umum dan merupakan suatu hubungan yang tidak dapat dielakkan. Aspek kemurahan hati dianggap oleh para ahli

ekonomi klasik sebagai cara untuk mengubah keadaan yang tidak seimbang menjadi seimbang dan akhirnya akan menciptakan kebaikan sosial sebagai kebalikan dari persaingan yang terjadi dikalangan pengusaha yang bermotivasikan keuntungan semata. Faktor yang tidak realistik, seperti yang terdapat pada perusahaan bebas yang berdasarkan persaingan yang demikian, menyebabkan terciptanya keadaan anti sosial.

Cara yang demikian hanya memberikan manfaat kepada beberapa orang atau golongan dalam masyarakat dan mengesampingkan kepentingan masyarakat banyak. Persaingan yang timbul dikalangan para pengusaha tersebut akan menyebabkan mubazirnya barang-barang produksi yang mereka hasilkan dan ini akan menciptakan pengeluaran yang sia-sia. Ketidakadilan bagi para konsumen dan berkurangnya upah yang harus diberikan kepada para pekerja. Sistem periklanan, teknik pemasaran dan kaidah-kaidah lain yang merugikan sering dijalankan untuk memanipulasi pandangan para konsumen agar mau membeli barang-barang hasil produksi mereka yang kurangbaik mutunya, selanjutnya hal tersebut akan menyebabkan kerugian kepada para pedagang kecil dan selanjutnya akan menimbulkan sistem monopoli dimana hak-hak mereka tidak diakui.

Suatu hal yang jelas bahwa semangat Islam tidak menerima hakikat dan keadaan ini. Islam tidak menganggap bahwa kehidupan ini merupakan suatu kerjasama dan menganggap perlu bahwa kerjasama

yang aktif dibentuk dalam hubungan kerjasama ekonomi. Menurut pandangan Islam dalam kehidupan, manusia sudah seharusnya menciptakan kerjasama dan menganggap bahwa aspek ini sebagai hal yang umum dalam mencapai tujuan kehidupan bagi semua orang dan tidak menjalankan persaingan yang dapat menolak hak-hak masyarakat lainnya. Allah SWT berfirman dalam surat al-Maidah ayat 2:



Artinya: *“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”*.(Q.S. al-Maidah ayat 2).

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

Diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim:

عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ الثُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ الْحَلَالَ بَيِّنٌ وَإِنَّ الْحَرَامَ بَيِّنٌ وَبَيْنَهُمَا مُشْتَبِهَاتٌ، لَا يَعْلَمُهُنَّ كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ؛ فَمَنْ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعَرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ فِي الْحَرَامِ كَالرَّاعِي يَرَعَى حَوْلَ الْحِمَى يُوشِكُ أَنْ يَرْتَعَ فِيهِ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمَى، أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مَحَارِمُهُ، أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً؛ إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ.

Artinya: "Abdullah Nu'man bin Basyir ra. Berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, "sesungguhnya yang halal itu jelas. Dan yang haram itu jelas. Diantara keduanya syubhat, yang kebanyakan manusia itu tidak mengetahuinya. Maka barang siapa menjaga dirinya dari yang syubhat, berarti ia telah membersihkan agamanya dan kehormatannya, dan barang siapa jatuh dalam wilayah syubhat, ia telah jatuh kedalam wilayah haram, seperti penggembala yang menggembala disekitar batas tanah gembalaan, lalu masuk kedalamnya. Ingatlah bahwa setiap raja memiliki larangan dan ingatlah bahwa larangan Allah adalah apa yang diharamkan-Nya. Ingatlah bahwa dalam jasad ada segumpal daging, jika ia rusak maka rusaklah jasad itu seluruhnya. Ketahuilah bahwa segumpal daging itu adalah hati".

Penyaluran distribusi barang berlangsung dengan adanya akad. Dan dalam akad tidak ada kemestian menggunakan kata-kata khusus, karena ketentuan hukumnya ada pada akad dengan tujuan dan makna,

bukan dengan kata-kata dan bentuk kata itu. Yang diperlukan adalah saling ridha (rela) direalisasikan dalam bentuk mengambil dan memberi atau cara lain yang dapat menunjukkan keridhaan dan berdasarkan makna pemilikan dan memperlakukan. Adapun syarat-syarat barang yang diadakan adalah: bersih barangnya, dapat dimanfaatkan, milik orang yang melakukan akad, mampu mengerahkan, barang yang akan diadakan ada ditangan.

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

1. Kualitas produk

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



Artinya: "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". (Q.S. an-Nisa' ayat 29)

2. Bermanfaat

Suatu produk yang dihasilkan disamping berkualitas juga harus diperjitungkan manfaatnya bagi masyarakat, hal ini untuk mencegah kemubaziran dan kesia-siaan bagi produsen dan keborosan konsumen yang mengkonsumsi barang yang tidak terlalu penting bagi mobilitas perekonomian.

3. Tidak Menipu

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

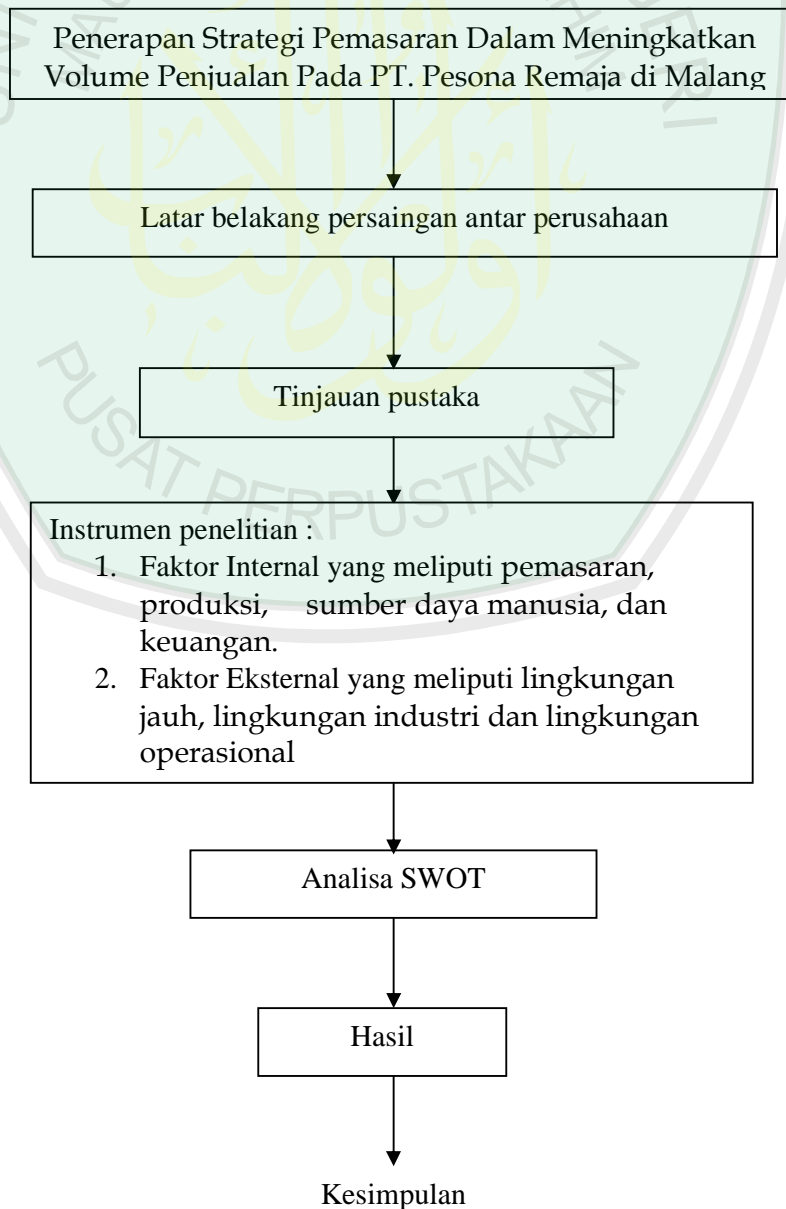
عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ عَشَّ
فَلَيْسَ مِنِّي.

Artinya: "Dari Abdillah bin Umar ra. Rasulullah SAW bersabda: Tidak termasuk golonganku siapapun yang menipu."

Sedangkan Islam menilai bahwa kebijakan harga ditentukan oleh pasar dalam hal ini adalah tergantung dari demand dan supply sehingga pemerintah tidak berhak untuk menentukan harga. Seperti ketika Nabi SAW didatangi oleh sahabat beliau yang meminta untuk penetapan harga yang tetap. Rasulullah menyatakan penolakannya. Mengapa demikian?, menurut Yusuf Qardhawi didalam bukunya norma dan etika ekonomi

Islam bahwa bila harga ditetapkan oleh pemerintah maka harga tersebut ditakutkan akan merugikan salah satu pihak, tentu saja hal ini dilaksanakan apabila pasar dalam keadaan normal dalam artian tidak ada penimbunan dan monopoli. Akan tetapi apabila terjadi kecurangan dalam pasar maka pemerintah diperbolehkan untuk menetapkan harga, bahkan bisa jadi itu merupakan kewajiban pemerintah.

K. Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Pesona Remaja Jl. Mayjen Panjaitan 94 Malang. Pertimbangan utama penulis memilih lokasi tersebut karena perusahaan memiliki karakteristik yang relevan dengan obyek penyusunan skripsi yang penulis kerjakan, yaitu perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang garmen.

B. Jenis 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 suatu situasi sosial.

Jenis penelitian yang penulis dilakukan adalah penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka, atau berupa kutipan-kutipan data. (Moleong, 2000:6)

C. Sumber Data

Menurut Arikunto (2002:107) sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.

Data Primer, data yang diperoleh melalui pengamatan langsung dari sumbernya (orang-orang atau informan) yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data-data yang ada relevansinya dengan permasalahan ini.

Data Sekunder, data yang diperoleh selain dari data primer. Data tersebut berupa dokumen, catatan, buku yang berkaitan dengan kelancaran penelitian.

D. Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara (interview)

wawancara dikenal pula dengan istilah *interview* adalah suatu proses Tanya jawab lesan, dalam mana 2 orang atau lebih berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar dengan

telinga sendiri dari suaranya. Dalam wawancara selalu melibatkan 2 pihak yang berbeda fungsinya yaitu seorang pengejar informasi (*information hunter*) disebut juga sebagai *interviewer* dan seorang atau lebih pemberi informasi (*information supplyer*) yang dikenal pula sebagai *interviewee*. (Sukandarrumudi, 2004:88).

Metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara atau Tanya jawab langsung dengan pimpinan perusahaan yang diberi wewenang (assisten) untuk menjawab pertanyaan yang diajukan. Misalnya: untuk mendapatkan data tentang sejarah singkat perusahaan, visi misi dan tujuan perusahaan, strategi yang digunakan perusahaan, data penjualan, jumlah karyawan dsb.

b. Pengamatan (observasi)

Adalah metode pengamatan langsung ke sasaran penelitian sistematis sesuai dengan fenomena-fenomena yang dikehendaki dengan maksud untuk mendapatkan data yang bersifat fisik yang tidak dapat diperoleh dengan metode interview. Misalnya: keadaan atau kondisi fisik perusahaan seperti karyawan, lingkungan kerja, proses produksi, dll (Arikunto, 2002:133).

c. Data-data Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mencatat dokumentasi (data-data), arsip tentang segala sesuatu yang erat kaitannya dengan

permasalahan yang diteliti. Misalnya: tentang jumlah penduduk, tingkat perekonomian perkapita masyarakat dll (Arikunto, 2002:206).

E. Metode Analisa Data

1. Analisis Internal-Eksternal (IE-Matrik)

Matrik internal-eksternal ini dikembangkan dari model General Elektrik (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2005:42).

Setelah faktor-faktor strategis telah diidentifikasi, kemudian disusun tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal, dan EFAS (*External Strategic Factor Analisis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dimana dalam tabel tersebut terdapat beberapa faktor-faktor yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating. Bentuk tabel IFAS dan EFAS sebagai berikut:

Tabel 1
Tabel IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary)

Faktor-faktor	Bobot	Rating	Bobot X Rating
strategis internall			

Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti (1997:25)

Adapun proses analisis lingkungan internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) adalah sebagai berikut:

- a. Pada kolom 1, identifikasi dan tulis item-item IFAS yang paling penting dalam kolom faktor strategis kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (S) dan kelemahan (W) untuk analisis internal.
- b. Pada kolom 2, tentukan bobot untuk setiap faktor mulai 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan dengan memberikan skala mulai dari 4 (out standing) sampai dengan 1 (poor). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Pemberian nilai rating ancaman kebalikannya, jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4. Begitu juga pemberian nilai rating kekuatan diberi nilai mulai dari 1 sampai 4 (sangat baik), begitu juga

kebalikannya jika kelemahan perusahaan besar sekali nilainya 1 sedang jika kelemahan dibawah rata-rata nilainya.

Rating pada matrik IFAS:

1= merupakan kelemahan utama

2 = merupakan kelemahan kelemahan yang kecil

3 = merupakan kekuatan yang kecil

4 = merupakan kekuatan utama

- d. Hasil dari pengkalian nilai bobot dan rating tersebut (pada kolom 4) akan digunakan dalam IE-Matrik untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.

Tabel 2
Tabel EFAS (External Strategic Factor Analisis Summary)

Faktor-faktor strategis eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber: Rangkuti (1997:24)

Adapun proses analisis lingkungan dan eksternal (EFAS) adalah sebagai berikut:

- a. Pada kolom 1, identifikasi dan tulis item-item EFAS yang paling penting dalam kolom faktor strategis kunci, tunjukkan mana yang merupakan peluang (O) dan ancaman (T) untuk analisis eksternal.
- b. Pada kolom 2, tentukan bobot untuk setiap faktor mulai 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan dengan memberikan skala mulai dari 4 (out standing) sampai dengan 1 (poor). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Pemberian nilai rating ancaman kebalikannya, jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4. Begitu juga pemberian nilai rating kekuatan diberi nilai mulai dari 1 sampai 4 (sangat baik), begitu juga kebalikannya jika kelemahan perusahaan besar sekali nilainya 1 sedang jika kelemahan dibawah rata-rata nilainya.

Rating pada matrik EFAS:

1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

- d. Hasil dari pengkalian nilai bobot dan rating tersebut (pada kolom 4) akan digunakan dalam IE-Matrik untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.

