

Analisis Strategi Pemasaran  
Industri Pengolahan Udang Beku Pada PT. Istana Cipta Sembada  
di Kota Banyuwangi

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Zain Ahmad Moeslim  
Nomor Mahasiswa : 98 311 197  
Jurusan : Manajemen  
Bidang konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2003

Analisis Strategi Pemasaran  
Industri Pengolahan Udang Beku Pada PT. Istana Cipta Sembada  
di Kota Banyuwangi

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat akhir guna  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi , Universitas Islam Indonesia



Oleh :

**Nama** : Zain Ahmad Moeslim  
**Nomor Mahasiswa** : 98 311 197  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**  
**2003**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Juli 2003

Penulis,



Zain Ahmad Moeslim

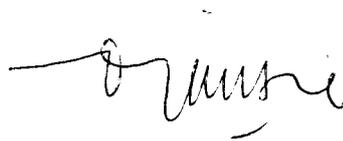
Analisis Strategi Pemasaran  
Industri Pengolahan Udang Beku Pada PT. Istana Cipta Sembada  
di Kota Banyuwangi

Nama : Zain Ahmad Moeslim  
Nomor Mahasiswa : 98 311 197  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Juli 2003

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Dra. Sri Hardjanti, MM

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

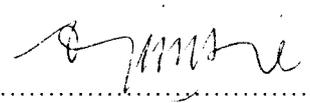
ANALISIS STRATGEI PEMASARAN INDUSTRI PENGOLAHAN UDANG BEKU PADA  
PT. ISTANA CIPTA SEMBADA DI KOTA BANYUWANGI

Disusun Oleh: ZAIN AHMAD MOESLIM

Nomor Mahasiswa: 98311197

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
pada tanggal 12 Agustus 2003

Penguji/Pemb.Skripsi : DRA. SRI HARDJANTI, MM



Penguji : DRS. SUNARDJI DAROMI, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



H. Suwarsono, MA

## ABSTRAK

Skripsi ini berlatar belakang industri pengolahan udang beku. Perusahaan yang diteliti adalah PT. Istana Cipta Sembada. Berdasarkan penelitian dan pengamatan, penulis maka masalah yang dirumuskan adalah berada diposisi bisnis mana perusahaan dilihat dari faktor eksternal (peluang-ancaman) dan faktor internal (kekuatan-kelemahan) serta bagaimana strategi pemasaran perusahaan dimasa datang.

Variabel internal dalam metode penelitian adalah pangsa pasar, variasi produk, citra produk, kualitas produk, harga produk, cara pembayaran, saluran distribusi, pengiriman barang, promosi, efisiensi produksi, teknologi yang dipakai, lokasi perusahaan, pendidikan SDM, keterampilan SDM, ketersediaan SDA udang, dan struktur modal. Variabel eksternal metode penelitian adalah daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar, bahan pendukung produksi, sarana transportasi, dan persaingan

Sumber data dan metode pengumpulan data, dengan cara wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada : Factory Manager, Operation Manager, Human Resource and Administration, Quality Control, Production Assistant Manager, Procurement Assistant Manager, Technical Assistant Manager.

Analisa data dilakukan dengan cara identifikasi variabel internal dan eksternal, kemudian membuat penilaian kinerja dan penilaian bobot pengaruh variabel internal dan eksternal, setelah itu dilakukan analisa SWOT dengan memakai matriks IFAS dan EFAS yang kemudian dilanjutkan dengan membuat Grand Strategy SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan posisi bisnis perusahaan PT. Istana Cipta Sembada terletak pada kuadran I. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

## MOTTO

“Kesungguhan adalah sebuah keseriusan dan kesabaran yang dilandasi oleh rasa kecintaan yang sangat dalam yang akan berakhir dalam sebuah keyakinan”

## **Kata Pengantar**

Assalamualaikum Wr, Wb.

Segala puji bagi Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan setetes ilmu pengetahuan dari samudera ilmu pengetahuan yang Dia miliki pada manusia, karena hanya dengan itulah manusia dapat belajar, mengerti, memahami dan berpikir sesuatu, termasuk didalamnya penulis yang pada akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini adalah sebuah karya “monumental” bagi penulis, skripsi inilah yang akan menghantarkan penulis kepada jenjang tertinggi dalam studi strata 1 di Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

Skripsi ini mengambil tema dengan latar belakang industri pengolahan udang beku. Skripsi ini membahas tentang analisis strategi pemasaran pada PT. Istana Cipta Sembada yang menggunakan alat analisis SWOT. Analisis dilakukan pada faktor internal yang menjadi kekuatan atau kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan untuk mengetahui posisi bisnis dan strategi perusahaan dimasa datang dalam menghadapi persaingan.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terlaksana dengan baik dan lancar tanpa adanya bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Pada kesempatan ini tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra. Sri Hardjanti, MM. Dosen pembimbing skripsi, atas kesabaran, pengarahan, pengertian, dan waktunya.

3. Bapak Haji Fathurrohman Ngatemo. Factory Manager PT. Istana Cipta Sembada, beserta seluruh jajaran organisasi PT. Istana Cipta Sembada, atas bantuan, kerjasama dan waktunya.
4. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Drs. Shidiq Moeslim dan Ibu Lala Zahroh, dengan kasih sayang dan kesabaran yang tak henti-hentinya membimbingku dalam do`a, dan mengajarkan apa dan bagaimana hidup dan kehidupan.
5. Adik-adikku tersayang, Firdaus Rahman Moeslim & Amie Firsanti atas pengorbanan, kesabaran dan pengertiannya, Dahlia Rahmawati Moeslim & Qolbi atas do`anya, Farid Nurhidayat Moeslim atas dukungannya.
6. `Ade`ku Iin Hermawati, dengan kesetiaan, kasih sayang, kesabaran, keikhlasan, pengertian, do`a, dan dukungannya selama mendampingi.
7. Keluarga besar pakde Umar Said, bude Hikmah Sobri, bude Basmal, dan keluarga besar bapak Heru Sumaryanto, atas do`a, kesabaran, pengertian, dan dukungannya.
8. Saudara-saudaraku, Bayu & Lia, Mas A`at & Pritha, Mas Uwiq & Mbak Pipit, Mas Andi & Mbak Nina, Mbak Nia, Mbak Onie, Mas Hanung & istri, Luthfi, atas do`a, pengertian dan dukungannya.
9. Sahabat-saudara setiaku, Yopie & Viera, Bayu & Lia, Sigit & Dina, Edith & Rahma, Rahmat & mbak Tri, Soebhan & Vivi, Brenda & Dali, Ucoq & Adi, Leea & Inesh, Wawaw, Danank, Dedy Cunky, Anissa Sharmanti & Anita Dwi Rahmawati, dll atas kesediaanya menjadi salah satu bagian cerita terindah dalam proses pembelajaran hidup. *‘Little things make a big differences’*.
10. Keluarga besar Peugeot Club Yogyakarta dan seluruh crew Art Tech Peugeot Yogyakarta, Mas Anto atas dukungan do`a dan kesabarannya, Mas Kriz dan Mas Topan atas kerjasamanya, dan pihak-pihak lain yang

tidak dapat disebutkan satu persatu namanya, yang telah memberikan kontribusinya dalam bentuk apapun. baik disadari ataupun tidak, hingga terselesaikannya skripsi ini, *Jazza Kumullahu Khoiron Katsiro*.

Hanya inilah yang bisa saya sampaikan pada kesempatan in. Penulis sadar skripsi ini jauhlah dari sempurna, namun kiranya dari yang tidak sempurna dan sederhana ini dapat bermanfaat dalam pengembangan studi manajemen selanjutnya,

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juli 2003

Penulis.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zain' followed by a stylized flourish.

Zain Ahmad Moeslim

# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi .....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi .....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	vi
Abstrak.....	vii
Halaman Motto .....	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5

## BAB II. LANDASAN TEORI

2.1 Kerangka Dasar Teori Pemasaran .....	7
2.2 Manajemen Pemasaran.....	13
2.3 Desain Strategi Pemasaran .....	14
2.4 Lingkungan Pemasaran .....	23
2.4.1.Lingkungan Eksternal .....	24
a. Lingkungan Umum (General Environment).....	24
b. Lingkungan Industri (Industri Environment) .....	26
2.4.2.Lingkungan Internal .....	26
2.5 Analisis Lingkungan Eksternal Dan Internal .....	27
2.5.1.Analisis Lingkungan Eksternal (Eksternal Enviromental Analysis).....	27
2.5.2.Analisis Lingkungan Internal (Internal Enviromental Analysis).....	30
2.6 Perencanaan Strategis .....	33
2.7 Bauran Pemasaran .....	35
2.8 Analisis dan Matrik SWOT .....	37
2.8.1.Analisis SWOT.....	37
2.8.2.Matrik SWOT .....	39
2.9 Hipotesis .....	40

## BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian .....	41
3.1.1.Variabel Internal.....	41
3.1.2.Variabel Eksternal.....	42

3.1.2. Definisi Operasi Variabel Internal Dan Eksternal.....	42
a. Definisi Operasi Variabel Internal.....	42
b. Definisi Operasi Variabel Eksternal.....	50
3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	53
3.2.1. Data Primer.....	53
3.2.2. Data Sekunder.....	54
3.3 Analisa Data.....	54
3.3.1. Prakiraan Posisi Perusahaan.....	54
a. Identifikasi Variabel.....	54
b. Prediksi Penilaian Variabel Eksternal dan Internal.....	55
1) Penilaian Kinerja.....	55
2) Penilaian Bobot Pengaruh.....	55
3.3.2. Analisis SWOT.....	56
a. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	58
b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).....	59
3.3.3. Grand Strategy SWOT.....	59
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN ANALISIS DATA</b>	
4.1 Gambaran Umum.....	61
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	61
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	62
4.1.3. Keadaan Fisik Kantor.....	64
4.1.4. Struktur Organisasi PT. Istana Cipta Sembada.....	66

4.1.5. Personalia PT. Istana Cipta Sembada.....	68
4.1.6. Hasil Produksi PT. Istana Cipta Sembada.....	70
4.1.7. Bahan Baku Produksi PT. Istana Cipta Sembada.....	71
4.1.8. Saluran Distribusi. PT. Istana Cipta Sembada.....	78
4.1.9. Pemasaran dan Promosi PT. Istana Cipta Sembada.....	78
4.1.10. Penjualan PT. Istana Cipta Sembada.....	79
4.1.11. Langkah Ke Depan PT. Istana Cipta Sembada.....	79
4.2 Analisis Data.....	80
4.2.1. Identifikasi Variabel Perusahaan.....	81
a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	81
b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	93
4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan.....	98
a. Variabel Internal Perusahaan.....	99
b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).....	104
c. Variabel Eksternal Perusahaan.....	108
d. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	111
4.2.3. Posisi PT. Istana Cipta Sembada.....	112
4.2.4. Matriks SWOT.....	114
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	118
5.2 Saran.....	119

DAFTAR PUSTAKA.....	121
---------------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Matrik SWOT.....	39
2.1 Bentuk Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	58
3.1 Bentuk Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).....	59
4.1 Volume Penjualan Udang Beku.....	79
5.1 Keuntungan dan Kerugian Asal Bahan Baku.....	87
6.1 Realisasi Eksport Udang Beku.....	97
7.1 Bobot Pengaruh Variabel Internal PT. Istana Cipta Sembada.....	99
8.1 Data Bobot Pengaruh Variabel Internal PT. Istana Cipta Sembada Diolah .....	100
9.1 Penilaian Kinerja Perusahaan PT. Istana Cipta Sembada.....	101
10.1 Nilai Tertimbang Variabel Internal PT. Istana Cipta Sembada.....	102
11.1 Matriks Faktor Strategy Internal (IFAS) PT. Istana Cipta Sembada.....	104
12.1 Bobot Pengaruh Variabel Eksternal PT. Istana Cipta Sembada.....	108
13.1 Data Bobot Pengaruh Variabel Eksternal PT. Istana Cipta Sembada Diolah.....	109
14.1 Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal PT. Istana Cipta Sembada.....	109
15.1 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal PT. Istana Cipta Sembada.....	110
16.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) PT. Istana Cipta Sembada.....	111
17.1 Matrik SWOT PT. Istana Cipta Sembada.....	114

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1.1. Grand Strategy SWOT.....	37
2.1. Grand Strategy SWOT.....	59
3.1. Grand Strategy PT. Istana Cipta Sembada.....	113

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
I Daftar Pertanyaan Responden PT. Istana Cipta Sembada.....	123

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perikanan berasal dari kata “ikan”. Secara umum ikan didefinisikan sebagai makhluk hidup yang hidup di dalam air dan bernafas dengan insang. Sedangkan secara ekonomi dapat diartikan sebagai seluruh biota yang hidup dalam perairan. Ikan merupakan salah satu komoditi global yang memiliki kandungan nilai protein hewani terlengkap dibandingkan dengan nilai protein hewani yang lainnya. Meningkatnya kesadaran masyarakat global akan besarnya kandungan gizi pada ikan menyebabkan permintaan pasar sering tidak mencukupi. Nilai ekonomis komoditi perikanan yang menjanjikan prospek yang cerah, akan mengakibatkan pertumbuhan industri perikanan Indonesia meningkat secara pesat pada abad 21.

Sesuai dengan Undang-Undang perikanan No.9 tahun 1985, menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan perikanan adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya ikan, dimana wilayahnya terdiri dari: sungai, danau, waduk, rawa, genangan air lainnya, perairan Indonesia dan Zona Ekonom Eksklusif Indonesia.

Negara Indonesia mempunyai peluang yang sangat baik untuk memposisikan dirinya sebagai salah satu produsen dan eksportir utama produk perikanan. Kenyataan ini berdasarkan dari besarnya permintaan produk perikanan, baik pasar domestik maupun pasar internasional yang terus meningkat, salah satunya disebabkan terjadinya pergeseran selera konsumsi oleh konsumen dari *red meat* menjadi *white*

*meat*, setelah merebaknya isu tentang berbagai macam penyakit yang dimiliki oleh hewan yang termasuk dalam golongan *red meat*.

Hasil perikanan Indonesia, baik dalam bentuk segar maupun olahan, semakin diminati pasar lokal maupun pasar luar negeri. Peningkatan permintaan ini memang kita harapkan mengingat tingginya potensi hasil perikanan Indonesia. Masalah yang sering terjadi pada perusahaan adalah produk perikanan ini pada saat penangkapan dalam keadaan segar tetapi cepat sekali mengalami kemunduran kualitas. Oleh karena itulah perlu upaya untuk mempertahankan kualitas dengan cara yang efektif dan efisien agar perusahaan tetap mampu mempertahankan kesegarannya sampai proses produksi tiba, yang salah satunya dengan cara mengawetkan dan mengolahnya, secara ekonomis nilai tambah produk juga meningkat.

Mengingat tingkat pemanfaatan potensi perikanan yang masih rendah, pembangunan sektor perikanan bertujuan untuk meningkatkan produksi guna mencapai swasembada protein hewani, memenuhi bahan baku industri dalam negeri, meningkatkan devisa serta untuk meningkatkan pendapatan dan taraf kehidupan para nelayan/petani ikan. Ikan adalah merupakan hewan yang paling cepat memiliki kemunduran kesegaran, ikan akan mengalami perubahan akibat pengaruh fisik, kimiawi, dan mikrobiologi yang mana nantinya berujung pada kemunduran kualitas ikan tersebut. Oleh sebab itu, banyak perusahaan melakukan proses pengolahan pengawetan ikan. Ikan yang telah diolah dan disimpan dalam ruangan pendingin (*Cold Storage*) selanjutnya oleh perusahaan dapat dijadikan bahan komoditi ekspor tanpa mengalami kerusakan dan pembusukan dalam proses pengirimannya.

Salah satu perusahaan yang berperan dalam industri perikanan, khususnya ekspor udang beku adalah PT. Istana Cipta Sembada, sebuah perusahaan swasta nasional. Produk yang dihasilkan PT. Istana Cipta Sembada sampai saat ini telah diakui sebagai komoditi ekspor non-migas yang sudah mendapatkan pasar internasional terutama Jepang dan Amerika.

Untuk menghadapi persaingan, perusahaan memerlukan persiapan dan strategi pemasaran, perencanaan strategi dan manajemen strategi yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menjabarkan rencana permainan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk atau pasar, dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana untuk mengejar visi dari perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfer baru lalu lintas ekonomi dunia. Dikarenakan datangnya pasar bebas tidak akan menunggu pulihnya perekonomian Indonesia dan siapnya sebuah perusahaan. Maka tak ada jalan lain pemulihan ini harus serentak dengan persiapan menyongsong pasar bebas tingkat ASEAN/AFTA.

Begitu pentingnya informasi sehingga apabila ketinggalan informasi tersebut berarti hilangnya kesempatan untuk mendapatkan pasar sasaran sesuai kualifikasi. Dari pengalaman 14 tahun memproduksi dan mengekspor udang beku PT. Istana Cipta Sembada memiliki banyak kekurangan yang perlu diperhatikan dan diperbaiki, antara lain:

1. Belum optimalnya strategi pemasaran yang digunakan untuk menarik pasar yang ada secara maksimal.
2. Masih tergantungnya produksi dengan jumlah dan kualitas *Raw Material*/bahan baku dari *supplier*.
3. Kurang optimalnya bagian pengadaan dan produksi, yang menyebabkan masih tingginya produk *broken*.
4. Teknologi mesin yang ada belum memadai untuk dapat menghasilkan produksi maksimal sesuai dengan kapasitas maksimal pabriknya.
5. Masih kurangnya jumlah produk *value added* yang dihasilkan perusahaan.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Beranjak dari kenyataan di atas dan berdasarkan penelitian serta pengamatan, penulis dapat menyimpulkan masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan di lihat dari faktor eksternal (peluang-ancaman) dan faktor internal (kekuatan-kelemahan) ?
2. Bagaimana strategi pemasaran perusahaan di masa datang untuk menghadapi persaingan ?

## **1.3 BATASAN MASALAH**

Mengingat keterbatasan penulis dan agar pembahasan yang dilakukan dapat lebih terarah, maka digunakan batasan-batasan yang diperlukan sebagai berikut:

1. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan PT. Istana Cipta Sembada dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.
2. Membatasi penelitian ini hanya pada PT. Istana Cipta Sembada yang bergerak dalam industri pengolahan udang beku, sebagai SBU (*Strategic Business Unit*) dari PT. Istana Cipta Sejahtera Group, yang bergerak dalam industri perikanan.
3. Faktor-faktor eksternal meliputi ancaman dan peluang yang dihadapi PT. Istana Cipta Sembada dan juga faktor-faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan PT. Istana Cipta Sembada, dengan analisa SWOT.

#### **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Sebelum melangkah kepada hal-hal yang lebih mendalam tentang tulisan ini, penulis mematok tujuan dari penulisan ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi PT. Istana Cipta Sembada secara internal dan eksternal.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi PT. Istana Cipta Sembada untuk menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

#### **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis
  - a. Mengembangkan analisis dan daya nalar terhadap masalah yang sedang dan akan dihadapi
  - b. Menambah pengetahuan tentang pentingnya strategi dan sistem pemasaran.

## 2. Bagi Perusahaan

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam memperhitungkan kelayakan pasar sasaran dengan berbagai kondisi yang ada
- b. Sebagai penciptaan strategi guna menunjang visi, misi dan filosofi perusahaan serta sebagai sasaran mewujudkan besaran target sasaran

## 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang ada hubungannya dengan penulisan masalah tersebut.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 KERANGKA DASAR TEORI PEMASARAN**

Perekonomian dunia pada abad 21 semakin kompetitif, Pasar dunia akan terbuka karena terjadinya liberalisasi perdagangan dan investasi. Kesenjangan antara negara kaya dan miskin akan semakin lebar karena pada abad 21, negara-negara maju akan bertambah sedikit orangnya, sedangkan negara-negara miskin akan bertambah banyak penduduknya. Masalahnya, pada saat terjadinya *demographic explosion* di negara-negara miskin, justru terjadi *technology explosion* di negara-negara kaya. Robot akan banyak menggantikan manusia untuk melakukan pekerjaan yang berulang-ulang di pabrik. Sedangkan *biotech* akan mampu membuat keunggulan alam kurang berfungsi lagi. Kalau alam dan manusia sudah diganti oleh teknologi, maka habislah sudah *competitive advantage* yang dimiliki negara miskin.

Kemajuan information teknologi yang demikian dahsyat telah memudahkan para *Multi National Company* dapat melakukan perdagangan antar negara karena informasi dan transaksi bisa berlangsung secara *realtime*. Begitu cepatnya lalu-lintas informasi dan transaksi ini, sampai-sampai ada kekhawatiran yang sangat besar pula terhadap *volatile*-nya pasar modal dan pasar uang dunia. Imbasnya terhadap perekonomian Indonesia sangat terasa, perusahaan-perusahaan yang tidak cukup memiliki syarat untuk turut serta terjun dalam peperangan ekonomi dalam pasar bebas nantinya, sudah mulai tutup buku pada krisis moneter yang menimpa Indonesia kemarin ini.

Kemampuan kompetitif perusahaan dalam era perdagangan bebas banyak ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya yang paling utama adalah bagaimana perusahaan mampu menguasai pasar, menjadi *market leader* dan *market driver* pada bidang industrinya. Kemampuan untuk ‘menggenggam’ pasar salah satunya ditentukan oleh strategi pemasaran perusahaan tersebut.

Beberapa ahli memberikan bermacam-macam definisi tentang pemasaran, diantaranya:

Hermawan Kartajaya mendefinisikan pemasaran adalah:

*marketing harus menjadi suatu strategic-business-concept yang menjadi tanggung jawab top management untuk menjamin suatu sustainable satisfaction bagi 3 stake holder utama, yaitu customer, people in the organization, dan shareholder itu sendiri, marketing bukan lagi keputusan fungsional, tapi sudah merupakan keputusan strategis yang menyangkut sampai seberapa jauh sebuah perusahaan ingin mempertahankan dan membangun brand yang telah dipakai.*

Philip Kotler mendefinisikan pemasaran sebagai:

*satu proses sosial dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.<sup>1</sup>*

W.Y Stanton (1995) mengemukakan bahwa:

*pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial.<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, analisis, perencanaan dan pengendalian, jilid satu, hal. 5.

