

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Setiap perusahaan mengarahkan kegiatan usahanya untuk dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dalam jangka waktu dan jumlah produk tertentu dapat diperoleh keuntungan seperti yang diharapkan. Melalui produk yang dihasilkannya, perusahaan menciptakan, membina dan mempertahankan kepercayaan langganan akan produk tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh ketepatan produsen dalam memberikan kepuasan kepada sasaran konsumen yang ditentukannya, dimana usaha-usaha pemasaran diarahkan kepada konsumen yang ditujukan sebagai sasaran pasarnya. Dalam hal tersebut pemasaran menunjang perusahaan didasarkan pada konsep pemasaran untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berasal dari “*stratos*” yang berarti militer dan ‘*ag*’ yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.¹ Hal senada juga disampaikan oleh seorang ahli bernama Clausewitz yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.²

¹ Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 10.

² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Kencana, Bandung, 2016, hlm. 25.

Sementara Barry Render dan Jay Heizer mendeskripsikan pengertian strategi sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya.³ Dalam pengertiannya, strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Sofjan Assauri menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.⁴

Secara khusus suatu strategi menentukan rumusan tentang apa yang ingin dicapai, dimana arena yang difokuskan terkait dengan industri dan produk pasar, serta bagaimana pelaksanaannya yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya dan kegiatan pengalokasiannya untuk setiap produk pasar yang dapat memenuhi peluang lingkungan dan sekaligus dapat menghasilkan keunggulan bersaing.⁵ 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 di lingkungannya. Adapun tugas perencanaan strategis yaitu merancang perusahaan sedemikian rupa, agar selalu terdiri dari kegiatan usahayang cukup sehat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan

³ Barry Render, Jay Heizer, *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 28.

⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 75.

⁵ *Ibid.*, hlm. 75.

meskipun beberapa di antara kegiatan usahanya mengalami kemerosotan yang parah.⁶

2. Komponen-Komponen Strategi

Mengenai komponen-komponen atau unsur-unsur dari strategi dapatlah kiranya dinyatakan bahwa suatu perusahaan harus mempunyai unsur-unsur penting sebagai berikut :

- a. Arena, yaitu dimana perusahaan selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya, yang merupakan area produk pasar dimana perusahaan beroperasi seperti inti atau *core* teknologi dan penciptaan nilai
- b. Sarana kendaraan, yang digunakan untuk dapat mencapai dan menjangkau arena sasaran seperti pengembangan internal, aliansi, akuisisi dan *joint venture*
- c. Unsur pembeda, yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan sehingga perusahaan dapat menang dalam bersaing seperti mode, citra dan cepat tembus pasar (masuk pasar)
- d. Tahap rencana, yang menggambarkan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan waktu seperti konstruksi, uji coba dan masuk pasar
- e. Gagasan logik, yang menggambarkan hasil akan dapat dicapai dengan logika ekonomi yang menekankan pada manfaat atau keuntungan yang dihasilkan seperti replikasi, layanan premium dan skala ekonomi

Strategi yang dibangun dan disusun secara baik berisi pula lima komponen yaitu diantaranya sebagai berikut :

- a. Lingkup dari suatu perusahaan untuk diperluas dari domain strategik, yang mencakup jumlah dan jenis industri, lini produk dan segmen pasar bersaing atau rencana untuk dimasuki dari dimensi-dimensi tersebut
- b. Tujuan dan sasaran, dimana strategi harus dapat dirinci dalam menjalankannya pada satu atau lebih dimensi dari kinerja seperti volume, pertumbuhan, kontribusi laba atau *Return On Investment (ROI)*

⁶ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian Jilid 1*, Erlangga, Jakarta, 1989, hlm. 64.

- c. Penyebaran dan pengalokasian sumber daya, dimana setiap perusahaan akan menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan sehingga perlu disiapkan suatu strategi untuk menetapkan keputusan mengenai bagaimana dapat dicapainya dan dialokasikannya sumber daya tersebut di antara bisnis, produk pasar, bagian-bagian fungsional dan kegiatan atau aktivitas di dalam setiap bisnis atau produk pasar
- d. Pengidentifikasian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dengan penetapan strategi yang menspesifikasikan bagaimana perusahaan akan bersaing dalam setiap bisnis dan produk pasar di dalam bidang bisnisnya, terutama dengan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda di atas atau melebihi para pesaing yang ada dan pesaing potensialnya
- e. Sinergi, yang dilakukan perusahaan yang saling melengkapi bisnisnya, produk pasar, penyebaran atau pengalokasian sumber daya dan saling melengkapi kompetensi serta saling memperkuat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian perusahaan mampu meningkatkan kinerja keseluruhan guna meningkatkan kinerja bisnis yang terkait dan pada akhirnya keseluruhan bisnis perusahaan akan menjadi lebih besar lagi.⁷

3. Macam-Macam Strategi

a. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industry yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.⁸

b. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh

⁷ *Ibid.*, hlm 75.

