

**STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO  
MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN  
PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO**

**THE STRATEGY OF SALE DEVELOPMENT OF NATA DE COCO  
“IS COGOR” BRAND IN IMPROVING THE REGIONAL ORIGINAL  
REVENUE IN GORONTALO REGENCY.**

**ARYATI HABIBIE**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2007**

## **TESIS**

# **STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO**

Disusun dan diajukan oleh

**ARYATI HABIBIE**  
**Nomor Pokok : P2600206513**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
Pada tanggal 9 Oktober 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Penasehat :

---

**Prof. Dr. Hj. S. Haerani, SE.,M.Si**  
Ketua

---

**Dr. H. Syamsu Alam, SE,M.Si**  
Anggota

**Ketua Program Studi**  
**Magister Keuangan Daerah**

**Direktur Program Pascasarjana**  
**Universitas Hasanuddin**

---

**Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA**

---

**Prof. Dr. dr. Razak Taha, S.Pog**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aryati Habibie  
Nomor Mahaiswa : P2600206513  
Program Studi : Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan karya hasil saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar,

Yang menyatakan

Aryati Habibie

## ABSTRAK

**ARYATI HABIBIE.** *Strategi Pengembangan Penjualan Nata De Coco Merek "Is Cogor" Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Gorontalo.* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Syamsu Alam).

Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi alternatif yang perlu diterapkan dalam penjualan nata de coco merek "Is Cogor" untuk meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Gorontalo.

Penelitian ini dilaksanakan di pabrik nata de coco merek "Is Cogor" Kelurahan Isimu, Kecamatan Tibawa, Kabupaten Gorontalo. Sampel ditentukan dengan sistem sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuisioner dan dokumentasi. Data dianalisis dengan SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan matrik IE strategi generik yang tepat dan harus dilakukan dalam penjualan nata de coco merek "Is Cogor" untuk meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Gorontalo, yakni strategi konsolidasi dengan perusahaan sejenis untuk relatif lebih defensif. Selanjutnya, strategi utama yang harus dilakukan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun melalui matrik TOWS diperoleh beberapa strategi, yaitu pembenahan internal perusahaan, peningkatan kualitas dan kuantitas produk, perluasan pasar keluar daerah Gorontalo dan peningkatan promosi penjualan.

## ABSTRACT

**ARYATI HABIBIE.** *The Strategy of Scale Development of Nata De Coco “Is Cogor” Brand in Improving the Regional Revenue in Gorontalo Regency* (supervised by Siti Haerani and Syamsu Alam).

The aim of the study was to discover the alternative strategy to apply in the sale of nata de coco “Is Cogor” brand to improve the regional original revenue in Gorontalo regency.

The study was conducted at Nata De Coco Factory in Isimu village, Tibawa district, Gorontalo regency, Gorontalo province. The selection of samples was done by using census system. The data were collected through observation, interview, questionery, and documentation and analyzed by using SWOT.

The results of the study using IE matrix indicate that the appropriate strategy to apply in rata de coco sale is consolidation strategy with similar company for relatively more defensive and then grand strategy, namely market penetration and product development. There are some strategies obtained from TOWS matrix: intenal restructuring of company, improvement of product quality and quantity, market extention outside Gorontalo and sale promotion.

## PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas segala limpahan berkah, rahmat dan kasih sayangNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Ide yang melatar belakangi penulisan ini muncul dari hasil pengamatan penulis terhadap : 1) Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Merek “Is Cogor” yang semakin lama semakin menurun, 2) Volume Penjualan Nata De Coco Merek “Is Cogor” semakin menurun dari tahun ke tahun. Berdasarkan hasil pengamatan tersebut kemudian muncullah gagasan bahwa turunnya volume penjualan nata de coco merek “Is Cogor” menyebabkan turunnya kontribusi terhadap PAD . Mengingat Pabrik Nata De Coco Merek “Is Cogor” ini adalah salah satu aset Pemda Kabupaten Gorontalo yang dibangun dengan investasi yang begitu besar serta peranan pabrik ini mempunyai andil dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah terutama dalam meningkatkan PAD, maka penelitian ini diberi judul “ Strategi Pengembangan Penjualan Nata De Coco Merek “Is Cogor” Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gorontalo.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, yang hanya berkat doa dan bantuan berbagai pihak, maka tesis ini selesai pada waktunya. Untuk itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturusi, selaku Rektor Universitas Hanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah yang juga Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

4. Bapak Prof. Dr. H. A. Karim Saleh, selaku Ketua Pelaksana Pusat Pengembangan Keuangan dan Ekonomi Daerah (PPKED) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si dan Bapak Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah menyediakan waktunya untuk memberi motivasi, pengarahan dan kebebasan berpikir kepada penulis, mulai dari penyusunan proposal sampai dengan penyelesaian dan perbaikan.
6. Bapak Prof. Dr. I. Made Benyamin, M.Ec, Bapak Drs. H. Nuhun Achmad, MS dan Bapak Mursalim Nohong, SE, M.Si selaku penguji yang telah banyak memberikan perbaikan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak David Bobihoe Akib selaku Bupati Kabupaten Gorontalo, Bapak Sofyan Puhi selaku Wakil Bupati Kabupaten Gorontalo dan Bapak Ir. Ismail Pakaya selaku Kepala Bagian Keuangan Setda Kabupaten Gorontalo yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan ini.
8. Ibu Minasih beserta Karyawan Pabrik Nata De Coco Merek "Is Cogor" yang bersedia memberikan data dan informasi untuk penyusunan tesis ini.
9. Kedua Orang Tua yang kukasihi dan kucintai, serta saudara-saudaraku yang tercinta.
10. Seluruh teman-teman angkatan tahun 2006 dan teman-teman yang selalu memberikan bantuan, motivasi dan doa dalam penyelesaian tesis ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-per satu, semoga Allah SWT memberikan berkah dan rahmatNya untuk kita semua...Amin

Akhir kata, masih banyak kekurangan dalam tesis ini, untuk itu penulis menerima dengan senang hati apabila ada saran dan kritikan yang konstruktif demi penyempurnaan penulisan ini.

Makassar, Oktober 2007

Penulis

**Aryati Habibie**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii`
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Arti Perusahaan Daerah.....	11
2.2 Pendapatan Asli Daerah.....	18
2.2.1 Pajak Daerah.....	19
2.2.2 Retribusi Daerah.....	19
2.2.3 Hasil Perusahaan milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan.....	21



2.2.4 Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah.....	21
2.3 Strategi Pemasaran.....	22
2.3.1 Definisi Strategi.....	22
2.3.2 Model Strategi Wheelen dan Hunger.....	26
2.3.3 Definisi Pemasaran dan Manajemen Pemasaran.....	31
2.3.4 Segmen Pasar, Target Pasar dan Positioning.....	34
2.3.5 Bauran Pemasaran.....	38
2.4 Penetapan Visi, Misi dan Tujuan.....	42
2.4.1 Penetapan Visi dan Misi.....	42
2.4.2 Penetapan Tujuan.....	44
2.5 Analisa Lingkungan Perusahaan.....	44
2.5.1 Analisa Eksternal.....	45
2.5.2 Analisa Internal .....	46
2.6 Tahapan Perencanaan Strategi.....	46
2.7 Analisis SWOT.....	49
2.8 Kerangka Pikir.....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1 Obyek dan Lokasi Penelitian.....	52
3.2 Populasi dan Sampel .....	52
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	53
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.5 Metode Analisis .....	55
3.6 Definisi Operasional.....	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	63
4.2 Analisis Lingkungan .....	70
4.2.1 Analisa Lingkungan Eksternal.....	70
4.2.2 Analisa Lingkungan Internal .....	76
4.3 Analisis SWOT.....	78
4.3.1 Kekuatan dan Kelemahan.....	80
4.3.2 Peluang dan Ancaman .....	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	97
5.1 Kesimpulan.....	97
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN .....	105

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Matriks General Electric/GE.....	26
2. Saluran Pemasaran Barang Konsumsi.....	41
3. Saluran Pemasaran Barang Industri.....	41
4. Strategi Utama Fred R. David.....	47
5. Kerangka Pikir.....	51
6. Matrik EFE.....	56
7. Matrik IFE.....	58
8. Matrik IE.....	59
9. Matrik TOWS.....	61
10. Matriks IE (sumber: data diolah).....	89

