

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis menuntut pelaku bisnis untuk bergerak aktif dan terus berkembang membenahi berbagai kekurangan dan tuntutan dunia luar. Di era serba terbuka dengan adanya kecanggihan teknologi ini pelaku bisnis dalam hal ini perusahaan diharuskan untuk terus bisa memonitor segala ancaman dan peluang dari luar perusahaan. Strategi yang jitu dan sesuai dengan perusahaan dapat menyelamatkan perusahaan untuk terus eksis dalam dunia bisnis.

Perusahaan dikatakan sukses apabila hasil produksinya dapat di pasarkan secara luas dan sesuai target yang di bidik perusahaan tersebut. Hasil pemasaran merupakan salah satu pemasukan atau *income* terbesar dan terpenting bagi perusahaan. Maka dari itu suatu perusahaan memerlukan sebuah strategi yang jitu untuk bisa memasarkan hasil produksinya. Strategi pemasaran tersebut harus disesuaikan dengan kondisi di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Melihat potensi perusahaan menjadi sangat penting untuk dapat memaksimalkan kelebihan maupun menutupi kelemahan perusahaan, serta memanfaatkan peluang maupun menanggulangi ancaman dari luar perusahaan. Selain itu, mengetahui potensi perusahaan juga dapat memberikan strategi yang tepat dalam memasarkan produk perusahaan. Menurut A. Halim, strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman dari luar, serta kemampuan dari dalam dan sumber daya yang dimiliki.

Ciri khas suatu perusahaan dapat diperoleh dari analisis situasi ini, kapabilitas inti perusahaan yang dalam hal ini adalah kekuatan perusahaan yang menjadi ciri khas tersebut. Penggunaan dan pemanfaatan ciri khas atau keunggulan yang berbeda dari perusahaan lain inilah yang menjadikan senjata keunggulan

kompetitif jika dipadukan dengan faktor-faktor lain yang sesuai. Contoh mengenai menggunakan kelebihan untuk dijadikan senjata unggulan berkompetitif adalah Urschel Laboratories, perusahaan tersebut menyediakan mesin pemrosesan makanan yang murah biaya dimana berdampak pada penjualan ke konsumen dengan harga yang murah pula. Hal ini menciptakan sebuah zona pasar yang sulit ditembus kompetitor lain karena persaingan di harganya yang terlalu rendah.

Selain memanfaatkan potensi dari dalam perusahaan, untuk mencapai kesuksesan dalam menentukan strategi pemasaran yang baik adalah dengan memperhatikan lingkungan sekitar perusahaan atau faktor eksternal. Faktor eksternal berupa peluang dan ancaman membentuk perusahaan untuk selalu berkembang menyikapi perkembangan di pasar. Kepekaan perusahaan terhadap lingkungan sekitar akan membuat senjata jika di manfaatkan dengan baik.

Perusahaan yang sukses membuat ceruk yang menjanjikan ini adalah Frank J. Zamboni & Company. Perusahaan ini memproduksi mesin penghalus permukaan es pada lapangan hoki dan lintasan seluncur es. Mesin tersebut ditemukan pada tahun 1949 yang menandai revolusi perawatan permukaan lapangan es yang sebelumnya menggunakan teknik manual dengan tangan. Pada tahun tersebut tidak ada orang atau perusahaan yang mampu menyaingi produk sebagai produk substitusi buatan perusahaan Zamboni. Julukan mesin Zamboni juga lekat di kalangan pecinta olah raga es.

Setelah mengetahui potensi dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan, maka perlu ditentukannya strategi yang sesuai. Strategi harus meninjau dari dalam perusahaan itu sendiri. Visi, misi, dan tujuan perusahaan menjadi dasar ditentukannya strategi perusahaan. Strategi yang dilakukan perusahaan mempunyai dua tujuan yaitu: (1) Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan, dan (2) pasar yang ditarget. Kedua tujuan tersebut meliputi pengembangan ke dalam dan pengembangan keluar. Ketepatan strategi yang diambil akan menentukan masa depan perusahaan, oleh karena itu strategis harus disesuaikan dengan keadaan aktual dan perlu dilakukan pengamatan yang jitu untuk menentukannya.

Keputusan yang diambil harus melalui berbagai tahap analisis dan pertimbangan yang matang. Alasan mengenai keputusan yang diambil harus didiskusikan cermat dengan ahli di bidangnya. Seperti halnya dengan pengambilan keputusan strategi perusahaan kedepannya. Karena strategi perusahaan berkaitan dengan masa depan perusahaan tersebut. Melalui tahap penyusunan alternatif yang kompleks dan rumit maka keputusan dapat diambil berdasarkan ketentuan metode yang diterapkan.