Matrik IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari dari matrik IFAS pada sumbu X (horizontal) dan total skor dari matrik EFAS pada sumbu Y. terdapat tiga skor pada sumbu X dari IE matrik, yaitu skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 - 4,0 adalah kuat. Begitu pula pada sumbu Y, skor 1,0 - 1,99 posisi eksternalnya rendah, skor 2,0 - 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 - 4,0 adalah tinggi. (lihat gambar 1)

Gambar 1
Matrik Internal-Eksternal

		Total nilai IFAS yang diberi bobot		
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Total nilai IFAS yang diberi bobot	1,0	I	II	III
	2,0	IV	V	VI
3,0	VII	VIII	IX	

Lemah
1,0-1,99

Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategi, 2002:195

Analisa matrik internal-eksternal menurut Hussein Umar (2003:236) memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda yaitu:

1. Pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan bina (grow and build). Strategi-strategi yang cocok adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau terintegrasi seperti backward integration, forward integration, dan horizontal integration.
2. Pada sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi pertahankan dan pelihara (hold dan maintain). Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
3. Pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi.

2. Analisis Matrik SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-threat)

Teknik analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), yaitu analisis terhadap peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

Adapun analisis SWOT meliputi:

1. Mengenai kekuatan apa yang dimiliki perusahaan untuk dapat menentukan perencanaan strategis.
2. Mengenai kelemahan yang ada dalam perusahaan yang perlu dikaji ulang agar mendapatkan perhatian dari pihak manajemen untuk dibenahi.
3. Mengenai kesempatan yang dapat diperoleh oleh perusahaan untuk mendapatkan peluang.
4. Mengenai ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Dari hasil analisis SWOT akan dihasilkan empat alternatif strategi (Rangkuti, 2004:31) yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen perusahaan, yaitu:

1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Jadi jika perusahaan memiliki kelemahan maka perusahaan harus mampu mengatasi kelemahan tersebut, sedangkan jika perusahaan menghadapi ancaman maka perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

Kadangkala perusahaan menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal, oleh karena itu tergantung bagaimana manajemen perusahaan untuk menggunakan strategi tersebut.

3. Strategi ST (strength-threat)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (weakness-threat)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan (defensif) dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya, ia harus berjuang untuk tetap hidup bertahan.

Cara kerja analisis SWOT disini menggunakan matrik dengan memasukkan faktor-faktor lingkungan internal (IFAS) serta memasukkan faktor-faktor lingkungan eksternal pada sel vertikal yang berupa peluang dan ancaman yang dapat diketahui dari hasil analisis lingkungan eksternal (EFAS). Kemudian dari sisa sel yang mempertemukan antara faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dapat diketahui alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan analisis SWOT.

Dimana sel yang mempertemukan antara kekuatan-kekuatan internal dengan peluang-peluang perusahaan akan menghasilkan sel

strategi SO. Sel yang mempertemukan antara kelemahan-kelemahan internal dengan peluang-peluang eksternal akan menghasilkan sel strategi WO. Sedangkan sel yang akan mempertemukan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal akan menghasilkan sel strategi WT.

Tabel 3
Matrik SWOT

Analisa Faktor Internal Analisa Faktor Eksternal	Strengths (S) <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan beberapa factor kekuatan 	Weakness (W) <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan beberapa faktor kelemahan
Opportunities (O) <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan beberapa faktor peluang 	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan beberapa faktor ancaman 	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2004:31)

3. Analisis Diagram SWOT

Analisis diagram SWOT yang dilakukan oleh Pearce dan Robinson (1997:232) dibagi atas beberapa strategi dalam empat sel yang berbeda yaitu sel satu strategi agresif, sel dua strategi diversifikasi, sel tiga strategi berbenah diri, dan sel empat strategi defensif.

1. Sel 1: Strategi agresif

Merupakan strategi yang paling disukai dimana perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong pemanfaatan peluang tersebut. Strategi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

2. Sel 2: Strategi diversifikasi

Perusahaan dengan kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam strategi ini akan dimanfaatkan peluang jangka panjang atas produk atau pasar lain.

3. Sel 3: Strategi berbenah diri

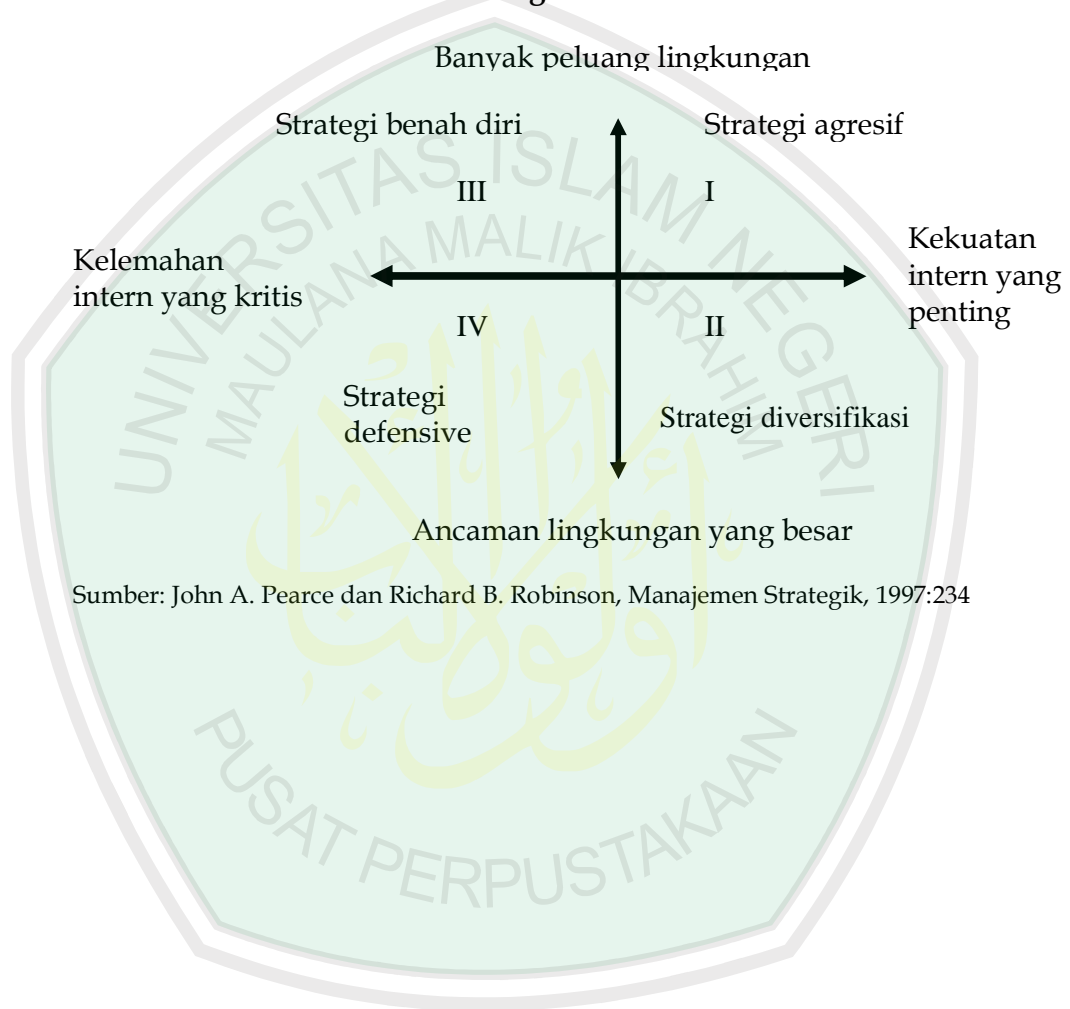
Perusahaan menghadapi lingkungan pasar yang kondusif, tetapi dikendalai oleh kelemahan internal perusahaan. Strategi ini memfokuskan perusahaan untuk mengatasi kelemahan tersebut agar dapat lebih efektif dan efisien dalam melayani produk atau pasar.

4. Sel 4: Strategi defensif

Strategi ini digunakan agi perusahaan yang menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisi perusahaan relatif lemah. Situasi

ini jelas menuntut strategi yang dapat mengurangi atau membatasi keterlibatan dalam produk atau pasar agar dapat bertahan.

Gambar 2
Analisis Diagram SWOT



Sumber: John A. Pearce dan Richard B. Robinson, Manajemen Strategik, 1997:234

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Pesona Remaja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha garmen yang menghasilkan celana jeans merk DNE dan Max David. Pada mulanya perusahaan ini bernama AKO Garment dan didirikan oleh Bapak Mukijat Sugandhi pada awal tahun 1980, yang juga merangkap sebagai pimpinan perusahaan. Pada saat itu perusahaan ini masih merupakan industri rumah tangga yang memproduksi jaket dan berlokasi di Jl. Buring 20 Malang. Pada tahun 1980 kontrak perusahaan di Jl. Buring habis, maka mulai saat itu timbul pemikiran untuk mencari lokasi yang lebih strategis dan permanent, sehingga pada tahun 1981 pindah dari tempat yang lama ketempat yang baru yaitu Jl. Kaliurang 60 Malang. Dengan berdasar pada beberapa pertimbangan bisnis maka pada tahun 1986 lokasi perusahaan dipindah ke Jl. Mayjen Panjaitan 94 Malang.

Proses perkembangan perusahaan ini tidak lagi memproduksi jaket, tetapi mulai keproduk lain yang berupa celana panjang untuk wanita dengan merk DNE. Karena pertimbangan dan semakin majunya perusahaan tersebut maka untuk memperluas usahanya perusahaan ini

mengeluarkan produk baru lagi berupa celana panjang pria dengan merk Max David. Pada tanggal 23 Maret 1993 Perusahaan AKO Garment berubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) dan badan hukum yang diperoleh adalah SIUP No. 307/13-8/BP/4/93 dan tanda bukti No. 1308160049 dengan nama PT. Pesona Remaja Malang.

Selanjutnya karena perusahaan memerlukan tempat yang luas dan memadai maka berdasarkan pertimbangan PT. Pesona Remaja Malang membangun pabrik di Jalan Ahmad Yani 138 Malang, sedangkan di Jalan Mayjen Panjaitan 94 Malang digunakan sebagai kantor.

B. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi oleh perusahaan merupakan suatu masalah yang tidak dapat diabaikan karena lokasi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Demikian juga dengan PT. Pesona Remaja Malang berupaya menempatkan usahanya pada lokasi yang dirasa akan mendukung kelancaran aktivitasnya. Lokasi perusahaan PT. Pesona Remaja Malang terbagi menjadi 2 (dua) yaitu di jalan Mayjen Panjaitan 94 Malang sebagai kantor pusat yang menempati tanah seluas 2.325 M², dan di jalan Ahmad Yani N0. 138 Malang sebagai tempat berproduksi yang menempati tanah seluas 1.450 M²

Pemilihan lokasi oleh PT. Pesona Remaja Malang berdasarkan pertimbangan – pertimbangan sebagai berikut :

a. Aspek Primer

1) Bahan baku

Dalam hal ini perusahaan memenuhi kebutuhan bahan baku yang dipergunakan, diperoleh dari Bandung, Surabaya, Semarang dalam bentuk kain glondongan.

2) Transportasi

Dalam hal transportasi , lokasinya dekat dengan jalan raya. Sehingga sangat menguntungkan bagi perusahaan dalam pengiriman barang barang hasil produksi maupun untuk mengangkut bahan baku yang dibutuhkan dapat dilakukan dengan cepat karena tidak mengalami hambatan yang berarti.

3) Tenaga Kerja

Tersedianya tenaga kerja yang cukup merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan lokasi, karena lokasi perusahaan ini berada dilingkungan perkotaan yang mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan.

4) Pasar

Letak perusahaan ini dekat dengan pasar karena terletak di daerah perkotaan, sehingga hasil produksinya cepat sampai kepasar dan juga kepada konsumen.

b. Aspek Sekunder

1) Badan kredit

Pemenuhan kebutuhan modal juga tidak mengalami kesulitan karena letaknya tidak jauh dari lembaga keuangan yaitu bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta.

2) Lingkungan Masyarakat

Perusahaan ini dalam melaksanakan kegiatan usahanya tidak mengganggu keadaan lingkungan disekitar perusahaan, hal ini dibuktikan dengan tidak adanya keluhan-keluhan dari masyarakat sekitar perusahaan, baik keluhan mengenai kebisingan, sisa hasil produksi maupun yang lain.

3) Ekspansi perusahaan

Bangunan yang dimiliki perusahaan memiliki halaman samping dan belakang yang luas, sehingga kemungkinan untuk mengadakan perluasan usaha sangat mudah dan memungkinkan.

C. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Visi merupakan harapan perusahaan akan keadaan masa depan, dan visi dijadikan acuan dalam pelaksanaan strategi yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dan dialog dengan pengambil keputusan perusahaan, maka visi PT. Pesona Remaja adalah “Mengembangkan usaha menjadi perusahaan yang tidak hanya mampu bersaing dalam skala nasional tetapi juga internasional dalam bidang garmen”.

2. Misi perusahaan

Misi merupakan turunan dari visi yang merupakan tujuan mendasar yang membedakan dengan perusahaan sejenis. Misi PT. Pesona Remaja berkaitan dengan dengan visi tersebut diatas adalah “ Terus-menerus meningkatkan produk garmen untuk dapat berkembang memenuhi keinginan konsumen dengan mengutamakan kualitas dan harga yang terjangkau, serta memberikan manfaat bagi Negara dan masyarakat”.

3. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan sebagai suatu organisasi tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam menjalankan aktivitasnya. Seperti halnya dengan PT. Pesona Remaja Malang, tujuan ini akan berperan sebagai pedoman ataupun arah bagi perusahaan dalam melaksanakan aktivitas yang akan dilakukan. Tujuan ini meliputi tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

a. Tujuan jangka pendek

1) Meningkatkan volume penjualan

Perusahaan dalam aktivitasnya berharap untuk selalu dapat meningkatkan volume penjualan yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan profit yang pada akhirnya dapat membiayai segala keperluan yang menyangkut aktivitasnya.

2) Meningkatkan kualitas produk

Kualitas produk sangat mempengaruhi naik turunnya produk yang terjual. Karena itu perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan selalu mengawasi mutu produknya demi kelangsungan hidup perusahaan.

b. Tujuan jangka panjang

1) Menjaga kontinuitas perusahaan

Perusahaan selalu berusaha untuk terus meningkatkan profitnya dengan berupaya meningkatkan volume penjualan, karena jika perusahaan mengalami penurunan profit akan dapat mengganggu kontinuitas perusahaan.

2) Mencapai keuntungan yang optimal

Perusahaan pada dasarnya mengharapkan keuntungan yang optimal dari usahanya guna menjaga kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena dengan

keuntungan ini perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan usahanya.