⁸ Philip Kotler, *Op. Cit.*, hlm. 87.

perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya.⁹ Strategi korporasi pada dasarnya mempunyai dua fokus strategi yaitu penspesifikasian industri dimana divisi bisnis dari organisasi perusahaan akan bersaing pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis itu. Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan-keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut.

Upaya dalam mengembangkan dan pemeliharaan unggulan yang terdapat pada tingkat korporasi haruslah difokuskan pada upaya menghasilkan sumber-sumber daya manusia yang superior, keuangan dan sumber-sumber daya teknologi serta rancangan selektif dari struktur dan proses organisasi, dan upaya melakukan sinergi antar berbagai bisnis perusahaan. Sinergi pada dasarnya dapat memberikan keunggulan bersaing untuk suatu perusahaan yang mempunyai bisnis yang terkait dengan berbagai investasi riset dan pengembangan, teknologi produksi dan produk, saluran dan jaringan distribusi serta tenaga penjualan dan promosi bersama.¹⁰

c. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara domain dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan

⁹ Husni Mubarak, *Op. Cit.*, hlm. 103.

¹⁰ Sofjan Assauri, *Op. Cit.*, hlm. 78-80

agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersainginya. Upaya ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah. Unit bisnis bersaing dengan industri merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis haruslah mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau terbaik.

d. Strategi Fungsional dalam Bidang Pemasaran

Strategi fungsional merupakan strategi yang berorientasi pada operasional dalam kegiatan bagi pencapaian tujuan dan sasaran bisnis suatu perusahaan. Strategi fungsional ini dikoordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional merupakan strategi bisnis yang terdapat dalam beberapa bidang seperti bidang teknologi informasi, hubungan manusia, riset dan pengembangan serta pemasaran. Fokus utama strategi fungsional pemasaran yaitu untuk mengalokasikan secara efektif dan mengkoordinasikan sumber-sumber daya pemasaran dan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk untuk pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dalam suatu produk pasar tertentu. Oleh karena itu hal yang kritis bagi pencapaian tujuan tersebut adalah penetapan cakupan atau lingkup strategi pemasaran khususnya yang berkaitan dengan sasaran yang ditetapkan untuk suatu produk atau lini produk tertentu.

e. Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip 'melakukan satu hal dengan sangat baik'. Perusahaan dalam mencapai sasaran

pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap focus pada bisnis intinya.

Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Focus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara terus menerus, namun mereka memiliki ragam pilihan tindakan strategis.¹¹

f. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.

g. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

h. Strategi Inovasi

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang

¹¹ Husni Mubarak, *Op. Cit.*, hlm. 109-116

digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan potensinya untuk menghasilkan keuntungan diatas rata-rata.

Alasan utama yang mendasari diterapkannya strategi inovasi yaitu menciptakan suatu daur hidup produk baru meskipun membuat usung produk yang sudah ada. Dengan demikian, strategi inovasi membuat berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperlama siklus hidup dari produk yang telah ada. Hanya saja masih sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang mendasar untuk membuat relasi dengan pasarnya.

i. Strategi Integrasi *Vertical*

Strategi integrasi vertical merupakan startegi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir. Terdapat dua jenis integrasi vertical, yaitu sebagai berikut :

1) Integrasi *Vertical* ke Belakang

Integrasi vertical ke belakang atau kearah hulu merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dikatakan integrasi vertical ke belakang atau ke hulu karena perusahaan yang diakuisisi berada pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran.