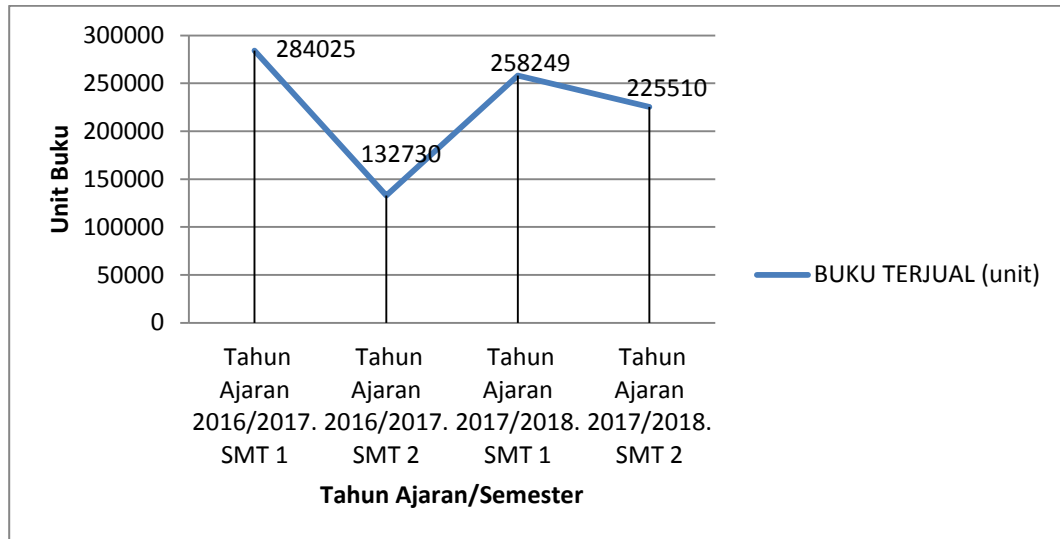
Berbagai penelitian pernah dilakukan mengenai pengambilan keputusan dalam strategi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Saeed Taslimi dkk, yang melakukan penelitian serupa dengan judul *Merumuskan Strategi dengan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* berdasarkan kerangka SWOT di Perusahaan Ban Berez. Dalam penelitian tersebut, peneliti melakukan analisis mengenai faktor internal dan eksternal serta memasukannya ke dalam matrik SWOT. Strategi perusahaan didapatkan dari matrik SWOT tersebut yang kemudian diberi skor. Pengambilan keputusan strategi didasarkan dari nilai skor yang paling tinggi. Hal ini menjadi indikasi bahwa perusahaan memerlukan penelitian serupa untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategi.

Strategi perusahaan untuk meningkatkan omset atau penjualan produk juga menjadi hal yang paling penting bagi CV. Hasan Pratama yang bergerak di bidang percetakan lembar kerja siswa (LKS), buku pendamping siswa dan buku paket pembelajaran. Sistem pemasaran atau penjualan yang diterapkan di CV. Hasan Pratama menggunakan peran distributor yang tersebar di seluruh Indonesia. Distributor tidak dibebankan target tetapi lebih kearah berapa konsumen yang dapat diperoleh. Sistem pemasaran ini dirasa cukup berjalan dengan lancar, tetapi kendala yang dihadapi ialah kebijakan pemerintah mengenai kurikulum yang digunakan, hal ini mempengaruhi pihak percetakan karena harus menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah yang terkadang berubah-ubah. CV. Hasan Pratama dalam pemasarannya menggunakan cara “jemput bola”, dimana distributor akan mendatangi lembaga-lembaga pendidikan seperti SD/MI, SMP/MTs, serta SMA

untuk mendapatkan konsumen. Jadi bisa dikatakan produk dari CV. Hasan Pratama hanya diketahui oleh lembaga-lembaga pendidikan dengan peran distributor, dan belum dikenal oleh masyarakat luas. Selain itu, CV. Hasan Pratama juga tidak melempar produknya ke toko retail seperti toko buku, karena menurut pihak perusahaan hal tersebut dapat merusak harga dari produk itu sendiri. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan alternatif-alternatif atau usulan strategi yang dapat digunakan sebagai pertimbangan perusahaan dalam menghadapi era bisnis yang sangat dinamis ini.