3) Mengadakan ekspansi perusahaan

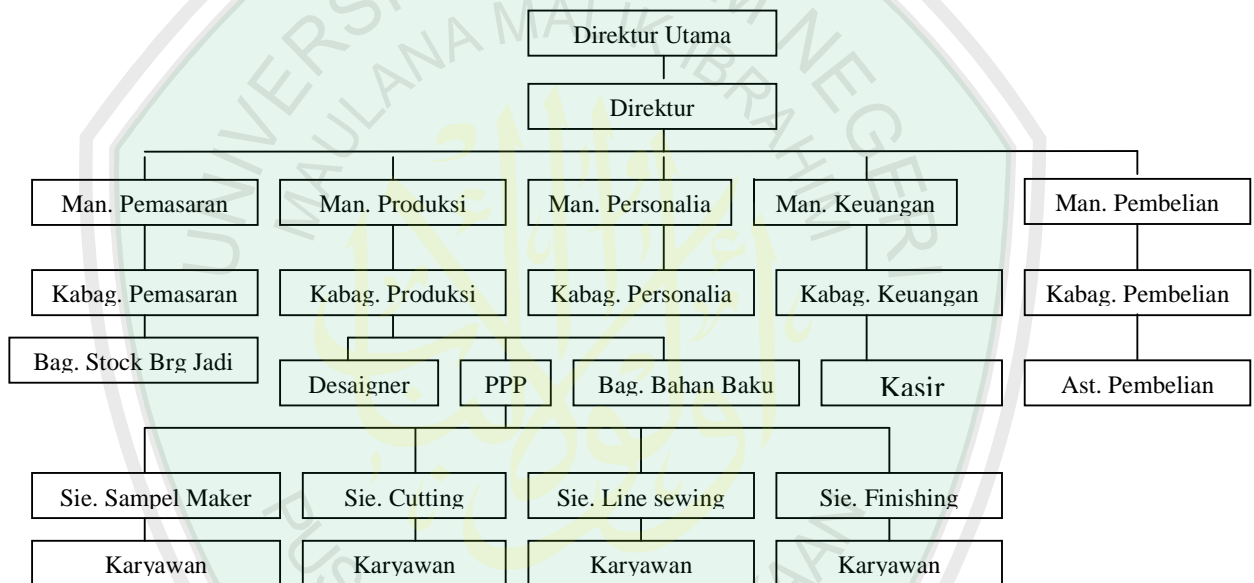
Perusahaan berupaya memperluas usaha dalam bentuk peningkatan produksi, memperbaiki teknik produksi, memperluas pangsa pasar ataupun dalam bentuk lainnya.

D. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja bersama – sama untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur organisasi sangat penting dalam mewujudkan pendelegasian wewenang, taat bekerja serta pencapaian tujuan perusahaan seperti yang telah ditetapkan, sehingga dengan adanya organisasi ini diharapkan semua pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada.

Struktur organisasi pada PT. Pesona Remaja Malang ini adalah berbentuk lini (garis) dimana tugas dan wewenang mengalir dari atas kebawah, maksudnya karyawan bertanggung jawab secara langsung atas segala kegiatan yang telah ditetapkan dalam bidangnya masing-masing untu lebih jelasnya struktur organisasinya dapat dilihat pada gambar 3.

Gambar 3
STRUKTUR ORGANISASI
PT. PESONA REMAJA MALANG



Sumber data : PT. Pesona Remaja Malang 2007

Dalam gambar 1 dijelaskan pembagian tugas dan tanggung-jawab antar pimpinan beserta kepala bagian yang ada dalam perusahaan.

Adapun uraian deskripsi jabatan adalah sebagai berikut :

a. Direktur Utama

- 1) Membuat perencanaan secara umum dalam organisasi
- 2) Merumuskan kebijakan umum yang telah dibuat

- 3) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan umum yang telah dibuat
- 4) Memimpin dan mengawasi operasi perusahaan
- 5) Sebagai pengambil keputusan terakhir dengan memperhatikan pertimbangan - pertimbangan yang diberikan oleh bawahan.

b. Direktur

- 1) Membantu direktur utama dalam membuat perencanaan umum dalam organisasi
- 2) Mengadakan koordinasi antara manajemen pemasaran, manajer personalia, dan manajer pembelian
- 3) Memimpin dan mengawasi jalannya operasi perusahaan serta bertanggung jawab pada direktur utama atas tugas yang dimaksudkan

c. Manajer Pemasaran

- 1) Bertanggung jawab penuh terhadap proses pendistribusian hasil produksi terhadap calon pembeli
- 2) Mengadakan penelitian dan sekaligus mencari daerah pemasaran baru untuk memperluas pangsa pasar perusahaan
- 3) Menyusun rencana penjualan dan menetapkan target penjualan
- 4) Merumuskan rencana kebijakan dan prosedur di bidang pemasaran

- 5) Mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi seluruh kegiatan pemasaran sesuai dengan rencana kebijakan dan prosedur perusahaan

d. Manajer Produksi

- 1) Menyusun rencana produksi dan kegiatannya
- 2) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi
- 3) Mengkoordinasi dan mengarahkan semua kegiatan produksi

e. Manajer Keuangan

- 1) Mengatur semua penyajian laporan keuangan yang ada dilingkup perusahaan
- 2) Melakukan pemeriksaan terhadap penggunaan dana yang telah ditetapkan
- 3) Memonitor dan mengantisipasi sirkulasi keuangan perusahaan
- 4) Memeriksa laporan - laporan yang dibuat oleh bawahan
- 5) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pengeluaran dan pendapatan perusahaan

f. Manajer Personalia

- 1) Mengkoordinasi, mengawasi dan mengarahkan seluruh kegiatan yang menyangkut sumber daya manusia
- 2) Merencanakan perekrutan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan

- 3) bertanggung jawab tentang masalah ketenaga kerjaan dan aktivitas perusahaan
- 4) Melaksanakan sistem pengupahan yang tepat

g. Manajer Pembelian

- 1) Mencari penawaran bahan baku yang terbaik dan dengan harga yang murah
- 2) Mengatur dan mengawasi kuantitas pembelian dan persediaan
- 3) Merumuskan rencana kebijakan prosedur dan program kerja dalam pembelian.

h. Kepala Bagian Produksi

- 1) Menjaga kelancaran proses produksi serta mengadakan pengawasan terhadap jalannya produksi
- 2) Menjaga mutu atau kualitas barang hasil produksi
- 3) Menghitung hasil upah borongan setiap hari untuk masing-masing bagian proses produksi
- 4) Menentukan jumlah, jenis serta waktu bahan-bahan harus dibeli untuk menunjang kelancaran produksi
- 5) Menyelenggarakan kerja sama yang baik dengan bagian- bagian yang lain dalam perusahaan
- 6) Bertanggung jawab atas produksi yang di hasilkan

i. Kepala Bagian Pemasaran

- 1) Memebuat laporan secara rutin kepada manjer pemasaran mengenai perkembangan pemasaran
- 2) Memilih saluran distribusi yang tepat untuk melancarkan pemasaran
- 3) Mengikuti perkembangan selera konsumen untuk menentukan jenis - jenis model produksi
- 4) Bertanggungjawab atas kelancaran pemasaran perusahaan
- 5) Melaksanakan tugas promosi dan distribusi hasil produksi
- 6) Bertanggung jawab terhadap manajer pemasaran.

j. Kepala Bagian Keuangan

- 1) Memeriksa laporan - laporan yang dibuat oleh perusahaan
- 2) Menetapkan sumber dana dan penggunaan bagi perusahaan
- 3) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pembelanjaan, pengeluaran dan penghasilan bersama manjer keuangan

k. Kepala Bagian Personalia

- 1) Mengadakan penerimaan, penyaringan atau seleksi dan pengarahan tenaga kerja yang sesuai dengan bidangnya
- 2) Menempatkan karyawan pada tempat yang sesuai dengan bidangnya
- 3) Mengawasi absensi para karyawan

- 4) Bertanggung jawab atas permasalahan yang berkaitan dengan ketanaga kerjaan perusahaan

l. Kepala Bagian Pembelian

- 1) Mengatur, mengkoordinasi dan mengawasi seluruh kegiatan produksi yang menyangkut masalah pembelian
- 2) Menjamin kelancaran pengadaan bahan-bahan yang diperlukan baik untuk keperluan produksi, penjualan maupun untuk umum
- 3) Menentukan jumlah pembelian yang tepat guna memperlancar proses produksi
- 4) Mencapai supplier yang didapat dengan harga yang paling baik dan syarat - syarat pembayaran yang menguntungkan perusahaan
- 5) Menerima barang yang datang serta menyerahkan ke bagian gudang
- 6) Secara rutin mengikuti perkembangan harga bermacam-macam jenis bahan guna memperoleh harga yang paling rendah
- 7) Bertanggung jawab atas segala sesuatu mengenai bahan baku dan pembeliannya

m. Kasir

- 1) Menyimpan uang secukupnya untuk keperluan sehari-hari
- 2) Menyimpan arsip setiap transaksi - transaksi yang membutuhkan pengeluaran uang

- 3) Membuat laporan penerimaan dan pengeluaran kas setiap hari disertai bukti-bukti
- 4) Secara berkala mengadakan percocokan antara jumlah kas yang disimpan dengan catatan pembukuan
- 5) Mencatat besarnya upah borongan hasil produksi karyawan yang dilaporkan oleh kepala bagian produksi

n. Designer

- 1) Membuat desain setiap produksi
- 2) Membuat contoh model untuk masing-masing designer yang akan dibuat
- 3) Memberikan petunjuk kepada tukang potong dan tukang jahit mengenai tehnik-tehnik pembuatan produk sesuai dengan contoh
- 4) Selalu mengadakan pengawasan agar hasil pekerjaan setiap tahap sesuai desain
- 5) Mengembangkan tehnik-tehnik pembuatan produk

o. Perencanaan dan Pengawasan Produk (PPP)

- 1) Membuat rencana - rencana produksi supaya pelaksanaan pekerjaan pada bagian-bagian pertahap sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- 2) Membagi tugas kepada masing - masing pekerja dengan tepat agar diperoleh hasil produksi yang maksimum

- 3) Mengadakan control apakah kegiatan pekerjaan potong jahit dan finishing telah dengan selesai dengan mutu yang dikehendaki oleh designer dan bagian pemasaran
- 4) Mencatat hasil produksi setiap hari
- 5) Mengusahakan efisiensi dalam pemakaian bahan-bahan produksi
- 6) Membuat laporan pemakaian barang-barang produksi

p. Bagian Persediaan Bahan Baku

- 1) Mencatat semua pemasukan dan pengeluaran bahan pada kartu persediaan
- 2) Membuat laporan permintaan persediaan barang kepada bagian pembelian
- 3) Secara rutin mengadakan percocokan antara perhitungan bahan secara fisik dengan kartu persediaan
- 4) Menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk produksi

q. Staf Sampel Maker

- 1) Membuat contoh produk yang akan ditawarkan kepada konsumen
- 2) Menentukan corak atau mode yang akan dibuat dan ditawarkan kepada konsumen
- 3) Bertanggung jawab atas segala sesuatu mengenai produk contoh

r. Seksi Cutting

- 1) Memberikan petunjuk mengenai cara pemotongan kain yang sesuai dengan bentuk dan ukuran yang telah direncanakan agar diperoleh kualitas produk yang baik
- 2) Mengadakan pengawasan agar jadwal produksi dapat dipenuhi sesuai dengan rencana
- 3) Mengirim hasil produksi ke bagian produksi berikutnya sesuai dengan order dari perencanaan dan pengawasan produksi
- 4) Bertanggung jawab atas segala sesuatunya tentang potongan - potongan kain yang telah dibuat

s. Seksi Line Sewing

- 1) Membagi bahan - bahan yang akan dijahit kepada seluruh karyawan secara merata dengan pertimbangan efisiensi
- 2) Memberi petunjuk tentang tehnik-tehnik penjahitan sesuai dengan model yang telah dibuat oleh designer
- 3) Mengadakan pengawasan terhadap kualitas hasil produksi bagian jahit yang sesuai dengan order
- 4) Membuat perencanaan pengawasan dan koordinasi agar setiap order produksi dapat diselesaikan dengan jadwal yang telah ditentukan

- 5) Mencatat hasil produksi jahitan setiap karyawan sebagai dasar perhitungan upah dan menyerahkannya kepala bagian produksi
- 6) Mengontrol setiap bagian-bagian unit kerja mengenai kualitas kerja dan kuantitas produksi
- 7) Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya produksi pada line sewing

t. Seksi Finishing

- 1) Melaksanakan pengendalian kualitas produk yang telah dibuat oleh bagian proses
- 2) Melakukan pengecekan produk yang telah jadi dengan produk contoh
- 3) Mengadakan pengawasan terhadap mutu hasil produksi
- 4) Bertanggung jawab atas produk yang telah jadi
- 5) Membuat laporan tentang hasil produk selesai dan menyerahkannya ke bagian stock barang jadi dan kepada kepala produksi
- 6) Melakukan koordinasi dengan bagian pengepakan produk

u. Karyawan

- 1) Melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan sebaik-baiknya
- 2) Bekerja sama dengan sebaik-baiknya antar sesama karyawan dalam melaksanakan tugas

- 3) bertanggung jawab atas tugas-tugas yang telah diberikan sebaik-baiknya.

E. Proses Produksi

Pada bagian ini akan dibahas mengenai sifat produksi, mesin dan peralatan produksi, proses produksi dan hasil produksi.

a. Sifat Produksi

Didalam perusahaan pada umumnya terdapat dua jenis sifat produksi yaitu produksi pesanan dan produksi massa. Produksi pesanan adalah produksi yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi pesanan yang bisa dipisahkan identitasnya dan perlu ditentukan harga pokok secara individual. Sedangkan produksi massa adalah produksi yang dilakukan perusahaan untuk kepentingan umum yang dapat dipisahkan identitasnya dan produksi untuk memenuhi kepentingan konsumen.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa PT. Pesona Remaja Malang sifat produksinya merupakan produksi massa. Produk yang diproduksi adalah celana jeans dengan merk DNE dan Max David. Kedua produk jeans tersebut terbuat dari bahan yang sama. Perbedaan merk ini hanya untuk membedakan produk yang dihasilkan, dalam arti merk DNE diperuntukkan untuk wanita sedangkan merk Max David diperuntukkan untuk pria.

b. Mesin Dan Peralatan Produksi

Dalam menjalankan produksinya, PT. Pesona Remaja Malang menggunakan mesin dan peralatan yang serba modern dengan harapan dapat menunjang kelancaran proses produksi. Adapun jenis dan kegunaan dari masing-masing peralatan dapat dilihat didalam tabel seperti dibawah.