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gorontalo tahun 2002 – 2006.....	4
2. Realisasi Pendapatan Bagian Laba BUMD Kabupaten Gorontalo tahun 2002 – 2006.....	5
3. Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor.....	7
4. Volume Penjualan Nata De Coco Is Cogor.....	8
5. Luas Areal dan Produksi Kelapa Tanaman Perkebunan Rakyat tahun 2005.....	64
6. Sumber Daya Finansial Pabrik Nata De Coco 31 Desember 2006.	70
7. PDRB Kabupaten Gorontalo Tahun 2001-2005 Atas Dasar Harga Konstan tahun 1993.....	72
8. PDRB Kabupaten Gorontalo Menurut Lapangan Usaha di Lima Sektor Unggulan (Harga Konstan) .....	73
9. Faktor-faktor Internal.....	79
10. Faktor-faktor Eksternal.....	80
11. Matriks IFE.....	88
12. Matriks EFE.....	88
13. Matrik TOWS.....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Daftar Pertanyaan untuk Internal Perusahaan.....	105
2. Daftar Pertanyaan untuk Eksternal Perusahaan.....	111
3. Daftar Hasil Pembobotan Faktor Internal dan Faktor Eksternal Perusahaan.....	117
4. Daftar Hasil Rating Faktor Internal dan Faktor Eksternal Perusahaan.....	127



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, melalui otonomi daerah atau desentralisasi mempunyai makna yang luas. Penetapan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah yang telah diganti dan disempurnakan dengan UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004 sebagai perwujudan dari pemberian otonomi daerah. Inti dari kebijakan otonomi daerah adalah pelimpahan atau pemberian sebagian wewenang pemerintahan kepada daerah kabupaten/kota. Pelimpahan sebagian wewenang tersebut dilandasi dengan pemikiran bahwa semakin mendekati kebutuhan/pelayanan masyarakat lokal, maka semakin efisien dan efektif fungsi dari organisasi pemerintahan (organisasi publik). Karena semakin besar dan beragamnya kebutuhan masyarakat saat ini dan di masa mendatang, serta akibat keterbatasan pemerintah pusat dalam menangani berbagai persoalan dan tuntutan masyarakat, maka kebutuhan akan desentralisasi semakin diperlukan dan nyata.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional pada hakekatnya adalah upaya untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah sehingga tercipta suatu kemampuan yang handal dan

profesional dalam menjalankan pemerintahan serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pembangunan daerah juga berarti daerah diberi kewenangan untuk mengelola sumber daya ekonominya secara berdaya guna dan berhasil guna untuk kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Dua aspek penting dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah tingkat kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan dari pendapatan asli daerah (PAD). Dari kedua aspek tersebut, kualitas sumber daya manusia disepakati berbagai pihak sebagai faktor paling dominan, sebab faktor lain secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Besarnya PAD yang dimiliki, dan betapa besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, daerah sulit untuk berkembang dan mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Pemberian otonomi yang utuh (luas, nyata dan bertanggung jawab) berarti bahwa daerah dapat menggunakan keleluasaan dalam mengelola dan mensinergikan sumber daya/potensi yang ada guna mengakselerasi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah. Sebagai konsekuensi atas pemberian otonomi tersebut, daerah dituntut kemampuan dan kesiapannya baik pada aspek organisasi maupun aparatnya dalam merespon sumber daya yang ada agar bisa memberikan *value added* dalam memberikan kontribusi kepada PAD, termasuk salah satu diantaranya adalah upaya mengoptimalkan aset-aset daerah sehingga mampu memberikan kontribusi yang potensial bagi PAD. Untuk

mengoptimalkan aset yang dimiliki oleh suatu daerah, agar menjadi suatu kekuatan dalam meningkatkan PAD, adalah penataan manajemen yang baik sehingga kekayaan alam yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal.

Melalui pengelolaan aset secara profesional daerah akan mendapatkan berbagai manfaat dan keuntungan. Secara finansial, pengelolaan aset yang baik akan dapat meningkatkan kinerja keuangan, bertambahnya pendapatan dari penyewaan/penjualan aset dan berkurangnya biaya pemeliharaannya. Secara ekonomis, manajemen aset yang baik akan meningkatkan efisiensi sehingga dapat menunjang pelaksanaan kegiatan pemerintah daerah yang lain. Selain itu dapat diciptakan sinergi melalui kerja sama antara pemda, pihak swasta dan masyarakat dalam mengolah lahan/aset yang kurang optimal penggunaannya. Sementara, secara politis pengelolaan aset secara profesional akan dapat meningkatkan citra manajemen pemda dalam kerangka umum.

Dalam Undang-undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah pasal 5 dan pasal 6 disebutkan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah terdiri atas : pertama, pendapatan asli daerah yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah; kedua, dana perimbangan; ketiga, lain-lain pendapatan. Sumber penerimaan pendapatan asli daerah merupakan



sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan. Oleh sebab itu, pemerintah daerah harus mengupayakan secara optimal untuk menggali potensi yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan PAD.

Bagian laba BUMD merupakan salah satu sumber penerimaan PAD yang cukup potensial, namun keberadaan BUMD belum dapat memberikan kontribusi yang wajar bagi daerah jika dibandingkan dengan sumber-sumber PAD lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gorontalo Tahun 2002 – 2006 (dalam 000 Rupiah)**

URAIAN	TAHUN				
	2002	2003	2004	2005	2006
<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH</b>					
Pendapatan Pajak Daerah	1.639.568	2.123.108	2.144.440	2.209.979	2.462.896
Pendapatn Retribusi Daerah	4.918.160	6.393.509	6.104.406	5.902.017	6.226.658
Pendapatan Bagian Laba BUMD Dan Investasi Lainnya.	393.420	490.737	1.316.897	2.767.761	3.135.264
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah	3.198.049	9.205.111	1.293.971	1.448.730	6.817.174
<b>Total Pendapatan Asli Daerah</b>	<b>10.149.197</b>	<b>18.212.466</b>	<b>10.859.714</b>	<b>12.328.488</b>	<b>18.641.992</b>

Sumber : Bagian Keuangan Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah yang merupakan pengelola kekayaan daerah yang dipisahkan, berwenang dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan administrasi dan penggunaannya, sehingga perusahaan milik daerah merupakan bagian yang cukup penting dalam menunjang PAD, namun pada kenyataannya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah dalam menambah pendapatan asli daerah masih relatif kecil bila dibandingkan dengan pajak daerah dan retribusi daerah, bahkan beberapa perusahaan menjadi beban Pemerintah Daerah (Devas, 1989 : 92) hal ini dapat dilihat pada tabel 1 di

atas. Alhabsji (1987 : 2) mengungkapkan bahwa belum berperannya perusahaan daerah sebagaimana yang diharapkan disebabkan oleh tiga masalah pokok, yaitu masalah keuangan, personalia dan pengawasan. Berdasarkan tabel 1 tentang realisasi PAD, maka di bawah ini dijelaskan secara rinci realisasi pendapatan bagian laba BUMD Kabupaten Gorontalo sebagai berikut :

**Tabel 2. Realisasi Pendapatan Bagian Laba BUMD Kabupaten Gorontalo Tahun 2002 – 2006 (dalam 000 Rupiah)**

URAIAN	TAHUN				
	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Bagian Laba BUMD</b>					
Penerimaan dari Bank Pembangunan Daerah (BPD)	227.920	375.737	494.391	1.133.902	1.234.264
Penerimaan dari Perusahaan Daerah (PD. Pedago).	33.000	-	-	-	-
Penerimaan dari PDAM	17.500	-	-	-	-
Penerimaan Dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor	115.000	115.000	47.033	20.500	1.000
Penerimaan dari Pabrik Tepung Kelapa	-	-	775.473	1.613.359	1.900.000
<b>Total Bagian Laba BUMD</b>	<b>393.420</b>	<b>490.737</b>	<b>1.316.897</b>	<b>2.767.761</b>	<b>3.135.264</b>

Sumber : Bagian Keuangan Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Pada tahun 2002 realisasi yang terendah adalah PDAM. Pada tahun 2003 sampai tahun 2006 realisasi laba BUMD PD. Pedago dan PDAM nihil disebabkan oleh beberapa pertimbangan dan kebijakan pemerintah. Selanjutnya BPD, Pabrik Tepung Kelapa dan Pabrik Nata De Coco, dari ke tiga perusahaan tersebut realisasi penerimaan Laba BUMD dan Investasi yang terkecil adalah Pabrik Nata De Coco dimana penurunan nampak dari tahun 2004 sampai tahun 2006 mengalami penurunan yang sangat drastis.