<sup>2</sup> J. Sudarsono dkk, Pengantar Ekonomi Perusahaan, hal. 122.

American Marketing Association (AMA) mendefinisikan:

*pemasaran sebagai suatu proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi.*<sup>3</sup>

Konsep-konsep pemasaran yang ada saling berkaitan dan masing-masing dibangun atas konsep sebelumnya, konsep tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Konsep Kebutuhan (*Needs*)

Adalah salah satu konsep paling mendasar yang menggaris bawahi pemasaran. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan manusia (*human need*). Sehingga dapat disimpulkan kebutuhan manusia adalah suatu keadaan akan sebagian dari pemuasan dasar yang dirasakan atau didasari.

Orang memerlukan pangan, sandang, papan, keamanan, pengakuan lingkungan, harga diri dan lain-lain untuk tetap hidup. Kebutuhan-kebutuhan tersebut telah ada dalam setiap jaringan jasad hidup dan kondisi manusia.

Pada konsep ini seseorang atau lebih merasa kehilangan sesuatu jika sebuah kebutuhan tidak merasa terpuaskan maka seseorang itu akan melakukan satu dari dua hal yakni: mencari obyek untuk pemuasan atau mencoba menurunkan kebutuhannya. Konsep kebutuhan dari waktu ke waktu adalah relatif sama dan tidak pernah berubah, yang berubah hanya konsep keinginannya saja.

#### 2. Konsep Keinginan (*Wants*)

Keinginan manusia adalah hasrat untuk memperoleh pemuas-pemuas tertentu untuk kebutuhan yang lebih mendalam. Keinginan manusia terhadap

---

<sup>3</sup> C.M. Lingga Purnama, *Strategic Marketing Plan*, hal. 1.

pola kebutuhan dibentuk oleh kebudayaan dan kepribadian individu. Keinginan digambarkan dalam bentuk obyek yang akan memuaskan kebutuhan.

Konsep keinginan selalu bergeser dari waktu ke waktu. Keinginan konsumen jaman dulu tentu berbeda dengan keinginan konsumen masa yang akan datang, meskipun konsep kebutuhannya tetap sama, contohnya adalah dari waktu ke waktu manusia selalu membutuhkan apa yang namanya sandang, pangan, dan papan sebagai kebutuhan dasar kita dan tidak akan pernah berubah, tetapi jenis sandang, macam pangan, dan bentuk papan yang kita inginkan selalu berubah dengan sejalannya waktu.

Meningkatnya obyek keinginan dapat berakibat meningkatnya minat dan hasrat yang sekaligus memacu para produsen berupaya menyediakan lebih banyak produk dan jasa yang dapat memuaskan keinginan.

### 3. Konsep Permintaan (*Expectation*)

Pengharapan adalah keinginan terhadap produk-produk tertentu yang didukung oleh suatu kemampuan dan kemauan untuk mencapai produk itu.

Manusia pada umumnya memiliki harapan yang nyaris tidak terbatas, tetapi selalu terbentur kepada terbatasnya sumber daya. Untuk mengatasinya mereka memilih produk-produk yang memberikan kepuasan tertinggi untuk uang mereka. Pengharapan mereka akan menjadi suatu permintaan jika didukung oleh daya beli dan kualitas produk atau jasa yang sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen.

#### 4. Konsep Produk

Pengertian produk dalam arti yang lebih luas mencakup segala sesuatubentuk produksi yang dapat diberikan kepada seseorang/konsumen guna memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Tersedianya produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen dimungkinkan jika didorong oleh kebutuhan, keinginan dan permintaan.

Konsep produk tidak terbatas pada obyek-obyek fisik, tetapi juga meliputi produk jasa. Dan dalam perkembangannya produk mencakup orang, tempat, organisasi, kegiatan dan ide. Konsep produk yang tepat akan mampu meningkatkan penjualan, dikarenakan umumnya konsumen tertarik kepada produk secara visual terlebih dahulu.

#### 5. Konsep Pertukaran (*exchange*)

Pemasaran dapat terjadi apabila orang atau badan usaha atau lembaga memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran (*exchange*). Pertukaran dapat didefinisikan dengan tindakan untuk memperoleh obyek yang diinginkan dari seseorang atau badan usaha atau lembaga dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya. Agar terjadi jual-beli atau pertukaran, lima persyaratan harus terpenuhi:<sup>4</sup>

- a. sekurang-kurangnya terdapat dua pihak
- b. masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang mungkin bernilai bagi pihak lain

---

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Op. Cit*, hal.12.

- c. setiap pihak mampu berkomunikasi dan mengirimkan sesuatu produk kepada yang lain
- d. setiap pihak bebas untuk menerima atau menolak tawaran
- e. setiap pihak percaya, bahwa memang tepat atau perlu untuk berhubungan dengan pihak lain.

#### 6. Konsep Pasar (*Market*)

Konsep tentang jual-beli atau pertukaran mengacu pada pemahaman tentang konsep sebuah pasar. Sebuah pasar terdiri dari pelanggan potensial dengan kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin mau dan mampu untuk ambil bagian dalam jual-beli guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Karena itu besar kecilnya suatu pasar tergantung pada jumlah orang yang menunjukkan kebutuhan, mempunyai sumber daya yang menarik bagi orang lain dan mau menyediakan sumber daya tersebut untuk memperoleh apa yang mereka inginkan.<sup>5</sup> Konsep pasar menentukan strategi persaingan apakah yang akan digunakan perusahaan. Strategi inilah yang menentukan apakah perusahaan dapat bertahan dan bersaing untuk memperebutkan pasar atau malah kalah dan tersengkir dalam persaingan.

#### 7. Konsep Pemasaran (*Marketing*)

Konsep pasar pada akhirnya sampai pada rumusan yang lengkap tentang pemasaran. Pemasaran merupakan kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Pemasaran dapat diartikan bekerja dengan pasar untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

---

<sup>5</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.* hal. 17.

Konsep pasar berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding para pesaing.<sup>6</sup> Konsep pemasaran yang tepat memegang peranan dalam meningkatkan penjualan. Konsep pemasaran juga menentukan apakah produk kita dapat diterima pasar atau tidak.

## 2.2 MANAJEMEN PEMASARAN

Untuk mengkoordinasi kegiatan pemasaran, dibutuhkan adanya manajemen pemasaran. Adapun yang dimaksud dengan manajemen pemasaran menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong adalah:

*analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyek organisasi.*<sup>7</sup>

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja satu orang atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer adalah mediator utama yang mengaplikasikan tujuan, target dan keinginan perusahaan ke dalam proses kinerja sehari-hari pada sumber daya manusia yang telah tersedia sesuai dengan bidang dan kemampuannya secara terencana, terorganisir, terkendali, efektif, efisien, dan optimal. Manajer bukan sekedar secara teoritis memimpin departemen yang berada dalam perusahaan, tetapi lebih kepada falsafah “*make things happen*”, jadi bukan hanya dalam tahap pembuatan perencanaan saja tetapi sampai membuat apa yang telah direncanakan itu terlaksana

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hal. 30.

<sup>7</sup> Philip Kotler and Gary Armstrong, Dasar-dasar Pemasaran, jilid I, hal. 13.

secara benar, tepat, cepat, hati-hati, efisien, efektif, dan optimal. Dalam setiap jabatan manajer selalu melekat satu tanggung jawab utama membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material. Ini semua akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengaruh dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan target perusahaan.<sup>8</sup>

Jadi manajemen pemasaran termasuk menganalisa dan menata olah permintaan konsumen, membuat konsep pemasaran produk yang efektif, efisien, dan tepat agar dapat diterima oleh pasar, yang pada akhirnya termasuk menata olah hubungan harmonis dengan pelanggan, agar proses pembelian dapat berjalan secara kontinu. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk memuaskan pembeli sehingga bisa tercapainya target penjualan dan keuntungan dari kedua pihak yaitu pembeli dan penjual.

### **2.3 DESAIN STRATEGI PEMASARAN**

Dalam perkembangannya, konsep desain strategi mengenai pemasaran strategi terus berkembang, hal ini disebabkan makin banyaknya strategi-strategi baru yang dibuat untuk menyesuaikan dengan pasar agar dapat bertahan dan memenangkan pasar. Beberapa contoh dapat dilihat adanya perbedaan konsep strategi dari beberapa ahli, yang diantaranya:<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> John R. Sehemerhorn, Jr, Manajemen, buku pertama, hal. 4.

<sup>9</sup> Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, hal. 3-4.

1. Chandler (1962) yang menyatakan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2. Hamel dan Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

3. Fred R. David

Strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi bisnis termasuk peluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan.

Para manajer mengartikan strategi sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran pemasaran Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM (sumber daya manusia), keuangan dan bahan dimasa mendatang. Strategi memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial dan mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.<sup>10</sup>

Menurut Philip Kotler strategi pemasaran adalah:

*logika pemasaran, dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi*

---

<sup>10</sup> Pearce and Robinson, Manajemen Strategik, jilid I, hal.20.

*pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.*<sup>11</sup>

Dalam mendesain suatu strategi pemasaran ada tiga hal penting yang perlu dilakukan oleh pemasar yaitu:<sup>12</sup>

a. Strategi Segmentasi Pasar (*Market Segmentation Strategy*)

Segmentasi pasar pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar dengan cara mengelompokkan pembeli aktual maupun potensial berbeda yang mungkin meminta produk dan bauran pemasaran tersendiri. Kemudian dilakukan penentuan pasar sasaran untuk memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dilayani. Hal ini dikarenakan para konsumen yang berada dilingkungan tempat perusahaan beroperasi sangat heterogen dan untuk menciptakan serta mempertahankan keunggulan bersaingnya, perusahaan perlu memilih pasar sasaran yang akan dilayaninya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Strategi Penentuan Pasar Sasaran (*Market Targeting Strategy*)

Pasar sasaran (*target market*) adalah kelompok tertentu yang dirasakan oleh manajer memiliki kemungkinan paling besar untuk membeli produk perusahaan. Kelompok inilah yang nantinya akan menjadi target dari produk kita. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam market targeting ini:

1) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen

Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus memperhatikan dua faktor, yaitu daya tarik segmen secara keseluruhan dan tujuan serta sumber daya perusahaan. Tujuan dari pengevaluasian segmen

---

<sup>11</sup> Philip Kotler, *Op. Cit*, hal. 98.

<sup>12</sup> C.M. Lingga Purnama, *Op. Cit*, hal. 80.

pasar nantinya akan sangat menentukan segmen pasar apa yang akan diambil oleh perusahaan. Proses pengevaluasian segmen pasar hendaknya dilakukan secara cermat, cerdas, dan professional.

2) Memilih segmen pasar

Setelah mengevaluasi segmen-segmen yang berbeda, langkah selanjutnya adalah memilih segmen pasar tersebut. Dalam hal ini, keputusan penentuan pasar sasaran harus dilakukan secara cermat dan hati-hati, karena bila kita salah dalam memilih segmen pasar yang kita mau bisa jadi produk kita akan gagal di pasar nantinya. Keputusan penentuan pasar sasaran dapat dilakukan pada satu segmen atau beberapa segmen pasar. Keputusan memilih segmen pasar mempengaruhi strategi penentuan posisi pasar.

c. Strategi Penentuan Posisi Pasar (*Market Positioning Strategy*)

Bagi setiap segmen yang ingin dimasuki perusahaan, perlu dikembangkan suatu strategi penempatan produk. Saat ini setiap produk yang beredar dipasaran menduduki tempat tertentu dalam segmen pasar. Apa yang sesungguhnya penting disini adalah persepsi atau anggapan konsumen mengenai posisi yang dipegang oleh setiap produk di pasar.<sup>13</sup> Untuk memenangkan persepsi atau anggapan dalam benak konsumen akan produk kita itulah *Market Positioning Strategy* ditujukan.

*Positioning* merupakan tindakan untuk merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam benak pelanggan sasaran. Penentuan posisi pasar menunjukkan bagaimana produk dan merek dibedakan dari para pesaingnya.

---

<sup>13</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal. 380.

Dalam memahami penentuan posisi pasar, perlu diperhatikan beberapa aspek terkait, seperti:

1) Atribut diferensiasi Utama

Sebuah perusahaan, baik yang menghasilkan barang maupun jasa, perlu mengidentifikasi cara-cara spesifik untuk mengidentifikasi produknya agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Untuk melakukan diferensiasi tersebut, pemasar perlu memperhatikan atribut diferensiasi utama dalam produk yang dihasilkan perusahaan, yaitu:<sup>14</sup>

a) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk fisik menyerupai suatu garis. Diujung yang satu, akan ditemukan produk yang sangat terstandarisasi dimana hanya dimungkinkan adanya sedikit variasi seperti aspirin, diujung lainnya produk dengan diferensiasi tinggi seperti mobil. Pembeda produk utama adalah keistimewaan, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan.

b) Diferensiasi Pelayanan

Produk fisik tidak mudah didiferensiasikan, kunci keberhasilan dalam persaingan sering terletak pada penambahan pelayanan yang dapat meningkatkan nilai serta kualitasnya. Pembeda pelayanan utama adalah kemudahan pesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan serta pemeliharaan dan perbaikan. Pelayanan sering kali menjadi kunci utama perusahaan dalam menarik konsumen. Pelayanan yang baik menjadi salah kekuatan utama perusahaan dibanding

---

<sup>14</sup> C.M. Lingga Purnama. *Op. Cit.*, hal. 97-100.

dengan pesaing, juga sebaliknya pelayanan yang buruk juga bisa menjadi titik lemah perusahaan yang dapat berimbas pada berkurangnya jumlah pelanggan terhadap produk perusahaan. Jadi kualitas produk tidaklah cukup berarti untuk menarik konsumen kalau tidak diimbangi dengan pelayanan yang baik.

c) Diferensiasi Karyawan

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang kuat dengan memperkerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik dari pada pesaing mereka. Karyawan yang terlatih dengan lebih baik menunjukkan enam karakteristik, yaitu kemampuan, kesempatan, kredibilitas, dapat diandalkan, loyal, cepat tanggap dan komunikasi. Karyawan yang baik bukan karyawan yang hanya bekerja rajin saja, tetapi karyawan yang ikut serta dalam memikirkan nasib perusahaan di masa datang. Karyawan harus memiliki rasa bahwa mereka juga sebagai pemilik perusahaan tersebut. Jika perusahaan maju maka dia juga akan maju, begitu pula sebaliknya jika perusahaan ini mundur maka mundur pula nasib dia sebagai karyawan. Hal ini dapat memacu karyawan untuk selalu berpikir dan berbuat positif dan inovatif demi perusahaan, tidak saja memikirkan jumlah gaji. Karyawan yang baik adalah karyawan yang bekerja dengan jiwa bukan secara fisik saja. Banyak yang terjadi saat ini adalah karyawan yang hanya memikirkan gaji saja, dalam arti dia tidak mau peduli apakah perusahaan tempat dia bekerja itu untung atau rugi, yang penting buat dia adalah dia selalu dibayar setiap bulannya.

d) Diferensiasi Saluran

Perusahaan dapat mencapai diferensiasi melalui caranya membentuk saluran distribusi terutama jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut. Saluran distribusi memegang peranan penting dalam proses penyaluran bahan baku dari *supplier* ke perusahaan dan penyaluran produk dari perusahaan ke konsumen. Efektifitas dan efisiensi saluran distribusi juga menentukan *cost* perusahaan, semakin kita bisa membuat saluran distribusi yang efektif dan efisien semakin ringan pula *cost* yang harus dikeluarkan perusahaan. Jaringan saluran distribusi yang kuat juga akan memudahkan perusahaan dalam membuat atau mencari alternatif terbaik yang dapat dilakukan untuk saluran distribusinya.

e) Diferensiasi Citra

Dalam penawaran bersaing yang terlihat sama, pembeli mungkin berbeda tanggapannya pada citra perusahaan atau citra produk yang satu dengan lainnya. Citra yang efektif melakukan tiga hal bagi perusahaan yaitu menyampaikan pesan tunggal yang memantapkan karakter produk dan usulan nilai; menyampaikan pesan dengan cara yang berbeda sehingga tidak dikelirukan dengan pesan serupa dari pesaing; mengirimkan kekuatan emosional sehingga membangkitkan keinginan maupun pikiran pembeli. Pembeda utama ini misalnya: lambang, media tulis dan suasana. Citra produk adalah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi bagi konsumen. Kualitas produk menjadi elemen utama dalam membuat citra produk, selain itu harga yang reasonable dan kompetitif juga bagian dari elemen

dalam membangun citra produk. Citra produk adalah hal utama yang menjadi pertimbangan konsumen dalam pemilihan produk.

## 2) Konsep Penentuan Posisi

Konsep penentuan posisi harus dihubungkan dengan kebutuhan dan keinginan pembeli. Konsep ini dapat bersifat:<sup>15</sup>

### a) Konsep fungsional produk

Dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah kebutuhan konsumsi eksternal, seperti kartu ATM Bank BCA (ATM multifungsi)

### b) Konsep simbolis

Berhubungan dengan keadaan internal pembeli, yaitu kebutuhan bagi pengembangan diri, posisi peran, keanggotaan sebuah kelompok atau identifikasi ego. Contohnya: motor Harley Davidson (gaya hidup)

### c) Konsep eksperiensial

Digunakan untuk menentukan posisi produk yang memberikan rasa senang, keaneka-ragaman dan dorongan kognitif, seperti Carrefour yang menekankan pada pengalaman belanja konsumen yang menyenangkan.

## 3) Strategi Penentuan Posisi

Seperti yang diketahui, perusahaan, produk dan merek dapat dideferensiasikan. Tetapi tidak semua perbedaan tersebut berarti atau berharga dan tidak setiap perbedaan adalah pembeda. Tiap perbedaan memiliki potensi menciptakan biaya bagi perusahaan maupun manfaat bagi pelanggan. Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria: penting, unik, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau dan menguntungkan.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, hal. 100.

Berbagai strategi posisi yang dapat dilakukan:<sup>16</sup>

a) Penentuan posisi menurut atribut

Terjadi apabila perusahaan memposisikan diri menurut atribut, seperti ukuran, lama keberadaannya dan seterusnya. Contohnya Isuzu Panther sebagai *icon* kendaraan diesel di Indonesia menekan harga penjualan dan banyak memberikan bonus pembelian.

b) Penentuan posisi menurut manfaat

Disini produk diposisikan sebagai pemimpin dengan suatu manfaat tertentu. Contoh: Vegeta, sebagai minuman dengan serat alami. Menegaskan kebutuhan manusia akan konsumsi serat alami untuk kesehatan.

c) Penentuan posisi menurut pemakai

Ini berarti memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai, contoh: Axe deodorant body spray adalah deodarant khusus untuk kaum pria.

d) Penentuan posisi menurut penggunaan/ penerapan

Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan, contoh sereal cepat saji untuk orang-orang sibuk, menjadi pilihan utama bagi orang-orang sibuk yang tidak punya waktu banyak untuk sarapan.

e) Penentuan posisi menurut pesaing

Produk memposisikan diri dengan lebih baik dari pada pesaing yang disebutkan namanya atau tersirat, seperti Adem Sari yang membandingkan diri sebagai larutan yang mengobati panas dalam, bukan sekedar mencegah saja. Seperti yang dipromosikan larutan penyegar Segar Dingin.

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hal. 101-102.

f) Penentuan posisi menurut kategori produk

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk, seperti sabun Dove yang memosisikan diri bukan sekedar sabun mandi biasa tetapi sebagai sabun pelembab dan pelembut kulit, yang mengandung  $\frac{1}{4}$  moisturizer.

g) Penentuan posisi menurut kualitas/harga

Produk diposisikan sebagai menawarkan nilai terbaik, contoh: pembasmi nyamuk Hit yang menyatakan bahwa konsumen dapat memperoleh harga yang lebih murah untuk produk pembasmi nyamuk berkualitas tinggi.

## 2.4 LINGKUNGAN PEMASARAN

Sebelum membuat tujuan, sasaran dan strategi yang akan di ambil perusahaan perlu menganalisis lingkungan di mana perusahaan itu berada, hal ini disebabkan kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi dimasa lalu. Lingkungan pemasaran dapat didefinisikan sebagai tempat dimana perusahaan harus memulai usahanya dalam mencari berbagai peluang dan memonitor ancaman-ancamannya.

Lingkungan pemasaran perusahaan terdiri dari semua pelaku dan kekuatan yang mampu mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan transaksi secara efektif dengan pasar sasaran.

Lingkungan pemasaran juga selalu menimbulkan ancaman-ancaman baru seperti kekurangan energi, kenaikan suku bunga pinjaman, resesi yang amat parah dan perusahaan mengalami keadaan pasar lesu. Lingkungan tempat perusahaan berada digolongkan dalam dua bagian yaitu:

#### 2.4.1. Lingkungan Eksternal

Adalah kegiatan yang berada di luar perusahaan yang tidak mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks. Dikarenakan efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal tempat perusahaan tersebut berada. Lingkungan eksternal memiliki dua komponen utama, yaitu:<sup>17</sup>

##### a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya. Elemen-elemen tersebut dikelompokkan dalam segmen lingkungan (*environmental segments*), yaitu:

- 1) Segmen demografi, berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis dan distribusi pendapatan.
- 2) Segmen ekonomi, misalnya: tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surplus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.
- 3) Segmen politis atau hukum, misalnya: hukum *anti-trust*, hukum perpajakan, filosofi deregulasi, hukum pelatihan tenaga kerja, kebijakan dan filosofi pendidikan.

---

<sup>17</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*, hal. 40.