2) Integarsi *Vertical* ke Depan

Strategi integrasi vertical ke depan atau ke hilir meruapakan strategi untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output maupun terhadap pengecer atas produk atau jasa yang dihasilkan

perusahaan dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti distributor pedagang besar, pedagang eceran dan konsumsi industri.

j. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal adalah strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industry yang sama jenis dengan operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau merger bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses pasar dan teknologi yang baru.¹²

4. Penyusunan Strategi (Rencana) Pemasaran

a. Analisis Kompetensi Internal Pemasaran¹³

1) Analisis Matriks Pertumbuhan Ansoff

Dalam analisis ini akan didalami tentang apakah perusahaan mampu menghadapi pasar yang tumbuh dengan memasukkan produk-produk yang telah dihasilkan perusahaan dan mampu mengembangkan inovasi menghasilkan dan memasarkan produk baru. Bila perusahaan mampu menghasilkan produk baru dan produk tersebut dipasarkan dalam pasar yang dimasukinya, maka perusahaan itu harus terus berupaya untuk melakukan pengembangan produknya.

2) Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memberikam suatu peluang untuk mengembangkan tidak hanya menggunakan ukuran keuangan sebagai dasar penilaian strategik. Analisis dengan metode *balanced scorecard* menggunakan ukuran untuk melihat bisnis tidak hanya

¹² *Ibid.*, hlm. 117-124.

¹³ Sofjan Assauri, *Op. Cit.*, hlm. 83.

dari perspektif keuangan tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, kapabilitas perubahan yang terkait dengan proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran. Metode *balanced scorecard* dibutuhkan oleh manajer untuk menerjemahkan pernyataan misi dorongan pelanggan ke dalam faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pelanggan seperti mutu produk, penyampaian tepat waktu, kinerja produk dan biaya.

3) Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar dari pemasok dan bergerak ke rangkain aktivitas penambahan nilai atau *value added* yang mencakup produksi dan pemasaran produk barang atau jasa dan di akhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama mungkin memiliki perbedaan lingkup dan jenis aktivitas rantai nilainya. Jadi rantai nilai merupakan suatu pola dari suatu perusahaan untuk mengidentifikasi macam-macam alat yang dapat digunakan dalam memfasilitasi penerapan strategi tingkat bisnis yang telah ditetapkan.

b. Analisis Daya Tarik Pasar Serta Industri dan Persaingan¹⁴

1) Daya Tarik Industri

Analisis industri memiliki tiga tujuan dalam pemasaran. *Pertama*, untuk mengidentifikasi daya tarik industri pada suatu organisasi perusahaan dan pendukung keuangan. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan model bagi panduan kebijakan. *Kedua*, analisis industri berguna untuk mengidentifikasi siklus industri yang berlaku dan yang akan dihadapi serta keadaan pasar yang timbul dari titik-titik yang terdapat dalam siklus itu. *Ketiga*, analisis industri digunakan untuk menilai dimungkinkannya perluasan dimana setiap unsur dari

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 92.

model lima kekuatan Porter yang terdapat di pasar perlu dinilai dan juga perlu diperhatikan adanya tambahan kekuatan yang tentunya membutuhkan pertimbangan.

2) Daya Tarik Pasar

Daya tarik pasar adalah kombinasi dari adanya kelangsungan keuangan dari suatu pasar, besarnya permintaan yang ada dan potensial untuk nilai yang ditawarkan organisasi, keseluruhan besaran pasar dan peluang tumbuh yang ada di pasar. Adapun rumusan tentang pasar yang perlu diketahui yaitu :

a) Rumusan Pasar

Dengan rumusan pasar, dimaksudkan agar suatu organisasi perusahaan mampu menggambarkan tentang pelanggan yang ingin yang ada dan potensial. Hal ini didasarkan pada kebutuhan dan keinginan pelanggan yang ingin dipenuhi perusahaan atau perusahaan dapat dipenuhi oleh nilai yang ditawarkan organisasi perusahaan. Pasar dirumuskan atas dasar sesuatu produk yang di tawarkan (seperti mie instan) yang tidak akan tepat merefleksikan pasar yang dipenuhi oleh produk lain (seperti biskutit).

b) Besarnya Potensial Pasar

Potensial pasar merupakan jumlah maksimum yang dapat dan akan menjadi pelanggan, dapat dimasukkan sebagai rumusan pasar. Penilaian potensial pasar menggunakan target populasi dalam bentuk jumlah pelanggan yang ada dan jumlah pelanggan potensial.

3) Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan merupakan proses eksternal untuk mengkaji nilai yang ditawarkan yang dapat dilihat atau dicari oleh perorangan atau kelompok dalam suatu pasar yang diidentifikasi oleh analisis pasar. Dalam mengidentifikasi pelanggan perlu diketahui bahwa bahasan pendalaman adalah

apakah organisasi perusahaan menjalankan usahanya pada bisnis ke pelanggan konsumen atau pada bisnis ke pelanggan bisnis.

a) Proses keputusan bisnis ke konsumen (*business to consumer*)

Ada lima komponen dalam proses pengambilan keputusan bisnis ke konsumen yaitu :

- (1) Masalah
- (2) Mencari informasi
- (3) Pengevaluasian
- (4) Keputusan pembelian
- (5) Pasca pembelian.

b) Proses keputusan bisnis ke pelanggan bisnis (*business to customer business*)

Ada delapan tahapan yang bisa digunakan dalam proses pengambilan keputusan pengadaan bisnis ke bisnis yang bisa dijadikan dasar analisis, yaitu antara lain :

- (1) Penetapan masalah
- (2) Deskripsi kebutuhan yang umum
- (3) Spesifikasi produk
- (4) Mencari pemasok
- (5) Pemohonan proposal
- (6) Penseleksian pemasok
- (7) Spesifikasi pemesanan yang rutin
- (8) Peninjauan kinerja.

4) Analisis persaingan

a) Kedudukan Bersaing

Kedudukan bersaing merupakan suatu kombinasi kemampuan dari organisasi perusahaan, peluang yang terdapat dalam industri dan persaingan yang ditunjukkan oleh keunggulan dan kelemahan dari pesaingnya.

b) Kekuatan Industri

Unsur-unsur yang perlu didalami dalam kaitan kekuatan industri adalah :

- (1) *Market entry*
- (2) *Market exit*
- (3) Kekuatan pembeli
- (4) Kekuatan pemasok
- (5) Substitusi
- (6) Penantang di pasar

c) Pesaing Pembanding atau *Competitor Benchmarking*

Pesaing pembanding atau *competitor benchmarking* adalah suatu proses tiga bagian dalam informasi yang didapat dari analisis terdahulu tentang pesaing. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kesepadanan dari suatu tabel peringkat primer para pesaing yang ada di pasar.

d) Keunggulan Bersaing

Keunggulan pesaing merupakan keunggulan relatif suatu organisasi yang dapat melebihi para pesaingnya. Keunggulan ini bermakna bagi konsumen dan dapat berkelanjutan terhadap aksi para pesaing.

5) Analisis Lingkungan Bisnis dan Makro

Analisis lingkungan bisnis memberikan suatu spectrum yang luas dari konteks pemegang kepentingan lingkungan. Analisis ini juga menggambarkan semua permasalahan yang terkait dengan lingkungan ekonomi, sosial dan makro dimana organisasi dan industri berada. Perumusan lingkungan makro merupakan permasalahan yang mencakup faktor lingkungan yang belum tercakup dalam analisis lainnya.

5. Strategi Persaingan

Persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Perusahaan dewasa ini menghadapi persaingan yang dikutip

ketat, hal ini disebabkan adanya globalisasi. Persaingan antar perusahaan lokal dan perusahaan luar negeri tidak dapat dihindari lagi. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai strategi yang kuat dalam memenangkan persaingan mereka.

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan daya persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.¹⁵

Strategi bersaing perusahaan pada prinsipnya terdapat dua tipe, yaitu menyerang dan bertahan. Sebagian tindakannya adalah agresif dan langsung menantang posisi pasar pesaing. Tindakan yang lain adalah menahan tekanan dan serangan pesaing. Strategi bersaing perusahaan terdiri dari pendekatan bisnis yang dipakai, intensif dalam memenuhi harapan konsumen dan mengambil ketertarikannya, menahan tekanan persaingan dan memperkuat posisi pasarnya. Strategi bersaing berkaitan dengan rencana tindakan manajemen untuk bersaing secara sukses dan menyediakan nilai superior kepada pelanggan. Perhatian strategi bisnis tidak hanya mengenai bagaimana bersaing tetapi bagaimana manajemen bermaksud untuk memusatkan perhatiannya pada seluruh isu strategi yang dihadapi oleh bisnis tersebut.¹⁶

Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.¹⁷

¹⁵ Michael Porter, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta, 2001, hlm. 35.

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 61.

¹⁷ Don R.Hansen, Maryanne M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian Cost Management: Accounting and Control*, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 368.

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dimasa mendatang.