Terkait erat dengan penjelasan-penjelasan dan tabel 1 dan tabel 2 di atas, di Kabupaten Gorontalo terdapat salah satu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) / Perusahaan Daerah yaitu Pabrik Nata De Coco seperti yang tercantum pada tabel 2, yang bergerak dalam usaha pengelolaan air buah kelapa yang dijadikan minuman ringan dengan nama Is Cogor. Pabrik ini didirikan pada tahun 2001 dari dana APBD dengan jumlah investasi sebesar ± Rp. 700.000.000,00. Pada tahun 2002 awal pelaksanaan pengelolaan usahanya pabrik ini merekrut sebanyak 24 orang tenaga kerja. Berselang sekitar dua tahun pelaksanaan operasinya kemudian tenaga kerja yang ada tinggal sebanyak 10 orang. Pabrik Nata De Coco ini berada dalam pengawasan dan termasuk dalam kinerja Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal Kabupaten Gorontalo .

Berikut ini dijelaskan hasil pelaksanaan kegiatan Pabrik Nata De Coco Is Cogor berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendapatan Kabupaten Gorontalo , seperti di bawah ini.

**Tabel 3. Realisasi Penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco Is Cogor.**

Tahun	Target (000 Rupiah)	Realisasi (000 Rupiah)	Persentase %
2002	75.000	115.000	153
2003	168.000	115.000	68
2004	168.000	47.033	28
2005	42.000	20.500	49
2006	30.000	1.000	3

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gorontalo Tahun 2007

Pada awal pelaksanaan kegiatannya tahun 2002 pabrik ini mampu merealisasikan penerimaan sebesar 153 % atau Rp. 115 Juta dari target yang telah ditetapkan. Setelah realisasi penerimaan tahun 2002 melebihi target, maka pada tahun 2003 target penerimaan dinaikkan menjadi Rp. 168 Juta dan 68 %. Tahun 2004 realisasi penerimaan mengalami penurunan sebesar 28 % dari target. Tahun 2005 realisasi hanya sebesar 49 % setelah target penerimaan diturunkan dari tahun sebelumnya. Terakhir pada tahun 2006 realisasi menurun drastis sebesar 3 % dari target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2004 merupakan awal penurunan penerimaan PAD dari Pabrik Nata De Coco, selanjutnya pada tahun 2005 terjadi penurunan penerimaan melebihi tahun sebelumnya dan pada tahun 2006 terjadi penurunan yang begitu menyolok. Untuk mengetahui lebih lanjut penyebab menurunnya

penerimaan PAD dan beberapa hal yang mempengaruhinya, di bawah ini dipaparkan data volume penjualan Pabrik Nata De Coco sebagai berikut :

**Tabel 4. Volume Penjualan Nata De Coco Is Cogor**

Tahun	Volume Penjualan (Dus)	Nilai Penjualan (000 Rupiah)
2002	7.574	363.552
2003	5.823	279.504
2004	3.305	158.640
2005	8.496	262.883
2006	13.302	232.072

Sumber : Pabrik Nata De Coco Tahun 2007

Pada tahun 2002 penjualan nata de coco harga per dus Rp. 48.000,- untuk satu macam produk saja (produk kelas 1) yaitu nata de coco warna putih dan setiap dus berisi 48 *cup*. Tahun 2003 terjadi penurunan penjualan karena perubahan musim (musim hujan) pada setiap awal tahun dari bulan Januari s/d bulan April, serta adanya kerja sama dengan distributor yang tidak membawa pengaruh yang positif terhadap penjualan nata de coco. Tahun 2004 penjualan menurun drastis sehingga beberapa kebijakan yang ditempuh oleh pabrik seperti mengambil alih fungsi distributor dimana pabrik sebagai penyalur langsung ke toko-toko atau pedagang grosir dan kebijakan untuk mengembangkan produk sesuai dengan kondisi dan harga yang diinginkan/dijangkau konsumen/pasar.

Pada tahun 2005 volume penjualan sedikit mengalami peningkatan dengan memasarkan produk kelas 1 dan kelas 2, dimana produk kelas 2 terdiri dari tiga macam warna (orange, hijau, dan merah) serta rasa yang berbeda dan dalam setiap dus berisi 24 *cup* dengan harga Rp. 17.000 per dus. Pada tahun 2006 volume penjualan meningkat dan produk yang dipasarkan terdiri dari kelas 1, kelas 2 dan refil berisi 20 *pcs* per dus. Berdasarkan pengamatan terhadap kondisi pasar bahwa produk kelas 2 dan refil lebih diminati konsumen, sehingga pabrik berusaha untuk memasarkan lebih banyak produk tersebut dibandingkan produk kelas 1, walaupun nilai penjualannya mengalami penurunan tetapi peluang untuk mengembangkan produk tersebut sesuai dengan pengamatan bagian pemasaran mempunyai peranan dalam meningkatkan penjualan.

Berbagai uraian di atas menunjukkan bahwa turunnya penjualan nata de coco menyebabkan turunnya kontribusi terhadap PAD Kabupaten Gorontalo dan beberapa penyebab lainnya yang bisa berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan yang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Mengingat Perusahaan Daerah/aset ini dibangun dengan jumlah dana yang begitu besar serta peranan pabrik ini mempunyai andil dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah terutama dalam meningkatkan PAD, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian. Dan penelitian ini diberi judul:

STRATEGI PENGEMBANGAN PENJUALAN NATA DE COCO MEREK “IS COGOR” DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN GORONTALO.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka disusun rumusan masalah, sebagai berikut: Strategi penjualan apa yang perlu diterapkan pada Pabrik Nata De Coco dalam rangka meningkatkan PAD.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi alternatif yang perlu diterapkan dalam penjualan nata de coco merek “Is Cogor” untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gorontalo.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna untuk :

1. Untuk mengembangkan pengetahuan melalui studi empiris dan implikasinya terhadap implementasi di lapangan.
2. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan menyangkut perbaikan manajemen perusahaan daerah secara umum dan manajemen pemasaran secara khusus.
3. Sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Arti Perusahaan Daerah**

Perusahaan Daerah adalah Badan Usaha Milik Daerah yang Modal dan seluruh asetnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan dibentuk dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam menyediakan barang dan jasa. Disamping itu Perusahaan Daerah juga mempunyai tujuan memperoleh laba untuk menunjang kontinuitas dari perusahaan serta menjadi sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah sesuai Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 1969 tentang Pengurusan Perusahaan-Perusahaan Daerah kepada Gubernur/Kepala Daerah dan merupakan salah satu sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Prinsip desentralisasi dalam pemerintahan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diganti dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, menghendaki agar daerah dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri secara mandiri serta dapat mengolah potensi daerah yang dimiliki untuk dijadikan sebagai kekuatan dalam menghasilkan sumber-sumber penerimaan daerahnya.

Menurut Devas dkk (1989:111) bahwa perusahaan daerah didirikan atas dasar pertimbangan antara lain untuk menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah serta untuk



menghasilkan penerimaan untuk pemerintah daerah. Sebagai perusahaan daerah yang kegiatan usahanya bersifat profit oriented diharapkan dapat beroperasi secara optimal untuk menambah nilai perusahaan melalui perolehan laba yang maksimal.

Hal ini disebabkan karena perusahaan sebagai suatu sistem yang mengolah input diproses menjadi output berupa barang dan jasa. Oleh karena itu dalam pengelolaan dan operasinya harus ditangani secara profesional sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan memberi kontribusi laba kepada Pendapatan Asli Daerah. Kenyataan menunjukkan peranan perusahaan daerah masih kecil dalam menopang PAD dibandingkan sumber-sumber lain seperti pajak daerah dan retribusi daerah.

Gitosudarmo (dalam Alting 2005:14) menyatakan bahwa ciri-ciri bentuk usaha BUMN/BUMD adalah sebagai berikut :

- 1) Modalnya disetor oleh pemerintah melalui APBN/APBD yang biasanya lewat Bank Pembangunan Daerah (BPD);
- 2) Seluruh modalnya merupakan milik negara/daerah;
- 3) Bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan kemakmuran rakyat.