Tabel 4
Data Mesin Pada PT. Pesona Remaja

Nama Mesin	Jumlah	Kegunaan
1 Mesin Jahit		
• Single Needle	35	Untuk menjahit produk khusus dengan 1 jarum
• Double Needle	15	Untuk menjahit dengan 2 jarum
• Bartex	10	Khusus menjahit saku dan tali ban
• Kansai	10	Khusus untuk menjahit ban atas celana
• Overdeck	5	Khusus untuk menjahit zig-zag atas bawah
• Lubang Kancing	5	Khusus untuk membuat menjahit lubang jahitan

2. Mesi Obras		
• Benang Lima	5	Mengobras menggunakan 5 benang
• Benang Tiga	7	Mengobras menggunakan 3 benang
• Wallzoom	5	Mengobras dengan 3-4 benang jahitan rantai
3. Mesin Potong		
• Cutter	5	Memotong kain sesuai ukuran dan mode
4. Mesin Setrika		
• Boiler	10	Untuk menyetrika dengan pengasapan
• Electric Vaccum	5	Untuk setrika elektrik
5. Mesin Press		
• Press Biasa	2	Untuk mengepres pada bagian saku atau bagian yang rangkap atau dobel
• Mini press Roll	2	Untuk mengepres pada bagian dalam atau ban
6. Mesin Packing	2	Untuk mengepak produk yang

		telah jadi
--	--	------------

Sumber data : PT. Pesona Remaja Malang 2007

Sarana produksi yang ada serta pada tiap-tiap bagian ruang adalah sebagai berikut:

1) Ruang Produksi

Didalam produksi ini terdapat peralatan seperti :

- a. Meja potong
- b. Roll penggulung kain
- c. Mall (pola bentuk kain)
- d. Meteran
- e. Mesin gantung elektrik untuk pola
- f. Mesin potong untuk lembaran

2) Ruang Penjahitan

Didalam ruangan terdapat bermacam-macam jenis peralatan menjahit yaitu :

- a. Mesin jahit high speed
- b. Mesin jahit obras
- c. Mesin jahit kolong sabuk dan saku
- d. Mesin make-up (lipatan atau klontong)
- e. Mesin ban (tempat ikat pinggang)

3) Ruang Pasang Kancing

Di dalam ruang ini terdapat mesin yang digunakan untuk memasang kancing, antara lain :

- a. Mesin pelubang kancing
- b. Mesin pasang kancing

4) Ruang Sortir

Ruang ini berguna untuk memperbaiki atau membenahi produk yang sudah jadi tetapi masih kurang rapi sehingga barang tersebut layak untuk dipasarkan. Jadi pada bagian ini diadakan pengendalian mutu.

5) Ruang Setrika

Diruangan ini terdapat peralatan yang digunakan untuk proses penyetricaan sebelum produk dibungkus plastik dan dikemas.

6) Ruang Pengepakan

Diruangan ini dilakukan pemberian label dan pengemasan celana panjang yang sudah dipress uap untuk dimasukkan kedalam kantong plastik. Dengan demikian siap dikirim kebagian gudang penyimpanan barang.

7) Ruang Gudang

Di ruang ini terdapat dua jenis ruang yaitu gudang bahan baku utama dan bahan baku penunjang. Diruang ini terdapat karyawan untuk mencatat dan mengawasi keluar masuknya barang.

c. Bahan Produksi

1. Bahan Baku Utama

Bahan baku utama pada perusahaan garmen PT. Pesona Remaja Malang adalah kain jeans dan kain blaco. Kain jeans yang digunakan untuk memproduksi celana jeans dengan merk DNE dan Max David, sedangkan kain blaco digunakan sebagai dalam saku celana panjang. Bahan baku ini didapat terutama dari Surabaya karena transportasi untuk pengadaan bahan baku lebih cepat dan mudah, selain itu juga dari Bandung dan Semarang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semua komponen pembuat celana jeans tersebut adalah jenis kain serat dan benang dipakai. Pemeriksaan kain oleh PT. Pesona Remaja Malang dilakukan pada saat transaksi berlangsung. Kain yang diterima oleh perusahaan apabila telah memenuhi standart dan keinginan yang ditentukan oleh perusahaan. Bila ditemukan cacat kain pada saat pemotongan, maka perusahaan akan mengadakan klaim sepanjang kain cacat pada suplair kain.

Kain yang telah memenuhi standart langsung dibawa ke bagian gudang bahan baku untuk menunggu proses berikutnya. Setiap

transaksi akan dicatat oleh petugas administrasi untuk digunakan sebagai perencanaan pengadaan bahan baku yang akan datang.

2. Bahan Baku penunjang

Pada proses produksi celana jeans juga diperlukan bahan pembantu yang terdiri dari :

a. Benang

Bahan ini merupakan bahan pembantu utama dalam produksi perusahaan garmen. Ada 2 (dua) jenis benang yang digunakan pada perusahaan yaitu benang jahit dan benang obras, yang diperoleh dengan memesan pada perusahaan lokal.

b. Aksesoris

Bahan penunjang ini sebagai pemberi keindahan pada suatu produk jadi. Bahan ini meliputi hand tag, label dan rivet yang diperoleh dengan cara memesan.

c. Resluiting

Resluiting merupakan salah satu bahan penunjang yang diperoleh dengan memesan dari bahan lokal.

d. Kancing

Agar produk dapat layak pakai maka diperlukan kancing yang diperoleh dengan cara memesan dari Surabaya.

e. Kain Keras

Bahan ini digunakan untuk memperbaiki tekstur kain pada produk jadi dan menciptakan suatu bentuk yang baik pada bagian pinggang celana jeans. Bahan penunjang mempengaruhi kualitas dari produk yang dihasilkan PT. Pesona Remaja Malang, maka untuk menjaga bahan penunjang diperlukan pengendalian mutu, pengendalian mutu tersebut meliputi:

- 1) Pemeriksaan kualitas dari benang
- 2) Pemeriksaan ketahanan dan bentuk kancing
- 3) Pemeriksaan kualitas kain keras
- 4) Pemeriksaan keuletan dan kelancaran resleting
- 5) Pemeriksaan bentuk dan gambar aksesoris

Dalam hal ini pemeriksaan cukup diambil sampelnya saja. Jika sample yang diambil telah memenuhi standart maka barang pesanan dapat diterima sehingga dengan pemeriksaan ini dapat terjaga kualitas produk PT. Pesona Remaja.

3. Bahan Pengemas (Packing)

Bahan pengemas untuk produk yang sudah jadi siap kirim menggunakan plastic dan kertas dos. Plastik dipakai untuk mengemas produk jadi perpotong sedangkan kertas dos dipakai untuk mengepak produk yang dikirim kebagian pemasaran.

Biaya-biaya yang dipergunakan untuk memproduksi per unit baik untuk produk DNE maupun Max David adalah sama, sehingga harga

produk per unitnya tidak dibedakan, begitu juga dengan harga jual produk ditetapkan sama.

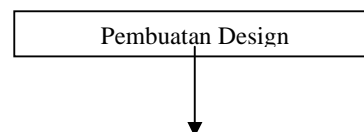
d. Proses Produksi

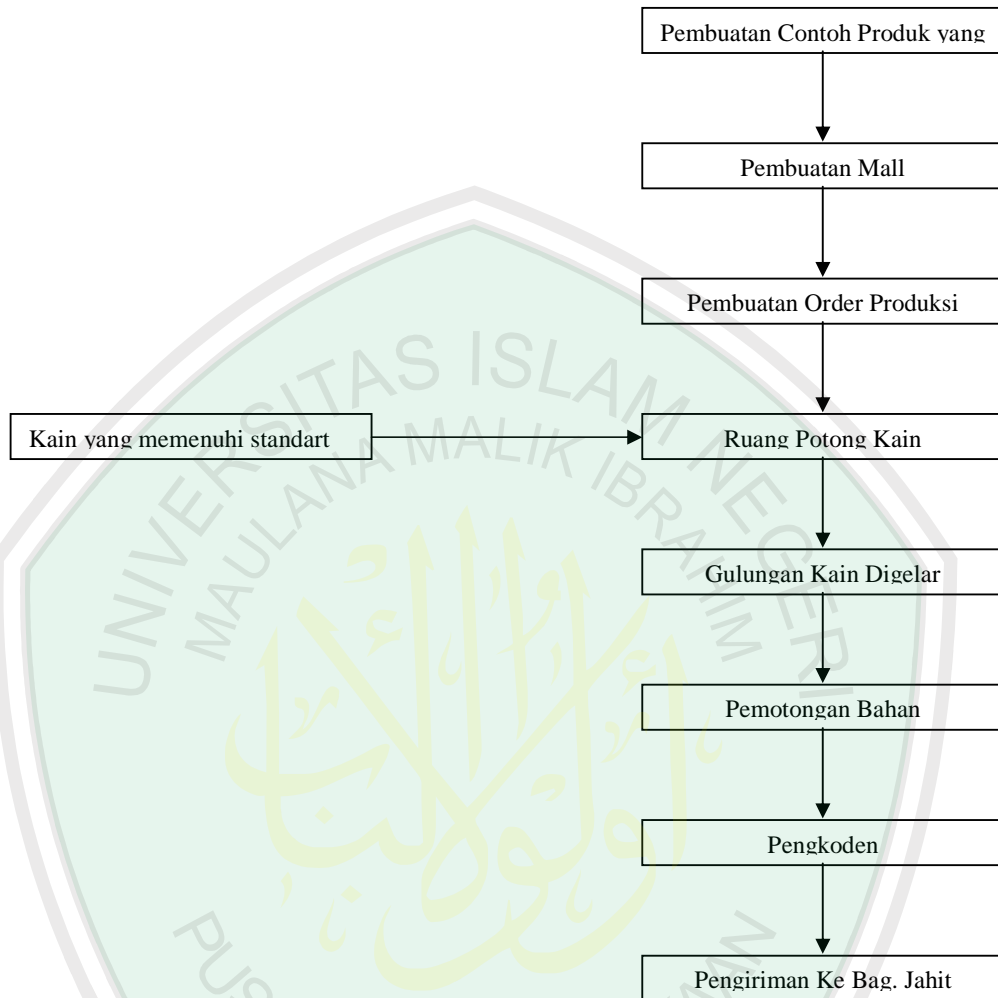
Proses produksi yang dimaksud disini adalah proses pengolahan bahan baku berupa lembaran kain menjadi celana panjang. Proses produksi yang terjadi pada PT. Pesona Remaja Malang adalah proses produksi massa yang bersifat terus-menerus. Bahan baku dikerjakan secara berurutan dari satu bagian kebagian berikutnya. Dalam hal ini proses produksi meliputi beberapa tahap yaitu :

1) Proses Produksi Tahap Awal

Kegiatan produksi pada tahap ini meliputi langkah-langkan seperti pada skema.

Gambar 4
Proses Produksi Tahap Awal





Sumber Data : Bagian Produksi PT. Pesona Remaja Malang

Keterangan :

a) Pembuatan design

Pembuatan design adalah langkah awal dalam pembuatan celana yaitu dengan membuat design atau model yang disesuaikan dengan mode saat itu.

b) Pembuatan contoh produk

Setelah penentuan design dan bahan baku, maka langkah selanjutnya adalah membuat contoh produk berdasarkan design dan melihat design tersebut apakah sudah sesuai dengan bahan baku yang digunakan, memenuhi selera konsumen atau tidak. Pada langkah ini bisa saja suatu design tidak jadi diproduksi atau diadakan perubahan.

c) Pembuatan mall

Jika contoh produk sudah disetujui maka dibuat dengan menentukan ukuran yang dibuat.

d) Pembuatan order produksi

Order produksi dibuat sebelum proses pemotongan bahan baku, bahan penunjang yang akan digunakan serta kuantitas dari setiap ukuran yang akan dibuat dalam satu dosnya.

e) Pengangkutan kain

Kain yang sesuai dengan standart dikirim kebagian pemotongan.

f) Penggelaran gulungan kain

Kain yang berbentuk gulungan diletakkan pada alat gulung, kemudian mulai ditata lembar demi lembar sehingga lembar terakhir.

g) Pemotongan kain

Setelah selesai menggambar pola pada lembaran kain, maka dilakukan pemotongan mulai dari bagian-bagian seperti saku, ban pinggang bagian depan, bagian belakang dan lain-lain.

h) Pengkodean

Bahan yang sudah dipotong diberi nomor urut sesuai dengan lembaran tumpukannya. Hal ini dimaksudkan agar setelah bahan baku disatukan tidak terdapat perbedaan warna karena dalam satu rol kain tidak rata dalam satu warna.

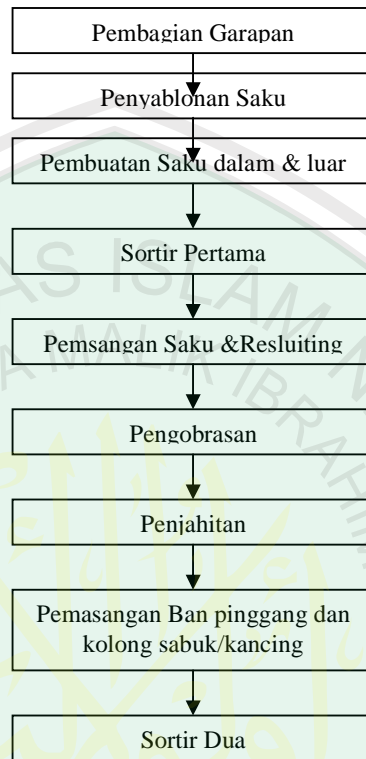
i) Pengiriman kebagian penjahitan

Setelah diberi kode pada setiap lembar tumpukan, dikirim kebagian penjahitan.