- 4) Segmen sosial budaya, meliputi: iklim sosial dan budaya yang tercipta dalam lingkungan perusahaan, itu bisa mendukung atau menghambat kemajuan perusahaan. Wanita dalam angkatan kerja, variasi angkatan kerja, perilaku atas kualitas kerja dan pertimbangan mengenai lingkungan, pergeseran dalam preferensi kerja dan karir, pergeseran mengenai karakteristik produk dan jasa.
- 5) Segmen teknologi, misalnya: inovasi produk, inovasi proses, aplikasi pengetahuan, teknologi mesin dan peralatan yang berguna untuk mempermudah kelancaran proses produksi, serta untuk menciptakan produk berkualitas sesuai dengan standart yang pasar inginkan. Fokus pada biaya penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta dan teknologi komunikasi baru.

Masing-masing segmen tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempelajari relevansi strategis dari perubahan dan kecenderungan yang ada. Kecenderungan kearah globalisasi membuat hal ini menjadi kompleks dan batasannya lebih luas. Lingkungan umum digunakan untuk mengidentifikasi berbagai :<sup>18</sup>

- 1) Peluang (*opportunities*)

Adalah kondisi atau peluang yang ada dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis.

- 2) Ancaman (*threat*)

Adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal. 42.

b. Lingkungan Industri (*Industri Environment*)

Adalah sekelompok faktor yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersainginya. Kelompok tersebut adalah ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas pesaing antar pesaing. Fokus dalam analisis industri adalah pengertian faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

2.4.2. Lingkungan Internal

Setiap perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri dengan karakteristik yang berbeda-beda pula. Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas dalam kendali organisasi yang prestasinya luar biasa baik atau buruk.

Kekuatan dan kelemahan tersebut muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer suatu bisnis.

Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam berbagai bidang fungsional dari aktivitas manajemen strategi yang penting. Organisasi berusaha keras untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

Kekuatan dan kelemahan relatif terhadap para pesaing. Kekurangan atau superioritas relatif adalah informasi penting. Juga, kekuatan dan kelemahan dapat ditetapkan oleh elemen-elemen yang selain kinerja. Misalnya, kekuatan mungkin termasuk memiliki sumber daya alam atau reputasi bersejarah mutu. Kekuatan dan kelemahan mungkin ditetapkan relatif terhadap obyektif perusahaan sendiri.

Faktor-faktor internal dapat ditentukan dengan beberapa cara yang termasuk menghitung rasio, mengukur prestasi dan membandingkan dengan periode sebelumnya serta rata-rata industri. Berbagai tipe survei juga dapat dikembangkan dan dicatat untuk memeriksa faktor internal seperti moral karyawan, efisiensi produksi, efektifitas periklanan dan loyalitas pelanggan.<sup>19</sup>

## 2.5 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

Analisis lingkungan sering kali mengasumsikan lingkungan bisnis yang tidak terbagi atas negara atau batas.

### 2.5.1. Analisis Lingkungan Eksternal (*External Environmental Analysis*)

Untuk menghadapi data lingkungan yang seringkali tidak jelas dan tidak lengkap perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal, yang mencakup empat langkah:<sup>20</sup>

#### a. *Scanning*

Adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui scanning, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Hal ini ditujukan agar perusahaan selalu siap untuk merespons segala sesuatu yang terjadi tentang perusahaan.

#### b. *Monitoring*

Terjadi saat analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah, sebenarnya, kecenderungan sedang berkembang.

---

<sup>19</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, edisi ketujuh, hal. 10.

<sup>20</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *OP. Cit*, hal. 43-44.

*c. Forecasting*

Terjadi saat analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi dan seberapa cepat, sebagai hasil dari perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan *monitoring*.

*d. Assessing*

Adalah untuk menentukan saat dan pengaruh lingkungan serta kecenderungan menjadi strategis dalam suatu perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal dikategorikan dalam:

1) Analisis Lingkungan Umum

Segmen-segmen dalam lingkungan umum meliputi:<sup>21</sup>

a) Segmen demografis

Berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis dan distribusi pendapatan.

b) Segmen ekonomi

Sehatnya ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan dunia industri. Oleh karenanya lingkungan ekonomi digunakan untuk mengidentifikasi perubahan, kecenderungan dan implikasi strategisnya.

Lingkungan ekonomi adalah arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Indikator mengenai sehat tidaknya perusahaan mencakup tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surplus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hal. 45-51.

c) Segmen politis/ hukum

Adalah arena dimana organisasi dan kelompok yang berkepentingan bersaing untuk memperoleh perhatian dan sumber daya serta badan hukum yang mengarahkan interaksi tersebut.

d) Segmen sosial budaya

Berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Karena perilaku dan nilai budaya merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali mendorong perubahan demografi, ekonomi, politis/hukum dan teknologi. Perusahaan ditantang untuk menyadari arti perubahan perilaku dan budaya dalam banyak masyarakat global.

e) Segmen teknologi

Mencakup lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output-produk, proses dan bahan baku.

2) Analisis Lingkungan Industri

Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dibanding dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas.

Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri tersebut (sebagaimana diukur dengan pengembalian atas investasi secara jangka panjang)

merupakan fungsi lima kekuatan persaingan-ancaman pesaing baru, pemasok, pembeli, produk pengganti serta intensitas persaingan antara pesaing.

Model lima kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter memperluas bidang untuk analisis bersaing. Secara historis, pada saat mengamati lingkungan persaingan, perusahaan berkonsentrasi pada perusahaan yang menjadi pesaing langsung.

Model ini mengakui bahwa pemasok dapat menjadi pesaing perusahaan (dengan integrasi kedepan/ *integrating forward*), sebagai pembeli juga dapat menjadi pesaing perusahaan (dengan integrasi kebelakang/ *integrating backward*).

Demikian juga perusahaan-perusahaan yang memilih untuk memasuki suatu pasar yang baru serta memilih memproduksi barang yang dapat menjadi pengganti barang yang kini diproduksi, dapat menjadi pesaing. Karena karakteristik lingkungan industri membentuk strategi perusahaan, analisis lingkungan berusaha menentukan kekuatan relatif dari masing-masing kekuatan persaingan tersebut.<sup>22</sup>

#### 2.5.2. Analisis Lingkungan Internal (*Internal Enviromental Analisis*)

Dalam lingkungan yang bersaing secara global, sumber keunggulan bersaing teradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku tidaklah efektif. Alasan utama untuk hal ini adalah keuntungan yang diciptakan oleh sumber ini dapat diatasi dengan mudah melalui suatu strategi global. Dengan demikian, tuntutan dan sifat persaingan global membuat para manajer puncak berpikir kembali mengenai konsep perusahaan.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 53-54.

Melalui analisis lingkungan internal, perusahaan menentukan apa yang dilakukannya, yaitu tindakan yang dimungkinkan oleh sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki.

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerjaan, paten, keuangan serta manajer yang berbakat. Sumber daya dibagi menjadi dua yaitu:

a. Sumber daya berwujud (*tangible resources*)

Adalah aktiva yang dapat di lihat, di sentuh atau di hitung. Seperti gedung, kendaraan, mesin-mesin, peralatan kantor, dan lain-lain.

b. Sumber daya tak berwujud (*intangible resources*)

Meliputi mulai dari hak properti intelektual seperti paten, nama perusahaan, merek dagang dan hak cipta sehingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjektif seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasa serta cara interaksinya dengan orang-orang (pekerja, pemasok dan pelanggan).

Kemampuan (*capability*) adalah kapasitas bagi sekumpulan sumber daya untuk secara interegratif melakukan tugas atau aktifitas. Kompetensi inti (*core competence*) adalah sumber daya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaing.

Identifikasi, pengembangan, perlindungan dan penggunaan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti mungkin terlihat relatif mudah tetapi kenyataannya tidak demikian. Keputusan yang di buat manajer saat menganalisis lingkungan internal perusahaan bersifat signifikan karena dapat mempengaruhi

kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Untuk mengelola pengembangan dan penggunaan kompetensi inti, manajer akan mengevaluasi secara teliti sumber daya dan kemampuan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Pernyataan posisi yang kuat seringkali muncul dari analisis manajer mengenai kinerja perusahaan dan lingkungan internalnya.

Keputusan manajerial yang sulit sehubungan dengan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti ditandai dengan tiga kondisi: ketidak pastian, kompleksitas dan konflik dalam organisasi.

Manajer menghadapi ketidak pastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial dan pergeseran permintaan konsumen.

Ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati manajer saat mempelajari lingkungan internal. Penyimpangan manajerial mengenai bagaimana harus menghadapi ketidak pastian mempengaruhi keputusan mengenai sumber daya dan kemampuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil yang dicapai melalui analisis lingkungan eksternal dan internal memberi input strategis yang diperlukan perusahaan untuk mengembangkan, yaitu:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 102-104.

### 1) *Strategic Intent*

Adalah pemanfaatan sumber daya internal, kemampuan dan kompetensi inti untuk mencapai apa yang semula terlihat sebagai tujuan yang dapat dicapai dalam lingkungan kompetitif atau persaingan.

### 2) *Strategic Mission*

Adalah pernyataan tentang tujuan unik dan lingkungan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar.

*Strategic Intent* dan *Strategic Mission* menciptakan nilai bagi perusahaan dengan menspesifikasikan bagaimana sumber daya dan kemampuan dapat diungkit untuk menciptakan nilai melalui penawaran barang dan jasa kepada pasar tertentu. Secara bersama-sama, hasil analisis lingkungan, *strategic intent* dan *strategic mission* perusahaan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan dan menerapkan baik strategi unit bisnis maupun strategi perusahaan.

## **2.6. PERENCANAAN STRATEGIS**

Untuk menghadapi kondisi-kondisi yang berubah-ubah dalam industri, perusahaan harus melihat jauh kedepan dan mengembangkan strategi jangka panjang. Jika ingin bertahan terus dalam lingkungan yang semakin tidak menentu.

Manajemen Strategik atau perencanaan strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Suwarsono merumuskan manajemen strategi sebagai:

*usaha manajerial memumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.*<sup>24</sup>

Definisi lain yang dikemukakan oleh Philip Kotler, perencanaan strategis adalah

*proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus antara sasaran-sasaran organisasi dengan sumber daya dan berbagai peluang yang terdapat dilingkungannya.*<sup>25</sup>

Tugas perencanaan strategis adalah merancang perusahaan sedemikian rupa agar selalu terdiri dari kegiatan usaha yang cukup sehat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meskipun beberapa diantara kegiatan usahanya mengalami kemerosotan yang parah. Proses perencanaan strategis terdiri dari perumusan misi, sasaran jangka panjang dan sasaran spesifik; perencanaan unit bisnis dan rencana kegiatan usaha baru.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distribusi dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, Edisi Revisi, hal. 6.

<sup>25</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal. 64.

<sup>26</sup> Freddy Rangkuti, *Op. Cit.*, hal. 3.

## 2.7. BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*)

Bauran pemasaran adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran.<sup>27</sup>

Strategi bauran pemasaran di susun untuk mencapai tujuan pemasaran. Sebagai jantung dari marketing plan, strategi bauran pemasaran minimal harus mencakup hal-hal berikut:<sup>28</sup>

1. Produk dan jasa yang dihasilkan
2. Berapa harga yang akan di jual kepada konsumen
3. Bagaimana strategi promosi dapat meningkatkan *awareness* atas produk/jasa yang dihasilkan ditengah-tengah persaingan
4. Bagaimana produk ini didistribusikan

Keempat bauran pemasaran di atas secara terperinci akan dijelaskan sebagai berikut:

### a. *Product* (Produk)

Produk dapat memiliki sifat *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud). Pengertian produk disini juga termasuk pengertian jasa yang mengikuti produk tersebut.

Pembahasan mengenai produk dan jasa hendaknya dikaitkan dengan penjelasan mengenai tampilan (*features*) serta berbagai fungsi dan manfaat yang akan diterima konsumen seandainya mereka menggunakan produk tersebut. Penjelasan mengenai produk ini dapat juga ditambahi informasi tentang hal-hal

---

<sup>27</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal. 98.

<sup>28</sup> Freddy Rangkuti, *Creating Effective Marketing Plan*, hal. 111.

yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan menghasilkan produk tersebut, yang meliputi: ciri-ciri dan wujud produk, kemasan, merek dan kebijakan pelayanan.

b. *Price* (Harga)

Philip Kotler mendefinisikan, harga sebagai jumlah yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk tersebut. Penetapan harga untuk produk yang dihasilkan perusahaan merupakan salah satu pengambilan keputusan bisnis yang sangat penting. Penentuan harga harus berkaitan dengan biaya yang kita keluarkan, pengaruh persaingan dan pembentukan persepsi pelanggan tentang nilai produk yang dihasilkan perusahaan. Harga meliputi: daftar harga, potongan, penghargaan, jangka pembayaran dan syarat-syarat kredit.

c. *Promotion Plan* (Perencanaan Promosi)

Penjelasan mengenai perencanaan promosi baru sesuai dengan tujuan pemasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Promosi dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkonsumsikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk. Meliputi: periklanan, penjualan tatap muka, promosi penjualan dan publikasi.

d. Saluran Distribusi

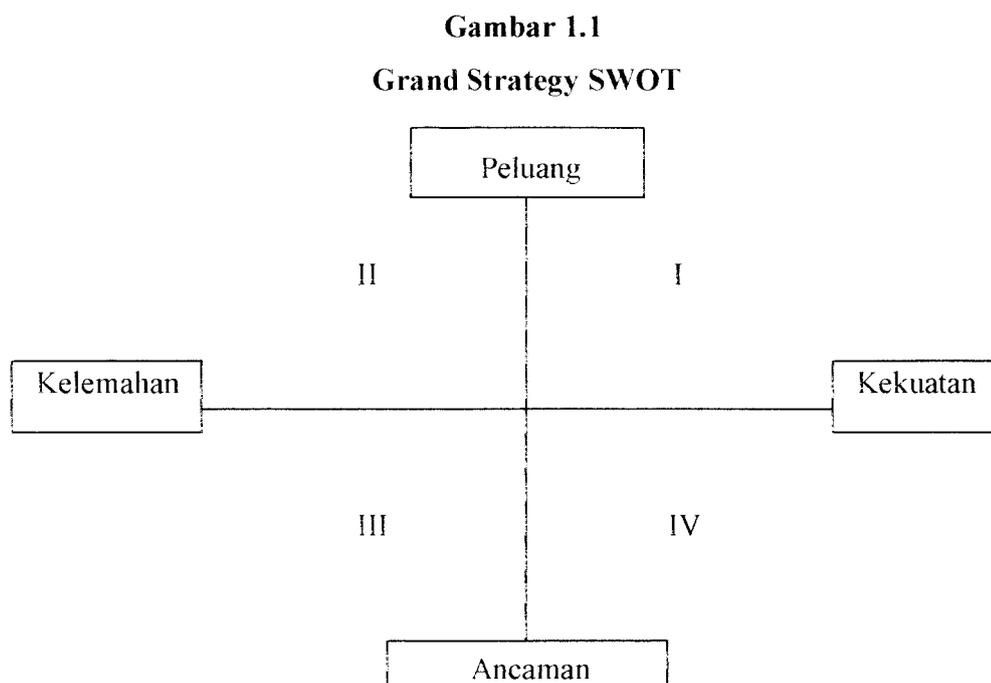
Kegiatan yang menjelaskan tentang bagaimana produk yang ditawarkan dapat di terima oleh pelanggan sesuai dengan rencana distribusi yang telah dibuat. Dan melalui penelitian konsumen, pemasar dapat meminimumkan resiko keputusan distribusi yang keliru. Produk, harga, saluran distribusi dan komunikasi pemasaran harus saling menunjang antara satu dengan lainnya.

## 2.8. ANALISIS DAN MATRIK SWOT

### 2.8.1. Analisis SWOT

Dalam analisis ini yang terpenting adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Yang pada akhirnya menyebabkan perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi dan model yang paling tepat adalah analisis SWOT. Analisis SWOT terbagi dalam empat kuadran, yaitu:<sup>29</sup>



<sup>29</sup> *Ibid.*, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bismis, hal. 19.

Keterangan:

- a. Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)
- b. Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Keempat Kuadran di atas akan membentuk pola sebagai berikut:

- a) *Strength* (kekuatan)

Strategi ini dibuat berdasarkan pada jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang

- b) *Weakness* (kelemahan)

Merupakan faktor-faktor yang seharusnya mendapat perhatian serius dan secepatnya diadakan koreksi.

- c) *Opportunity* (peluang)

Merupakan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang keberhasilan perusahaan.

d) *Threat* (ancaman)

Adalah faktor ekstren yang sangat besar, yang sekiranya bisa berpengaruh buruk kepada kinerja perusahaan.

2.8.2. Matrik SWOT

Setelah data dan informasi yang berpengaruh disusun, maka langkah selanjutnya pembuatan matrik SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan.<sup>30</sup>

**Tabel 1.1**  
**Matrik SWOT**

IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Kekuatan internal
EFAS		
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

<sup>30</sup> Freddy Rangkuti, *Op. Cit.* hal. 31.

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting, matrik ini membantu manejer untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu:<sup>31</sup>

a. Strategi S-O atau strategi kekuatan-peluang

Memakai kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

b. Strategi W-O atau strategi kelemahan-peluang

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal kunci ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu.

c. Strategi S-T atau strategi kekuatan-ancaman

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

d. Strategi W-T atau strategi kelemahan-ancaman

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

## 2.9.HIPOTESIS

Posisi bisnis PT. Istana Cipta Sembada diperkirakan berada pada kuadran II, meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk (*value added*).

---

<sup>31</sup> Fred R. David, Manajemen strategi konsep, hlm. 185

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah suatu studi kasus dengan tujuan untuk mengetahui posisi PT. Istana Cipta Sembada dengan menggunakan model analisis dan matrik SWOT/TOWS.

#### **3.1 VARIABEL PENELITIAN**

##### **3.1.1. Variabel Internal**

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain:

- a. Pangsa pasar
- b. Variasi produk
- c. Citra produk
- d. Kualitas produk
- e. Harga produk
- f. Cara pembayaran
- g. Saluran distribusi
- h. Pengiriman produk
- i. Promosi
- j. Efisiensi produksi
- k. Teknologi yang Dipakai
- l. Lokasi perusahaan
- m. Pendidikan SDM
- n. Keterampilan SDM

- o. Ketersediaan SDA udang
- p. Struktur modal

### 3.1.2. Variabel eksternal

Faktor-faktor eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan yaitu:

- a. Daya beli konsumen
- b. Regulasi pemerintah
- c. Perubahan teknologi
- d. Pertumbuhan pasar
- e. Bahan pendukung produksi
- f. Sarana transportasi
- g. Persaingan

### 3.1.3. Definisi Operasional Variabel Internal dan Eksternal

#### a. Definisi Operasional Variabel Internal

##### 1) Pangsa pasar

Pasar terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin tersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Ukuran suatu pasar tergantung pada jumlah pembeli yang berada dalam pasar tersebut. Pembeli potensial memiliki tiga karakteristik pokok, yaitu mempunyai minat, penghasilan dan akses.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran, hal.54.

Perusahaan disamping meniti beratkan pada produk, sebaiknya juga memperluas pangsa pasarnya sehingga jaringan pemasarannya cenderung meluas.

#### 2) Variasi 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. Setiap perusahaan harus memutuskan berapa banyak lini produk dan variasi produk yang akan ditawarkan untuk dijual.

#### 3) Citra produk

Produk yang dihasilkan akan memberikan citra terhadap perusahaan. Melalui rancangan produk, iklan dan kesan yang diberikan, perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaing. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan citra produknya agar dapat menjadi daya tarik dan menjamin keberhasilan bisnis.

#### 4) Kualitas produk

Adalah tingkat sejauh mana produk itu sesuai dengan spesifikasi desain, apabila sesuai antara sifat produk dengan desainnya, maka produk mempunyai kualitas yang tinggi dan sebaliknya.<sup>33</sup>

Kualitas suatu produk merupakan pertimbangan utama bagi konsumen, untuk itu pihak perusahaan sangat memperhatikan kualitas produknya agar pihak konsumen tidak merasa kecewa terhadap produk yang dibelinya juga bagi toko atau pasar yang mengambil stok produk.

---

<sup>33</sup> J. Sudarsono dkk.. *Op. Cit.*, hal. 93.

#### 5) Harga produk

Untuk dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat. Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa lainnya) yang diukur agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa.

Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Tingkat harga yang ditetapkan mempengaruhi kuantitas yang terjual. Secara tidak langsung harga juga mempengaruhi biaya, karena kuantitas yang terjual berpengaruh pada biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan efisiensi produksi. Oleh karena penetapan harga mempengaruhi pendapatan total dan biaya total, maka keputusan dan strategi penetapan harga memegang peranan penting dalam setiap perusahaan.<sup>34</sup>

#### 6) Cara pembayaran

Penjualan barang atau jasa merupakan sumber pendapatan perusahaan. Dalam melaksanakan penjualan kepada para konsumen, perusahaan dapat melakukannya secara tunai atau secara kredit. Sudah barang tentu perusahaan akan lebih menyukai jika transaksi penjualan dilakukan secara tunai, karena perusahaan akan segera menerima kas dan kas tersebut dapat segera digunakan kembali untuk mendatangkan pendapatan selanjutnya.

Dipihak lain para konsumen umumnya lebih menyukai bila perusahaan dapat melakukan penjualan secara kredit, karena pembayaran dapat di

---

<sup>34</sup> Fandy Tjiptono, *Op. Cit.* hal. 118-119.

tunda. Dalam kenyataannya, penjualan kredit pada kebanyakan perusahaan biasanya jauh lebih besar dari penjualan tunai.<sup>35</sup>

#### 7) Saluran distribusi

Dari waktu ke waktu, para produsen dalam suatu industri biasanya berusaha untuk mengembangkan cara efektif dalam mendistribusikan produknya. Begitu berhasil dikembangkan, perusahaan akan memelihara hubungan tersebut dengan distributornya.<sup>36</sup> Jadi saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyampaikan atau menyalurkan barang ke konsumen atau pemakai industri.