Tujuan pembentukan perusahaan daerah ialah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk

memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur material dan spritual.

a. Dasar Pembentukan Perusahaan Daerah.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962, Perusahaan Daerah dibentuk dengan maksud untuk memberikan otonomi yang riil dan luas kepada daerah, dimana perusahaan daerah itu diharapkan mampu menjadi salah satu sumber pendapatan pokok dari daerah. Oleh karena itu perusahaan daerah adalah perusahaan yang dibentuk oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah dan modal seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dengan sifat dan lapangan usaha meliputi :

- 1) Memberi jasa
- 2) Menyelenggarakan kemanfaatan umum
- 3) Memupuk keuntungan

Menurut Devas (dalam Halim 2004:116-117) bahwa pemerintah daerah dimungkinkan untuk mendirikan perusahaan daerah dengan pertimbangan:

- 1) Menjalankan ideologi yang dianutnya bahwa sarana produksi milik masyarakat,
- 2) Untuk melindungi konsumen dalam hal monopoli alami,
- 3) Dalam rangka mengambil alih perusahaan asing,

- 4) Untuk menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah,
- 5) Dianggap cara yang efisien untuk menyediakan layanan masyarakat, dan atau menembus biaya, serta untuk menghasilkan penerimaan untuk pemerintah daerah.

Adapun pertimbangan yang digunakan dalam memilih bidang untuk perusahaan daerah adalah :

- 1) Tenaga pelaksana dan pembukuan harus dipisahkan agar layanan dapat diberikan dengan efisien,
- 2) Barang yang dihasilkan harus laku dijual,
- 3) Harus ada kemungkinan menembus biaya dengan cara menetapkan harga barang yang bersangkutan dalam kaitan dengan biaya.

b. Fungsi dan Peranan Perusahaan Daerah

Fungsi dan peranan perusahaan daerah adalah :

- 1) Memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) semata-mata, dimana pemerintah daerah berkewajiban untuk melaksanakan walaupun tidak mencari keuntungan.
- 2) Menyelenggarakan kepentingan masyarakat umum yaitu perusahaan daerah bergerak dalam bidang usaha yang vital yang menguasai hajat hidup orang banyak.

- 3) Memupuk keuntungan adalah daerah dibenarkan membentuk perusahaan daerah yang berorientasi bisnis atau memupuk keuntungan bagi sumber pendapatan asli daerah.

Tuntutan APBD setiap tahunnya meningkat, sehingga sasaran perusahaan daerah setiap tahunpun harus ditingkatkan, walaupun secara riil kemampuan keuangan perusahaan daerah tidak mendukung untuk memenuhi kebutuhan APBD tersebut. Oleh karena itu dalam praktek banyak pemerintah daerah menggunakan sistem target dalam menentukan pembagian keuntungan yang harus disetorkan ke kas daerah. Akibatnya akan mengganggu likuiditas perusahaan, mengurangi kemampuan perusahaan untuk mengelola perusahaan dengan baik sesuai prinsip-prinsip ekonomi perusahaan yang sehat.

Kaho (2001:172-173) menjelaskan bahwa penyebab lemahnya peranan perusahaan daerah dalam menopang pendapatan daerah yaitu :

- 1) Tenaga-tenaga profesional yang dimiliki daerah dalam pengelolaan perusahaan sangat terbatas;
- 2) Organisasi pengelolaannya kurang baik, perusahaan daerah yang ada tidak memenuhi syarat-syarat dan kualifikasi yang diperlukan oleh organisasi bisnis umumnya;
- 3) Kurangnya fasilitas atau alat yang dimiliki oleh daerah dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan daerah.

Menurut Devas (1989:112-113), ada beberapa kemungkinan sebab-sebab perusahaan daerah kurang berhasil yaitu :

- 1) Jenis layanan yang bersangkutan tidak cocok untuk dikelola sebagai perusahaan,
- 2) Kegiatan itu sendiri memang sifatnya tidak dapat dikelola sebagai usaha niaga atau pasar setempat terlalu kecil,
- 3) Susunan perusahaan daerah itu mungkin mengakibatkan satuan-satuan biaya makin tinggi, dibandingkan dengan biaya untuk menyediakan layanan itu dari dalam bagian tubuh pemerintah daerah,
- 4) Tenaga pelaksana yang kurang cakap,
- 5) Kesenjangan antara tujuan-tujuan yang harus dicapai perusahaan misalnya (mengejar laba atau memberikan layanan semurah-murahnya).

Menurut Elmi (2002:51) Beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan milik daerah seperti kelemahan manajemen, masalah kepegawaian dan terlalu banyak campur tangan pejabat daerah dan sebagainya, telah menyebabkan kebanyakan perusahaan daerah berjalan tidak efisien. Dalam menghadapi beban dan kurang mandiri, sehingga kebanyakan merugi dan menjadi beban APBD. Menurut teori ada tiga kiat dalam memilih bidang usaha yang dapat membantu mengembangkan perusahaan daerah :

1. Harus ada pemisahan antara pembuat kebijakan (eksekutif) dengan bagian keuangan agar menghasilkan pelayanan yang efisien. Maksudnya berikan keleluasaan kepada para eksekutif dalam membuat kebijakan penentuan harga, produksi dan pegawai dan

sebagainya. Sehingga mereka mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

2. Produk yang dihasilkan harus laku dijual, berkualitas baik dan bermanfaat sebagai *private good*.
3. Cara menetapkan harga harus didasarkan pada hubungan antara biaya produk dengan harga jual kepada konsumen perorangan. Dengan demikian, perusahaan daerah minimal dapat mencapai kondisi *break even* dan selanjutnya dapat memperoleh keuntungan.

Selanjutnya terdapat beberapa hal sebagai penyebab kurang berhasil perusahaan daerah memberikan kontribusi dalam PAD disebabkan :

1. Kurang tegas dalam menetapkan visi, misi dan objektif perusahaan, sehingga secara tepat sasaran dapat dipilih jenis usaha yang menguntungkan pada skala usaha yang sesuai (*economic scala*).
2. Kualitas sumber daya manusia yang rendah, *recruitment* dan *placement* pegawai tidak benar, ada campur tangan birokrat dengan urusan bisnis perusahaan daerah telah menyebabkan biaya tinggi (*high cost*) atau inefisiensi, sehingga perusahaan lebih sering merugi.

Dengan demikian untuk menjadikan perusahaan daerah sebagai salah satu sumber penghasil pendapatan, harus dilakukan langkah sebagai berikut:

- a) Menentukan secara jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan daerah tertentu, yaitu apakah: 1). Mencari laba usaha (keuntungan), 2). Memberikan pelayanan kepada publik.
- b) Menentukan pilihan usaha, melalui analisa break even.

## **2.2 Pendapatan Asli Daerah (PAD).**

Erat kaitannya dengan BUMD seperti yang dijelaskan diatas maka perlu untuk diketahui bahwa hasil pengelolaan kekayaan daerah BUMD ini adalah merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang selanjutnya akan dibahas pada bagian ini. Istilah PAD dan Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) perlu dipahami secara baik, tepat dan benar karena urgensinya terhadap konsekuensi penerimaan daerah serta analisis pengelolaan laporan keuangan daerah. Menurut Undang-undang No. 33 Tahun 2004 bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) bersumber dari: Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan Lain-lain PAD yang sah.

Bagi hasil pajak (Pajak Bumi dan Bangunan) adalah bagian pajak pusat yang dibagikan kepada daerah: Secara operasional administrative penerimaan tersebut bukan termasuk dalam kategori PAD. Namun demikian, jika dikaitkan dengan realisasinya, penerimaan tersebut sepenuhnya diserahkan pada daerah dan dapat digunakan sesuai kebutuhan daerah. Oleh karenanya PBB ini juga dapat diperhitungkan sebagai Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS).

### **2.2.1 Pajak Daerah**

Menurut Mardiasmo (2002:98) bahwa pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.

Menurut Kaho (1985) pajak daerah adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public investment*. Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan sebagai badan hukum publik dalam rangka membiayai rumah tangganya. Selain itu Davey (dalam Dewi, 2002:2-3) mengemukakan pendapatnya tentang pajak daerah yaitu :

1. Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah sendiri.
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tapi pendapatan tarifnya dilakukan oleh Pemda.
3. Pajak yang dipungut atau ditetapkan oleh Pemda.
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi pungutannya kepada, dibagi hasilkan dengan atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh Pemda.

### **2.2.2 Retribusi Daerah**

Menurut Mardiasmo (2002:100) retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang



husus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Menurut Elmi (2002:49) bahwa retribusi daerah adalah pungutan yang dikenakan kepada pemakai jasa tertentu yang disediakan oleh pemerintah daerah. Retribusi sampah dan retribusi pasar misalnya harus dibayar oleh pengguna jasa-jasa tersebut, karena mereka menikmati secara langsung. Dalam undang-undang No. 34 Tahun 2000, jenis retribusi air, pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan, serta retribusi bahan galian golongan C dikategorikan sebagai pajak.