Tidak stabilnya penjualan produk dari CV. Hasan Pratama yang berupa buku pendamping siswa dengan merek dagang MAESTRO khususnya untuk tingkat SMP dengan berbasis kurikulum K13 membuat menarik untuk diteliti. Berdasarkan data penjualan buku pendamping SMP K13 dari tahun ajaran 2016/2017 sampai dengan 2017/2018 selama 4 semester menunjukkan penjualan yang tidak stabil, terjadi fluktuasi pada rentang waktu tersebut. Data penjualan pada tahun ajaran 2016/2017 semester 1 adalah sebesar 284.025 unit buku, pada semester berikutnya yaitu semester 2 penjualan turun drastis menjadi 132.730 unit buku. Sedangkan pada tahun ajaran 2017/2018 semester 1 penjualan kembali naik menjadi 258.249 unit buku, angka penjualannya tidak sebesar pada tahun ajaran 2016/2017 di semester 1. Bahkan pada semester 2 tahun ajaran 2017/2018 penjualan kembali turun di angka 225.510 unit buku. Tidak stabilnya penjualan LKS ini dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Faktor yang paling besar ialah berubahnya kurikulum pendidikan yang mengalami masa transisi dari KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) menuju K13 (Kurikulum 2013). Faktor yang mempengaruhi dari dalam perusahaan ialah kesalahan dalam menentukan strategi perusahaan. Perlu adanya usulan alternatif strategi perusahaan untuk menstabilkan bahkan meningkatkan penjualan dari buku pendamping siswa SMP K13. Alternatif strategi tersebut disusun menggunakan faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian diolah dengan metode SWOT serta metode

QSPM. Grafik penjualan buku pendamping SMP Kurikulum 2013 dapat dilihat di Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik Penjualan Buku Pendamping SMP K13



Gambar 1.2 Produk Buku Pembelajaran dan LKS dari CV. Hasan Pratama

Perumusan alternatif-alternatif atau usulan strategi tersebut dapat dihasilkan dengan mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor tersebut dirumuskan lagi dengan menggunakan matrik SWOT yang memuat kekuatan perusahaan (*strength*), kelemahan perusahaan (*weakness*), kesempatan dari luar (*opportunity*), dan ancaman dari luar (*trheat*). Metode QSPM (*Quantitative Stratetig Planning Matrix*) juga digunakan untuk membandingkan strategi mana yang lebih cocok untuk perusahaan berdasarkan nilai skor yang diberikan. Hasil dari perbandingan tersebut ialah untuk menentukan strategi mana yang paling

cocok untuk perusahaan dan kemudian dapat menjadi alternatif atau usulan strategi bagi perusahaan kedepannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang mendasari dilakukan penelitian mengenai analisis pengambilan keputusan untuk menentukan strategi perusahaan ini maka muncul permasalahan yang harus dipecahkan. Berbagai permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apa sajakah faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi alternatif strategi perusahaan ?
2. Apa strategi perusahaan yang sesuai berdasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukan penelitian mengenai analisis pengambilan keputusan strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan QSPM ini adalah :

1. Mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian dijadikan sebagai alternatif strategi perusahaan.
2. Memberikan usulan strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan buku pendamping siswa SMP K13.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai analisa pengambilan keputusan dalam strategi perusahaan menggunakan metode SWOT dan QSPM ini memberikan manfaat bagi perusahaan yang diteliti. Berikut merupakan manfaat yang diperoleh antara lain :

1. Perusahaan dapat mengetahui potensi dari dalam dan dari luar perusahaan
2. Perusahaan dapat mengambil hasil penelitian berupa strategi perusahaan yang cocok bagi perusahaan.
3. Perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat mengenai strategi perusahaan kedepannya.

1.5 Batasan Masalah

Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di CV. Hasan Pratama Kartasura
2. Penelitian dilakukan terhadap produk buku pendamping SMP K13
3. Penelitian ini menggunakan metode SWOT dan QSPM.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian merupakan urutan yang dilalui dalam melakukan penelitian. Mulai dari awal sampai akhir penelitian selesai. Urutan penelitian adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teori merupakan bagian yang membahas mengenai dasar dari teori yang digunakan dalam penelitian. Teori berasal dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dan dari buku – buku keilmuan yang berkaitan. Teori tersebut digunakan untuk memecahkan masalah pada penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai langkah-langkah dan urutan dalam melakukan penelitian, yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian. Metodologi penelitian di sesuaikan dengan permasalahan yang diambil.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN PEMBAHASAN

Informasi dan data yang diperoleh dari perusahaan melalui observasi maupun wawancara diolah dan dilakukan pembahasan pada bab ini. Permasalahan yang dibahas pada bab sebelumnya akan dibahas dan diketahui hasilnya pada bab ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini kesimpulan dari pembahasan akan diuraikan dan dijelaskan. Selain kesimpulan, pada bab ini juga berisi mengenai saran untuk objek penelitian. Pada bab ini juga tujuan penelitian dapat di capai.