Penentuan saluran distribusi juga menentukan kebijakan siapa langgan langsung perusahaan sehingga dapat membatasi biaya produksi yang dikeluarkan. Alternatif distribusi yang dipilih dapat berupa distribusi langsung dan distribusi tidak langsung. Keduanya memiliki manfaat yang berbeda bagi perusahaan, dengan distribusi langsung, perusahaan dapat mengetahui perubahan sikap pelanggan sehingga dapat menyesuaikan bauran pemasarannya. Sedangkan manfaat dari penggunaan distribusi tidak langsung adalah perusahaan dapat memanfaatkan kontak hubungan, pengalaman, spesialisasi dan skala ekonomis operasi para perantara, yang karenanya perusahaan dapat menghemat pengeluaran.

#### 8) Pengiriman produk

---

<sup>35</sup> Al. Haryono Jusup, *Dasar-dasar Akuntansi*, jilid II, hal. 51.

<sup>36</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Op. Cit.*, hal. 56.

Untuk mendapatkan konsumen yang loyal terhadap produk yang dihasilkan, perusahaan harus memperhatikan ketepatan pengiriman produk ke tangan konsumen sesuai perjanjian yang telah ditetapkan.

Pengiriman menunjukkan kemampuan operasi untuk mensuplai barang atau jasa kepada konsumen yang membutuhkannya.<sup>37</sup> Hal ini akan menjadikan hubungan antara perusahaan dan konsumen tetap harmonis dan pada akhirnya eksistensi perusahaan tetap terjaga.

#### 9) Promosi

Merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun bagusya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan membelinya.

Promosi pada hakikatnya adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaanya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong konsumen bertindak dalam hal ini membeli. Karena tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta meningkatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya

#### 10) Efisiensi produksi

Produksi adalah penciptaan atau penambahan faedah bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi (alam, modal, tenaga kerja,

---

<sup>37</sup> Zulian Yamit, Manajemen Produksi dan Operasi, cetakan kedua, hal. 27.

teknologi, permintaan) sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia.

Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan penggunaan input yang direncanakan dengan realisasi penggunaan masukan. Jika masukan yang sebenarnya digunakan makin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dapat dihemat, maka semakin rendah tingkat efisiensinya.<sup>38</sup>

#### 11) Teknologi yang dipakai

Dalam proses perencanaan perusahaan, biasa diasumsikan bahwa kemajuan teknologi berkembang secara bertahap. Namun perkembangan sebelumnya dari sebuah teknologi tidak dapat diramalkan kemas yang akan datang, karena setiap teknologi memiliki batas sendiri. Kunci untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam hal ini adalah dengan menentukan kapan waktu yang tepat untuk mengalihkan sumber-sumber daya yang ada dengan teknologi yang lebih berpotensi.<sup>39</sup>

#### 12) Lokasi perusahaan

Adalah tempat perusahaan melakukan kegiatan fisik (pabrik), sedangkan tempat kedudukan perusahaan adalah tempat kantor pusat perusahaan yang bersangkutan. Lokasi perusahaan tidak harus berada pada satu tempat yang sama dengan kedudukan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi perusahaan dan tempat kedudukan perusahaan.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 11.

<sup>39</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Op.Cit.*, hal. 480.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penentuan lokasi perusahaan adalah faktor primer (letak pasar, letak dari sumber bahan mentah, terdapatnya fasilitas pengangkutan/ transportasi, pasokan tenaga kerja dan terdapatnya pembangkit tenaga listrik) dan faktor sekunder, yang merupakan faktor-faktor diluar faktor primer (rencana masa depan, biaya tanah dan bangunan, kemungkinan perluasan, terdapat fasilitas layanan dan umum, adanya lembaga keuangan, persediaan air, pajak, sikap masyarakat, iklim, dan keadaan tanah) dimana dalam beberapa hal faktor sekunder ini dapat menjadi faktor primer pada perusahaan tertentu.<sup>40</sup>

### 13) Pendidikan Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah tenaga kerja banyak, tetapi tenaga terdidik cukup jarang, tenaga kerja berpengalaman lebih sulit didapat. Anehnya kadang-kadang juga dijumpai tenaga kerja terdidik yang tidak mendapatkan pekerjaan, karena tidak menemukan kesesuaian keahlian. Ada kesenjangan antara dunia pendidikan dan praktek, sedikitnya tenaga kerja terdidik dan berpengalaman berpengaruh pada pemilihan teknologi dan proses produksi serta pengelolaan personalia.

Pelatihan menjadi penting, khususnya dalam masa permulaan operasi, disamping itu manajer juga harus memberikan insentif materi dan praktek yang cukup agar tenaga kerja yang telah terlatih tidak meninggalkan perusahaan dan tertarik untuk bekerja pada perusahaan lain.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> J. Sudarsono, dkk., *Op. Cit.*, hal. 47-53.

<sup>41</sup> Suwarsono, *Op. Cit.*, hal. 32.

#### 14) Keterampilan SDM

Sebagaimana perusahaan harus mengetahui jumlah, jenis dan kualitas fasilitas pemanufakturannya, perusahaan juga harus mengetahui jenis manusia yang dipekerjakannya dan keterampilan yang memadai untuk melakukan tugas-tugas tersebut atau apabila pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak dapat dirancang untuk mengakomodasi pekerja yang ada.

#### 15) Ketersediaan Sumber Daya Alam (SDA) udang

Perusahaan membutuhkan sumber daya alam untuk bisa melakukan proses produksi. Tanpa adanya sumber daya alam yang juga merupakan sumber bahan baku utama bagi perusahaan yang bergerak dalam industri perikanan, khususnya pengolahan udang beku. Pemilihan kualitas sumber bahan baku inilah yang memegang peranan utama dalam penentuan kualitas hasil produksi nantinya. Perusahaan harus ekstra selektif dalam memilih bahan baku yang akan dipakai untuk proses produksi. Karena bahan baku udang adalah berasal dari alam maka, ketersediannyapun juga tergantung kepada faktor alam. Tidak jarang pada suatu waktu bahan baku udang melimpah, di waktu lainnya bisa tidak ada sama sekali. Kemampuan perusahaan untuk mencermati hal ini sangat dibutuhkan untuk menjaga produksi tetap berlangsung.

#### 16) Struktur modal

Merupakan masalah penting dalam pengambilan keputusan mengenai pembelanjaan karena secara langsung berakibat terhadap biaya modal, keputusan tentang capital budgeting dan harga pasar.

Struktur modal ditentukan oleh perbandingan antara hutang jangka panjang dan modal sendiri yang digunakan oleh perusahaan. Jika struktur modal perusahaan dirubah dengan cara menerbitkan saham baru tentunya akan berakibat pada biaya modal perusahaan secara keseluruhan.

Sumber modal perusahaan perorangan adalah dari pemilik atau dapat juga menggunakan modal pinjaman. Pada perusahaan perorangan tidak terdapat pemisahan antara kekayaan pribadi pemilik dengan kekayaan perusahaan.<sup>42</sup>

#### b. Definisi Operasional Variabel Eksternal

##### 1) Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah karena konsumen mengutamakan akan kebutuhan pokok terlebih dahulu dari pada kebutuhan lainnya.

##### 2) Regulasi pemerintah

Pemerintah di banyak negara sedang berkembang (NSB) memiliki kedudukan yang kuat, secara ekonomis dan politis. Pemerintah merupakan pasar besar, kalau bukan terbesar dan sekaligus merupakan sumber dana yang lebih dari sekedar cukup.

Pemerintah juga memiliki kewenangan mempengaruhi tinggi rendahnya halangan memasuki pasar, misalnya dengan penentuan skala prioritas pembangunan, daftar negatif investasi dan produk UU, juga

---

<sup>42</sup> J. Sudarsono, dkk., *Op. Cit.*, hal. 29.

merupakan salah satu sumber monopoli. Eksekutif pemerintah di NSB juga tidak ragu-ragu untuk melakukan intervensi keputusan hukum.

Tinggi rendahnya bunga bank, deposito maupun pinjaman tak sepenuhnya terlepas dari kendali pemerintah. Tak kalah pentingnya, peranan pemerintah dalam menentukan mitra kerja, intinya pemerintah memiliki keabsahaan melakukan intervensi. Pemerintah muncul sebagai kekuatan yang dahsyat tetapi agak tersembunyi.<sup>43</sup>

### 3) Perubahan teknologi

Perubahan teknologi berdampak pada sebagian besar masyarakat, efek ini timbul terutama melalui produk, proses dan bahan baku baru. Dengan pertumbuhan teknologi yang pesat, adalah penting bagi perusahaan untuk secara teliti mengamati elemen yang berbeda dalam segmen teknologi.

Perusahaan juga harus terbuka terhadap peluang untuk menggunakan teknologi yang ada dalam berbagai cara baru, karena perusahaan seringkali mengidentifikasi peluang untuk menghasilkan produk bagi pelanggan baru.<sup>44</sup>

### 4) Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar mempengaruhi perusahaan, jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang di pasar tersebut.

---

<sup>43</sup> Suwarsono, *Op.Cit.*, hal. 41.

<sup>44</sup> Michael A. Hitt, dkk., *Op. Cit.*, hal 480.

5) Bahan pendukung produksi.

Kebutuhan akan bahan pendukung proses produksi seperti : karton, es, air bersih sangat mempengaruhi kelancaran proses produksi. Perusahaan membutuhkan bahan pendukung produksi secara kontinu, dengan selektif agar efisiensi dan efektifitas proses produksi terjaga.

6) Sarana transportasi

Perusahaan membutuhkan pengangkutan untuk kegiatan yang berhubungan dengan fungsi ini, misalnya angkutan karyawan, angkutan bahan mentah atau barang jadi.<sup>45</sup>

Pengangkutan mencakup sarana memindahkan barang secara fisik dari satu tempat ketempat lain. Cara pengangkutan yang baik akan mempengaruhi kelancaran barang dari produsen ke konsumen.

7) Persaingan

Dalam kebanyakan industri, perusahaan bersaing secara aktif satu dengan lainnya untuk mencapai daya saing strategis dan laba yang tinggi. Pencapaian hal-hal tersebut menuntut keberhasilan yang relatif terhadap para pesaing. Dengan demikian, persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan tersebut distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka.

Persaingan ini seringkali terjadi atas dasar harga, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai perbedaan produk, seperti pelayanan, kampanye iklan yang unik dan jaminan produk. Karena perusahaan-

---

<sup>45</sup> J. Sudarsono, dkk., *Op.Cit.*, hal. 22.

perusahaan yang berada dalam satu industri bergantung satu sama lain, tindakan satu perusahaan sering kali mengundang reaksi pesaingnya. yang mendirikan perusahaannya didaerah yang iklimnya baik dan sesuai dengan kebutuhan produksinya.<sup>46</sup>

## 1.2 SUMBER DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berupa pendapat atau pandangan dari pihak terkait, pemilik perusahaan dan pihak lainnya yang terlibat langsung dengan aktivitas perusahaan. Data yang dipergunakan yaitu:

### 3.2.1. Data primer

Adalah data-data yang akan digunakan untuk penelitian yang berupa jawaban dari responden. Respondennya berjumlah 7 orang, yaitu :

- *Factory Manager*
- *Operation Manager*
- *Human Resources and Administration*
- *Quality Control*
- *Production Assistant Manager*
- *Procurement Assistant Manager*
- *Technical Assistant Manager*

Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh dengan:

- a) Metode wawancara

---

<sup>46</sup> J. Sudarsono, dkk., *Op. Cit.*, hal. 53.

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan perusahaan terhadap masalah-masalah yang akan digunakan untuk penelitian. Wawancara ini dilakukan secara langsung maupun dengan sarana telekomunikasi dengan pihak-pihak terkait.

b) Angket (kuesioner)

Yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada manajer perusahaan yang bersangkutan dengan harapan dapat memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

3.2.2. Data sekunder

Adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Dapat berupa data yang telah tersedia di perusahaan, perpustakaan dan buku-buku literatur yang ada sebagai penunjang. Untuk itu diperlukan penelitian terlebih dahulu, apakah isi dan kebenarannya dapat dipercaya atau tidak.<sup>47</sup> Sumber data sekunder diperoleh dengan: Metode Studi Pustaka, yaitu mempelajari buku-buku dengan teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

### 3.3. ANALISA DATA

3.3.1. Prakiraan Posisi Perusahaan

Prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang baru dapat diketahui setelah manajemen melakukan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu.

a. Identifikasi Variabel

---

<sup>47</sup> Husein Umar, 2000, Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, hal. 130

Untuk langkah pertama, dilakukan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal. Variabel internal membahas kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan.

Variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar yaitu lingkungan umum (lingkungan demografi, ekonomi, politis/ hukum, sosial budaya dan teknologi) dan lingkungan industri yang membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi persaingan dan kinerja perusahaan serta analisis masing-masing pesaing.

b. Prediksi Penilaian Variabel Eksternal dan Internal

1) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini dilakukan dengan mencari indikator variabel internal dan eksternal apa saja yang memiliki hubungan pengaruh terhadap perusahaan, kemudian diberi nilai terhadap masing-masing indikator terhadap perusahaan, yang menggunakan urutan nilai, yaitu:

- a) Nilai 1, sangat tidak baik
- b) Nilai 2, tidak baik
- c) Nilai 3, cukup
- d) Nilai 4, baik
- e) Nilai 5, sangat baik

2) Penilaian Bobot Pengaruh

Untuk pemberian bobot baru dapat ditentukan setelah mengetahui variabel apa saja yang berpengaruh, kemudian diberi bobot sesuai besar kecil pengaruhnya terhadap perusahaan. Total bobot dari variabel tersebut

adalah 1,00 atau 100%, kemudian dari bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai yang didapat, hasil perkalian ini disebut nilai tertimbang. Bobot yang digunakan adalah dengan menggunakan urutan, yaitu:

- a) Bobot 1, sangat tidak penting/ berpengaruh
- b) Bobot 2, tidak penting
- c) Bobot 3, cukup
- d) Bobot 4, penting/ berpengaruh
- e) Bobot 5, sangat penting/berpengaruh

### 3.3.2. Analisis SWOT

Model yang dipakai dalam tahap pengumpulan data, yaitu:<sup>48</sup>

#### a. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). EFAS adalah daftar kumpulan dari faktor-faktor eksternal yang sangat mempengaruhi *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Berikut ini cara-cara penentuan EFAS:

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman)
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting/ sangat berpengaruh) sampai dengan 0,0 (tidak penting/berpengaruh). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis

---

<sup>48</sup> freddy Rangkuti, *Op.Cit*, hal. 22-24.

- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang semakin besar diberi rating +5, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 5.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

**Tabel 2.1**

**Bentuk Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang:				
Ancaman:				
Total	1,00			

b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Tabel Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Tahap dalam IFAS ini adalah sebagai berikut:<sup>49</sup>

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1 (satu)
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting/berpengaruh) sampai 0,0 (tidak penting/berpengaruh),. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh lebih dari skor total 1,00.
- 3) Hitung nilai (dalam kolom 3) masing-masing faktor dengan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*). Variabel bersifat positif (semua variabel yang termasuk kekuatan) diberi nilai mulai +1 sampai +5 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri,

<sup>49</sup> *Ibid*, hal. 24-5.

nilainya adalah 1, jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 5.

4)

**Tabel 3.1**

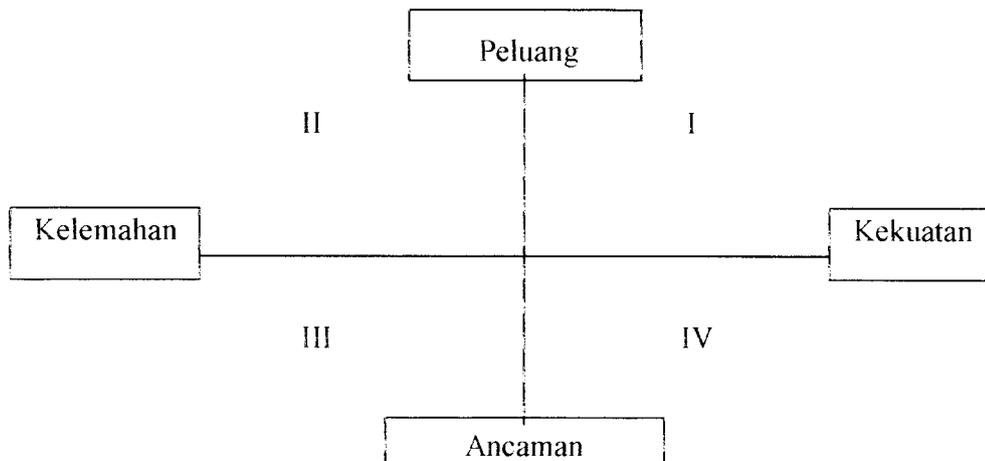
**Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan:				
Kelemahan:				
Total	1,00			

3.3.3. *Grand Strategy* SWOT

Peta atau grafik merupakan alat untuk membantu menentukan posisi bisnis perusahaan.

**Gambar 2.1**  
**Grand Strategy SWOT**



Keterangan:

- a. Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)
- b. Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **DAN ANALISIS DATA**

#### **4.1.GAMBARAN UMUM**

##### **4.1.1.Sejarah Berdirinya Perusahaan**

PT. Istana Cipta Sembada adalah sebuah perusahaan swasta nasional di Jawa Timur yang bergerak dalam industri perikanan, khususnya industri pengolahan udang beku. Produk yang dihasilkan PT. Istana Cipta Sembada sampai saat ini telah diakui sebagai komoditi ekspor non-migas yang sudah memiliki nama di pasar Internasional, khususnya di pasar negara Jepang. PT. Istana Cipta Sembada didirikan pada tanggal 1 Oktober 1989 di desa Watukebo, kecamatan Rogojampi, kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Awal berdirinya, perusahaan ini memiliki nama PT. Istana Cipta Sejahtera. Pada tanggal 14 September 2001, PT. Istana Cipta Sejahtera di Watukebo pindah ke desa Labanasem sekaligus berubah nama menjadi PT. Istana Cipta Sembada dan hanya berfungsi sebagai *Strategic Business Unit* (SBU) pabrik pengolahan udang beku, sementara itu kantor pusatnya berlokasi di Jl. Raya Waru No : 30A, Waru-Sidoardjo, Surabaya, Jawa Timur dengan nama PT. Istana Cipta Sejahtera Group (PT. ICS Group) yang bergerak dalam industri perikanan. Sekarang PT. Istana Cipta Sembada, berlokasi di dusun Krajan RT 02, desa Labanasem, kecamatan Klabat, kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Awal berdirinya perusahaan ini diprakarsai dari usaha seorang pengusaha pribumi yang bernama Drs. H. Shidiq Moeslim, setelah

mengamati dan menganalisa peluang usaha di bidang industri perikanan, khususnya pengolahan udang beku yang semakin lebih baik dari tahun ke tahun.

Peran dunia usaha sangat diharapkan oleh pemerintah untuk ikut serta dalam pembangunan khususnya dibidang ekonomi. Selain bertujuan untuk mencari keuntungan, perusahaan harus dapat berfungsi antara lain:

- a. Membuka lapangan kerja baru terutama bagi masyarakat yang ada disekitarnya.
- b. Membantu pemerintah dalam melancarkan roda pembangunan dengan membayar restribusi maupun pajak.
- c. Produk yang dihasilkan dapat memenuhi selera konsumen.
- d. Perkembangan kedepan diharapkan perusahaan dapat menghasilkan devisa untuk negara.

#### 4.1.2.Lokasi Perusahaan

Lokasi geografis yang strategis kota Banyuwangi yang berada di ujung paling timur dari pulau Jawa memungkinkan PT. Istana Cipta Sembada menjadi pusat kekuatan industri perikanan udang beku untuk wilayah pulau Jawa dan Indonesia Timur. Jalur utama transportasi darat yang menghubungkan pulau jawa dengan pulau Bali adalah melalui kota Banyuwangi, melalui pelabuhan Ketapang. Masih banyaknya lahan tanah kosong yang tersedia memungkinkan PT. Istana Cipta Sembada untuk mendirikan pabrik yang luas dan berada dalam lokasi yang sangat strategis, mudah dijangkau, dekat dengan sumber air, dekat dengan aliran sungai, dan dekat dengan jalan raya utama sehingga memudahkan distribusi bahan baku dan eksport. PT. Istana Cipta Sembada berlokasi di dusun Krajan RT 02, desa

Labanasem, kecamatan Klabat, kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Batas area sebelah utara adalah jalan raya utama, sebelah timur berbatas dengan tanah milik Habib Muhammad, sebelah selatan berbatas dengan tanah milik Bapak Bariyono dan saluran air, sedangkan sebelah barat berbatas dengan dengan tanah milik Dr. Wiriyanto. Total luas area pabrik adalah 23.780,05 m<sup>2</sup>. Kapasitas total maksimum produksi pabrik sebesar 20 ton/hari. Secara keseluruhan lokasi pabrik PT. Istana Cipta Sembada sudah sesuai dengan Rencana Umum Tata Ruang (RUTR) kota Banyuwangi. Selain dipengaruhi oleh lokasi yang strategis, pemilihan lokasi perusahaan ditentukan antara lain:

- a. Mendekati sumber bahan baku (udang).

Sebagaimana kita ketahui bahwa pendiri lokasi perusahaan sangat dipengaruhi pendekatan yang digunakan (bahan baku atau pasar). Dengan beradanya pabrik di kota Banyuwangi memungkinkan pabrik untuk mendapatkan bahan baku udang secara maksimal dari kota sekitarnya yang memiliki tambak-tambak udang.

- b. Tersedianya fasilitas.

Tersedianya fasilitas, baik sarana maupun prasarana sangat memadai. Kendaraan ataupun angkutan umum sangatlah banyak ditemui, mengingat kota Banyuwangi adalah kota yang juga sekaligus memiliki pelabuhan Ketapang yang banyak dipakai sebagai jalur transportasi menuju pulau Bali. Jalan-jalan yang menghubungkan antar kota Banyuwangi ke kota sekitarnya dalam kondisi baik, sehingga memudahkan distribusi bahan baku dan ekspor.

c. Tersedianya tenaga kerja

Kota Banyuwangi sebagai salah satu kota yang berada di daerah propinsi Jawa Timur, yang masyarakatnya bermata pencaharian dari perikanan. Etos kerja pada masyarakat Jawa Timur umumnya yang terkenal dengan masyarakat yang keras, tidak mudah menyerah, semangat tinggi, rajin memudahkan perusahaan untuk mencari SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

d. Lokasi pabrik.