Termasuk golongan dan jenis retribusi daerah adalah :

1. Jenis jenis retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, retribusi perizinan tertentu ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam undang-undang.
2. Dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan jenis retribusi selain yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah sesuai dengan kewenangan otonominya dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
3. Hasil penerimaan jenis retribusi tertentu daerah kabupaten sebagian diperuntukkan kepada desa dan penetapannya dengan Perda Kabupaten dengan memperhatikan aspek keterlibatan desa dalam penyediaan layanan tersebut.

### **2.2.3 Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan**

#### **Kekayaan yang dipisahkan.**

Elmi (2002:51) menjelaskan selain pajak daerah dan retribusi daerah, bagian laba perusahaan milik daerah (BUMD) merupakan salah satu sumber yang cukup potensial untuk dikembangkan. Undang-undang No. 33 Tahun 2004 Pasal 9 menyatakan bahwa ketentuan mengenai hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Menurut Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 26 bahwa jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut obyek pendapatan yang mencakup :

- a. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD
- b. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah/BUMN, dan
- c. Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.

### **2.2.4 Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah**

Undang-undang No. 33 Tahun 2004 menjelaskan bahwa lain-lain PAD yang sah meliputi:

- a) Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan
- b) Jasa giro
- c) Pendapatan bunga
- d) Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap nilai mata uang asing

- e) Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

## **2.3 Strategi Pemasaran**

### **2.3.1 Definisi Strategi**

Konsep strategi secara historis berasal dari militer, seperti yang diungkapkan oleh Von Neumon dan Morgenstren dalam tulisannya "*Theory of Games*" yang mengandung teori dan konsep strategi. Dari sinilah konsep tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam dunia bisnis dan dunia kehidupan lainnya seperti politik. Thomas Schelling mengembangkan study dengan judul "*The Strategy of Conflict*" yang mengungkapkan berbagai unsur strategy yang umum ditemui dalam berbagai aspek kehidupan dalam situasi *competitive*. Unsur-unsur umum ini adalah prinsip-prinsip dalam *bargaining, threats, mutual distrusts*, dan *balance* antara kerjasama dan *conflict*. Dalam perkembangan selanjutnya terutama dalam era globalisasi *strategy* merupakan *management instrument* yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tapi juga untuk tumbuh dan berkembang.

Menurut Sugito (2005) Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Jadi strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan

*integrative* yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.

Menurut Chander (dalam Rangkuti, 2005:3) menjelaskan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Strategi adalah cara terbaik untuk mencapai beberapa sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut akan tergantung dari kriteria yang digunakan. Sedangkan taktik adalah pilihan-pilihan yang dimiliki dalam mengimplementasikan sebuah strategi. Pilihan-pilihan ini akan bekerja atau tidak bekerja tergantung dari kriteria yang digunakan dan pilihan-pilihan tersebut adalah yang berlangsung lama, tidak mudah diubah dan mencakup situasi yang sangat terstruktur (Fauzie : 2006).

Menurut Christensen (dalam Suroso : 2002) Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana untuk mencapai tujuan. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi: strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi (Allison dan Kaye 2005:3).

Berdasarkan pada beberapa konsep strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola-pola atau cara terbaik menggunakan sumber daya yang ada berdasarkan skala prioritas untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Sehubungan dengan perbaikan, pembaruan dan peningkatan kinerja pemerintahan, Osborn dan Plastrik dalam bukunya Memangkas

Birokrasi (2001) mengemukakan gagasannya tentang Lima Strategi mengubah DNA Pemerintah (Five C's) adalah sebagai berikut:

a) Strategi inti

Strategi ini menjelaskan tujuan, peran dan arah, yang berkaitan dengan fungsi inti pemerintahan yaitu fungsi mengarahkan. Strategi ini memisahkan fungsi mengarahkan dari fungsi melaksanakan (dan fungsi pelayanan dari penegakan), sehingga tiap organisasi dapat memusatkan pada satu tujuan.

b) Strategi Konsekuensi

Strategi ini menentukan sistem insentif pemerintah dengan atas konsekuensi kinerja yang dihasilkan. Pendekatan strategi ini adalah :

- Pendekatan untuk memaksa organisasi pemberi pelayanan untuk berfungsi sebagaimana perusahaan bisnis dengan laba sebagai tujuan akhirnya. Terutama di pasar kompetitif.
- Manajemen perusahaan adalah pendekatan yang paling ampuh dalam strategi konsekuensi, karena kompetisi yang diciptakannya bersifat otomatis, dimana pelanggan yang secara langsung menentukan konsekuensinya.
- Manajemen kinerja, pendekatan ini menggunakan standard pengukuran kinerja dan imbalan serta penalty untuk memotivasi organisasi pemerintah. Imbalan penalty bisa berupa *financial* seperti bagi hasil (*gain sharing*) atau juga berupa kuasi-ekonomi

(ekonomi semu) seperti pemberian hari libur akhir minggu kepada yang berhasil mencapai target kinerja bulanan.

c) Strategi Pelanggan

Strategi ini merupakan pola dengan menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Pendekatan strategi ini adalah; pilihan pelanggan, pilihan kompetitif, pemastian mutu pelanggan.

d) Strategi Pengendalian

Strategi pengendalian secara signifikan mendorong turun kekuasaan kelompok masyarakat. Strategi ini terdiri atas tiga pendekatan; organisasional, pemberdayaan pegawai, pemberdayaan masyarakat.

e) Strategi Budaya

Tiga pendekatan pada strategi ini adalah :

- Menghentikan kebiasaan, pendekatan ini memberikan pengalaman baru kepada pegawai yang menantang kebiasaan mereka di tempat kerja dan mendorong mereka untuk berperilaku dengan kebiasaan baru.
- Menyentuh perasaan, untuk menciptakan budaya wirausaha, pemimpin harus meyakinkan pegawai untuk melepaskan komitmen lamanya dan mengembangkan seperangkat komitmen yang baru dan berbeda.
- Mengubah pikiran, pendekatan ini membantu pegawai membangun pemahaman baru terhadap maksud, peran, tujuan, nilai-nilai dan

strategi organisasi, arah yang dituju organisasi dan bagaimana cara mencapainya.

### 2.3.2 Model Strategi Wheelen dan Hunger

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan di berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan, diantaranya adalah strategi Wheelen-Hunger.

Pada strategi Wheelen-Hunger ini, dapat digunakan suatu matriks yang diciptakan perusahaan *General Electric (GE)*, yang disebut dengan matriks GE seperti dibawah ini :

	Kuat	Biasa	Lemah
Daya tarik industri	Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horizontal
	Sedang	4. Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	5. Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horizontal Stabilitas - Tidak berubah profit
	Rendah	7. Pertumbuhan - Diversifikasi - Konsentrasi	8. Pertumbuhan - Diversifikasi Konglomerasi
			3. Pengurangan - <i>Turnaround</i>
			6. Pengurangan - <i>Captive Company</i> - <i>Selling out</i>
			9. Pengurangan - <i>Bankruptcy</i> - <i>Liquidation</i>

**Gambar 1. Matriks General Electric/GE (Umar, 2005)**

Penjelasan gambar 1 di atas menunjukkan GE Model yang terbagi dalam 9 sel. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan sel tersebut di atas, berikut ini akan dijabarkan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

a) Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, *asset*, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

b) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi.

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada suatu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan



yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Strategi pertumbuhan seperti pada sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

c) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber daya internal maupun eksternal, dan integrasi vertikal pada

umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan.

Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

d) Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain yang sama.

e) Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ( $2 + 2 = 5$ ) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukan sendiri-sendiri.

f) Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu akurat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

g) Strategi Stabilitas (Stability)

Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Bisnis pada industri ini berada pada daya tarik industri menengah, karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna untuk jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang. Strategi stabilitas yang populer adalah strategi istirahat (*pause*) pada sel 4, strategi tidak berubah (*no change strategy*) di sel 5 dan strategi ke arah peningkatan laba (*profit strategy*) di sel 5.

h) Strategy Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dalam daya tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategi pengurangan adalah seperti strategi *turnaround* di sel 3, strategi *captive company* atau *selling out* di sel 6 dan strategi *bankruptcy* atau *liquidation* di sel 9.