2) Proses produksi tahap penjahitan

Kegiatan pada tahap penjahitan meliputi kegiatan seperti:

Gambar 5
Proses Produksi Tahap Penjahitan



Sumber data : Bagian Produksi PT. Pesona Remaja Malang

a) Pembagaian garapan

Pembagian garapan adalah pembagian tugas masing-masing berdasarkan kegiatannya.

b) Penyablonan

Pada proses ini bagian saku belakang terlebih dahulu dilakukan sablon untuk memudahkan bagian penjahitan untuk membuat tanda merk saku belakang.

c) Pembuatan saku

Pembuatan kantong dalam dan kantong luar dengan menggunakan mesin jahit Bartex. Pengerjaan ini dilakukan pada bagian yang sama.

d) Sortir

Sesudah penjahitan saku, maka akan diperiksa dibagian sortir pertama untuk melihat apakah sudah baik dan sesuai dengan standart.

e) Pemasangan saku dan resluiting

Dari hasil sortir pertama dilakukan pemasangan saku dan resluiting.

f) Pengobrasan

Pengobrasan dilakukan untuk mendapatkan jahitan yang rapi dan lebih baik.

g) Penjahitan

Penjahitan dilakukan dengan tujaun untuk mendapatkan hasil celana yang bagus dan rapi.

h) Pemasangan ban pinggang dan kolong sabuk

Setelah proses penggabungan bagian muka belakang selesai dilakukan maka proses selanjutnya adalah pemasangan ban pinggang dan kolong sabuk.

i) Pembuatan lubang kancing

Selanjutnya kancing dipasang, biasanya untuk bahan jeans dipergunakan kancing dari logam.

j) Sortir

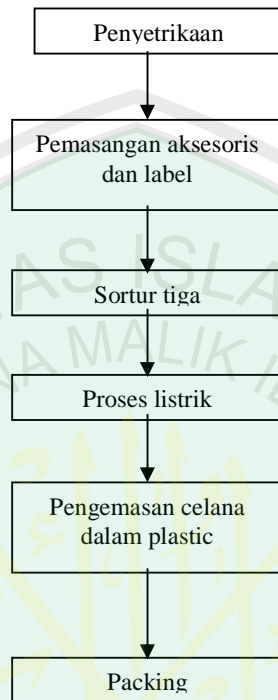
Tahap ini dimaksudkan untuk menyeleksi pekerjaan dari tahap-tahap sebelumnya dalam arti apakah produk yang dihasilkan telah sesuai dengan rencana semula.

Disamping itu pada tahap ini juga diadakan pembersihan terhadap sisa-sisa benang pada celana panjang yang sudah jadi dan bila terdapat kesalahan produk akan diperbaiki.

3) Proses produksi tahap finising

Pada proses produksi tahap finishing meliputi langkah-langkah seperti skema berikut ini :

Tahap Gambar 6 Proses Produksi Finishing



Sumber data : Bagian Produksi PT. Pesona Remaja Malang

Keterangan :

a) Penyetrikaan

Produk yang sudah jadi disetrika terlebih dahulu agar tampak lebih rapi.

b) Pemasangan aksesoris

Setelah dilakukan penyetrikaan maka langkah selanjutnya adalah pemasangan aksesoris dan label.

c) Sortir

Untuk mendapatkan hasil yang lebih baik maka harus dilakukan pemeriksaan yang lebih sering setelah pemasangan aksesoris dan label,

dilakukan pemeriksaan yang lebih sering dan setelah pemasangan aksesoris dan label, dilakukan pemeriksaan lagi.

d) Press listrik

Press listrik digunakan untuk mendapatkan hasil yang rapi.

e) Pengemasan

Setelah pengepresan maka celana yang sudah jadi dimasukkan dalam kemasan.

f) Packing

Produk dipindahkan dari ruang proses ke gudang barang jadi dan kemudian dilakukan ukuran perusahaan dosin. Setelah itu di pack dalam kantong plastic dan disimpan pada rak penyimpanan selanjutnya produk sudah siap untuk dipasarkan.

e. Hasil Produksi

Perusahaan PT. Pesona Remaja Malang adalah proses-proses produksinya menghasilkan produk berupa celana jeans dengan merk DNE dan Max David. Merk DNE di khususkan bagi konsumen wanita sedangkan Max David di khususkan untuk konsumen pria. Produk yang dihasilkan PT. Pesona Remaja Malang pada tahun 2006 untuk merk DNE jumlahnya 216.020 sedangkan merk Max David jumlahnya 144.013 jadi total keseluruhan sebanyak 360.033.

Perusahaan dalam menghasilkan produk menetapkan kebijakan untuk memperbesar jumlah produk DNE daripada Max David, yaitu

dengan perbandingan 60% untuk menghasilkan produk DNE sedangkan 40% untuk produk Max David. Kebijakan ini dilakukan dengan memperhatikan bahwa pangsa pasar konsumen wanita sebagai penduduk mayoritas lebih besar dibanding pria selain itu juga karena sifat konsumtif wanita yang lebih tinggi dari pada pria.

f. Pemasaran

1) Daerah pemasaran

PT. Pesona Remaja Malang sampai saat ini sudah dapat menembus pasar yang cukup luas, hampir meliputi seluruh wilayah Indonesia. Hanya saja perusahaan memperhatikan konsumen yang berpenghasilan menengah. Daerah-daerah pemasaran tersebut antara lain :

- a) Jawa Timur : Surabaya, Madura, Malang, Madiun, Kediri, Probolinggo, Jember dan Banyuwangi
- b) Jawa Tengah : Semarang, Solo, Klaten, Pekalongan, dan Kudus
- c) Seluruh daerah Istimewa Yogyakarta
- d) Jawa Barat : Tangerang, Jakarta dan Bekasi
- e) Sumatera : Medan, Palembang, Riau, Padang, Pekanbaru, Banda Aceh.
- f) Kalimantan : Banjarmasin, Palangkaraya, Samarinda
- g) Nusa Tenggara Barat
- h) Sulawesi : Makassar, Palu, Poso.

2) Saluran Distribusi

Dalam memasarkan produknya PT. Pesona Remaja Malang menggunakan saluran distribusi sebagai berikut :

- a. Saluran distribusi produsen - *retailer* - konsumen digunakan untuk memasarkan produk kedaerah pemasaran Jawa Timur.
- b. Saluran distribusi produsen - agen - *retailer* - konsumen digunakan untuk memasarkan produk kedaerah pemasaran diluar Jawa Timur.

3) Promosi Penjualan

Kegiatan promosi pada PT. Pesona Remaja Malang dengan menggunakan :

a) Advertising

Yaitu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempengaruhi dan memperkenalkan produk yang dihasilkan agar dapat meningkatkan omset penjualan. Adapun advertising yang dilakukan adalah :

- Membuat poster-poster dan stiker dalam jumlah terbatas untuk dibagikan pada konsumen.
- Membuat kalender yang diberikan pada pengeser, konsumen dan karyawan.

b) Sales Promotion

Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mendorong efektifitas pembelian para konsumen dengan cara mengikuti pameran-pameran yang diadakan oleh pemerintah.

F. Ketenagakerjaan dan Sistem Pengupahan

1. Ketenagakerjaan

Tenaga kerja dan karyawan yang ada pada PT. Pesona Remaja Malang adalah sebagai berikut :

a. Tenaga kerja bulanan

Tenaga kerja yang diangkat dan bekerja pada bagian yang tetap, dan digaji setiap bulan. Yang termasuk dalam kategori ini adalah direktur, para manajer, kepala bagian, kepala seksi, designer. Jumlah tenaga kerja ini adalah 35 orang

b. Tenaga kerja harian

Tenaga yang diangkat dan bekerja pada bidang tetap serta serta digaji menurut hari kerja. Yang termasuk dalam kategori ini adalah bagian penjualan, pesuruh, bagian keamanan, jumlah tenaga ini adalah 285 orang.

c. Tenaga kerja borongan

Tenaga kerja yang bertugas dibagian proses produksi dan digaji sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkan. Jumlah tenaga

borongan ini adalah 185 orang. Tenaga Kerja PT. Pesona Remaja Malang dapat digolongkan berdasarkan pendidikannya terlihat pada tabel seperti dibawah.

Tabel 5
Data Tenaga Kerja PT. Pesona Remaja

No	Keterangan	Jumlah
1.	Sarjana	30
2.	SLTA	320
3.	SLTP	60
4.	SD	15
	Total	425

Sumber Data: PT. Pesona Remaja

Peraturan yang dibuat perusahaan untuk jam kerja bagi karyawan adalah sebagai berikut :

Hari senin sampai dengan jum'at : 07.30 – 15.30 WIB

Istirahat : 11.30 – 12.30 WIB

Hari sabtu : 07.30 – 14.00 WIB

G. Analisa Lingkungan

Lingkungan merupakan faktor yang dinamis dan selalu berubah setiap saat. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal bisa menjadi sebuah peluang atau bahkan ancaman, dan

perubahan dalam lingkungan internal dapat menjadi sebuah kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Analisis lingkungan merupakan salah satu unsur penting dalam pelaksanaan strategi pemasaran. Melalui analisis lingkungan, perusahaan dapat menghasilkan sejumlah informasi yang diperlukan untuk menilai kondisi saat ini maupun masa depan perusahaan, dan menjadi acuan perusahaan dalam pelaksanaan strategi pemasaran.

1. Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan interaksi perusahaan dengan lingkungan diluar lingkup perusahaan, yang cenderung sukar untuk dikendalikan. Perubahan pada lingkungan eksternal akan mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian sehingga perusahaan mampu untuk memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Dalam menjalankan kegiatannya, PT. Pesona Remaja menghadapi lingkungan eksternal berupa lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional yang masing-masing dianalisis untuk mendapatkan informasi bagi perumusan strategi.

a) Lingkungan Jauh

Beberapa faktor pada lingkungan jauh yang mempengaruhi kegiatan bisnis PT. Pesona Remaja diantaranya:

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem perekonomian tempat suatu perusahaan beroperasi. Faktor ini merupakan yang sangat rawan dan sering menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen dalam perusahaan.

Trend positif dari pertumbuhan ekonomi merupakan kondisi yang menguntungkan bagi perkembangan dunia usaha pada umumnya. Sebaliknya, tren yang negatif akan menghambat atau merugikan bagi perkembangan dunia usaha secara umum. Ekonomi nasional tumbuh lamban dan berfluktuatif, namun menunjukkan tren yang positif mulai tahun 1999-2006, yaitu berada pada kisaran 5,9% pada tahun 2007 mengalami peningkatan menjadi 6,4%, bahkan Presiden mengatakan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia hampir mendekati 7% (Kompas, 29 desember 2007) Meskipun lamban, wakil Presiden yakin tren pertumbuhan ekonomi akan bergerak naik seiring dengan dimulainya tender-tender pemerintah melalui program-program infrastruktur, yang akan mendorong kebutuhan akan barang-barang industri (www.media-indonesia.com). Pertumbuhan ekonomi berpengaruh pada kegiatan PT. Pesona Remaja walaupun tidak terlalu signifikan. Adapun pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi (%)
1998	-13,61
1999	0,23
2000	4,8
2001	2,4
2002	3,5
2003	3,85
2004	4,05
2005	5,6
2006	5,9
2007	6,4

Sumber: bi.go.id & media-indonesia.com

Sedangkan tingkat pendapatan perkapita merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan penduduk. Dengan adanya peningkatan tingkat pendapatan perkapita, daya beli masyarakatpun meningkat. Hal ini dapat menjadi peluang bagi PT. Pesona Remaja karena mengindikasikan adanya daya beli yang meningkat dari konsumen potensial. Setelah krisis moneter pada tahun 1998 pendapatan perkapita penduduk Indonesia yang hanya sebesar 435, tahun-tahun berikutnya mengalami kenaikan hingga mencapai 710 pada tahun 2004. seperti yang dikutip dari www.republika.com, pernyataan wakil presiden Yusuf Kalla bahwa pendapatan perkapita penduduk Indonesia menunjukkan perbaikan dari 1.200 dollar AS per kapita pada jaman orde baru menjadi 1.500 dollar AS pada 2006, hal ini

mengindikasikan potensi daya beli masyarakat mulai pulih dan menjadi peluang bagi dunia bisnis.

2. Faktor Politik

Kegiatan usaha suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh arah, kebijakan dan stabilitas politik suatu negara dimana perusahaan itu beroperasi. Faktor politik bisa saja menjadi hambatan bila kondisinya tidak stabil, dan sebaliknya jika stabil maka akan menjadi lancar. Kondisi politik Indonesia saat ini dapat dikatakan cenderung stabil dan kondusif, meski kadang diwarnai dengan aksi unjuk rasa terkait dengan kebijakan pemerintah.

Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang dicanangkan pemerintah berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan ekonomi, melalui beberapa program mengenai dana penjaminan, peraturan perijinan, pengembangan jasa konsultasi, serta penguatan kemitraan usaha besar dan UKM. Seperti yang dikutip dari www.media-indonesia.com, saat ini, pemerintah mengalokasikan dana penjaminan sebesar Rp.500 miliar untuk mengembangkan UKM. Hal ini tentu akan memberikan angin segar bagi dunia usaha khususnya PT. Pesona Remaja. Namun yang masih menjadi ancaman bagi perusahaan dari kebijakan pemerintah adalah rendahnya tarif bea masuk (BM) untuk komoditas produk-produk garmen yaitu 0%-15%. Tarif serendah ini memungkinkan barang impor leluasa untuk masuk dan menggusur produk dalam negeri,

melalui harganya yang masih murah. Menurut sekjen YPTI (Yayasan Pengembangan Tekstil Indonesia) Budi Lestariyo yang dikutip dari www.pikiran-rakyat.com, angka 25% merupakan tarif yang pantas untuk bea masuk produk garmen saat ini. Hitungan tersebut didasarkan selisih harga aktual antara produk nasional dan produk impor yang ada, ditambah dengan kenaikan BBM. Belum lagi masuknya garmen ilegal yang menambah ancaman yang berat bagi industri garmen di tanah air.

3. Faktor Sosial Budaya

Lingkunga eksternal perusahaan selalu menghadapi kondisi sosial masyarakat yang berbeda-beda, antara lain dipengaruhi oleh kultur, demografi, ekologi, agama, pendidikan dan suku. Faktor sosial budaya ini mempengaruhi kesempatan dan tantangan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, PT. Pesona Remaja mencoba untuk menangkap peluang-peluang yang ada dan mengembangkan usahanya melalui produk dengan bahan dasar kain jeans. Dimana produk jans terutama celana jeans merupakan produk yang selalu diminati dimanapun dan kapan pun, tidak lekang dimakan jaman.

Secara demografi penduduk Indonesia mengalami peningkatan jumlah penduduk yang signifikan setiap tahunnya, yang rata-rata 1,49% per tahunnya. Jauh lebih rendah bila dibandingkan dengan angka tahun 1990 dengan 1,98% pertahunnya (www.bps.go.id). Dengan meningkatnya

pertumbuhan penduduk maka semakin tinggi kebutuhan akan sandang, yang menjadi peluang PT. Pesona Remaja untuk memperluas pangsa pasar. Dari segi tingkat pendidikan, Indonesia memiliki penduduk yang berpendidikan relatif rendah dengan rata-rata berpendidikan tertinggi setingkat SMU sebesar 3.695.504 jiwa pada tahun 2004 dan tahun 2005 yang mencapai 3.911.502, ini berpengaruh pada bidang pekerjaan yang terbatas dan cenderung sebagai bidang operasional.