Lokasi pabrik yang tidak jauh dari pusat kota, berjarak kurang lebih 30 menit dengan kendaraan. Dekatnya lokasi pabrik dengan pusat kota mempermudah hubungan PT. Istana Cipta Sembada dengan lembaga-lembaga keuangan swasta ataupun pemerintah dan instansi pemerintah yang berhubungan dengan perusahaan, dalam mendukung kelancaran proses kegiatan produksi.

e. Perluasan perusahaan

Kemungkinan untuk dilakukannya perluasan pabrik ataupun perusahaan oleh PT. Istana Cipta Sembada sangat mungkin sekali, karena area tanah yang dimiliki masih cukup luas, jauh dari lingkungan rumah penduduk dan lingkungan memiliki iklim yang mendukung kelancaran proses produksi.

#### 4.1.3. Keadaan Fisik Kantor

Perlengkapan atau peralatan merupakan salah satu elemen yang memegang peranan sangat penting untuk kelancaran jalannya kegiatan operasi sehari-hari. Tersedianya perlengkapan atau peralatan dan lain-lain harus sesuai secara seimbang dengan peraturan penempatan yang efisien, efektif, dan fleksibel.

Penggolongan peralatan yang dimiliki oleh PT. Istana Cipta Sembada antara lain sebagai berikut:

a. Inventaris kantor

Investasi kantor yang dimiliki antara lain : Over Head Projector (OHP), kursi, meja, lemari, rak buku, kipas angin, mesin fotocopy, komputer, printer, mesin absensi, radio-tape, faximile, kalkulator, air conditioner, tempat sampah, televisi, pesawat telepon, kulkas, dll.

b. Inventaris mesin peralatan pabrik, antara lain : Contact Plate Freezer, Metal Detector, Air Blast Freezer, Flake Ice Machine, Cold Storage, Generator set Mercedes Benz, Cooling tower, Contact Freezer Sabroe, meja kupas, meja sortir, meja sizing, meja timbang, Inner pan, Long pan, Packing Machine, Straping Machine, Shrinking Machine, Sortazing Machine, Fisher Compressor, Exhaust fan, Booster Pressure Tank, Ice Crusher, Submersible Water Pump, timbangan Fertin, timbangan Dacin, timbangan Every, timbangan Sartorius, timbangan Nagata, timbangan Analitik, timbangan Digital, timbangan Gantung, Hand Dryer, Hand Pallet, dll.

c. Kendaraan bermotor

Kendaraan bermotor yang dimiliki antara lain: station wagon : 5 buah, pick-up : 8 buah, truk (fibre box) : 13 buah, sepeda motor : 2 buah.

d. Bangunan

Dalam menjalankan usahanya PT. Istana Cipta Sembada 3 bagian gedung yang terpisah. Gedung pertama terdiri dari 2 lantai adalah gedung untuk kantor, gedung kedua yang juga terdiri dari 2 lantai adalah kantin, tempat

istirahat karyawan berada di lantai 1 dan musholla berada di lantai 2. Gedung terakhir adalah gedung yang paling luas dan besar, terdiri dari 1 lantai tetapi memiliki ketinggian setara gedung 2 lantai, gedung ini adalah pabrik tempat proses pengolahan udang beku.

#### 4.1.4. Struktur Organisasi PT. Istana Cipta Sembada.

##### a. Struktur Organisasi

- 1) *Factory Manager* adalah Bapak Haji Fathurrohman Ngatemo, yang bertugas mengawasi keseluruhan kegiatan di PT. Istana Cipta Sembada. Mendukung dan membuat rencana kerja secara efektif, efisien dan optimal mungkin yang sesuai dengan tujuan dan target utama perusahaan bersama dengan semua manajer yang terkait.
- 2) *Operation Manager* adalah Bapak Ir. Aspurato, yang bertugas memberikan laporan kepada *factory manager*. Mendiskusikan, membahas dan mempersiapkan kegiatan untuk merealisasikan rencana kerja yang telah *factory manager* berikan. Bertanggung jawab terhadap organisasi, manajemen, dan kegiatan proses produksi. Memastikan bahwa apa yang telah direncanakan telah diterapkan secara benar dan sesuai dengan target utama dan membuat evaluasi secara berkala guna tercapainya tujuan untuk menghasilkan produk pengolahan udang beku yang dapat diterima pasar Internasional.
- 3) *Human Resource & Administration* adalah Ibu Wiwin Triwijayanti & Bapak Hamim Gufron, yang berwenang atas penerimaan dan pemberhentian karyawan dengan keputusan dari *factory manager*.

Bertanggung jawab atas pendidikan dan kesejahteraan karyawan, selain itu juga melakukan tugas surat menyurat serta mendukung segala hal yang berkaitan dengan kelancaran proses kegiatan administrasi perusahaan.

- 4) *Production Assistant Manager* adalah Bapak Noercholis Syeh & Ibu Herlina, yang bertugas memberikan laporan kepada *operation manager*. Bertanggung jawab terhadap kegiatan harian pengolahan udang beku. Memastikan bahwa pengolahan udang sesuai dengan rencana yang sudah dibuat dan sesuai dengan proses prosedur yang seharusnya. Ikut bersama *operation manager* dalam pembahasan dan persiapan pelaksanaan realisasi kegiatan yang sudah ada dalam rencana kerja yang telah dibuat.
- 5) *Procurement Assistant Manager* adalah Bapak Samuni, yang bertugas memberikan laporan kepada *operation manager*. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pembelian dan penanganan kualitas semua bahan baku udang. Ikut serta bersama *operation manager* dalam pembahasan dan persiapan pelaksanaan realisasi kegiatan yang sudah ada direncanakan kerja.
- 6) *Technical Assistant Manager* adalah Bapak Andi Suseno, yang bertugas memberikan laporan kepada *operation manager*. Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan terawatnya semua peralatan pengolahan pada semua tahap kegiatan pengolahan udang beku.
- 7) *Quality Control* adalah Ibu Erma Pusparini, S.Pi., yang bertugas memberikan laporan kepada *factory manager*. Mengkoordinasikan dan mengawasi proses pelaksanaan semua program *quality control*, termasuk *hygiene*, sanitasi karyawan, kualitas air dan es, kedatangan bahan baku

udang, proses pengolahan udang beku, dan inspeksi gudang. Ikut serta dalam membahas rencana kerja.

- 8) *Supervisor Process I*, yang bertugas memberikan laporan kepada *production asisten manager*. Bertanggung jawab terhadap proses potong kepala udang, pengupasan udang, pembuangan usus udang, dan pencucian udang.
- 9) *Supervisor Process II*, yang bertugas memberikan laporan kepada *production asisten manager*. Bertanggung jawab terhadap proses pisah warna udang, sortasi size udang, penimbangan udang, dan penyusunan udang.
- 10) *Supervisor Process III*, yang bertugas memberikan laporan kepada *production asisten manager*. Bertanggung jawab terhadap pembekuan udang, pengemasan udang, dan penyimpanan udang.
- 11) *Supervisor Process Value Added*, yang bertugas memberikan laporan kepada *production asisten manager*. Bertanggung jawab terhadap proses kegiatan pengolahan udang beku *value added*.

#### 4.1.5. Personalia PT. Istana Cipta Sembada

##### a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Istana Cipta Sembada seluruhnya berjumlah 1003 orang dengan komposisi karyawan laki-laki sebanyak 285 orang dan karyawan perempuan sebanyak 718 orang

Dalam satu hari karyawan bekerja selama tujuh jam dan istirahat selama satu jam. Jam kerja karyawan kantor dan pabrik dimulai pada

pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Untuk seluruh karyawan pada hari minggu dan hari besar libur. Bagi karyawan perusahaan setiap hari kerja diwajibkan untuk selalu hadir, kecuali ada hal-hal tertentu misalnya: sakit, dan cuti tahunan yang diberikan perusahaan.

b. Jaminan Sosial atau Fasilitas Karyawan

Bentuk jaminan sosial atau fasilitas yang diterima oleh karyawan antara lain:

o Tunjangan Kematian.

- Bagi karyawan PT. Istana Cipta Sembada Rp.1.000.000,-

- Bagi keluarga karyawan PT. ICS

(Anak/Istri/Suami karyawan) Rp.500.000,-

- Orang tua/ mertua karyawan PT. ICS Rp.250.000,-

o Tunjangan Melahirkan.

- Bagi karyawan PT. Istana Cipta Sembada Rp.500.000,-

- Bagi istri karyawan PT. ICS Rp.250.000,-

o Tunjangan Pernikahan.

Baik karyawan maupun karyawan PT. Istana Cipta Sembada akan mendapatkan dana santunan pernikahan sebesar Rp.500.000,-

o Tunjangan Kesehatan Karyawan.

- Setiap 4 bulan sekali, karyawan diberikan salep kulit.

- Untuk berobat diberikan pelayanan dari Puskesmas dengan membawa surat keterangan dari HRD.

- Perusahaan menyediakan obat-obatan ringan untuk sehari-hari.
- Tunjangan Beasiswa diberikan kepada putra-putri karyawan yang berprestasi dan jumlah besarnya beasiswa sesuai dengan ketentuan dari direksi PT. Istana Cipta Sejahtera Group (PT. ICS Group).
- Tunjangan Pengobatan Karyawan.
  - < Rp.100.000,- = 100 % biaya.
  - Rp.100.000,- s/d Rp.300.000,- = 75% biaya.
  - Rp.300.000,- s/d Rp.500.000,- = 70% biaya.
  - Rp.500.000,- s/d Rp.700.000,- = 65% biaya.
  - Rp.700.000,- s/d Rp.1.000.000,- = 60% biaya.
  - Rp.1.000.000,-s/d Rp.1.500.000,- = 55% biaya.
  - > Rp.1.500.000,- = 50% biaya.
- Tunjangan Pengobatan Keluarga Karyawan.
  - < Rp.100.000,- = 75% biaya.
  - Rp.100.000,- s/d Rp.500.000,- = 50% biaya.
  - > Rp.500.000,- = 25% biaya.

#### 4.1.6. Hasil Produksi PT. Istana Cipta Sembada

Produk Cold Storage yang dihasilkan PT. Istana Cipta Sembada meliputi:

1. Head Less (HL) & Peeled Undeveined (PU), dimana produknya mengalami pencucian, dan pemotongan kepala sesuai dengan karakteristik setiap produknya.
2. Peeled Tail On (PTO), dimana produknya selain mengalami pencucian dan pemotongan kepala juga mengalami pengupasan kulit, pembelahan

ruas, pembuangan usus, pemijatan, dan lain lain. Sesuai dengan karakteristik setiap produknya.

3. Peeled Deveined Tail On (PDTO), dimana produknya selain mengalami pencucian, dan pemotongan kepala, juga mengalami pengupasan kulit dan pembuangan usus. Sesuai dengan karakteristik setiap produknya.
4. Peeled And Deveined (PND), dimana produknya selain mengalami pencucian dan pemotongan kepala, juga mengalami pengupasan kulit, pembelahan ruas, pembuangan usus, perendaman dalam larutan STPP, dan lain lain. Sesuai dengan karakteristik setiap produknya.

#### 4.1.7. Bahan Baku Produksi PT. Istana Cipta Sembada

Bahan baku udang (*raw material*) yang digunakan dalam proses produksi adalah jenis udang windu (*Penaeus Monodon*), udang putih (*Penaeus Merguensis* dan *Panaeus Indicus*), udang putih Cina (*Penaeus Vannamei*), dan udang biru (*Penaeus Stylirostris*). Bahan baku berasal dari pedagang (*supplier*), pos perusahaan, dan petambak. Daerah pembelian Raw Material adalah :

- Bahan baku yang berasal dari *supplier* meliputi : Banyuwangi, Gresik, Pati, Tuban, dsb.
- Bahan baku yang berasal dari petambak meliputi Banyuwangi, Situbondo, Malang, Tulungagung, Singaraja, dsb.
- Bahan baku yang berasal dari pos perusahaan meliputi Bangil, Sidoardjo, Sumbawa, Lombok, dsb.

#### 4.1.8. Proses Produksi PT. Istana Cipta Sembada:

- Penerimaan Bahan Baku.

- Udang dibongkar muat secara hati-hati, cepat, benar, tepat, dan dijaga dari kerusakan fisik.
- Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Semua bahan baku udang beku yang diterima harus tidak mengandung antibiotic dengan surat garansi
- Sampling setiap supplier diperiksa bau, mutu, fisik, dan size-nya.
- Sampling setiap supplier diuji mikrobiologi & antibiotik di laboratorium.
- Pematangan Kepala Udang.
  - Udang segar dipotong kepalanya di ruangan proses dengan cara manual.
  - Pematangan kepala dengan memakai kuku metal.
  - Batas potong kepala dengan kak kelima dan panjang genjer tergantung permintaan dari konsumen.
  - Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
  - Pemeriksaan hasil potong kepala dilakukan secara acak oleh staff QC.
  - Limbah kepala udang dibuang ketempat khusus pembuangan kepala udang.
- Pencucian Udang.
  - Hasil dari potong kepala diletakkan dalam box fiber untuk dilakukannya pencucian.I. Pencucian I menggunakan air yang mengandung klorin 10 ppm.
  - Pencucian II dilakukan setelah tahap pengupasan dan pembuangan usus. Pada pencucian II udang dicuci dalam box fiber dengan memakai air yang mengandung klorin 10 ppm.

- Pencucian III dilakukan sebanyak tiga kali. Pada pencucian pertama dan kedua menggunakan air yang mengandung klorin 5 ppm dan untuk pencucian yang ketiga memakai air yang mengandung klorin 2 ppm.
- Pencucian untuk produk PTO dilakukan sebanyak dua kali. Pencucian memakai air yang mengandung klorin 5 ppm.
- Suhu air tetap dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$ .
- Pemeriksaan dan pencatatan konsentrasi klorin dalam air yang dilakukan oleh staff QC.
- Pengupasan dan Pembuangan usus.
  - Pengupasan secara manual PND pada ruas 1-6, kulit ekornya hilang, pembuangan ususnya pada ruas  $\frac{3}{4}$  dengan memakai alat cukit stainless steel.
  - Pengupasan secara manual PTO pada ruas 1-5, kulit ekor tidak dikupas, pembuangan ususnya pada ruas  $\frac{3}{4}$  dengan memakai alat cukit stainless steel.
  - Proses pengupasan dan pembuangan usus dilakukan secara cepat, tepat, benar, dan hati-hati.
  - Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
  - Pemeriksaan hasil pengupasan dan pembuangan usus dilakukan secara acak oleh staff QC.
  - Limbah kulit dan usus dibuang ke tempat khusus pembuangan kulit.
- Pisah Warna.
 

Untuk produk HL dan PND, warna udang windu dibagi menjadi 4 jenis, yaitu : biru gelap, biru terang, hitam, dan coklat. Untuk udang putih, warna dibagi

menjadi 2 jenis, yaitu : biru dan kuning. Pembagian warna tergantung dari permintaan konsumen.

- Pisah warna dilakukan secara manual.
- Proses pisah warna dilakukan secara cepat, tepat, benar, dan hati-hati.
- Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Pemeriksaan hasil pisah warna dilakukan oleh staff QC.

○ Sortasi Size.

Pada produk HL dan PND size dan mutu ditentukan dengan ukuran standart. Pada produk PTO, sortir size tergantung permintaan dari konsumen dan jenis produk.

- Sortasi Size dilakukan secara manual.
- Sortasi Size dilakukan secara tepat, cepat, benar, dan hati-hati.
- Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Pemeriksaan hasil sortasi size dilakukan oleh staff QC.

○ Penimbangan.

Untuk produk HL dan PND penimbangan dilakukan sebesar 1,8 kg per inner ditambah ekstra yang penambahannya didasarkan pada kondisi udang. Untuk produk PTO penimbangan seberat 400 gr.

- Pengecekan dan kalibrasi timbangan, sebelum digunakan.
- Pemeriksaan hasil timbang dilakukan pada setiap 10 keranjang untuk mengetahui berat bersih dan isi.
- Penimbangan dilakukan secara cepat, tepat, benar, dan hati-hati.

○ Pengguntingan dan Pengirisan perut.

Khusus untuk produk PTO, pemotongan ujung telson menggunakan gunting stainless steel.

- Pengirisan dilakukan secara manual dengan memakai pisau stainless steel untuk mengiris bagian perut udang.
- Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Pemeriksaan hasil pengguntingan dan pengirisan dilakukan oleh staff QC.
- Pengguntingan dan pengirisan perut dilakukan dengan cepat, tepat, benar, dan hati-hati.

○ Pemanjangan.

Untuk produk PTO, pemanjangan dilakukan dengan memakai alat pemanjangan stainless steel. Panjang dari hasil pemanjangan tergantung pada size dan permintaan pembeli.

- Suhu udang dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Pemeriksaan hasil pemanjangan dilakukan oleh staff QC.
- Pemanjangan dilakukan dengan cepat, tepat, benar, dan hati-hati.

○ Perendaman.

Perendaman hanya dilakukan untuk produk-produk PTO. Konsentrasi STTP, konsentrasi garam yang dipakai dan lama perendaman jenis produk.

- Perendaman suhu larutan dipertahankan pada suhu  $<5^{\circ}\text{C}$  dengan es curah.
- Pemeriksaan hasil perendaman dilakukan oleh staff QC.

○ Penyusunan.

Untuk produk blok udang beku disusun di dalam inner pan. Untuk produk PTO udang disusun dalam tray foam.

- Susunan rapi berdasarkan *size* dan peletakan label yang tepat dan benar.
  - Menjaga suhu produk dalam tahap penyusunan <math><5^{\circ}\text{C}</math> dengan es curah.
  - Pemeriksaan hasil susun pada setiap inner pan dan tray foam oleh staff QC.
  - Penyusunan dilakukan dengan cepat, tepat, benar, dan hati-hati.
- Vacuum Pack.
 

Vacuum Pack hanya untuk *produk PTO*.

    - *Pemeriksaan dan kalibrasi vacuum pack* sebelum dipakai.
    - Pemvakuman dilakukan dengan cepat, tepat, benar, dan hati-hati untuk mendapatkan penampakan produk dengan kualitas prima.
    - Pemeriksaan hasil pemvakuman oleh staff QC.
- Pengisian Air.
 

Pengisian air hanya dilakukan pada produk blok udang beku.

    - Udang di dalam inner pan diisi dengan air dingin sampai semua bagian produk tertutup.
    - Suhu udang dipertahankan pada suhu <math><5^{\circ}\text{C}</math> dengan es curah.
    - Pemeriksaan hasil pengisian air pada produk dilakukan oleh staff QC.
- Pembekuan.
    - Untuk produk HL dan PND, pembekuan dilakukan dengan memakai *Contact Plate Freezer* pada suhu <math>-50^{\circ}\text{C}</math> selama 3 jam dan tidak lebih dari 4 jam.
    - *Sedangkan untuk produk PTO, pembekuan dilakukan dengan memakai Air Blast Freezer* dengan suhu <math>-40^{\circ}\text{C}</math> selama 8 jam.
    - Pemeriksaan dan pencatatan suhu pembekuan oleh petugas dan dicatat ulang oleh staff QC.

- Penggelasan.
  - Penggelasan dilakukan untuk menghindari dehidrasi, dilakukan secara cepat, tepat, benar, & hati-hati setelah udang dikeluarkan dari *Contact Plate Freezer*.
  - Udang beku disiram dengan air dingin (<5°C) dan diglasing secara menyeluruh sampai permukaan produk halus dan tidak berlubang.
  - Pemeriksaan dan pencatatan hasil penggelasan dilakukan oleh staff QC.
- Pendeteksian Logam.
  - Kalibrasi metal detector sebelum dipakai sesuai jenis produk yang diproses.
  - Semua produk akhir diperiksa dengan metal detektor.
  - Pemeriksaan dan pencatatan hasil pendeteksian logam oleh operator.
  - Pemeriksaan keakuratan metal detektor dilakukan setiap waktu setelah pembekuan oleh staff QC.
- Pengemasan dan Pelabelan.
  - Untuk produk beku, masing-masing produk udang beku blok dimasukkan ke dalam polybog dan diletakkan di dalam inner karton. Setiap 6 inner carton dimasukkan ke dalam master carton.
  - Untuk produk PTO, setiap sepuluh tray dimasukkan ke dalam master carton.
  - Penandaan juga dilakukan sesuai dengan size, warna, berat bersih, tanggal produksi, dan tujuan negara ekspor.
  - Pemeriksaan produk akhir oleh supervisor dan staff QC.
- Penyimpanan.
  - Secara cepat, tepat, benar, dan hati-hati, master carton yang berisi produk dimasukkan ke dalam Anteroom sebelum disimpan di *Cold Storage*.

- Produk akhir disimpan di *Cold Storage* dengan suhu  $-23^{\circ}\text{C}$ , kondisi bersih dipertahankan untuk mencegah terjadinya kontaminasi.
- Pencatatan suhu ruang penyimpanan setiap jam diperiksa oleh petugas dan dilakukan pemeriksaan ulang oleh staff QC.
- Pemuatan.
  - Pemeriksaan kebersihan container dan suhu *refrigerator* oleh staff QC.
  - Contoh setiap lot untuk memeriksa jenis produk, size, warna, kode produksi, tanggal produksi, dan suhu produk oleh staff QC.
  - Pemuatan dilakukan secara cepat, tepat, benar, dan hati-hati.

#### 4.1.8. Saluran Distribusi PT. Istana Cipta Sembada

Cara pendistribusian bahan baku udang yang ditaruh didalam fiber box (*insulated box*) dari supplier/petambak/pos perusahaan sampai ke pabrik dengan memakai sarana transportasi truk atau pick-up. Untuk produk akhir didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke pelabuhan) dan laut (dari pelabuhan ke negara tujuan), sedangkan untuk produk *sample* didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke airport) dan udara (airport ke negara tujuan). Cara pengiriman produk memakai container, mulai dari pabrik ke pelabuhan hingga sampai di negara tujuan.