### 2.3.3 Definisi Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan sebuah stimulus dari suatu bisnis untuk mempromosikan konsumsi terhadap barang dan jasa. Stanson dalam Dalrymple dan Parson (1980:2) mendefinisikan *marketing* sebagai

*"a system of interrelated activities designed to develop, price, promote, and distribute goods and services to groups of customer".*

Definisi pemasaran menurut Rangkuti (2002:48) adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Menurut Mursid (2003:26) bahwa pengertian pemasaran tidak lain daripada proses perpindahan barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen. Atau dapat dikatakan pula bahwa pemasaran adalah semua kegiatan usaha yang bertalian dengan arus penyerahan barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Beberapa ahli memberikan bermacam-macam definisi tentang pemasaran antara lain :

1. Philip dan Duncan: Pemasaran meliputi semua langkah yang digunakan atau dipergunakan untuk menempatkan barang-barang nyata ke tangan konsumen.
2. W.J Stanson: Pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan, mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli baik yang aktual maupun yang potensial.

3. P.H Nystrom: Pemasaran meliputi segala kegiatan mengenai penyaluran barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen.
4. *American Marketing Association* : Pemasaran pelaksanaan kegiatan usaha niaga yang diarahkan pada arus aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Pemasaran adalah suatu proses dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas dengan pihak lain.

Manajemen Pemasaran dapat terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai yang dikehendakinya. Kotler (1997:13) mendefinisikan manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pemasaran melaksanakan semua fungsi-fungsi pemasaran dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat baik konsumen maupun organisasi.

### **2.3.4 Segmen Pasar, Target Pasar dan Positioning**

Segmentasi pasar merupakan konsep yang paling penting dalam manajemen pemasaran. Banyak pemasar (perusahaan) yang langsung melakukan strategi pemasaran sementara pasar sasarannya sendiri belum jelas sehingga pemasar harus kembali memeriksa pasar sasarannya, sudah tepatkah pasar sasaran yang dipilihnya itu. Menurut Kasali (1998:57) segmentasi pasar harus dilakukan sejak awal yaitu sejak proses pertama dimulai pada analisis peluang pasar.

Setidaknya menurut Kasali (1998:22) ada lima keuntungan yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar yaitu :

1. Mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar
2. Menganalisis pasar
3. Menemukan peluang (niche)
4. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif
5. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Segmen pasar dapat berpedoman pada karakteristik konsumen dengan melihat :

1. Segmentasi geografis yaitu segmentasi dengan cara membagi pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda.
2. Segmentasi demografis, segmentasi pasar ini berdasarkan variabel-variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, keluarga, tempat tinggal, pekerjaan, tingkat pendidikan, agama dan sebagainya.

3. Segmentasi psikografis. Dalam segmentasi ini, konsumen dibagi dalam beberapa kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup atau berbagai ciri kepribadian.
4. Segmentasi perilaku membagi para konsumen menjadi beberapa kelompok menurut tingkat pengetahuan, sikap, penggunaan, tanggapannya terhadap beberapa produk.

Dalam proses pemasaran, segmentasi tidak berdiri sendiri, Kotler (1997:89) mengatakan bahwa segmentasi merupakan satu kesatuan dengan *targeting* dan *positioning* (STP). Proses ini merupakan bagian dari kegiatan penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Nilai di sini berarti sesuatu yang memberi keuntungan/kenikmatan bagi konsumen karena menerima pelayanan yang baik, harga yang memuaskan, citra yang kuat, penyampaian tepat waktu dan sebagainya.

Menurut Kotler (dalam Widjaya, 2000:18) *targeting* adalah suatu tindakan untuk mengembangkan ukuran-ukuran daya tarik pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki. *Targeting* merupakan tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah target market (pasar sasaran) yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang menjadi fokus kegiatan pemasaran. Kadang-kadang *targeting* disebut juga *selecting* karena marketer harus menyeleksi. Menyeleksi di sini berarti marketer harus memiliki keberanian untuk memfokuskan kegiatannya pada beberapa bagian (segmen) dan meninggalkan bagian lainnya.



Ada beberapa kriteria untuk memilih pasar sasaran yang optimal yaitu :

1. Responsif. Pasar sasaran harus responsif terhadap produk dan program
2. Potensi penjualan. Potensi penjualan harus cukup luas. Semakin besar pasar sasaran, semakin besar nilainya. Besarnya bukan hanya ditentukan oleh jumlah populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.
3. Pertumbuhan memadai. Pasar tidak dapat dengan segera beraksi. Pasar tumbuh perlahan-lahan sampai akhirnya meluncur dengan pesat dan mencapai titik kedewasaan. Kalau pertumbuhan lambat, tentu dipikirkan langkah-langkah agar produk ini berhasil di pasar. Mungkin produk yang dibuat tidak sesuai dengan pasar sasaran.
4. Jangkauan media. Pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal kalau marketer tepat memilih media untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya.

Setelah pasar sasaran dipilih dan produk yang dibutuhkan dirancang, kini tiba giliran memposisikan produk itu ke dalam pemikiran calon konsumen. Ini adalah sebuah *mind game* yang harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan langkah yang tepat. Positioning bukanlah strategi produk melainkan strategi komunikasi. Positioning berhubungan dengan bagaimana merempatkan produk itu ke dalam pemikiran konsumen yang telah ditargetkan. Para produsen harus

bertempur agar merk mereka diingat, diprioritaskan oleh konsumen, dicintai dan dibeli setiap kali dibutuhkan.

Kotler mendefinisikan positioning (1997:295) adalah tindakan yang dilakukan marketer untuk membuat citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumennya.

Positoning adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk / merk / nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk / merk / nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif (Kasali, 1998:527)

Sehubungan dengan definisi yang dikemukakan oleh Kasali, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

1. Positioning adalah strategi komunikasi. Komunikasi dilakukan untuk menjembatani produk/merk dengan calon konsumen.
2. Positioning bersifat dinamis. Persepsi konsumen terhadap suatu produk/merk bersifat relatif terhadap struktur pasar. Begitu keadaan pasar berubah (pendatang baru menguasai tempat tertentu atau pemimpin pasar jatuh), maka positioning berubah.
3. Positioning berhubungan dengan *event marketing*. Karena positioning berhubungan dengan citra di benak konsumen maka marketer harus mengembangkan strategi marketing public relations melalui *event marketing* yang dipilih sesuai karakter produk.

4. Positioning berhubungan dengan atribut produk. Karakteristik yang dimiliki produk disebut dengan atribut. Jadi atribut harus memberi arti, unik dan penting bagi konsumen.

### **2.3.5 Bauran Pemasaran**

Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan, bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarannya. Marketing mix merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin, dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi dapat mengkoordinasikan berbagai variabel marketing mix tersebut, untuk melaksanakan program pemasaran secara efektif, Menurut Stanto (dalam Lubis, 2004:5)

Pengertian marketing mix secara umum adalah sebagai berikut: marketing mix adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk/jasa, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi. Keempat unsur atau variabel

bauran pemasaran (Marketing mix) tersebut atau yang disebut four p's adalah sebagai berikut:

1. Strategi Produk
2. Strategi Harga
3. Strategi Promosi
4. Strategi Penyaluran / Distribusi

#### **1. Produk**

Perusahaan hendaknya memilih jenis produk yang akan diproduksi serta dalam menciptakan suatu produk dapat diterima oleh masyarakat. Keputusan tentang produk mencakup bentuk produk secara fisik, pemberian merk, pembungkus, warna, mutu, ciri atau keistimewaan.

#### **2. Harga**

Harga merupakan salah satu unsur yang penting dalam ramuan pemasaran sebab menghasilkan pendapatan dari penjualan produk dan juga menentukan nilai suatu produk. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga yaitu biaya, keuntungan, persaingan, perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga menyangkut penetapan tingkat harga (rendah, menengah atau tinggi), hubungan antara harga dan kualitas, harga saingan dan bentuk pembayaran.