4. Faktor Teknologi

Teknologi berubah dengan cepat dan drastis, memberikan kemudahan, penurunan biaya produksi, dan meningkatkan kualitas suatu produk. Teknologi tidak hanya menawarkan kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan, tetapi juga tantangan dan ancaman dalam penerapannya. Dibutuhkan investasi yang besar oleh perusahaan dalam memilih teknologi yang tepat dan sesuai dengan kegiatan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Mesin dan peralatan yang PT. Pesona Remaja digunakan saat ini bisa dibilang sudah mulai usang dan perlu untuk diganti dengan penggunaan mesin yang baru dan teknologi yang baru, untuk dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produknya.

b) Lingkungan Industri

Lingkungan industri memberikan pengaruh persaingan yang cukup besar terhadap kinerja perusahaan. Analisa lingkungan industri mencakup enam hal, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman

produk substitusi, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, dan persaingan sesama perusahaan dalam industri.

1. Ancaman Pendetang Baru

Perusahaan perlu untuk mewaspadaai masuknya perusahaan baru kedalam industri yang ada. Industri garmen merupakan industri yang mempunyai hambatan masuk yang besar bagi perusahaan yang ingin masuk kedalamnya. Perusahaan baru yang ingin masuk kedalam industri ini memerlukan modal yang besar dalam menginvestasi mesin dan alat yang digunakan, disamping itu perusahaan juga harus dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menekan harga agar dapat bersaing. PT. Pesona Remaja menganggap pendatang baru bukan merupakan suatu ancaman yang terlalu berarti dalam perebutan pangsa pasar yang ada.

2. Ancaman Produk Substitusi

Sebagai produk pokok manusia berupa sandang, garmen memiliki banyak macam produk pengganti bila dilihat dari jenis bahan yang digunakan. PT. Pesona Remaja yang memproduksi celana jeans, menganggap bahwa produk yang berbahan dasar jenis kain selain jeans sebagai ancaman, namun tidak terlalu besar karena hal ini menyangkut pertimbangan selera orang yang menggunakannya.

3. Kekuatan Pembeli

Pembeli mampu untuk mempengaruhi perusahaan dalam segi harga, mutu dan pelayanan, menurunkan harga dan meningkatkan mutu dan pelayanan. Dengan banyaknya pilihan jenis dan merek memungkinkan konsumen dengan mudah untuk berpindah memilih barang dengan kualitas maupun harga yang lebih baik. PT. Pesona Remaja selama ini sudah berusaha untuk menetapkan kualitas dan harga yang bersaing terutama terhadap produk yang sejenis.

4. Kekuatan Pemasok

Pemasok memberikan kontribusi yang besar terhadap penyediaan bahan baku bagi perusahaan. PT. Pesona Remaja memasok bahan bakunya dari wilayah Surabaya, Bandung, dan Semarang yang memiliki kekuatan tawar-menawar yang besar, sehingga tidak menjadi suatu ancaman bagi perusahaan karena dapat bernegosiasi harga dengan memilih pemasok yang memberikan harga paling murah.

5. Persaingan Diantara Anggota Dalam Industri

Persaingan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan untuk dapat memenangkannya. Persaingan dalam industri garmen sangat ketat dengan kualitas dan harga yang bersaing. Persaingan ini tidak hanya diramaikan oleh perusahaan lokal saja tetapi juga produk dari luar negeri seperti Cina, Hongkong, India, dan Singapura. Hal ini, menjadi suatu

ancaman yang besar bagi PT. Pesona Remaja dalam kegiatan penjualannya.

c) lingkungan Operasional

Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor persaingan yang mempengaruhi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk memasarkan produk sehingga menguntungkan perusahaan. Analisis lingkungan operasional meliputi posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, dan tenaga kerja.

1. Posisi Bersaing

Perusahaan melakukan banyak cara untuk dapat memenangkan dan menguatkan posisi persaingan. PT. Pesona Remaja memiliki agen distribusi tersebar di banyak kota besar di Indonesia, namun kegiatan promosi yang dilakukan masih tidak maksimal. Bila dilihat dari segi harga dan kualitas produk PT. Pesona Remaja mampu untuk bersaing dalam industrinya.

2. Profil Pelanggan

Pembeli yang dianggap potensial oleh PT. Pesona Remaja terhadap produknya adalah kelas menengah ke bawah dengan pasar domestik/dalam negeri, yang memiliki pangsa pasar yang masih cukup besar untuk diperebutkan. Dengan kebutuhan domestik terhadap garmen sebesar Rp. 46 triliun pertahun menurut Menperindag yang dikutip dari www.media-indonesia.com, dapat menjadi peluang bagi PT. Pesona

Remaja untuk mengembangkan profil pelanggan dan mampu menciptakan pelanggan potensial yang memiliki loyalitas tinggi terhadap produknya.

3. Pemasok

Hubungan dengan pemasok dapat menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. hubungan PT. Pesona Remaja dengan pemasoknya menggunakan proses tawar-menawar dan tidak terikat. Walaupun demikian PT. Pesona Remaja tidak mengalami kendala dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku karena selain menggunakan bahan lokal dan juga banyak tersedia.

4. Tenaga Kerja

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. PT. Pesona Remaja memiliki tenaga kerja/sumber daya manusia dengan pendidikan dan loyalitasnya yang masih rendah, dapat dilihat dengan masih cukup tingginya karyawan yang absen.

2. Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang berpengaruh pada keefektifan pencapaian tujuan perusahaan, dengan mengoptimalkan dan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan yang ada. Analisis lingkungan internal perusahaan dapat dilakukan

berdasarkan pendekatan fungsional, dilakukan dengan cara menganalisis faktor pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan keuangan.

1. Pemasaran

Faktor yang berpengaruh dalam fungsional pemasaran PT. Pesona Remaja terdiri dari 4P yaitu produk (product), tempat (place), harga (price), dan promosi (promotion). Dari segi produk yang diproduksi oleh PT. Pesona Remaja masih terbatas pada celana berbahan dasar jeans, yang terbagi menjadi dua merek celana jeans, DNE untuk wanita dan Max David untuk pria. Produk yang dihasilkan beragam yang dibedakan menurut modelnya, model-model dari DNE yang diproduksi terdiri dari model Basic, Cutbray, Stretch, Loose Feet, Capri, dan Hipster, sedangkan model-model dari merek Max David terdiri dari Basic, Beggy, Cutbray, Loose Feet, dan Cargo. Model-model dari produk yang dihasilkan oleh PT. Pesona Remaja ini dinilai oleh perusahaan sebagai model yang secara umum banyak beredar dan diminati oleh para konsumen.

PT. Pesona Remaja memiliki agen dengan wilayah pemasaran yang meliputi wilayah kota-kota dipulau Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi. Namun kegiatan promosi yang dilakukan kurang maksimal untuk menyampaikan produknya kepada masyarakat, terbukti dari masih banyaknya masyarakat yang belum mengenal keberadaan perusahaan terutama mengenai keberadaan produk DNE dan Max David. Hal ini dapat menjadi kelemahan perusahaan yang segera harus diatasi karena

sebenarnya perusahaan memiliki peluang yang besar malalui agen yang banyak tersebar.

Mengenai harga, PT. Pesona Remaja menawarkan harga produk yang kompetitif, berkualitas dan terjangkau menurut segmennya, menengah kebawah. PT. Pesona Remaja dapat menekan biaya dengan melakukan penawaran barang kepada pemasok untuk mencari harga yang lebih rendah, sehingga dapat memberikan harga yang kompetitif terhadap pesaing dan kepada konsumen potensial.

2. Produksi

Kegiatan produksi yang dilakukan oleh PT. Pesona Remaja dinilai telah efektif dan efisien. Selama ini perusahaan menjalanka proses produksi ecara semi otomatis, dimana sebagian menggunakan mesin dan sebagian lagi menggunakan tenaga manusia. Kondisi mesin yang dimiliki saat ini bisa dikatakan sudah mulai usang dan memerlukan penggantian ke mesin yang lebih modern guna meningkatkan kualitas, serta efektifitas dan efisiensi.

Kegiatan produksi selalu diawali dengan penilaian mutu bahan, proses pengerjaan sampai menjadi barang yang siap untuk dipasarkan. Sehingga kesalahan pada proses produksi dapat diminimalkan dan kualitas produk yang dihasilkan akan terjamin.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki sebagian besar hanya menempuh hingga tingkat SMP atau sederajat, dan bekerja pada bagian produksi. Perusahaan mempekerjakan karyawan tersebut karena memang pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang berkaitan dengan fisik, sehingga tidak memerlukan orang yang berpendidikan tinggi. Sedangkan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi perusahaan mempekerjakan karyawan yang berpendidikan minimal SMA.

4. Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan sangat menentukan kegiatan usaha dimasa yang akan datang. Sejauh ini, PT. Pesona Remaja tidak mengalami masalah dalam pemenuhan maupun kewajiban keuangan dengan pihak ketiga, atau dengan kata lain keuangan yang ada dalam perusahaan telah dikelola dengan sebaik mungkin.

H. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan analisa terhadap lingkungan eksternal yang dihadapi PT. Pesona Remaja, dapat diketahui peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi posisi perusahaan. Secara garis besar peluang dan ancaman dari analisa lingkungan eksternal dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Peluang

Peluang merupakan suatu kesempatan yang memiliki kecenderungan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berikut ini beberapa faktor mengenai peluang yang dimiliki PT. Pesona Remaja:

- a) Kondisi perekonomian yang mulai membaik yang ditandai dengan trend pertumbuhan perekonomian yang positif dan meningkat, menguntungkan dunia usaha khususnya PT. Pesona Remaja untuk dapat lebih meningkatkan dan memperluas pasar potensialnya.
- b) Jumlah penduduk yang semakin meningkat memberikan peluang yang besar bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen berupa sandang dan mendapatkan pembeli yang potensial guna memperluas pangsa pasar dan mempertahankan siklus hidup produknya.
- c) Bertambahnya pendapatan penduduk perkapita mendorong daya beli masyarakat Indonesia pun mengalami peningkatan. Peningkatan daya beli ini memungkinkan konsumen untuk membeli bahkan lebih banyak kebutuhan termasuk didalamnya kebutuhan sandang.
- d) Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing dengan banyaknya angkatan kerja yang belum memiliki pekerjaan, memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan berpendidikan

tinggi, sehingga mampu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

- e) Pemberdayaan usaha kecil dan menengah oleh pemerintah membawa peluang bagi perusahaan untuk dapat lebih maju melalui dana penjaminan, jasa konsultasi, kemitraan, dan perijinan. Sehingga dapat mendukung aktifitas perusahaan secara efektif dan efisien.

2. Ancaman

Ancaman merupakan keadaan yang memiliki kecenderungan dapat membahayakan perusahaan dalam kaitannya dengan persaingan, dan harus segera dilakukan usaha antisipasi. Berikut ini beberapa kondisi yang termasuk ancaman bagi PT. Pesona Remaja:

- a) Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang garmen, baik dari lokal maupun luar negeri melalui impornya. Dengan beragamnya bahan dan model yang ditawarkan perusahaan-perusahaan dalam industri ini merupakan ancaman yang dapat menimbulkan beralihnya konsumen terhadap produk pesaing.
- b) Tarif bea masuk barang impor berupa garmen yang hanya 0%-15% dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Dengan masuknya produk-produk dari Cina dan negara-negara lain yang memiliki harga yang relatif lebih murah merupakan suatu ancaman yang

dapat mengancam pangsa pasar dalam negeri terhadap produk lokal.

- c) Masuknya garmen secara ilegal mengancam kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan dalam industri garmen, baik itu garmen bekas yang layak pakai maupun yang baru. Membuat perusahaan kalah bersaing melalui harga yang murah dalam perebutan pasar.
- d) Regulasi upah minimum daerah dan pesangon yang diberikan kepada karyawan yang masih bisa dikatakan memberatkan bagi usaha kecil dan menengah, dimana dalam industri ini keluar masuknya tenaga kerja sering terjadi. Hal ini bisa menjadi suatu ancaman bagi kondisi keuangan perusahaan.

I. Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan merupakan hasil dari analisa lingkungan internal perusahaan. Secara garis besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Pesona Remaja yang didapat melalui analisa lingkungan internal dikemukakan sebagai berikut.

1. Kekuatan

Kekuatan dapat dikatakan sebagai suatu keunggulan internal yang dimiliki perusahaan dalam upayanya mengembangkan eksistensinya. Berikut ini beberapa kekuatan yang dimiliki PT. Pesona Remaja:

- a) Harga produk yang kompetitif akan memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk mampu bersaing dalam hal penawaran harga kepada konsumen, khususnya melalui harga yang relatif sama dengan pesaing terdekat.
- b) Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi, mulai dari proses pemilihan bahan baku, awal produksi sampai dengan barang jadi, memberikan kekuatan bagi perusahaan dalam menjaga kualitas produk yang baik dan mengurangi kesalahan dalam proses produksi.
- c) Jaringan bahan baku yang berasal dari dalam negeri, sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan karena bahan yang mudah didapat dan tidak terpengaruh oleh kurs valuta asing yang saat ini berfluktuatif.
- d) Agen-agen yang banyak dan tersebar di kota-kota besar di pulau Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi, merupakan suatu kekuatan untuk menghimpun konsumen potensial di segmen sasaran yang ada.
- e) Kondisi keuangan perusahaan saat ini berada dalam kondisi yang baik, dimana selama ini perusahaan mampu menghasilkan laba dan memenuhi kewajibannya dengan baik. Hal ini mendukung perusahaan sebagai kekuatan untuk tetap bertahan dan tumbuh.