#### 4.1.9. Pemasaran & Promosi PT. Istana Cipta Sembada

Produk PT. Istana Cipta Sembada ini 90% dominan di ekspor ke negara Jepang. Produk-produk yang dihasilkan perusahaan ini umumnya oleh konsumen dari Jepang diolah lagi terlebih dahulu sebelum dijual langsung ke pasar retail yang ada di Jepang. Pemasaran dan promosi yang dilakukan PT. Istana Cipta Sembada adalah dengan menawarkan produk ke *buyer*, dengan cara mengirimkan *company*

*profile* dan *product sample* ke *buyer*. Selain itu dengan sering mengikuti Seafood Fair di negara-negara tetangga juga menjadi usaha promosi perusahaan ini.

#### 4.1.10. Penjualan PT. Istana Cipta Sembada.

Volume penjualan produk PT. Istana Cipta Sembada :

**Tabel 4.1.**

#### **Volume Penjualan Udang Beku**

Bulan	Export 2002 (Rp)			Eksport 2002 (Kg)		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
Januari	20.306.250	10.403.347,312	51,23	213.750	169.870,80	79,47
Februari	20.306.250	13.514.812,570	66,55	213.750	222.276,00	103,99
Maret	20.306.250	15.990.529,319	78,75	213.750	260.677,80	121,95
April	20.306.250	14.243.803,106	70,14	213.750	212.691,20	99,50
Mei	20.306.250	11.879.990,737	58,50	213.750	173.260,00	81,06
Juni	20.306.250	11.116.768,503	54,75	213.750	160.776,00	75,22
Juli	27.075.000	14.194.188,225	52,43	285.000	233.285,40	81,85
Agustus	27.075.000	13.474.815,724	49,77	285.000	199.270,00	69,92
September	27.075.000	5.904.510,107	21,81	285.000	89.299,20	31,33
Oktober	27.075.000	9.952.104,197	36,76	285.000	140.273,40	49,22
November	27.075.000	10.793.010,533	39,86	285.000	159.267,20	55,88
Desember	27.075.000	7.777.608,052	28,73	285.000	118.283,40	41,50
Jumlah	284.387.500	139.245.488,413	48,98	2.992.500	2.139.230,40	71,49

Sumber : Data Primer

#### 4.1.11. Langkah Kedepan

Langkah kedepan untuk mengantisipasi pasar bebas ASEAN upaya yang dilakukan perusahaan PT. Istana Cipta Sembada:

- a. Meningkatkan kualitas produk. Meminimalkan produk broken dan produk claim. Harus memiliki *excellent product* yang menjadi produk unggulan untuk bersaing di pasar.
- b. Meningkatkan pelayanan kepada konsumen, salah satunya dengan ketepatan jadwal pengiriman.

- c. Merubah citra perusahaan menjadi *World Class Company*. Memiliki kapasitas dan kualitas gedung, pabrik, mesin, teknologi, sesuai dengan standart Internasional. Memiliki SDM dengan kualitas standart Internasional, yang semuanya akan mempunyai tujuan meningkatkan kemampuan daya saing PT. Istana Cipta Sembada di pasar Internasional.

## 4.2 Analisis Data

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah-masalah dalam penelitian. Analisis data bertujuan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi, lebih berarti dan bermanfaat.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Untuk mengetahui Peluang-Ancaman dan Kekuatan-Kelemahan analisis yang digunakan adalah analisis SWOT.

#### 4.2.1. Identifikasi Variabel Perusahaan

##### a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki.

##### 1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

##### a) Pangsa Pasar

Pangsa pasar menentukan dalam perkembangan kondisi internal perusahaan. Pasar yang dikuasai PT. Istana Cipta Sembada 75% adalah negara Jepang, 25 % lainnya adalah pasar negara-negara Eropa, Amerika dan Asia Pasifik. Pasar yang harus ditingkatkan oleh PT. Istana Cipta Sembada adalah pasar Eropa, Amerika, dan Asia Pasifik, termasuk didalamnya Australia, mengingat bahwa sejak berdirinya perusahaan ini sebenarnya telah masuk ke pasar Eropa sejak th.1989, pasar Singapura sejak th. 1990, pasar Taiwan sejak th. 1990, pasar Australia sejak th.1991. Hanya dalam perkembangannya, pangsa pasar PT. Istana Cipta Sembada di negara-negara tersebut terus menurun. Pasar baru yang harus diterobos oleh perusahaan di masa datang adalah pasar negara-negara di Timur Tengah. Di sisi lain, pasar Eropa juga sangat potensial karena adanya kecenderungan fluktuasi mata uangnya relatif stabil disbanding dengan dollar AS.

#### b) Citra Produk

Suatu perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaing melalui berbagai cara, diantaranya dengan memenangkan *brand image* pada konsumen bahwa semua produk adalah produk dengan kualitas terbaik. PT. Istana Cipta Sembada memiliki citra produk tersendiri dimata konsumen, hal ini dikarenakan perusahaan hanya menghasilkan produk dengan mutu yang terbaik sesuai dengan standart kualitas Internasional. Dengan komitmen dari PT. Istana Cipta Sembada untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya. Dengan citra tersebut konsumen diharapkan tidak akan beralih ke pesaing dan pada akhirnya menjadikan kekuatan untuk perusahaan PT. Istana Cipta Sembada untuk merebut peluang pasar yang ada. Selain itu, perusahaan ini juga secara kontinu melakukan inovasi produk, dengan cara membuat produk *value added* yang sesuai dengan permintaan pasar, *product improvement* ini ditujukan agar perusahaan memiliki produk *excellent* selain dari yang sudah ada. Semakin banyaknya perusahaan memiliki alternatif produk-produk *value added*, semakin banyak pula ceruk pasar yang bisa dimasuki oleh PT. Istana Cipta Sembada, konsumen jadi punya banyak pilihan produk *value added* untuk dipilih, hal itu sekaligus meningkatkan daya kompetitif perusahaan di pasar.

#### c) Kualitas Produk

Kualitas terbaik bagi PT. Istana Cipta Sembada adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Artinya, produk yang dihasilkan harus

memenuhi standart kualitas produk Internasional dan lolos tes kesehatan produk, sehingga claim dari konsumen tidak terjadi. Quality Control memegang peranan utama dalam menjaga agar produk yang dihasilkan tidak ada produk *broken* (rusak). Kualitas atas suatu produk memiliki pengaruh yang besar terhadap volume penjualan. Konsumen mengagumi produk yang dibuat dengan baik dan menghargai kualitas produk dan penampilannya. Untuk menjaga kualitas produksi, upaya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Memaksimalkan bagian Quality Control untuk menjaga kualitas produk, dengan cara pengawasan dan pengecekan terhadap proses produksi secara detail dan menyeluruh.
2. Memiliki standart kualitas Internasional untuk semua jenis produk.
3. Memilih Raw Material yang berkualitas *excellent*. Bagian Pengadaan harus sangat selektif dalam mengambil *Raw Material*.
4. Kecepatan pengambilan *Raw Material* dari *supplier* oleh bagian pengadaan harus efektif dan efisien, agar kualitas *Raw Material* tetap segar. Bagian pengadaan juga tetap harus menjaga agar selama dalam perjalanan *Raw Material* tidak rusak secara fisik.
5. Memiliki labolatorium uji mutu.
6. Memiliki mesin operasional lengkap dan berkualitas serta menjaga agar kondisi mesin selalu terjaga baik dan tidak rusak.

d) Harga Produk

Harga produk PT. Istana Cipta Sembada dipasar terkenal dengan harga yang cukup bersaing. Artinya dengan kualitas produk yang baik konsumen mendapatkan harga yang sesuai pula, tidak terlalu mahal tetapi juga tidak terlalu murah. Produk *value added* lebih mahal daripada produk blok konvensional karena *cost value added* yang lebih tinggi dari blok konvensional. Hal yang perlu ditekankan adalah penentuan harga beli *Raw Material*. Dalam industri pengolahan udang beku, harga beli *Raw Material* dapat berfluktuasi akibat faktor ada/tidaknya *Raw Material* yang tersedia., hal ini disebabkan lebih kepada faktor alam dan cuaca dibanding dengan faktor besar kecilnya permintaan *Raw Material*. Dengan demikian faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan harga adalah faktor profitabilitas dan kompetisi. Artinya, harus ada keseimbangan antara pendapatan dan biaya.

e) Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang efektif dan efisien menjadikan perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Dalam hal ini sistem distribusi yang digunakan oleh PT. Istana Cipta Sembada dalam menyalurkan produknya selain dengan cara memasarkan langsung ke negara tujuan seperti yang telah dilakukan selama ini, perusahaan ini juga berupaya mengembangkan *Cooporate Brand* dan pasar ekspornya dengan mengikuti berbagai acara *Seafood Fair* yang rutin diselenggarakan oleh negara-negara lain. Untuk produk akhir didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke pelabuhan) dan

laut (dari pelabuhan ke negara tujuan), sedangkan untuk produk *sample* didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke airport) dan udara (airport ke Negara tujuan).

f) Pengiriman Produk

Ketepatan PT. Istana Cipta Sembada mengirimkan pesanan produk sesuai dengan jadwal yang diminta oleh konsumen, akan menentukan *brand image* dan *company image* dimata konsumen. Semakin lama produk sampai ke tangan konsumen, semakin tinggi pula tingkat penurunan kualitas produk karena lamanya perjalanan. Di dalam industri pengolahan udang beku, perusahaan memiliki pesaing yang memiliki kesamaan jenis dan mungkin juga kualitas produk, untuk mempertahankan dan menjaga hubungan dengan konsumen lama serta menarik konsumen baru perusahaan, ketepatan jadwal pengiriman produk yang sesuai dengan permintaan konsumen akan menjadi salah satu kekuatan utama kita dalam meningkatkan daya saing perusahaan dengan *competitor*. Cara pengiriman produk dengan cara memakai container, mulai dari pabrik ke pelabuhan hingga sampai di negara tujuan. Ada 2 macam container, yaitu : 20 ft dan 40 ft.

g) Teknologi yang Dipakai

PT. Istana Cipta Sembada berkomitmen untuk selalu membuat produk terbaik dengan kualitas standart Internasional. Untuk itu, dibutuhkan teknologi dan peralatan yang terbaik pula dengan kualitas standart Internasional. Teknologi mesin dan peralatan yang dipakai oleh

perusahaan ini antara lain : Contact Plate Freezer, Metal Detector, Air Blast Freezer, Ruang Laboratorium, Cold Storage, Mesin pengolah limbah, dan lain lain.

h) Lokasi Perusahaan

PT. Istana Cipta Sembada berlokasi di dusun Krajan RT 02, desa Labanasem, kecamatan Klabat, kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, kurang lebih berjarak 30 menit dari pusat kota. Secara umum lokasi perusahaan ini sangat strategis karena pabrik mudah dijangkau, dekat dengan sumber air, dekat dengan aliran sungai, dekat dengan jalan raya utama sehingga memudahkan distribusi bahan baku dan ekspor. Selain itu lokasi pabrik cukup jauh dari daerah pemukiman penduduk, sehingga masyarakat tidak terganggu akan bau limbah.

i) Ketersediaan SDA udang.

Bahan baku udang (*raw material*) yang digunakan dalam proses produksi adalah jenis udang windu (*Penaeus Monodon*), udang putih (*Penaeus Merquiensis* dan *Panaeus Indicus*), udang putih Cina (*Penaeus Vannamei*), dan udang biru (*Penaeus Stylirostris*). Bahan baku berasal dari pedagang (*supplier*), pos perusahaan, dan petambak. Daerah pembelian Raw Material adalah :

- Bahan baku yang berasal dari *supplier* meliputi : Banyuwangi, Gresik, Pati, Tuban, dsb.
- Bahan baku yang berasal dari petambak meliputi Banyuwangi, Situbondo, Malang, Tulungagung, Singaraja, dsb.

- Bahan baku yang berasal dari pos perusahaan meliputi Bangil, Sidoardjo, Sumbawa, Lombok, dsb.

**Tabel 5.1**

**Keuntungan dan Kerugian Asal Bahan Baku**

No.	Asal Bahan Baku	Keuntungan	Kerugian
1.	Suplier	<i>Size</i> dan persentase berat <i>raw material</i> dihitung di penerimaan	Kenaikan berat hasil timbunan (kekalahan <i>size raw material</i> )
2.	Petambak	Kualitas <i>raw material</i> lebih <i>fresh</i> .	Ukuran <i>raw material</i> tidak seragam dan perusahaan membutuhkan biaya panen .
3.	Pos Perusahaan	Bisa mendapatkan <i>raw material</i> sewaktu-waktu.	Tidak bisa memilih jenis <i>raw material</i> .

Sumber : Data Primer

Seluruh kegiatan pengangkutan *raw material* harus selalu memperhitungkan faktor waktu, hal ini disebabkan karena kepekaan udang akan peresapan air. Seluruh kondisi suhu dan lingkungan pada saat pengangkutan harus berada pada tingkat *higienik* yang tinggi, sehingga produk udang tidak akan mengalami penurunan mutu yang drastis. Selama pengangkutan suhu harus selalu dipertahankan pada suhu 0°-(-1°) sampai *raw material* tiba di pabrik. Udang diangkut dalam fiber box yang berkapasitas 1 ton dan diberi es dengan perbandingan udang dan es adalah

1 : 1 (dalam Kg). Cara pengiriman bahan baku dengan menggunakan fiber box (*insulated box*) dengan sarana transportasi truk.

## 2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

### a) Variasi Produk

Produk-produk olahan udang beku yang dihasilkan PT. Istana Cipta Sembada meliputi : Head Less (HL), Peeled And Devined (PND), Peeled Undevined (PU), Peeled And Devined STPP (PND-STPP) dengan brand Prima dan ada produk khusus yang merupakan Value Added Product (VAP), yaitu : Nobashi Ebi yang meliputi produk Tail On (PTO), yang dibedakan atas PTO Five Star dan PTO My Way.

### b) Cara Pembayaran

Cara pembayaran PT. Istana Cipta Sembada. dibagi 3 yaitu :

#### 1. Pembayaran Bahan Baku.

Biasanya sesuai dengan kesepakatan jual-beli, namun standarnya 1 minggu setelah panen (pembelian tambak) dan 1 hari (pembelian *supplier*). Pada umumnya pembayaran dilakukan dengan cara melalui transfer bank. Pada kondisi tertentu diperkenankan memberikan uang muka, dengan seijin pimpinan perusahaan.

#### 2. Pembayaran Bahan Penunjang.

Pembelian bahan penunjang melalui kantor pusat dibayar per akhir bulan secara nota debet, sedangkan pembelian melalui pabrik disesuaikan dengan kesepakatan pabrik dengan *supplier* (tunai, pembayaran 1 minggu atau 1 bulan).

### 3. Pembayaran Gaji Staff dan Karyawan.

- Pembayaran gaji staff dilakukan melalui kantor pusat dengan transfer ke rekening masing-masing staff.
- Pembayaran gaji karyawan tetap non-staff (KBT, KHT) dilakukan setiap akhir bulan di pabrik.
- Pembayaran gaji karyawan KHL (Karyawan Harian Lepas) dan borongan dilakukan setiap hari Sabtu di pabrik.

#### c) Promosi

Untuk meningkatkan volume penjualan perusahaan salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan promosi. Ada beberapa hal yang harus dilakukan segera oleh PT. Istana Cipta Sembada untuk memperkuat promosinya. Pemakaian sarana teknologi internet dengan memiliki homepage sendiri merupakan salah satu media promosi produk dan perusahaan yang sangat efektif sekaligus untuk menjaring konsumen baru. Homepage ini nantinya dapat diakses oleh para konsumen dan calon konsumen dimanapun, kapanpun, dan tidak terbatas pada ruang dan waktu. Bagi para konsumen akan sangat memudahkan dalam hal proses transaksi pembelian dan komunikasi, sementara untuk calon konsumen akan memudahkan perusahaan dalam melakukan penawaran barang dan untuk melakukan komunikasi-komunikasi pendekatan lainnya, tanpa memakai media komunikasi pesawat telepon lagi yang mana memakan biaya tinggi. Melalui homepage perusahaan juga bisa melakukan fungsi Public

Relation, dimana perusahaan dapat memberikan semua informasi dari inovasi produk baru, *company profile*, tanggung jawab sosial perusahaan, dan lain-lain yang dapat meningkatkan *Coorporate Brand* dimata konsumen dan calon konsumen. Cara lain untuk promosi produk baru bagi PT. Istana Cipta Sembada bisa dengan cara memberikan sampel produk baru tersebut kepada konsumen. Diharapkan dari sini selain turut mempermudah akses produk baru, juga bisa untuk mengetahui sejauh mana produk perusahaan dapat diterima oleh pasar.

d) Produksi.

Penggunaan input yang direncanakan dengan realisasi penggunaan output harus tepat agar efisiensi produksi tetap terjaga dan pada akhirnya produksi dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. PT. Istana Cipta Sembada berusaha selalu melakukan efisiensi produksi. Untuk produk block konvesional, harus dilakukan *cost reduction*, ditandai dengan perubahan desain, perbaikan manufaktur, pengurangan biaya operasional, dll. Mengingat produk ini telah diproduksi sejak lama, maka logis kiranya seiring dengan meningkatnya volume produksi dari tahun ke tahun, biaya produksi harus bisa ditekan seminimal mungkin. Adanya fakta masih tingginya produk *broken* (>1%) maka harus menjadi bahan pertimbangan tersendiri, dari bagian produksi dan juga dengan koordinasi dengan bagian pengadaan, karena adanya *opportunity cost* yang didapat

manakala produk tersebut tidak *broken*. Dengan adanya efisiensi produk konvensional ini, maka anggaran yang ada dapat dialokasikan untuk produk *value added*. Bagaimanapun juga produk *broken* adalah sebuah mata rantai yang tak dapat dihindarkan dari proses produksi, tetapi perusahaan tetap berusaha maksimal untuk meminimalkan tingkat produk *broken*. Pengefektifan bagian penelitian dan pengembangan (R & D) perlu dioptimalkan. Hal ini terjadi karena *trend* yang ada adalah produk dengan *value added*. Dengan demikian, kalau sementara ini fakta yang ada adalah PT. Istana Cipta Sembada memproduksi barang sesuai dengan permintaan konsumen, maka di masa depan perusahaan ini harus mampu untuk membuat inovasi *value added* produk untuk bisa ditawarkan kepada konsumen. Untuk lebih amannya dan menghindari resiko *trial and error* yang besar, percobaan inovasi *value added* dapat dilakukan pada produk udang *broken*. Salah satu faktor utama pelaksanaan efisiensi produksi adalah dilakukannya perencanaan optimalisasi kapasitas produksi sehingga optimalisasi yang dilakukan khususnya jika terjadi banyak permintaan tidak akan membuat bagian produksi kewalahan.

e) Pendidikan SDM

Semakin tinggi pendidikan SDM atau karyawan yang berkerja diperusahaan akan mengakibatkan semakin banyak pengetahuan yang dikuasai pada bidangnya yang pada akhirnya mengakibatkan kelancaran produksi tidak terganggu. Pada perusahaan PT. Istana Cipta

Sembada untuk Karyawan Borongan Tetap (KBT), Karyawan Harian Tetap (KHT), Karyawan Harian Lepas (KHL) pendidikannya rata-rata lulusan SLTA sedangkan untuk staff karyawan rata-rata lulusan D<sub>3</sub> s/d S<sub>1</sub>. Meskipun standar pendidikan para karyawan sudah sesuai untuk bidang masing-masing, tapi masih perlu ditingkatkan lagi dengan mengadakan pelatihan dan training.

f) Keterampilan SDM

Keterampilan SDM atau karyawan berguna untuk meningkatkan mobilitas kerjanya. PT. Istana Cipta Sembada memiliki Karyawan Borongan Tetap (KBT) sejumlah 20 orang, Karyawan Harian Tetap (KHT) sejumlah 39 orang, Karyawan Harian Lepas (KHL) sejumlah 70 orang, Karyawan Kontrak sejumlah 25 orang, sopir panen sejumlah 10 orang, sopir antar-jemput 3 orang, karyawan borongan panen sejumlah 94 orang, karyawan borongan penerimaan 6 orang, karyawan borongan packing sejumlah 30 orang, karyawan borongan proses sejumlah 676 orang, staff karyawan perwakilan Sidoarjo 4 orang, staff karyawan perwakilan Bangil 7 orang, jumlah total karyawan adalah 1003 orang. Untuk meningkatkan keterampilan SDM, perusahaan bekerja sama dengan departemen terkait mengadakan pelatihan melalui kelompok-kelompok kerja dari bahan baku sampai dengan pemasaran, seperti Outbond Training bagi seluruh karyawannya, bekerja sama dengan Codass Indonesia.

g) Struktur Modal

Struktur modal PT. Istana Cipta Sembada adalah:

**Modal**

Modal Dasar yang Ditetapkan

Sebesar Rp. 100.000.000,-

**Modal Yang Disetor**

Zain Ahmad Moeslim Rp. 4.180.275.003

Firdaus Rahman Moeslim Rp. 464.475.000

**Jumlah Modal Yang Disetor Rp. 4.644.750.003**

**Laba (Rugi) Ditahan**

Laba (Rugi) s/d Bulan Lalu Rp. 1.475.517.139

**Jml Laba (Rugi) s/d Bulan lalu Rp. 1.475.517.139**

Angsuran Hutang s/d bulan lalu Rp. 115.500.000

Angsuran Hutang Bulan Mei Rp. 10.500.000

**Jumlah Angsuran Rp. 126.000.000**

**Jml Laba (Rugi) s/d Bulan lalu Rp. 1.349.517.139**

Laba (Rugi) Bulan Mei Rp. (391.057.827)

**Jumlah Laba (Rugi) Ditahan Rp. 958.459.312**

**Jumlah Modal dan Laba Ditahan Rp. 5.603.209.315**

( Sumber : Data Primer )

b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan

analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak PT. Istana Cipta Sembada.