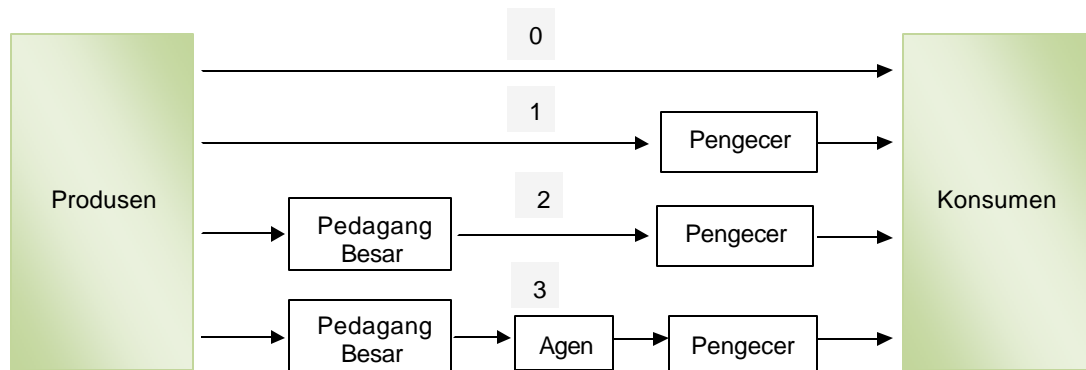
### **3. Promosi**

Promosi merupakan sarana komunikasi antara produsen dengan konsumen. Dengan adanya komunikasi ini, konsumen akan mengetahui produk yang dipasarkan oleh produsen. Faktor-faktor yang menyebabkan promosi diperlukan s uatu perusahaan:

- a. Tingkat persaingan yang tajam antar perusahaan dalam berbagai industri.
- b. Jumlah konsumen potensial semakin meningkat.
- c. Mempertahankan penjualan di masa resesi. Tujuan promosi antara lain modifikasi tingkah laku, memberitahu, membujuk dan mengingatkan. Promosi ada empat bentuk yaitu, periklanan, penjualan perorangan, promosi penjualan dan publisitas.

### **4. Distribusi / Saluran pemasaran**

Distribusi pemasaran merupakan serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Kotler (1997:143) distribusi saluran pemasaran terbagi dua yaitu saluran pemasaran barang konsumsi dan saluran pemasaran barang industri.



**Gambar. 2 Saluran Pemasaran Barang Konsumsi (Kotler 1997)**

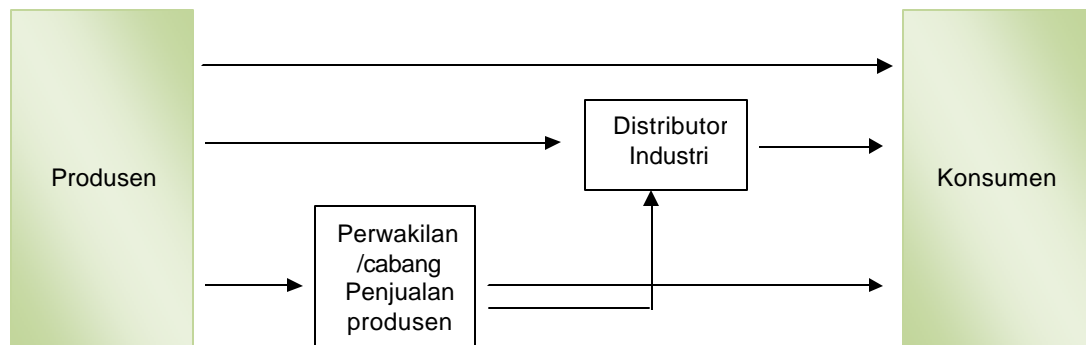
Keterangan Gambar 2.

Saluran nol (0) tingkat yaitu dari produsen langsung ke konsumen.

Saluran satu (1) tingkat berisi satu perantara yaitu pengecer saja.

Saluran dua (2) tingkat berisi dua perantara yaitu pedagang besar dan pengecer.

Saluran tiga (3) tingkat berisi tiga perantara yaitu pedagang besar, agen dan pengecer.



**Gambar 3. Saluran Pemasaran Barang Industri (Kotler 1997)**

Keterangan Gambar 3.

Produsen barang industri dapat menggunakan wiraniaganya untuk menjual langsung ke pelanggannya, dan disebut saluran pemasaran nol tingkat. Ia juga dapat menjual ke distributor industri yang kemudian menjual ke pelanggan, saluran ini disebut saluran pemasaran satu tingkat. Atau ia juga dapat menjual ke perwakilan/cabang penjualan produsen yang kemudian menjual ke distributor industri kemudian menjual ke pelanggan industri, saluran ini disebut saluran pemasaran dua tingkat.

## **2.4 Penetapan Visi, Misi dan Tujuan**

Perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas, untuk memberikan penjelasan tentang maksud keberadaan perusahaan dan bidang yang membedakannya dari perusahaan lain.

### **2.4.1 Penetapan Visi dan Misi**

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam perancangan rencana strategi secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja dan pengukuran kinerja. Visi dinilai baik apabila memenuhi persyaratan berikut :

- a) Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi (*imaginable*)
- b) Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi (*desirable*)
- c) Memungkinkan untuk dicapai (*possible*)
- d) Terfokus pada permasalahan utama organisasi
- e) Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman (*fleksibel*).

Perumusan visi yang baik penting bagi perusahaan karena dapat mencerminkan apa yang ingin dicapai perusahaan, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategi serta memiliki orientasi terhadap masa depan, untuk kemudian dijabarkan dalam misi.

Menurut Tim Asistensi AKIP Lembaga Administrasi Negara (dalam Kurniawan, 2006:17) bahwa misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi kelompok masyarakat, nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa mendatang.

Dari pengertian tersebut dapat diidentifikasi hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi antara lain :

- a) Produk/pelayanan yang dihasilkan
- b) Sasaran/segmen yang akan dibidik
- c) Kualitas produk/pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing.



### **2.4.2 Penetapan Tujuan**

Tujuan utama merupakan proses bagaimana perusahaan mampu bertahan dalam menghadapi lingkungan dan selanjutnya adalah meningkatkan serta mencari peluang bagi investasi tambahan yang menguntungkan perusahaan. Penetapan tujuan perusahaan untuk mengarahkan serta memberikan panduan bagi perusahaan untuk melangkah lebih jauh, sehingga keputusan dalam penetapan tujuan harus bersifat terukur (*measurable*).

Menurut Pearce dan Robinson (dalam Kurniawan 2006:17) bahwa secara umum tujuan yang ingin dicapai adalah :

- a) Kelangsungan hidup (*survival*)
- b) Pertumbuhan (*growth*)
- c) Profitabilitas (*profitability*)

Pentingnya penetapan tujuan didalam manajemen strategi secara umum antara lain :

- a) Membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya
- b) Membantu mengkoordinasikan keputusan dan pengambilan keputusan
- c) Menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi
- d) Merupakan sasaran yang lebih nyata dari pada pernyataan misi.

### **2.5 Analisa Lingkungan Perusahaan**

Untuk merumuskan strategi tahapan yang paling penting adalah melakukan analisis lingkungan Analisis yang dilakukan meliputi analisis

lingkungan luar perusahaan dan lingkungan dalam perusahaan. Kedua hasil akan dikombinasikan agar didapatkan suatu gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan juga yang akan dihadapi dikemudian hari.

Menurut Jautch dan Gluech (dalam Kurniawan, 2006:87) Analisis lingkungan adalah analisis yang menentukan peluang dan ancaman yang memiliki arti penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang yang meliputi juga upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin akan berkembang.

Untuk mengetahui keberadaan suatu perusahaan, lingkungan perlu dianalisis dengan baik untuk menghasilkan tujuan perusahaan yang sesuai dengan rencana. Lingkungan yang harus dianalisis meliputi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

### **2.5.1 Analisa Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan disebut juga sebagai lingkungan makro sebagaimana yang dinyatakan oleh Kotler (1995:199) lingkungan makro adalah tempat dimana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan ini terdiri dari semua pihak dan kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Lingkungan makro terdiri dari enam kekuatan utama yaitu demografi, alam, teknologi, politik dan budaya.

Analisis lingkungan eksternal sangat besar kaitannya dengan tanggungjawab manajer dalam memastikan kemampuan perusahaan