Keunggulan kompetitif sangat penting untuk didapatkan, dimiliki, dijaga dan dipertahankan demi keberhasilan jangka panjang dari suatu perusahaan mengejar keunggulan kompetitif akan mengarahkan perusahaan kepada kesuksesan persaingan. Perusahaan tidak cukup hanya memiliki keunggulan kompetitif, karena pada umumnya keunggulan kompetitif hanya bertahan untuk periode tertentu diakibatkan karena ditiru oleh pesaing atau melemahnya keunggulan tersebut.

Perusahaan harus mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berarti menunjukkan upaya perusahaan dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam industri. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dilakukan dengan cara terus menerus beradaptasi dengan mengikuti trend yang ada di pasar, menyesuaikan isu persaingan serta meningkatkan kapabilitas, kompetensi inti, dan sumber daya internal. Perusahaan dapat merumuskan dan mengembangkan strategi dimana pesaing tidak mampu mengimplementasikannya, melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing dalam jangka panjang.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan dilakukan untuk memperoleh keuntungan diatas rata-rata. Keuntungan diatas rata-rata tersebut merupakan keuntungan yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan akan diperoleh investor dibandingkan investasi lain dengan risiko yang sama. Keuntungan diatas rata-rata menunjukkan keuntungan yang dihasilkan

dengan komparasi kinerja yang melibihi perusahaan lain dalam industri yang sama.¹⁸

Menurut Thomas Peters Dan Robert Watermen (1982) bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai kriteria sebagai berikut :

- a. Perusahaan lebih menghargai tindakan yang nyata dari pada ambisi yang abstrak.
- b. Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumen, memahami harapan konsumen dengan melakukan riset pasar.
- c. Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani menganbil risiko dan mandiri dalam melaksanakan tugas.
- d. Perusahaan menilai karyawan sebagai aset terpenting yang bisa dipercaya dan memiliki kreatifitas yang unik.
- e. Perusahaan menyampaikan kepada karyawan bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
- f. Perusahaan belajar dari pengalaman untuk memiliki bisnis inti yang jelas dan tidak tergoda melakukan diserfikasi yang tidak dikuasinya yang bisa berakibat menurunnya nilai perusahaan.
- g. Perusahaan memiliki struktur organisasi sederhana dengan jumlah staf yang ramping untuk menjaga perusahaan agar tetap cepat dan lincah dalam mengambil keputusan.
- h. Perusahaan mampu menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.

Sumber utama yang menjadi keunggulan kompetitif, diantaranya adalah kecepatan berbagi teknologi dan informasi yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan, tindakan, dan aktivitas pendukung yang dilakukan pelanggan, pemasok, atau rekanan melalui telekomunikasi, internet maupun jaringan. Penciptaan keunggulan kompetitif melalui kapabilitas dilakukan

¹⁸Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 11-12.

untuk mengurangi persaingan karena kapabilitas tersebut mengandung ketersediaan atas sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing.¹⁹

Keunggulan bersaing tidak akan muncul jika perhatian manajemen diarahkan pada semua jenis aktifitas yang ada dengan harapan perusahaan akan dapat menjalankan semua fungsinya dengan kualitas nomor satu. Hal ini tidak mungkin terjadi karena keterbatasan daya dan dana yang dimiliki. Jika dipaksakan yang terjadi justru sebaliknya, yakni semua fungsi berjalan hanya pada level sedang-sedang saja (*medicore*).²⁰

B. Penjualan

1. Sistem Penjualan

Setiap sistem akan lebih dipahami jika di pandang sebagai suatu keseluruhan yang terjadi dari bagian bagian yang saling berkaitan. Dengan adanya sistem maka kegiatan operasional perusahaan diharapkan berjalan lancar dan terkoordinir sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sistem adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan yang lainnya yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.²¹ Penjualan, yaitu suatu kegiatan yang ditujukan untuk mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produk yang ditawarkan serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi ke dua belah pihak.²²

Konsep penjualan berasumsi bahwa para konsumen biasanya menunjukkan hasrat beli yang lemah atau menunjukkan penolakan, dan perlu dibujuk atau diperlakukan dengan ramah dan sabar agar mereka lebih berhasrat dan tertarik untuk melangsungkan pembelian. karena itu perusahaan mesti mengadakan serangkaian kegiatan penjualan yang efektif

¹⁹*Ibid.*, hlm. 19.

²⁰Suwarsosno, *Manajemen Strategik Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1994, hlm. 93.

²¹Mulyadi, *Sistem Perusahaan Dagang*, Grasindo, Jakarta, 2001, hlm. 2.