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi PT. Istana Cipta Sembada, antara lain:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen untuk produk-produk industri perikanan, khususnya produk olahan udang beku sangat tinggi. Salah satu negara di Asia, yang juga menjadi pasar utama dari PT. Istana Cipta Sembada, yang sangat membutuhkan produk-produk perikanan khususnya produk olahan udang beku adalah Jepang dimana masyarakatnya memiliki tingkat konsumsi makanan seafood sangat tinggi. Konsumen dari Jepang biasanya sebelum dilempar kepasar, mereka akan mengolahnya dahulu menjadi produk makanan siap saji.

b) Regulasi Pemerintah

Pemerintah Indonesia sangat memperhatikan industri bahari saat ini setelah krisis ekonomi terjadi sejak tahun 1998. Sektor industri riil yang selama ini dibanggakan pemerintah ternyata tidak berdaya menghadapi krisis tersebut. Pemerintah sekarang tersadarkan akan potensi baharinya yang sangat besar di Indonesia dengan dibuktikan adanya Departemen Kelautan dan Perikanan. Komitmen dan kelancaran dukungan pemerintah baik pemerintah pusat maupun daerah, terhadap suatu pembangunan merupakan suatu kunci

keberhasilan pembangunan sektor perikanan. Kebijakan seperti pembebasan pajak pertambahan nilai (PPN) untuk produk pertanian dan perikanan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi produk tersebut.

c) Perubahan Teknologi

Dalam industri perikanan, faktor teknologi akan berperan dalam proses pengolahan hasil laut untuk mewujudkan hasil produk yang memiliki tingkat kesehatan, kebersihan, dan *value added* yang berkualitas tinggi. Teknologi yang semakin maju, mempengaruhi efektifitas dan efisiensi produksi. Peranan teknologi dalam usaha memanfaatkan potensi sumber daya kelautan secara efisiensi, efektif, professional dan berkelanjutan sangat dominan. Dengan luasnya wilayah laut negara Indonesia, serta keberadaan sumber daya alam, baik di laut, ataupun di dasar laut mengharuskan kita menggunakan keunggulan teknologi, karena untuk mendapatkan sistem pemantauan maupun pemetaan sumber daya alam di laut secara akurat tidak dapat lagi memakai teknologi konvensional. Teknologi memegang peranan penting dalam menjaga kelancaran proses produksi dan membuat serta menjaga kualitas produk pengolahan udang beku.

d) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar industri perikanan semakin pesat. Meningkatnya kesadaran masyarakat global akan pentingnya kesehatan dan besarnya kandungan gizi pada ikan menyebabkan tingginya

permintaan, sering kali barang di pasar tidak mampu mencukupi. Indonesia memiliki peluang yang sangat baik untuk memposisikan diri sebagai salah satu produsen dan eksportir utama produk perikanan. Kenyataan ini bertitik tolak dari tingginya permintaan produk perikanan, baik pasar domestik maupun pasar internasional. Kebutuhan masyarakat akan kesehatan mulai merubah pola selera makanan mereka. Perubahan itu adalah pergeseran selera dari makanan *red meat* menjadi *white meat*. Hal ini disebabkan antara lain karena masyarakat semakin terdidik untuk mengetahui bahwa ikan adalah hewan yang mengandung nilai protein tertinggi dan terlengkap diantara hewan lainnya.

e) Sarana Transportasi

Sarana transportasi pengiriman bahan baku udang dari tambak/pos perusahaan/supplier menggunakan truk (Isuzu ELF, Mitsubishi L 300, Isuzu Panther) dengan fiber box (*insulated box*). Untuk pengiriman produk akhir ke negara tujuan, PT. Istana Cipta Sembada menggunakan container, mulai dari pabrik ke pelabuhan hingga negara tujuan Sarana transportasi bagi staff karyawan dalam mendukung proses produksi adalah station wagon (Isuzu Panther dan Toyota Kijang) dan motor.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Bahan Pendukung Produksi

Saat ini bahan pendukung produksi seperti karton, es, dan air, dapat terpenuhi secara tepat waktu dan kontinu, sehingga proses produksi tidak pernah terganggu. Kualitas bahan pendukung produksi menjadi prioritas utama, untuk terwujudnya proses produksi yang lancar, kontinu, efisien dan efektif.

b) Persaingan

Tingkat persaingan industri pengolahan udang beku sangat tinggi. Hal ini dilihat dari seberapa produsen menjamin tingkat persediaan udangnya memadai, mengingat banyaknya pesaing dan kemungkinan kelangkaan udang. Dalam operasionalnya, persaingan ditunjukkan seberapa efektifnya perusahaan melakukan efisiensi dalam proses produksi. Dalam persaingan, kebutuhan akan jaringan pengadaan bahan baku dan pemasaran produk akhir, kemampuan teknologi dan SDM perusahaan sangat dibutuhkan untuk menguasai pasar.

**Tabel 6.1**

**Realisasi Eksport Udang Beku**

No	Perusahaan	Januari-Maret 2003	Rangking	Share (%)
1	Bumi Menara Internusa	2.028.920,88	1	21,40
2	Panca Mitra Multi Perdana	706.517,50	2	7,45
3	Ocean Gemindo	644.424,35	3	6,80
4	Sekar Katoichi	640.516,33	4	6,76
5	Istana Cipta Sembada	614.044,40	5	6,48

*Sumber : Data Primer*

#### 4.2.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan

Dalam penilaian variabel internal maupun eksternal memakai skala :

- a. Sangat tidak baik, dengan nilai antara 1,00 - 1,74

Dimana nilai/bobot 1,00 – 1,74 merupakan nilai/bobot dari indikator variabel internal dan eksternal yang masuk ke dalam kelemahan dan ancaman utama.

- b. Tidak baik, dengan nilai antara 1,75 – 2,49

Dimana nilai/bobot yang termasuk antara 1,75 – 2,49 digolongkan kedalam kelemahan dan ancaman.

- c. Baik, dengan nilai antara 2,50 – 3,24

Dimana nilai/bobot yang berada diantara 2,50 – 3,24 termasuk dalam kekuatan dan peluang.

- d. Sangat baik, dengan nilai antara 3,25 - 4,00

Dimana nilai/bobot yang berada antara 3,25 – 4,00 termasuk dalam kekuatan dan peluang utama.

Berikut ini data variabel internal dan eksternal perusahaan PT. Istana Cipta Sembada dengan keterangan sebagai berikut:

M<sub>1</sub> = Factory Manager PT. Istana Cipta Sembada

M<sub>2</sub> = Operation Manager

M<sub>3</sub> = Human Resources and Administration

M<sub>4</sub> = Quality Control

M<sub>5</sub> = Production Assistant Manager

M<sub>6</sub> = Procurement Assistant Manager

M<sub>7</sub> = Technical Assistant Manager

a. Variabel Internal Perusahaan

**Tabel 7.1**  
**Bobot Pengaruh Variabel Internal**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Internal	Bobot						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>
1. Pangsa Pasar	4	5	5	5	5	4	5
2. Variasi Produk	4	4	4	4	4	5	4
3. Citra Produk	4	5	5	5	5	5	5
4. Kualitas Produk	5	5	5	4	3	5	5
5. Harga Produk	4	4	4	4	3	4	3
6. Cara Pembayaran	3	4	4	3	3	3	3
7. Saluran Distribusi	4	3	5	5	4	4	3
8. Pengiriman Produk	3	4	5	5	5	4	4
9. Promosi	4	3	4	3	3	3	3
10. Efisiensi Produksi	5	3	2	3	3	3	3
11. Teknologi yang Dipakai	4	5	4	5	4	4	4
12. Lokasi Perusahaan	5	4	3	4	3	3	3
13. Pendidikan SDM	4	2	3	4	3	3	3
14. Keterampilan SDM	4	3	3	3	3	4	3
15. Ketersediaan SDA udang	4	4	4	5	4	5	4
16. Struktur Modal	4	4	3	4	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>58</b>	<b>62</b>	<b>58</b>

Sumber : Data Primer

**Tabel 8.1**  
**Data Bobot Pengaruh Variabel Internal**  
**PT. Istana Cipta Sembada Diolah**

Variabel Internal	Bobot							Proporsi Bobot
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	
1. Pangsa Pasar	0.062	0.081	0.079	0.076	0.086	0.065	0.086	0.076
2. Variasi Produk	0.062	0.065	0.063	0.061	0.069	0.081	0.069	0.067
3. Citra Produk	0.062	0.081	0.079	0.076	0.086	0.081	0.086	0.079
4. Kualitas Produk	0.077	0.081	0.079	0.061	0.052	0.081	0.086	0.074
5. Harga Produk	0.062	0.065	0.063	0.061	0.052	0.065	0.052	0.060
6. Cara Pembayaran	0.046	0.065	0.063	0.045	0.052	0.048	0.052	0.053
7. Saluran Distribusi	0.062	0.048	0.079	0.076	0.069	0.065	0.052	0.064
8. Pengiriman Produk	0.046	0.065	0.079	0.076	0.086	0.065	0.069	0.069
9. Promosi	0.062	0.048	0.063	0.045	0.052	0.048	0.052	0.053
10. Efisiensi Produksi	0.077	0.048	0.032	0.045	0.052	0.048	0.052	0.051
11. Teknologi yang Dipakai	0.062	0.081	0.063	0.076	0.069	0.065	0.069	0.069
12. Lokasi Perusahaan	0.077	0.065	0.048	0.061	0.052	0.048	0.052	0.057
13. Pendidikan SDM	0.062	0.032	0.048	0.061	0.052	0.048	0.052	0.051
14. Keterampilan SDM	0.062	0.048	0.048	0.045	0.052	0.065	0.052	0.053
15. Ketersediaan SDA udang	0.062	0.065	0.063	0.076	0.069	0.081	0.069	0.069
16. Struktur Modal	0.062	0.065	0.048	0.061	0.052	0.048	0.052	0.055
<b>TOTAL</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber : Data Primer

**Tabel 9.1**  
**Penilaian Kinerja Perusahaan**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Internal	Nilai							Rata-rata Nilai
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	
1. Pangsa Pasar	4	4	4	4	4	4	4	4.000
2. Variasi Produk	2	2	2	2	2	2	2	2.000
3. Citra Produk	5	4	5	5	4	4	4	4.429
4. Kualitas Produk	5	5	4	5	5	5	5	4.857
5. Harga Produk	4	4	4	3	4	4	4	3.857
6. Cara Pembayaran	2	3	3	2	2	2	3	2.000
7. Saluran Distribusi	4	5	4	4	4	4	4	4.143
8. Pengiriman Produk	4	4	3	4	5	4	4	4.000
9. Promosi	2	3	2	2	2	2	2	2.429
10. Efisiensi Produksi	2	3	3	2	2	2	2	2.286
11. Teknologi yang Dipakai	5	4	4	4	4	4	4	4.143
12. Lokasi Perusahaan	4	5	5	5	4	4	4	4.429
13. Pendidikan SDM	3	3	4	3	4	4	3	3.429
14. Keterampilan SDM	3	3	3	2	2	2	2	2.429
15. Ketersediaan SDA udang	5	4	5	4	4	4	3	4.143
16. Struktur Modal	3	3	2	2	2	2	2	2.286
<b>TOTAL</b>	57	59	57	53	58	53	52	55.003

Sumber : Data Primer

**Tabel 10.1**  
**Nilai Tertimbang Variabel Internal**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan :</b>			
1. Kualitas Produk	0.074	4.857	0.359
2. Citra Produk	0.079	4.429	0.350
3. Lokasi Perusahaan	0.057	4.429	0.252
4. Saluran Distribusi	0.064	4.143	0.265
5. Teknologi yang Dipakai	0.069	4.143	0.286
6. Ketersediaan SDA Udang	0.069	4.143	0.286
7. Pangsa Pasar	0.076	4.000	0.304
8. Pengiriman Produk	0.069	4.000	0.276
9. Harga Produk	0.060	3.857	0.231
10. Pendidikan SDM	0.051	3.429	0.175
<b>Kelemahan :</b>			
11. Keterampilan SDM	0.053	2.429	0.129
12. Cara Pembayaran	0.053	2.429	0.129
13. Efisiensi Produksi	0.067	2.286	0.153
14. Struktur Modal	0.051	2.286	0.117
15. Promosi	0.055	2.143	0.118
16. Variasi Produk	0.053	2.000	0.106
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>55.003</b>	<b>3.536</b>

Sumber : Data Primer

Asumsi-asumsi dasar variabel internal PT. Istana Cipta Sembada :

-). Kekuatan

Variabel Internal yang termasuk dalam kekuatan perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai diatas 2,50. Variabel-variabel tersebut adalah :

- Kualitas Produk, dengan nilai 4,857
- Citra Produk, dengan nilai 4,429
- Lokasi Perusahaan, dengan nilai 4,429
- Efektifitas Saluran Distribusi, dengan nilai 4,143

- Teknologi yang dipakai, dengan nilai 4,143
- Ketersediaan SDA udang, dengan nilai 4,143
- Pangsa Pasar, dengan nilai 4,000
- Pengiriman Produk, dengan nilai 4,000
- Harga Produk, dengan nilai 3,857
- Pendidikan SDM, dengan nilai 3,429

-) Kelemahan :

Variabel internal yang termasuk dalam kelemahan perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai dibawah 2,50. Variabel-variabel tersebut adalah :

- Keterampilan SDM, dengan nilai 2,429
- Cara Pembayaran, dengan nilai 2,429
- Efisiensi Produksi, dengan nilai 2,286
- Struktur Modal, dengan nilai 2,286
- Promosi, dengan nilai 2,143
- Variasi Produk, dengan nilai 2,000

b. Matrik Faktor Strategis Internal (IFAS)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan internal, dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.

**Tabel 11.1**  
**Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai	Komentar
<b>Kekuatan :</b>				
1. Kualitas Produk	0.074	4.857	0.359	Baik dan perlu ditingkatkan
2. Citra Produk	0.079	4.429	0.350	Baik dan perlu ditingkatkan
3. Lokasi Perusahaan	0.057	4.429	0.252	Baik, tapi perlu adanya perluasan
4. Saluran Distribusi	0.064	4.143	0.265	Baik, dan perlu ditingkatkan
5. Teknologi yang Dipakai	0.069	4.143	0.286	Baik, selalu memakai teknologi terbaik
6. Ketersediaan SDA udang	0.069	4.143	0.286	Baik, tapi harus selektif memilih
7. Pangsa Pasar	0.076	4.000	0.304	Baik dan perlu diperluas
8. Pengiriman Produk	0.069	4.000	0.276	Baik, perlu ditingkatkan
9. Harga Produk	0.060	3.857	0.231	Baik, Bersaing dengan produk lain
10. Pendidikan SDM	0.051	3.429	0.175	Baik, dan perlu ditingkatkan
Total Kekuatan			2.784	
<b>Kelemahan :</b>				
1. Keterampilan SDM	0.053	2.429	0.129	Perbanyak pelatihan ketrempilan SDM
2. Cara Pembayaran	0.053	2.429	0.129	Memperbaiki strategi pembayaran
3. Efisiensi Produksi	0.067	2.286	0.153	Efisiensi produksi dioptimalkan
4. Struktur Modal	0.051	2.286	0.117	Perlu adanya peningkatan modal
5. Promosi	0.055	2.143	0.118	Promosi dengan internet
6. Variasi Produk	0.053	2.000	0.106	Perlu penambahan produk value added
Total Kelemahan			0.752	
<b>TOTAL</b>	1.000	55.003	3.536	

Keenam belas indikator variabel tersebut dianggap penulis signifikan pengaruhnya dengan situasi lingkungan pemasaran saat ini. Nilai yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 merupakan simbol sangat tidak baik dan 5 sebagai simbol sangat baik. Sedangkan bobot dengan skala 1 sampai 5, dimana 1 untuk simbol tidak penting atau berpengaruh dan 5 untuk simbol sangat penting atau berpengaruh. Hasil akhir matrik yaitu 3,536 yang menunjukkan bahwa nilai matrik

IFAS positif, diatas nilai rata-rata 2,50. artinya perusahaan PT. Istana Cipta Sembada secara keseluruhan sudah menunjukkan pada profil yang baik. Adapun hasil tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

- ) Variabel Kualitas Produk diberikan bobot 0,074 dan nilai 4,857 dengan alasan PT. Istana Cipta Sembada memiliki komitmen hanya menghasilkan produk yang terbaik, sesuai dengan standar produk Internasional, dan yang jelas sesuai dengan permintaan konsumen.
- ) Variabel Citra Produk diberikan bobot 0,079 dan nilai 4,429 dikarena perusahaan PT. Istana Cipta Sembada memiliki Citra Produk yang baik dimata konsumen, antara lain harga yang terjangkau dan bersaing serta terkenal dengan produk yang memiliki kualitas standart internasional.
- ) Variabel Lokasi Perusahaan diberi bobot 0,057 dan nilai 4,429 dengan alasan bahwa lokasi yang strategis merupakan suatu nilai plus bagi suatu perusahaan. Dalam hal ini PT. Istana Cipta Sembada telah memenuhi memiliki lokasi pabrik yang sangat strategis di Banyuwangi.
- ) Variabel Saluran Distribusi diberi bobot 0,064 dan nilai 4,143 dengan alasan saluran distribusi yang dimiliki telah memadai dan sudah relatif efektif dan efisien.
- ) Variabel Teknologi yang Dipakai diberi bobot 0,069 dan nilai 4,143 dengan alasan PT. Istana Cipta Sembada mempunyai komitmen selalu memberikan yang terbaik kepada konsumen, yang salah satu caranya dengan memenuhi syarat standart pabrik proses pengolahan udang beku internasional, yang

diantaranya kelengkapan alat-alat dan mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi. Komitmen perusahaan ini yang selalu akan memberikan produk berkualitas standart internasional kepada konsumennya, memaksa untuk mau tidak mau harus memanfaatkan teknologi yang modern untuk mewujudkan komitmennya kepada konsumen dan memperlancaran produktifitasnya.

- ) Variabel Ketersediaan SDA udang diberi bobot 0,069 dan nilai 4,143 dengan alasan PT. Istana Cipta Sembada telah memiliki jaringan pengadaan bahan baku yang tersebar luas diseluruh pantai utara pulau jawa, selain itu perusahaan juga memiliki pos perusahaan yang ditempatkan secara strategis guna meng-cover daerah yang tidak bisa di cover supplier dan petambak.
- ) Variabel Pangsa Pasar diberikan bobot 0,076 dan nilai 4,000 dengan alasan bahwa 75% pangsa pasar PT. Istana Cipta Sembada adalah Jepang yang merupakan pasar industri perikanan potensial.
- ) Variabel Pengiriman Produk diberi bobot 0,069 dan nilai 4,000 dengan alasan selama ini perusahaan PT. Istana Cipta Sembada secara profesional terus berupaya meningkatkan dan mempertahankan konsumennya dengan cara mengirimkan pesanan tepat waktu sesuai jadwal dan menarik konsumen baru dengan cara menawarkan contoh produk *value added* baru.
- ) Variabel Harga Produk diberi bobot 0,060 dan nilai 3,857 karena harga produk yang diproduksi oleh PT. Istana Cipta Sembada bersaing dipasar. Konsumen merasa pantas membayar sesuai dengan dengan kualitas produk yang dibuat. Tidak terlalu mahal juga tidak terlalu murah.

- ) Variabel Pendidikan SDM diberi bobot 0,051 dan nilai 3,429 dengan alasan pendidikan SDM sudah cukup baik, tapi masih perlu ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat bersaing dengan lainnya. Dengan memiliki SDM yang memiliki kualitas dan ahli dibidangnya perusahaan dapat memperluas usahanya.

Kelemahan lingkungan internal perusahaan :

- ) Variabel Keterampilan SDM diberi bobot 0,053 dan nilai 2,429 dengan alasan perusahaan masih dapat memaksimalkan kemampuan keterampilan karyawannya melalui pelatihan dan traning.
- ) Variabel Cara Pembayaran diberi bobot 0,053 dan nilai 2,429 alasannya strategi pembayaran masih dapat ditingkatkan, dengan cara mencari strategi pembayaran yang efisiensi dan efektif.
- ) Variabel Efisiensi Produksi diberi bobot 0,051 dan nilai 2,286 dengan alasan perusahaan PT. Istana Cipta Sembada masih banyak menghasilkan produk *broken*. (>1%) dalam proses kegiatan produksi.
- ) Variabel Struktur Modal diberikan bobot 0,055 dan nilai 2,286 dikarenakan PT. Istana Cipta Sembada belum memiliki modal yang kuat untuk mengembangkan usahanya menuju *world class company*.
- ) Variabel Promosi diberikan bobot 0,053 dan nilai 2.143 dengan alasan promosi yang dilakukan perusahaan PT. Istana Cipta Sembada belum optimal. Hal ini sangat disayangkan mengingat promosi merupakan variabel penting dalam menarik pangsa pasar apalagi persaingan yang ada semakin

meningkat. Perusahaan sebaiknya memaksimalkan promosi dengan menggunakan teknologi internet.