2. Kelemahan

Kelemahan adalah faktor internal perusahaan yang cenderung untuk menghambat aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai kelemahan PT. Pesona Remaja, antara lain:

- a) Kegiatan promosi yang tidak maksimal membuat produk yang dihasilkan kurang dikenal oleh masyarakat. Informasi yang didapat oleh konsumen potensial sebagai acuan untuk membeli kurang, yang juga akan menentukan daur hidup produk menjadi cepat usang. Hal ini dapat menghambat usaha perusahaan dalam memperluas pasar.
- b) Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah akan berpengaruh pada kinerja dan produktifitas karyawan terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Sehingga, nantinya akan berpengaruh terhadap beban usaha dan merupakan kelemahan bagi perusahaan.
- c) Loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang rendah merupakan kelemahan perusahaan, yang membuat kegiatan dalam perusahaan menjadi tidak efektifitas dan efisiensi. Sehingga, menghambat perusahaan untuk dapat cepat berkembang.
- d) Ragam produk yang dihasilkan masih sangat terbatas, yang hanya memproduksi celana jeans. Dengan beragamnya produk garmen

yang bisa dipilih dengan bahan baku jeans, sebenarnya memungkinkan perusahaan untuk dapat meningkatkan pangsa pasar pada industri garmen.

- e) Alat dan mesin yang sudah mulai usang dapat membuat kegiatan operasional dan kualitas barang menjadi menurun. Sehingga, kelemahan ini dapat bersifat fatal bagi kelangsungan produksi dan penjualan kepada konsumen.

J. Analisis Matrik IFAS

Setelah mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Pesona Remaja, maka langkah berikutnya menyusun profil kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam lingkungan internal dengan menggunakan alat analisis matrik IFAS. Pada dasarnya tahapan dalam analisis matrik IFAS ini sama dengan tahapan dalam analisis EFAS. (lihat tabel 8)

Tabel 8
Tabel IFAS PT. Pesona Remaja

Faktor-faktor strategis internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan (<i>Strength</i>):			
1) Harga produk yang kompetitif.	0,10	3	0,30
2) Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi.	0,05	4	0,20
3) Jaringan bahan baku dari lokal.	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
Kelemahan (Weakness):			
1) Kegiatan promosi yang kurang maksimal.	0,15	1	0,15
	0,10	2	0,20
2) Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah.	0,10	2	0,30
3) Loyalitas karyawan rendah.	0,15	2	0,20
4) Ragam produk yang terbatas.	0,15	2	0,30
5) Alat dan mesin yang mulai usang.			
Total	1,00		2,25

Sumber: data diolah

Keterangan:

Bobot: 0,00 - 0,05 = Pengaruh kecil

0,06 - 0,10 = Pengaruh sedang

0,11 - 0,15 = Pengaruh besar

0,16 - 0,20 = Pengaruh sangat besar

Rating pada matrik IFAS:

1= merupakan kelemahan utama

2 = merupakan kelemahan kelemahan yang kecil

3 = merupakan kekuatan yang kecil

4 = merupakan kekuatan utama

Hasil analisis IFAS pada PT. Pesona Remaja yang disajikan dalam tabel 7 Menunjukkan skor total perusahaan sebesar 2,25. jumlah tersebut berada dibawah rata-rata yang sebesar 2,5 bahwa kondisi internal perusahaan saat ini dalam keadaan sedikit lemah.

K. Analisis Matrik EFAS

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal, beberapa faktor dapat diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Pesona Remaja dalam mencapai tujuannya, langkah selanjutnya faktor-faktor tersebut disusun menjadi profil peluang dan ancaman dengan menggunakan alat analisis matrik EFAS.

Tabel 7
Tabel EFAS PT. Pesona Remaja

Faktor-faktor strategis eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang (<i>Opportunity</i>):			
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	0,30
4) Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing.	0,05	3	0,15

5) Pemberdayaan UKM oleh pemerintah.	0,20	4	0,80
Ancaman (Threat):			
1) Tingginya tingkat persaingan.	0,15	4	0,60
2) Tarif bea masuk barang impor 0%-15%.	0,10	2	0,20
	0,05		0,05
3) Masuknya gaermen secara illegal.	0,15	1	0,45
4) Regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan.		3	
Total	1,00		2,95

Sumber: data diolah

Keterangan:

Bobot: 0,00 - 0,05 = Pengaruh kecil

0,06 - 0,10 = Pengaruh sedang

0,11 - 0,15 = Pengaruh besar

0,16 - 0,20 = Pengaruh sangat besar

Rating pada matrik EFAS:

1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

Berdasarkan analisis matrik EFAS, jumlah nilai yang dibobot sebesar 2,95 atau berada diatas nilai 2,5 yang merupakan nilai rata-rata yang berarti bahwa PT. Pesona Remaja mampu merespon dengan baik

peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya.

L. 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. Ada dua bentuk analisa SWOT, yaitu analisa diagram SWOT dan matrik SWOT.

Analisa diagram SWOT memiliki sasaran untuk mengidentifikasi satu dari empat pola atau sel yang terdapat dalm diagram ini menyarankan strategi yang dapat mendukung perusahaan dalam kondisi tersebut. Dalam analisis diagram SWOT skor peluang dikurangi skor ancaman dari matrik EFAS dan skor kekuatan dikurangi skor kelemahan dalam matrik IFAS. Nilai selisih yang diperoleh dimasukkan kedalam diagram untuk mengetahui perusahaan kondisi dan alternatif strategi. Berdasarkan hasil dari analisis faktor eksternal perusahaan pada matrik EFAS diperoleh hasil 0,35 (total skor peluang sebesar 1,65 dikurangi total skor ancaman sebesar 1,30) untuk faktor peluang, sedangkan faktor internal perusahaan pada IFAS diperoleh hasil 0,05 (total kekuatan sebesar 1,10 dikurangi total skor untuk kelemahan sebesar 1,15) untuk faktor kekuatan, maka diagram SWOT dapat digambarkan pada gambar 7.

Gambar 7
Diagram SWOT PT. Pesona Remaja



Sumber: data diolah

Hasil dari diagram SWOT menunjukkan bahwa posisi PT. Pesona Remaja berada pada sel III, dimana perusahaan menghadapi peluang pasar yang impresif dalam lingkungan eksternalnya tetapi dikendalikan oleh beberapa kelemahan-kelemahan intern. Fokus strategi bagi perusahaan seperti ini adalah meniadakan kelemahan intern agar lebih efektif dalam memanfaatkan peluang. Situasi pada sel III yang termasuk dalam strategi berbenah diri, dimana perusahaan berada dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif biasanya merupakan pilihan utama yang harus dipertimbangkan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan saat ini yang dihadapi perusahaan.

Selain menggunakan diagram SWOT, analisis selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik SWOT dianalisis dengan menyesuaikan antara peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan, dengan tujuan mengembangkan strategi-strategi alternative bagi perusahaan yang mendukung strategi berbenah diri sesuai dengan posisi perusahaan pada diagram SWOT. Analisis matrik SWOT PT. Pesona Remaja dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8
Analisis Matrik SWOT PT. Pesona Remaja

<p>Matrik SWOT PT.Pesona Remaja</p>	<p>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk yang kompetitif. 2. Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi. 3. Jaringan bahan baku dari lokal. 4. Agen yang banyak dan tersebar. 5. Kondisi keuangan yang baik. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan promosi yang tidak maksimal. 2. Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah. 3. Loyalitas karyawan yang rendah. 4. Ragam produk yang terbatas. 5. Alat dan mesin yang mulai usang.
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian yang mulai membaik. 2. Jumlah 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan harga produk yang kompetitif. Memaksimalkan jaringan kinerja 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi. 2. Meningkatkan kualitas SDM. 3. Meningkatkan/mengganti

<p>penduduk yang semakin meningkat.</p> <p>3. Bertambahnya pendapatan penduduk per kapita.</p> <p>4. Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing.</p> <p>5. Pemberdayaan UKM oleh Pemerintah.</p>	<p>agen.</p> <p>2. Melakukan program kemitraan dengan perusahaan besar, penyalur dan pemasok.</p> <p>3. Melakukan penetrasi pasar untuk memperluas pangsa pasar.</p>	<p>teknologi alat dan mesin produksi.</p> <p>4. Mengembangkan ragam model produk yang ditawarkan.</p>
<p>Ancaman (Threat)</p> <p>1. Laju inflasi yang masih cukup tinggi.</p> <p>2. Tingginya tingkat persaingan.</p> <p>3. Tariff masuk barang impor 0% - 15%.</p> <p>4. Masuknya garmen secara illegal.</p> <p>5. Regulasi UMR dan pesangon yang masih memberatkan.</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Menjalin kerjasama dengan pemasok.</p> <p>2. Menjaga kualitas produk.</p> <p>3. Menjaga harga produk agar dapat tetap bersaing dipasar.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Memberikan bonus atau penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.</p> <p>2. Memaksimalkan kegiatan promosi.</p>

Sumber: Data diolah

Analisa matrik SWOT diatas pencocokan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan menghasilkan beberapa strategi yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. adapun pedoman pemilihan strategi alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO dipilih kalau perusahaan mempunyai kekuatan-kekuatan dalam memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
2. Strategi ST dipilih kalau perusahaan mempunyai kekuatan-kekuatan dalam menghadapi berbagai ancaman yang ada.
3. Strategi WO dipilih kalau perusahaan berusaha mengatasi kelemahan yang dipunyai dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
4. Strategi WT dipilih kalau perusahaan berusaha mengatasi kelemahan sekaligus menghindari ancaman yang dihadapinya.

Terdapat berbagai strategi alternative yang perlu diutamakan berdasarkan kombinasi dari analisis matrik SWOT dan diagram SWOT. Strategi berbenah diri pada diagram SWOT lebih fokus pada usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan, yang bila dibandingkan dengan matrik SWOT yang berada pada strategi WO, ditemukan kesesuaian pada PT. Pesona Remaja yang terdapat banyak peluang dan beberapa kelemahan untuk diantisipasi, yaitu dengan strategi utama berupa *market penetration*, *market development*, dan *product development*. *Market penetration* diutamakan karena dengan strategi ini diharapkan perusahaan mampu memaksimalkan peran jaringan agen pemasaran yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meningkatkan pangsa pasarnya. *Market development* diutamakan karena melalui strategi ini juga perusahaan mampu

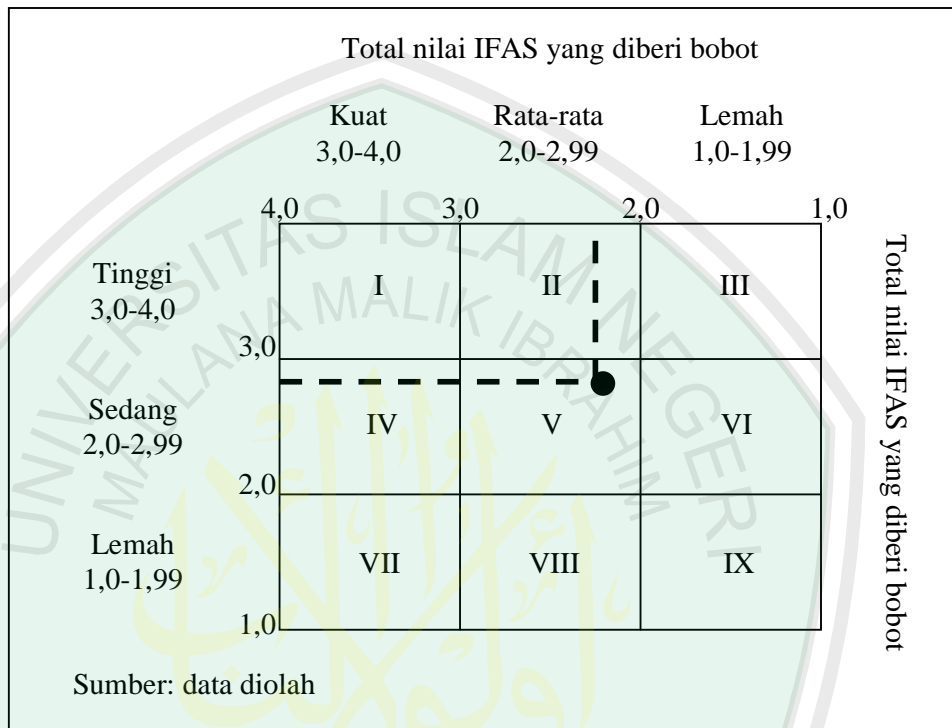
memperbesar pangsa pasarnya melalui pengenalan produk kedaerah yang baru. Sedangkan *product development* dijadikan sebagai strategi alternative utama dengan harapan perusahaan mengembangkan produk melalui peningkatan atau memodifikasi ragam produk yang sudah ada.

M. Analisis Matrik IE (*Internal-External*)

Seperti halnya dengan diagram SWOT, matrik IE juga digunakan untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan dan menentukan strategi alternatif yang sesuai dengan posisi perusahaan tersebut. Matrik IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari matrik IFAS pada sumbu X (horizontal) dan total skor dari matrik EFAS pada sumbu Y. berdasarkan hasil analisis dari matrik IFAS dan EFAS yang dilakukan pada PT. Pesona Remaja, dapat diketahui 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 dapat dilihat pada gambar 8.

Gambar 8

Matrik IE PT. Pesona Remaja



Hasil dari analisis matrik IE diatas menunjukka bahwa PT. Pesona Remaja berada pada sel V, yang berarti bahwa PT. Pesona Remaja memiliki alternatif strategi *hold* dan *mentain* (mempertahankan dan pelihara). Strategi tersebut berfokus pada usaha untuk mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan memanfaatkannya untuk meraih peluang yang ada. *Market penetration* dan *product development* merupakan strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan-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.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap aspek internal dan eksternal perusahaan, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. PT. Pesona Remaja merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang garmen, yang memproduksi celana jeans dengan merek DNE dan Max David. Guna memperlancar kegiatan usaha PT. Pesona Remaja memerlukan suatu strategi yang tepat agar mampu bertahan dan berkembang dalam industrinya. Dalam pelaksanaan strategi perusahaan, PT. Pesona Remaja perlu untuk menganalisis berbagai kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.
2. Hasil analisis matrik EFAS dengan total skor sebesar 2,95 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi diatas rata-rata dalam merespon peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sedangkan hasil analisis IFE dengan total skor sebesar 2,25 menunjukkan perusahaan berada dibawah rata-rata atau

sedikit lemah dalam usaha memanfaatkan kekuatan internal dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

3. Faktor yang menjadi kekuatan bagi PT. Pesona Remaja yaitu:

- a) Harga produk yang kompetitif akan memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk mampu bersaing dalam hal penawaran harga kepada konsumen, khususnya melalui harga yang relatif sama dengan pesaing terdekat.
- b) Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi, mulai dari proses pemilihan bahan baku, awal produksi sampai dengan barang jadi, memberikan kekuatan bagi perusahaan dalam menjaga kualitas produk yang baik dan mengurangi kesalahan dalam proses produksi.
- c) Jaringan bahan baku yang berasal dari dalam negeri, sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan karena bahan yang mudah didapat dan tidak terpengaruh oleh kurs valuta asing yang saat ini berfluktuatif.
- d) Agen-agen yang banyak dan tersebar di kota-kota besar di pulau Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi, merupakan suatu kekuatan untuk menghimpun konsumen potensial di segmen sasaran yang ada.
- e) Kondisi keuangan perusahaan saat ini berada dalam kondisi yang baik, dimana selama ini perusahaan mampu menghasilkan laba

dan memenuhi kewajibannya dengan baik. Hal ini mendukung perusahaan sebagai kekuatan untuk tetap bertahan dan tumbuh.