²²Moekijat, *Kamus Manajemen*, Alumni, Bandung, 2000, hlm. 488.

dan memberikan peralatan promosi untuk merangsang pembelian agar lebih meningkat.²³

Dalam praktiknya, kegiatan penjualan dipengaruhi oleh :

- a. Kondisi dan kemampuan menjual. Penjual harus dapat menyakinkan pembeli agar dapat berhasil mencapai sasaran penjualan yang diharapkan.
- b. Kondisi Pasar. Faktor kondisi pasar yang perlu diperhatikan adalah jenis pasar, kelompok pembeli, daya beli, frekuensi pembelian, kebutuhan dan keinginan.
- c. Modal. Penjual harus memperkenalkan dulu atau membawa produknya kepada pembeli, dengan di dukung adanya sarana dan prasarana yang dinamakan dengan modal.²⁴

Sistem penjualan adalah suatu kesatuan proses yang saling mendukung dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pembeli dan bersama-sama mendapatkan kepuasan dan keuntungan.²⁵

Adapun jenis-jenis dari sistem penjualan ada dua, yaitu :

- a. Sistem penjualan tunai adalah sistem yang melibatkan sumber daya dalam suatu organisasi, prosedur data, serta sarana pendukung untuk mengoperasikan sistem penjualan, sehingga menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. Sistem penjualan tunai yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara mewajibkan pembeli melakukan pembayaran harga terlebih dahulu sebelum barang diserahkan oleh perusahaan kepada pembeli.
- b. Sistem penjualan kredit adalah sistem yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengirimkan barang sesuai dengan order yang diterima dari pembeli dan untuk jangka waktu tertentu perusahaan memiliki tagihan pembeli tersebut. Untuk menghadapi tidak tertagihnya piutang, setiap penjualan kredit yang pertama kepada seorang pembeli selalu

²³ Philip Kotler, *Op. Cit.*, hlm. 28.

²⁴ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, 2002, hlm. 129-131.

²⁵ McLeod Raymond, *Sistem Informasi Manajemen*, PT Prenhallindo, Jakarta, 2001, hlm. 5.

didahului dengan analisis terhadap dapat atau tidaknya pembeli tersebut diberi kredit.²⁶

Adapun prosedur-prosedur penjualan kredit adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur order penjualan. Dalam prosedur ini bagian penjual menerima order dari pembeli dan menambahkan informasi yang penting pada surat order dari pembeli. Bagian penjualan kemudian membuat faktur penjualan dan mengirimkannya kepada bagian yang lain untuk memungkinkan bagian tersebut memberikan kontribusi dalam melayani order dari pembeli.
- b. Prosedur pengiriman. Dalam prosedur ini bagian gudang menyiapkan barang yang diperlukan oleh pembeli dan bagian pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli dan bagian pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli sesuai dengan informasi yang tercantum dalam faktur penjualan yang diterima dari bagian gudang.
- c. Prosedur pencatatan piutang. Dalam prosedur ini bagian akuntansi mencatat tembusan faktur penjualan ke dalam kartu piutang.
- d. Prosedur penagihan. Dalam prosedur ini bagian penagihan menerima faktur penjualan dan mengarsipkannya menurut abjad.
- e. Prosedur pencatatan penjualan. Dalam prosedur ini bagian akuntansi mencatat transaksi penjualan ke dalam jurnal penjualan.

Dokumen yang digunakan dalam penjualan kredit adalah :

- a. Surat order pengiriman dan tembusannya. Surat order pengiriman merupakan dokumen pokok untuk memproses penjualan kredit kepada pelanggan.
- b. Faktur penjualan dan tembusan. Merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar untuk mencatat timbulnya piutang tembusan surat order pengiriman yang terdiri dari :
 - 1) Faktur penjualan merupakan lembar pertama yang dikirim oleh fungsi penagihan kepada pelanggan.