- ) Variabel Variasi Produk diberi bobot 0,067 dan nilai 2,000 dengan alasan apabila terdapat berbagai macam produk, konsumen dapat memilih produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Produk yang ditawarkan perusahaan PT. Istana Cipta sembada masih kurang bervariasi. Perusahaan harus lebih banyak lagi menghasilkan variasi produk *value added*.

c. Variabel Eksternal Perusahaan

**Tabel 12.1**  
**Bobot Pengaruh Variabel Eksternal**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Eksternal	Bobot						
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>
1. Daya Beli Konsumen	4	4	5	5	4	4	4
2. Regulasi Pemerintah	4	5	5	4	4	4	5
3. Perubahan Teknologi	3	4	4	3	5	5	5
4. Pertumbuhan Pasar	4	4	4	5	4	4	4
5. Bahan Pendukung Produksi.	4	3	3	3	3	2	4
6. Sarana Transportasi	4	4	3	3	3	4	4
7. Persaingan	4	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	27	27	27	26	26	26	29

Sumber : Data Primer

**Tabel 13.1**  
**Data Bobot Pengaruh Variabel Eksternal**  
**PT. Istana Cipta Sembada Diolah**

Variabel Eksternal	Bobot							Proporsi Bobot
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	
1. Daya Beli Konsumen	0.148	0.148	0.185	0.192	0.154	0.154	0.138	0.160
2. Regulasi Pemerintah	0.148	0.185	0.185	0.154	0.154	0.154	0.172	0.165
3. Perubahan Teknologi	0.111	0.148	0.148	0.115	0.192	0.192	0.172	0.154
4. Pertumbuhan Pasar	0.148	0.148	0.148	0.192	0.154	0.154	0.138	0.155
5. Bahan Pendukung Produksi	0.148	0.111	0.111	0.115	0.115	0.077	0.138	0.117
6. Sarana Transportasi	0.148	0.148	0.111	0.115	0.115	0.154	0.138	0.133
7. Persaingan	0.148	0.111	0.111	0.115	0.115	0.115	0.103	0.117
<b>TOTAL</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber : Data Primer

**Tabel 14.1**  
**Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Eksternal	Nilai							Rata-rata Nilai
	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	
1. Daya Beli Konsumen	3	5	3	4	3	3	5	3.714
2. Regulasi Pemerintah	4	4	4	4	3	4	4	3.857
3. Perubahan Teknologi	4	5	5	4	4	4	4	4.286
4. Pertumbuhan Pasar	5	3	3	4	4	4	4	3.857
5. Bahan Pendukung Produksi	3	3	3	2	2	2	2	2.429
6. Sarana Transportasi	4	3	3	5	4	4	4	3.857
7. Persaingan	3	3	2	2	2	2	2	2.286
<b>TOTAL</b>	26	26	23	25	22	23	25	25.286

Sumber : Data Primer

**Tabel 15.1**  
**Nilai Tertimbang Variabel Eksternal**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Peluang :</b>			
1. Perubahan Teknologi	0.154	4.286	0.661
2. Regulasi Pemerintah	0.165	3.857	0.635
3. Pertumbuhan Pasar	0.155	3.857	0.596
4. Sarana Transportasi	0.133	3.857	0.512
5. Daya Beli Konsumen	0.160	3.714	0.594
<b>Ancaman :</b>			
6. Bahan Pendukung Produksi	0.117	2.429	0.284
7. Persaingan	0.117	2.286	0.267
<b>TOTAL</b>	1.000	24.286	3.549

*Sumber : Data Primer*

Asumsi-asumsi dasar variabel eksternal PT. Istana Cipta Sembada

-) Peluang

Variabel eksternal yang termasuk dalam peluang perusahaan adalah variabel yang memiliki rating diatas 3,39. Variabel-variabel tersebut adalah :

- Perubahan Teknologi, dengan rating 4,286
- Regulasi Pemerintah, dengan nilai 3,857
- Pertumbuhan Pasar, dengan nilai 3,857
- Sarana Transportasi, dengan nilai 3,857
- Daya Beli Konsumen, dengan nilai 3,714

-) Ancaman

Variabel eksternal yang termasuk dalam ancaman perusahaan adalah variabel yang memiliki rating dibawah 3,39. Variabel-variabel tersebut adalah :

- Bahan Pendukung Produksi, dengan nilai 2,429
- Persaingan, dengan nilai 2,286

d. Matrik Faktor Strategi Esternal (EFAS)

**Tabel 16.1**  
**Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai	Komentar
<b>Peluang :</b>				
1. Perubahan Teknologi	0.154	4.286	0.661	Senantiasa up to date
2. Regulasi Pemerintah	0.165	3.857	0.635	Mendukung Industri Perikanan
3. Pertumbuhan Pasar	0.155	3.857	0.596	Tinggi
4. Sarana Transportasi	0.133	3.857	0.512	Baik, perlu ditingkatkan
5. Daya Beli Konsumen	0.160	3.714	0.594	Tinggi
			2.999	
<b>Ancaman :</b>				
6. Bahan Pendukung Produksi	0.117	2.429	0.284	Jaga kontinuitas, efisiensi dan efektifitas
7. Persaingan	0.117	2.286	0.267	Hati-hati membuat strategi
			0.551	
<b>TOTAL</b>	1.000		3.717	

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

- a) Variabel Perubahan Teknologi diberi bobot 0,154 dan rating 4,286 dengan alasan perusahaan terus mengikuti perkembangan teknologi.
- b) Variabel Regulasi Pemerintah diberi bobot 0,165 dan rating 3,857 karena pemerintah telah memberikan dukungan terhadap kemajuan industri perikanan nasional

- c) Variabel Pertumbuhan Pasar diberi bobot 0,155 dan rating 3,857 karena dalam industri ini tingkat pertumbuhannya tinggi dan mempunyai prospek sangat cerah
- d) Variabel Sarana Transportasi diberi bobot 0,133 dan rating 3,857 dengan alasan PT. Istana Cipta Sembada memiliki transportasi yang memadai untuk menyampaikan hasil produknya ke konsumen.
- e) Variabel Daya Beli Konsumen di beri bobot 0,160 dan nilai 3,714 dengan alasan semakin terdidiknya konsumen akan keuntungan mengkonsumsi produk perikanan, sehingga daya beli konsumen terhadap produk yang diproduksi PT. Istana Cipta Sembada tinggi.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan:

- 1. Keberadaan Bahan Pendukung Produksi diberikan bobot 0,117 dan nilai 2,429 dengan alasan perusahaan harus menjaga kontinuitas, efisiensi, dan efektifitas produksi.
- 2. Variabel Persaingan mendapatkan bobot 0,117 dan nilai 2,286 atas dasar pertimbangan bahwasanya tingginya tingkat persaingan dalam industri perikanan mempengaruhi tingkat pertumbuhan pasar dan tingkat permintaan akan produk perikanan.

4.2.3. Posisi Perusahaan PT. Istana Cipta Sembada

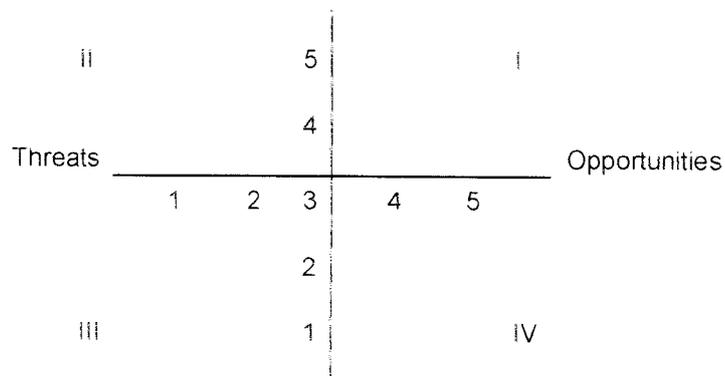
Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) pada perusahaan PT. Istana Cipta Sembada diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan (2,784) lebih besar dari kelemahannya (0,752). Apabila dihitung

selisihnya diperoleh angka sebesar 2,032. sehingga dari hasil evaluasi tersebut di peroleh angka yang positif.

Sedangkan dari sisi ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) diperoleh kesimpulan bahwa ancaman (0,551) lebih kecil dari peluang (2,999) yang dimiliki perusahaan PT. Istana Cipta Sembada. Dan apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 2,448 yang menunjukkan hasil yang positif.

Matrik IFAS memiliki total bobot x nilai adalah 3,536, sedangkan untuk matrik EFAS memiliki total bobot x nilai adalah 3,549. Hasil matrik IFAS dan EFAS adalah positif, maka dapat diketahui posisi PT. Istana Cipta Sembada sebagai berikut :

**Gambar 3.1**  
**Grand Strategy SWOT**  
**Perusahaan PT. Istana Cipta Sembada**



*Sumber: data primer*

Perusahaan berada pada kuadran I. Strategi yang sebaiknya diterapkan PT. Istana Cipta Sembada adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) untuk merebut pasar.

#### 4.2.4. Matrik SWOT

**Tabel 17.1**

**Matrik SWOT**

**Perusahaan PT. Istana Cipta Sembada**

IFAS	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Produk</li> <li>2. Citra Produk</li> <li>3. Lokasi Perusahaan</li> <li>4. Saluran Distribusi</li> <li>5. Teknologi yg Dipakai</li> <li>6. Ketersediaan SDA udang</li> <li>7. Pangsa Pasar</li> <li>8. Pengiriman Produk</li> <li>9. Harga Produk</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan SDM</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Keterampilan SDM</li> <li>4. Variasi Produk</li> <li>5. Efisiensi Produksi</li> <li>6. Struktur Modal</li> <li>7. Cara Pembayaran</li> </ol>
EFAS	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Memperluas pasar</li> <li>b. Meningkatkan kualitas dan citra produk</li> <li>c. Perluasan jaringan distribusi</li> <li>d. Memanfaatkan SDA seoptimal mungkin</li> <li>e. Memakai teknologi terbaik</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menambah variasi produk</li> <li>b. Pengembangan dan pelatihan SDM</li> <li>c. Teknologi internet untuk promosi</li> <li>d. Efisiensi di segala bidang</li> <li>e. Memperkuat struktur modal</li> </ol>
<p><b>Opportunies (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan Teknologi.</li> <li>2. Regulasi Pemerintah</li> <li>3. Pertumbuhan Pasar</li> <li>4. Sarana Transportasi</li> <li>5. Daya Beli Konsumen</li> </ol>	<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan Pendukung Produksi</li> <li>2. Persaingan</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menjaga kontinuitas dan kualitas proses produksi</li> <li>b. Menjaga saluran</li> </ol> <p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan keterampilan dan pendidikan SDM</li> <li>b. Menjaga efisiensi.</li> </ol>

	distribusi c. Pengiriman produk tepat waktu d. Selektif dalam memilih SDA udang	efektifitas, dan kontinuitas produksi c. Meningkatkan variasi produk
--	---	---

Sumber: data prime

Dari Matrix SWOT PT. Istana Cipta Sembada menggunakan strategi S-O. Dalam strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini PT. Istana Cipta Sembada dalam memanfaatkan peluang daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar dan sarana transportasi dengan menggunakan kekuatan internalnya (pangsa pasar, citra produk, kualitas produk, harga produk, saluran distribusi, ketepatan pengiriman produk, teknologi yang dipakai, lokasi perusahaan, pendidikan SDM dan ketersediaan SDA udang). Dengan melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan maka strategi yang digunakan adalah :

#### 1. Memperluas pasar

Pertumbuhan pasar industri pengolahan udang beku sangat cepat. PT. Istana Cipta Sembada harus mulai mencoba memperluas pasar dengan cara mencari ceruk pasar dan membuka pasar baru, seperti pasar Timur Tengah dan Asia Pasifik termasuk Australia. Pasar Eropa juga harus lebih diperhatikan, mengingat fluktuasi mata uangnya lebih stabil dibanding dengan dollar Amerika. *Marketing* harus lebih pandai melakukan *market intelligent* yang agresif untuk menawarkan produk dengan cara mengirimkan contoh produk *value added* untuk menarik *buyer* baru. Memperluas pasar/membuka pasar baru dapat dilakukan dengan cara

strategi promosi agresif, salah satunya dengan cara memanfaatkan teknologi internet yang efisien dan efektif. Struktur modal yang kuat dan stabil juga menjadi salah satu syarat perusahaan untuk dapat memperluas pasar, menuju *world class company*.

## 2. Meningkatkan kualitas dan citra produk

Persaingan dan daya beli konsumen sangat tinggi, mengingat produk ini termasuk dalam produk makanan. Kualitas dan citra produk sangat berpengaruh dalam menarik konsumen untuk membeli produk. Pemilihan *raw material* udang yang lebih selektif, serta melakukan *quality control* secara *intens* pada seluruh bagian proses pra dan pasca produksi agar mengurangi produk *broken* dan mengurangi *claim* dari *buyer*, sehingga citra produk di pasar sebagai produk dengan kualitas terbaik sesuai dengan standart internasional meningkat. Citra produk bisa dibangun dengan banyaknya jenis variasi produk *value added* yang ditawarkan perusahaan ke konsumen. Selain kualitas, kestabilan harga jual dan ketepatan pengiriman produk sesuai jadwal yang diminta oleh konsumen sangat berpengaruh kepada *brand image* produk. Meningkatkan kualitas dan citra produk juga tidak meninggalkan efisiensi dalam proses kegiatan produksi, selain itu kualitas, dan kontinuitas bahan pendukung produksi juga tetap dijaga.

## 3. Perluasan jaringan distribusi

Perluasan jaringan-jaringan distribusi berkualitas yang memiliki tingkat efisiensi dan efektifitas maksimal untuk proses pendistribusian produk dari pabrik ke konsumen dan distribusi bahan baku udang dari supplier ke

pabrik. Sarana transportasi menjadi kekuatan utama dalam memilih jalur perluasan jaringan distribusi. Perluasan dapat dilakukan dengan menjalin komunikasi mutualisme optimal secara agresif dengan setiap element jaringan distribusi yang memungkinkan. *Coorporate brand* sangat memegang peran dalam proses perluasan jaringan distribusi ini.

#### 4. Memanfaatkan SDA seoptimal mungkin

Keberadaan bahan baku udang yang tergantung kepada faktor alam, kadang stok udang melimpah, kadang kosong sama sekali, menyebabkan perlu dilakukannya perencanaan optimalisasi kapasitas produksi secara efektif, sehingga jika terjadi kekosongan atau melimpahnya stok *raw material*, sudah dapat diantisipasi oleh bagian pengadaan yang berkoordinasi dengan bagian produksi. *Pemilihan raw material* berkualitas tinggi secara selektif, dan minimalisasi produk *broken* mendukung efisiensi *cost* pada proses produksi, yang mana *cost* tersebut dapat dipakai untuk membuat produk *value added* lebih banyak lagi.

#### 5. Memakai teknologi terbaik

Dalam melakukan kegiatan produksi, selain tentunya SDM yang mumpuni, teknologi mesin dan peralatan dengan kualitas nomor satu, teknologi dan mesin yang sesuai standart internasional, menjadi salah satu syarat utama untuk bisa menghasilkan produk *value added* berkualitas internasional yang sesuai dengan permintaan buyer, dan menunjang kelancaran, efisiensi dan efektifitas proses produksi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dibahas sebelumnya, maka kesimpulan yang didapat adalah, posisi bisnis perusahaan PT. Istana Cipta Sembada berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS), dari hasil evaluasi mengenai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) pada perusahaan PT. Istana Cipta Sembada diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan (2,784) lebih besar dari kelemahannya (0,752). Apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 2,032. sehingga dari hasil evaluasi tersebut di peroleh angka yang positif. Sedangkan dari sisi ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) diperoleh kesimpulan bahwa ancaman (0,551) lebih kecil dari peluang (2,999) yang dimiliki perusahaan PT. Istana Cipta Sembada. Dan apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 2,448 yang menunjukkan hasil yang positif. Matrik IFAS memiliki total bobot x nilai adalah 3,536, sedangkan untuk matrik EFAS memiliki total bobot x nilai adalah 3,549. Hasil matrik IFAS dan EFAS adalah positif, dari data tersebut dan berdasarkan Grand Strategy SWOT dapat ditarik kesimpulan posisi bisnis perusahaan PT. Istana Cipta Sembada terletak pada kuadran I dan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi agresif (*growth oriented strategy*), yaitu : memperluas pasar,

meningkatkan kualitas dan citra produk, perluasan jaringan distribusi, memanfaatkan SDA seoptimal mungkin, memakai teknologi terbaik.

## 5.2.Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada PT. Istana Cipta Sembada adalah sebagai berikut:

- a). Memperluas pasar
  - a. membuka pasar baru di Eropa, Amerika, Timur Tengah, Asia Pasifik, termasuk Australia.
  - b. mencari ceruk di pasar lama (Jepang)
  - c. tingkatkan promosi dengan memanfaatkan teknologi.
  - d. lakukan *marketing intelligent* terhadap peta persaingan
- b). Meningkatkan kualitas dan citra produk
  - a. memilih raw material hanya yang terbaik.
  - b. lakukan *quality control se-intens* mungkin.
  - c. minimalkan jumlah *claim* dari *buyer*.
  - d. minimalkan produk *broken*.
  - e. jaga kestabilan harga jual produk.
  - f. perbanyak variasi produk *value added*.
  - g. jaga dan tingkatkan ketepatan pengiriman produk sesuai jadwal.
  - h. jaga dan tingkatkan kualitas dan kontinuitas bahan pendukung produksi.
- c). Memperluas jaringan distribusi
  - a. menjalin komunikasi mutualisme optimal secara agresif dengan setiap element jaringan distribusi yang memungkinkan.

- b. sering melakukan kunjungan ke negara-negara lain
  - c. sering mengikuti *Seafood Fair*.
  - d. perkuat *Coorporate brand*.
  - e. senantiasa terus melakukan kerjasama yang baik dengan masing-masing pemasok, konsumen dan instansi yang terkait, sehingga dapat tercipta suatu strategi dalam menghadapi pesaing-pesaing yang ada dan yang akan muncul nantinya dalam industri pengolahan udang beku.
- d). Mengoptimalkan SDA
- a. melakukan quality control se-intensif mungkin.
  - b. meminimalkan produk broken
  - c. memaksimalkan tingkat efisiensi dan efektifitas proses kegiatan produksi.
  - d. buatlah produk alternatif untuk produk broken yang bisa dijual di pasar lokal.
- e). Memakai teknologi terbaik
- a. membeli dan memakai teknologi mesin dan peralatan yang terbaik, sesuai dengan standart perusahaan pengolahan udang beku internasional.
  - b. cari informasi yang akurat dan up to date mengenai teknologi mesin dan peralatan yang dibutuhkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fred R. David, 2002, *Manajemen Strategis : konsep*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, JR., Carl McDaniel, 2001, *Pemasaran*, buku I, Selemba Empat (PT. Salemba Empat Patria), Jakarta.
- C.M. Lingga Purnama, 2001, *Strategic Marketing Plan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hermawan Kartajaya, 2000, *Marketing Plus 2000 : Siasat Memenangkan Persaingan Global*, cetakan kelima, penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta
- Al. Haryono Jusup, November 1995, *Dasar-dasar Akuntansi*, edisi kelima, penerbit Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Fandy Tjiptono, 1995, *Strategi Pemasaran*, penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Freddy Rangkuti. 2001, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnin*, PT. SUN, Jakarta.
- , 2002, *Creating Effective Marketing Plan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2001, *Manajemen Strategis*, penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Husein Umar, 2000, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- , 2002, *Strategic Management : in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Pearce dan Robinson, 1996, *Manajemen Strategik*, jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- J. Sudarsono dkk, 2002, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Erlangga, Jakarta.

Philip Kotler, 1989, *Manajemen Pemasaran, analisis, perencanaan dan pengendalian*, jilid I, edisi kelima, cetakan keempat, Erlangga, Jakarta.

Phillip Kotler dan Gary Armstrong, 1997, *Dasar-dasar Pemasaran*, jilid pertama, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Drs. Cholid Narbuko dan Drs. H. Abu Achmad, Maret 1997, *Metodologi Penelitian*, cetakan pertama, penerbit Bumi Aksara, Jakarta

Suwarsono, Juni 1996, *Manajemen Strategik, konsep dan kasus*, edisi revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Zulian Yamit, 1998, *Manajemen Produksi dan Operasi*, edisi pertama, cetakan kedua, penerbit EKONISIA, Yogyakarta.

**Lampiran I**  
**Daftar Pertanyaan untuk Responden**  
**PT. Istana Cipta Sembada**

Nama :  
Umur :  
Jenis kelamin :  
Jabatan :

---

**Petunjuk Pengisian Angket**

Berikan tanda skor pada kolom jawaban yang telah tersedia, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi perusahaan saat ini.

**A. Penilaian Kinerja Perusahaan**

**Keterangan penilaian kinerja**

- 1) Nilai 1 = Sangat tidak baik
- 2) Nilai 2 = Tidak baik
- 3) Nilai 3 = Cukup
- 4) Nilai 4 = Baik
- 5) Nilai 5 = Sangat baik

**B. Penilaian Bobot Perusahaan**

**Keterangan penilaian bobot**

- 1) Bobot 1 = Sangat tidak penting/berpengaruh
- 2) Bobot 2 = Tidak penting/berpengaruh
- 3) Bobot 3 = Cukup
- 4) Bobot 4 = Penting/berpengaruh
- 5) Bobot 5 = Sangat penting/berpengaruh

## A. PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN

### KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN

VARIABEL	NILAI						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
a. Pangsa pasar							
b. Variasi produk							
c. Citra produk							
d. Kualitas produk							
e. Harga produk							
f. Cara pembayaran							
g. Saluran distribusi							
h. Pengiriman produk							
i. Promosi							
j. Produksi							
k. Teknologi yang dipakai							
l. Lokasi perusahaan							
m. Pendidikan SDM							
n. Keterampilan SDM							
o. Ketersediaan SDA udang							
p. Struktur Modal							

**KONDISI EKSTERNAL PERUSAHAAN**

VARIABEL	NILAI						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
a. Daya beli konsumen							
b. Regulasi pemerintah							
c. Perubahan teknologi							
d. Pertumbuhan pasar							
e. Bahan pendukung produksi							
f. Sarana transportasi							
g. Persaingan							

## B. PENILAIAN BOBOT PENGARUH

### KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN

VARIABEL	BOBOT						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
a. Pangsa pasar							
b. Variasi produk							
c. Citra produk							
d. Kualitas produk							
e. Harga produk							
f. Cara pembayaran							
g. Saluran distribusi							
h. Pengiriman produk							
i. Promosi							
j. Produksi							
k. Teknologi yang dipakai							
l. Lokasi perusahaan							
m. Pendidikan SDM							
n. Keterampilan SDM							
o. Ketersediaan SDA udang							
p. Struktur Modal							

## KONDISI EKSTERNAL PERUSAHAAN

VARIABEL	NILAI						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
a. Daya beli konsumen							
b. Regulasi pemerintah							
c. Perubahan teknologi							
d. Pertumbuhan pasar							
e. Bahan pendukung produksi							
f. Sarana transportasi							
g. Persaingan							