4. Faktor yang menjadi kelemahan bagi PT. Pesona Remaja yaitu:

- a) Kegiatan promosi yang tidak maksimal membuat produk yang dihasilkan kurang dikenal oleh masyarakat. Informasi yang didapat oleh konsumen potensial sebagai acuan untuk membeli kurang, yang juga akan menentukan daur hidup produk menjadi cepat usang. Hal ini dapat menghambat usaha perusahaan dalam memperluas pasar.
- b) Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah akan berpengaruh pada kinerja dan produktifitas karyawan terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Sehingga, nantinya akan berpengaruh terhadap beban usaha dan merupakan kelemahan bagi perusahaan.
- c) Loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang rendah merupakan kelemahan perusahaan, yang membuat kegiatan dalam perusahaan menjadi tidak efektifitas dan efisiensi. Sehingga, menghambat perusahaan untuk dapat cepat berkembang.
- d) Ragam produk yang dihasilkan masih sangat terbatas, yang hanya memproduksi celana jeans. Dengan beragamnya produk garmen yang bisa dipilih dengan bahan baku jeans, sebenarnya

memungkinkan perusahaan untuk dapat meningkatkan pangsa pasar pada industri garmen.

e) Alat dan mesin yang sudah mulai usang dapat membuat kegiatan operasional dan kualitas barang menjadi menurun. Sehingga, kelemahan ini dapat bersifat fatal bagi kelangsungan produksi dan penjualan kepada konsumen.

5. Faktor yang menjadi peluang bagi PT. Pesona Remaja yaitu:

a) Kondisi perekonomian yang mulai membaik yang ditandai dengan trend pertumbuhan perekonomian yang positif dan meningkat, menguntungkan dunia usaha khususnya PT. Pesona Remaja untuk dapat lebih meningkatkan dan memperluas pasar potensialnya.

b) Jumlah penduduk yang semakin meningkat memberikan peluang yang besar bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen berupa sandang dan mendapatkan pembeli yang potensial guna memperluas pangsa pasar dan mempertahankan siklus hidup produknya.

c) Bertambahnya pendapatan penduduk perkapita mendorong daya beli masyarakat Indonesia pun mengalami peningkatan. Peningkatan daya beli ini memungkinkan konsumen untuk membeli bahkan lebih banyak kebutuhan termasuk didalamnya kebutuhan sandang.

- d) Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing dengan banyaknya angkatan kerja yang belum memiliki pekerjaan, memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan berpendidikan tinggi, sehingga mampu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.
- e) Pemberdayaan usaha kecil dan menengah oleh pemerintah membawa peluang bagi perusahaan untuk dapat lebih maju melalui dana penjaminan, jasa konsultasi, kemitraan, dan perijinan. Sehingga dapat mendukung aktifitas perusahaan secara efektif dan efisien.
6. Faktor yang menjadi ancaman bagi PT. Pesona Remaja yaitu:
- a) Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang garmen, baik dari lokal maupun luar negeri melalui impornya. Dengan beragamnya bahan dan model yang ditawarkan perusahaan-perusahaan dalam industri ini merupakan ancaman yang dapat menimbulkan beralihnya konsumen terhadap produk pesaing.
- b) Tarif bea masuk barang impor berupa garmen yang hanya 0%-15% dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Dengan masuknya produk-produk dari Cina dan negara-negara lain yang memiliki harga yang relatif lebih murah merupakan suatu ancaman yang

dapat mengancam pangsa pasar dalam negeri terhadap produk lokal.

c) Masuknya grmen secara ilegal mengancam kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan dalam industri garmen, baik itu garmen bekas yang layak pakai maupun yang baru. Membuat perusahaan kalah bersaing melalui harga yang murah dalam perebutan pasar.

d) Regulasi upah minimum daerah dan pesangon yang diberikan kepada karyawan yang masih bisa dikatakan memberatkan bagi usaha kecil dan menengah, dimana dalam industri ini keluar masuknya tenaga kerja sering terjadi. Hal ini bisa menjadi suatu ancaman bagi kondisi keuangan perusahaan.

7. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan IE, strategi alternatif yang dianalisis menunjukkan bahwa PT. Pesona Remaja berada pada sel V, yang berarti bahwa PT. Pesona Remaja memiliki alternatif strategi *hold* dan *maintain* (mempertahankan dan pelihara). Strategi tersebut berfokus pada usaha untuk mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan memanfaatkannya untuk meraih peluang yang ada. *Market penetration* dan *product development* merupakan strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan-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.

B. Saran

Beberapa saran yang ditawarkan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan strategi yang telah dirumuskan adalah sebagai berikut:

Saran akademis:

Hasil dari penelitian pada PT. Pesona Remaja mengenai proses perumusan strategi, bagi perusahaan dan para peneliti lain dapat dijadikan bahan pemikiran dan informasi untuk menindaklanjuti strategi umum atau utama perusahaan yang telah dirumuskan, guna mengarahkan perusahaan untuk merumuskan implementasi dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan kemudian.

Secara praktis:

1. Agar lebih bias memperkuat posisi perusahaan dalam industri dan meningkatkan pangsa pasar, sebaiknya PT. Pesona Remaja perlu mengembangkan atau memodifikasi ragam produknya menurut ukuran dan model, dengan cara memperkuat kemampuan litbang dan pemasaran agar jeli melihat pasar guna menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan keinginan pasar, melakukan investasi

dalam menjaga produktifitas yang efektif dan efisien melalui teknologi maupun tenaga kerja, dan focus berusaha mengelola perusahaan melalui evaluasi yang berkelanjutan.

2. Agar mampu untuk meningkatkan penjualan, perusahaan perlu untuk menambah kegiatan promosi dan memaksimalkan kinerja agen-agen yang sudah banyak dalam memperkenalkan produk baru maupun produk yang sudah ada.
3. Agar dapat memperkuat daya saing dan pasokan bahan baku, PT. Pesona Remaja perlu untuk menjalin kemitraan atau kerjasama dengan perusahaan besar, penyalur dan pemasok.
4. Agar loyalitas karyawan terhadap perusahaan tinggi dan memiliki rasa saling memiliki, perusahaan perlu untuk melembagakan visi dan misi serta memberikan bonus atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Amirullah. 2002. *Perilaku Konsumen*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu pendekatan praktek)*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Boyd, Walker dan Larreche. 2000. *Manajemen Pemasaran (Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global)*. Erlangga. Jakarta.
- Chandra Gregorius. *Strategi dan Program Pemasaran*. 2005. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- David, Fred R. 1998. *Manajemen Strategis (Terjemahan oleh Alexander Sindoro. 2002)*. Prenhallindo. Jakarta.
- Jerome dan William. 1996. *Dasar-dasar Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Prenhallindo. Jakarta.
- _____ 2003. *Marketing insight from A to Z*. Erlangga. Jakarta.
- _____ dan Amstrong. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran (Jilid 1)*. Erlangga. Jakarta.
- Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1999 12). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- Mannan. 1992. *Ekonomi Islam (Teori dan Praktek)*. PT. Intermasa. Jakarta.
- Moleong. 2000. *Metododologi Penelitian Kualitatif*. PT. Rosdakarya. Bandung.
- Mulyana, Deddy. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya)*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pearce, John, A. & R.B. Robinson. 1996. *Manajemen Strategik (Terjemahan oleh Agus Maulana. 1997)*. Binarupa Aksara. Jakarta.

- Purnomo, Setiawan Hari,Zulkieflimansyah. 2005. *Manajemen Strategi*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Qardhawi, Yusuf. 1997. *Norma dan Etika Ekonomi Islam*. Gema Insani Press. Jakarta.
- Rahman, Afzalur. 1996. *Doktrin Ekonomi Islam Jilid IV*. PT. Dhana Bhakti Wakaf. Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sukandarrumidi. 2004. *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula)*. . Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Swastha, Basu. 1984. *Azas-azas Marketing*. Liberty. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Umar, Hussein. 2003. *Strategic Management in Action*. Gramedia Pustaka. Jakarta.

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Bagian Personalia PT. Pesona Remaja, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Afif Al Azhar
Tempat/ Tgl. Lahir : Lamongan/ 25 Juni 1985
NIM : 03220123
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Telah melaksanakan penelitian pada PT. Pesona Remaja guna menyusun tugas akhir/ Skripsi dengan judul **"Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT. Pesona Remaja Di Malang"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Januari 2008
Kepala Bagian Personalia

H.M. Muchtar



**DEPARTEMEN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**

Jl. Gajayana No.50 Telp. (0341) 551354 - 572533

BUKTI KONSULTASI

Nama : Afif Al Azhar
NIM : 03220123
Fak / Jur : Ekonomi / Manajemen
Pembimbing : Dr. Salim Al Idrus, MM., M.Ag.
JudulSkripsi : Penerapan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT. Pesona Remaja Di Malang

No	Topik Bimbingan	Tanggal Pembimbingan	Tanda Tangan Dosen Pembimbing
1	Pengajuan Proposal	15 Desember 2006	
2	Revisi Proposal	4 Januari 2007	
3	Revisi Proposal	9 Januari 2007	
4	Seminar Proposal	25 Januari 2007	
5	ACC Proposal	8 Februari 2007	
6	Pengajuan Bab I, II, III	2 Maret 2007	
7	Revisi Bab I, II, III	13 Maret 2007	
8	ACC Bab I, II, III	15 Maret 2007	
9	Pengajuan Bab IV, V	15 Maret 2007	
10	Revisi Bab IV, V	17 Maret 2007	
11	ACC Skripsi	23 Maret 2007	

Malang, 23 Maret 2007

Dekan,

Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA
NIP. 15023128

PEDOMAN WAWANCARA UMUM

1. Bagaimanakah kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Pesona Remaja ?
2. Daerah mana sajakah yang menjadi daerah pemasaran dari PT. Pesona Remaja ?
3. Aspek apa sajakah yang ada pada PT. Pesona Remaja, baik aspek primer maupun aspek sekundernya ?
4. Apa sajakah yang menjadi visi, misi, maupun tujuan dari PT. Pesona Remaja ?
5. Bagaimanakah saluran distribusi yang dilakukan oleh PT. Pesona Remaja ?
6. Bagaimanakah struktur organisasi dari PT. Pesona Remaja ?
7. Apa sajakah produk dari PT. Pesona Remaja ?
8. Bagaimanakah alur produksi dari PT. Pesona Remaja ?
9. berapakah jumlah tenaga kerja yang ada di PT. Pesona Remaja ?

KUESIONER

Nama :

Jabatan :

Dibawah ini pertanyaan-pertanyaan mengenai faktor-faktor internal dan eksternal PT. Pesona Remaja, dimana faktor-faktor tersebut berhubungan dengan volume penjualan dari PT. Pesona Remaja. Oleh karena itu diharapkan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan baik dengan memberikan tanda check (V) sesuai dengan bobot prosentase yang ada.

Faktor-faktor strategis internal	Bobot prosentase pengaruh			
	Kecil (0-5)%	Sedang (5-10)%	Besar (10-15)%	Sangat besar (15-20)%
<p>Kekuatan (Strength):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Harga produk yang kompetitif. 2) Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi. 3) Jaringan bahan baku dari lokal. 4) Agen yang banyak dan tersebar. 5) Kondisi keuangan yang baik. <p>Kelemahan (Weakness):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kegiatan promosi yang kurang maksimal. 2) Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah. 3) Loyalitas karyawan rendah. 4) Ragam produk yang terbatas. 				

5) Alat dan mesin yang mulai usang.				
<p>Faktor-faktor strategis eksternal</p> <p>Peluang (<i>Opportunity</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kondisi perekonomian yang mulai membaik. 2) Jumlah penduduk yang semakin meningkat. 3) Bertambahnya pendapatan penduduk perkapita. 4) Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing. 5) Pemberdayaan UKM oleh pemerintah. <p>Ancaman (<i>Threat</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tingginya tingkat persaingan. 2) Tarif bea masuk barang impor 0%-15%. 3) Masuknya gaermen secara illegal. 4) Regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan. 				

Tabel Kumulatif Jawaban Responden

Bobot prosentase pengaruh
(Banyaknya Responden)

Faktor-faktor strategis internal	Kecil (0-5)%	Sedang (5-10)%	Besar (10-15)%	Sangat besar (15-20)%
<p>Kekuatan (<i>Strength</i>):</p> <p>6) Harga produk yang kompetitif.</p> <p>7) Tingkat pengawasan kualitas yang tinggi.</p> <p>8) Jaringan bahan baku dari lokal.</p> <p>9) Agen yang banyak dan tersebar.</p> <p>10) Kondisi keuangan yang baik.</p>	4	3		
<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>):</p> <p>6) Kegiatan promosi yang kurang maksimal.</p> <p>7) Tingkat pendidikan SDM yang masih rendah.</p> <p>8) Loyalitas karyawan rendah.</p> <p>9) Ragam produk yang terbatas.</p> <p>10) Alat dan mesin yang mulai usang.</p>		2	1	
<p>Faktor-faktor strategis eksternal</p> <p>Peluang (<i>Opportunity</i>):</p> <p>6) Kondisi perekonomian yang mulai membaik.</p> <p>7) Jumlah penduduk yang semakin</p>		2		

meningkat.		2		
8) Bertambahnya pendapatan penduduk perkapita.		2		
9) Penawaran tenaga kerja yang semakin bersaing.	3			
10) Pemberdayaan UKM oleh pemerintah.				4
Ancaman (Threat):				
5) Tingginya tingkat persaingan.			4	
6) Tarif bea masuk barang impor 0%-15%.		2		
7) Masuknya gaermen secara ilegal.	1			
8) Regulasi UMR dan pesangon yang memberatkan.			3	



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : Afif Al Azhar

Nim : 03220123

Alamat : Jl. Pendidikan 186 Ngimbang Lamongan

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA PT. PESONA
REMAJA DI MALANG

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

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**Klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

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

Malang, 16 Januari 2008

Hormat saya,

AFIF AL AZHAR

NIM : 03220123