²⁶ Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 210-219

- 2) Tembusan piutang merupakan tembusan faktur yang dikirim oleh fungsi penagihan dan akuntansi sebagai dasar untuk mencatat piutang ke dalam buku besar.
- 3) Rekapitulasi harga pokok penjualan. Merupakan dokumen pendukung yang digunakan untuk menghitung total harga pokok produk yang dijual selama periode akuntansi.
- 4) Bukti memorial. Merupakan dokumen sumber untuk dasar pencatatan ke dalam jurnal umum.²⁷

2. Konsep Penjualan

Konsep penjualan berasumsi bahwa para konsumen biasanya menunjukkan hasrat beli yang lemah atau menunjukkan penolakan, dan perlu dibujuk atau diperlakukan dengan ramah dan sabar agar mereka lebih berhasrat dan tertarik untuk melangsungkan pembelian. Karena itu perusahaan mesti mengadakan serangkaian kegiatan penjualan yang efektif dan memberikan peralatan promosi untuk merangsang pembelian agar lebih meningkat.²⁸

Konsep penjualan yang dipraktekkan pada kebanyakan perusahaan yaitu apabila mereka mempunyai kapasitas yang berlebih. Sasaran langsung mereka adalah menjual apa yang dapat mereka buat, bukan membuat sesuatu yang baru yang dapat dijual. Agar penjualan menjadi efektif, maka harus mengerti beberapa fungsi pemasaran lainnya seperti pengumpulan data tentang kebutuhan yang ada, penelitian pemasaran, pengembangan produk, penentuan harga dan penyalurannya. Jika pemasar melaksanakan sebaik-baiknya tugas yang berkenaan dengan pengenalan kebutuhan konsumen, pengembangan produk yang serasi dengan kebutuhan, penentuan harga, distribusi dan promosi yang efektif maka, produk tersebut akan terjual dengan mudah.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 214.

²⁸ Philip Kotler, *Op. Cit.*, hlm. 28-30

3. Volume Penjualan

Volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai perusahaan dari hasil penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Volume penjualan tidak memisahkan secara tunai maupun kredit tetapi dihitung secara keseluruhan dari total yang dicapai. Seandainya volume penjualan meningkat dan biaya distribusi menurun maka tingkat pencapaian laba perusahaan juga menurun. Menurut Basu Swasta Volume penjualan merupakan penjualan bersih dari laporan laba perusahaan. Penjualan bersih diperoleh melalui hasil penjualan seluruh produk (line produk) selama jangka waktu tertentu, dan hasil penjualan yang dicapai dari *market share* (pangsa pasar) yang merupakan penjualan yang potensial, yang dapat terdiri dari kelompok toritorial dan kelompok pembeli selama jangka waktu tertentu.²⁹

4. Penjualan Kredit

Kegiatan penjualan terdiri dari transaksi penjualan barang atau jasa, baik secara kredit maupun secara tunai. Dalam transaksi penjualan kredit, jika order dari pelanggan telah dipenuhi dengan pengiriman barang atau penyerahan jasa, untuk jangka waktu tertentu perusahaan memiliki piutang kepada pelanggannya. Kegiatan penjualan secara kredit ini ditangani oleh perusahaan melalui sistem penjualan kredit. Di dalam transaksi penjualan tunai, barang atau jasa baru diserahkan oleh perusahaan kepada pembeli jika perusahaan menerima kas dari pembeli. Untuk kegiatan penjualan tunai ini ditangani oleh perusahaan melalui sistem penjualan tunai.

Di dalam transaksi penjualan, tidak semua penjualan berhasil mendatangkan pendapatan (*revenue*) bagi perusahaan. Adakalanya pembeli mengembalikan barang yang telah dibelinya kepada perusahaan. Transaksi pembelian barang oleh pembeli ini ditangani perusahaan melalui sistem retur penjualan.

²⁹ Basu Swastha, *Pengantar Bisnis Modern*, Salemba Empat, Jakarta, 2005, hlm. 65.

a. Penjualan Kredit Dengan Kartu Kredit Perusahaan

1) Deskripsi Kegiatan

Perusahaan dapat melakukan penjualan kredit dengan kartu kredit dengan kartu kredit yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sistem penjualan kredit dengan menggunakan kartu kredit ini biasanya digunakan oleh toko pengecer (*retailer*). Kartu kredit perusahaan (*company credit cards*) ini diterbitkan oleh perusahaan tertentu untuk para pelanggannya. Pelanggan akan diberi kartu kredit perusahaan setelah melalui seleksi berdasarkan kemampuan membayar kredit dan karakternya. Pelanggan dapat menggunakan kartu kredit ini untuk membeli barang hanya ke perusahaan yang menerbitkan kartu kredit tersebut. Pada akhir bulan atau pada tanggal tertentu, perusahaan menagih jumlah harga barang yang dibeli oleh pemegang kartu kredit selama jangka waktu tertentu yang telah lewat.³⁰