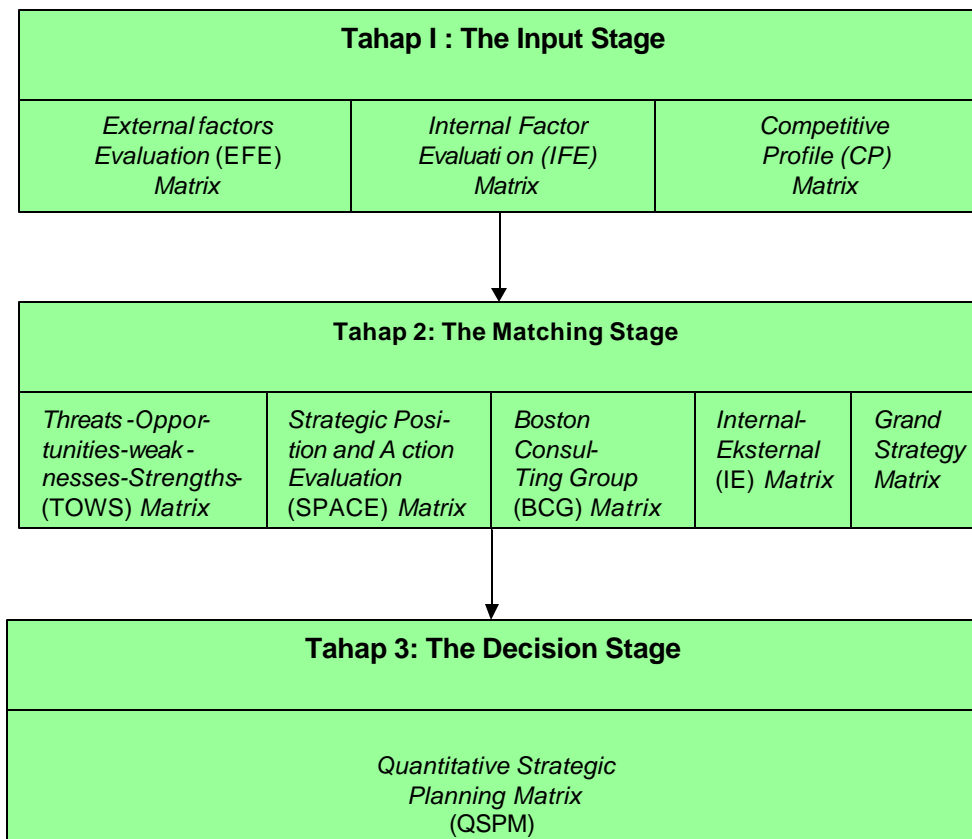
untuk dapat bertahan hidup. Yang dilakukan dengan mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan sedemikian rupa sehingga membuka peluang baru untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

### **2.5.2 Analisa Lingkungan Internal**

Kotler (1995:93) memandang analisis lingkungan internal sebagai analisis kekuatan dan kelemahan yaitu selain mengetahui peluang menarik di lingkungan, perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk akses dalam peluang itu. Setiap unit bisnis perlu menilai kekuatan dan kelemahan secara periodik.

## **2.6 Tahapan Perencanaan Strategi**

Untuk menentukan strategi utama menurut Fred R. David, yaitu melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks ini telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.



**Gambar 4. Strategi Utama Fred R. David (Umar, 2005)**

Penjelasan Gambar 4.

1. Tahap 1. Kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CP Matrix*. Ketiga matriks ini disebut juga sebagai *Input Stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
2. Tahap 2. Sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik

ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.

3. Tahap 3. Sebagai *Decision Stage*, yaitu teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap I untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

Rangkuti (2005) menjelaskan sama seperti strategi utama dari Fred

R. David bahwa proses penyusunan perencanaan strategis yaitu :

1. Tahap pengumpulan data

Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu: pengumpulan data eksternal dan pengumpulan data internal. Model yang digunakan pada tahap ini adalah matrik faktor strategi eksternal (Matrik EFAS), matrik faktor strategi internal (Matrik IFAS) dan matrik profil kompetitif (Matrik CP).

2. Tahap analisis

Tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi, dengan menggunakan :

- 1) Matrik Internal Eksternal (Matrik IE),
- 2) Matrik TOWS atau Matrik SWOT untuk selanjutnya disebut Matrik TOWS,
- 3) Matrik BCG, 4) Matrik SPACE, dan *Matrik Grand Strategy*.

### 3. Tahap pengambilan keputusan

Tahap terakhir atau tahap pengambilan keputusan yaitu melalui pembuatan matrik perencanaan strategi kuantitatif.

## 2.7 Analisis SWOT

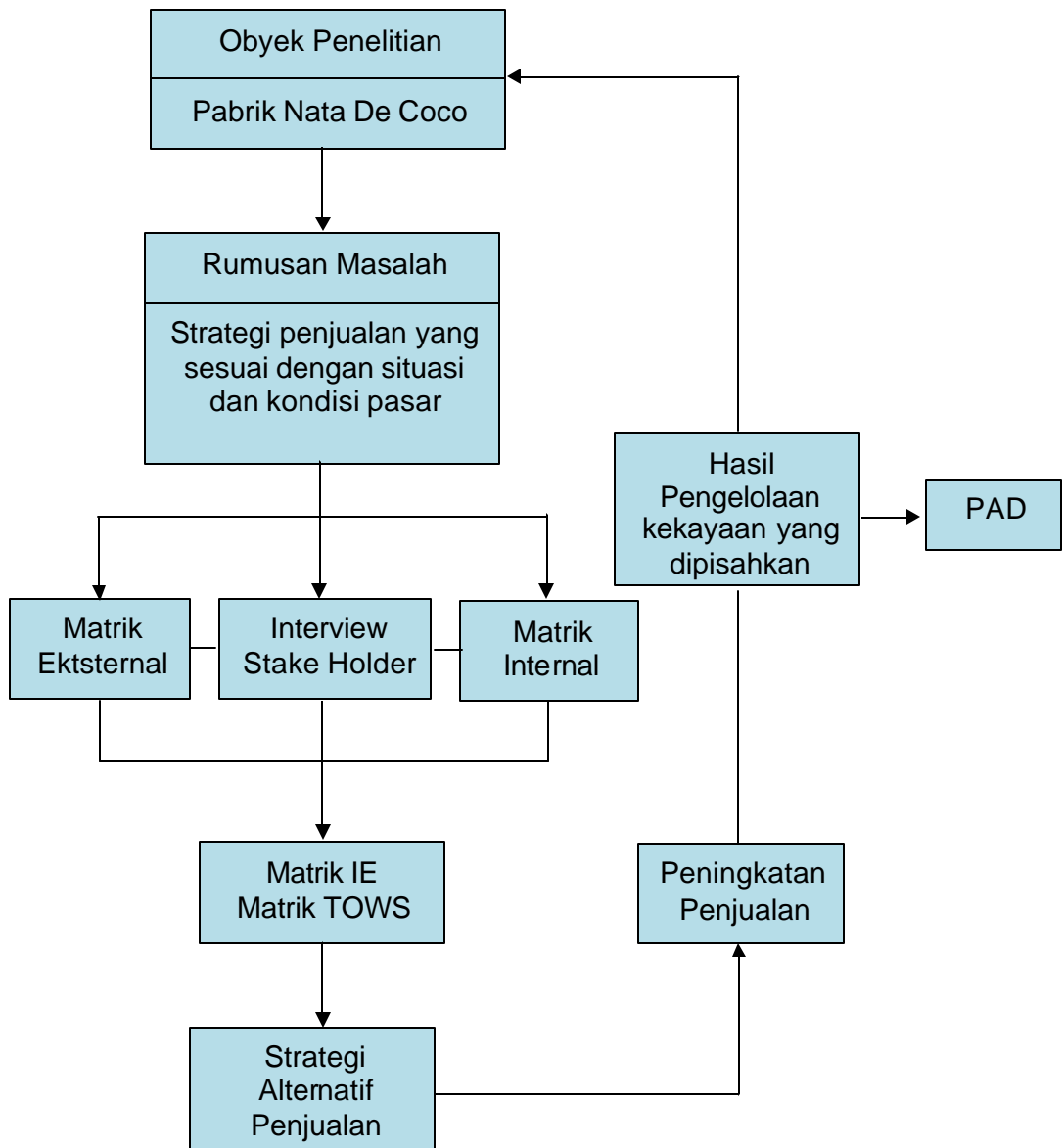
Analisis SWOT menurut Rangkuti (2000:18-19) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian, analisis *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) adalah bagaimana perusahaan menilai kekuatan dan kelemahan yang dipunyai akibat pengaruh dari dalam perusahaan (*Internal Capability*) dan bagaimana perusahaan melihat peluang dan ancaman dari lingkungan luar yang perlu diketahui untuk menyusun strategi yang efektif. Definisi dari faktor-faktor penilai tersebut adalah :

1. Kekuatan (*Strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan relatif perusahaan dan keinginan pasar yang dilayani perusahaan. Kekuatan muncul dalam bentuk sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok, serta faktor-faktor lainnya.

2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan yang secara berarti mengurangi kinerja perusahaan. Sumber dari kekurangan ini berupa sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran dan citra.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah suatu yang paling menguntungkan dalam suatu lingkungan perusahaan. Identifikasi peluang dapat dilihat dari segmen pasar, perubahan kompetisi atau kebijakan pemerintah, perubahan teknologi dan peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok.
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan perusahaan. Bentuk ancaman yang dihadapi perusahaan datangnya dari pesaing, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan menawar dari pembeli atau pemasok, perubahan teknologi dan perubahan kebijakan.

## 2.8 Kerangka Pikir



Gambar 5. Kerangka Pikir