2) Fungsi Yang Terkait

Fungsi yang terkait dalam sistem penjualan kredit dengan kartu kredit perusahaan adalah

a) Fungsi Kredit

Dalam transaksi penjualan kredit dengan kartu kredit, fungsi ini bertanggung jawab atas pemberian kartu kredit kepada pelanggan terpilih. Sebelum seorang pelanggan diberi kartu kredit, ia harus mengajukan permintaan menjadi anggota. Fungsi kredit melakukan pengumpulan informasi tentang kemampuan keuangan calon anggota dengan meminta foto copy rekening koran bank, keterangan gaji atau pendapatan calon anggota dari perusahaan tempat ia bekerja, dan dari sumber-sumber lain.

³⁰ Lilis Setiawati dan Anastasia Diana, *Menggunakan Template Excel Untuk Mengetahui Laba Rugi Usaha Kecil*, Elex Madin Komputindo, hlm., 13-51

Dengan demikian pelanggan yang diberi kartu kredit adalah pelanggan yang telah melewati tahap seleksi yang dilakukan oleh fungsi kredit, sehingga kemungkinan tidak tertagihnya piutang kepada pelanggan tersebut dapat dikurangi. Dalam sistem penjualan kredit dengan kartu kredit, fungsi kredit tidak diperlukan lagi otorisasinya, karena otorisasi pemberian kredit sudah tercermin dari kartu kredit yang ditunjukkan oleh pelanggan pada saat melakukan pembelian.

b) Fungsi Penjualan

Dalam sistem penjualan dengan kartu kredit ini, fungsi penjualan bertanggung jawab melayani kebutuhan barang pelanggan. Fungsi penjualan mengisi faktur penjualan kartu kredit untuk memungkinkan fungsi gudang dan fungsi pengiriman melaksanakan penyerahan barang kepada pelanggan.

c) Fungsi Gudang

Dalam sistem penjualan ini, fungsi gudang menyediakan barang yang diperlukan oleh pelanggan sesuai dengan yang tercantum dalam tembusan faktur penjualan kartu kredit yang diterima dari fungsi penjualan.

d) Fungsi Pengiriman

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menyerahkan barang yang kuantitas, mutu, dan spesifikasinya sesuai dengan yang tercantum dalam tembusan faktur penjualan kartu kredit yang diterima dari fungsi penjualan. Fungsi ini juga bertanggung jawab untuk memperoleh tanda tangan dari pelanggan di atas faktur penjualan kartu kredit sebagai bukti telah diterimanya barang yang dibeli oleh pelanggan.

e) Fungsi Akuntansi

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat transaksi bertambahnya piutang kepada pelanggan ke dalam kartu

piutang berdasarkan faktur penjualan kartu kredit yang diterima dari fungsi pengiriman. Di samping itu, fungsi akuntansi bertanggung jawab atas pencatatan transaksi penjualan di dalam jurnal penjualan.³¹

f) Fungsi Penagihan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk membuat surat tagihan secara periodic kepada pemegang kartu kredit.

3) Informasi Yang Diperlukan Oleh Manajemen

Informasi yang diperlukan oleh manajemen dari transaksi penjualan dengan kartu kredit adalah:

- a) Jumlah pendapatan menurut jenis produk atau kelompok produk selama jangka waktu tertentu.
- b) Jumlah piutang kepada setiap debitur dari transaksi penjualan kredit.
- c) Jumlah harga pokok produk yang dijual selama jangka waktu tertentu.
- d) Nama dan alamat pembeli.
- e) Kuantitas produk yang dijual.
- f) Nama wiraniaga yang melakukan penjualan.
- g) Otorisasi pejabat yang berwenang.
- h) Catatan Akuntansi yang Digunakan

Catatan akuntansi yang digunakan dalam sistem penjualan kredit dengan kartu kredit adalah

i) Jurnal Penjualan

Catatan akuntansi ini digunakan untuk mencatat transaksi penjualan, baik secara tunai maupun kredit. Jika perusahaan menjual beberapa macam produknya.

³¹ Rita Eni Purwanti dan Indah Nugraheni, *Siklus Akutansi*, Kenisis, Yogyakarta, 2001, Hlm., 125-130

j) Kartu Piutang

Catatan akuntansi ini merupakan buku pembantu yang berisi rincian mutasi piutang perusahaan kepada tiap-tiap debiturnya.

k) Kartu Gudang

Catatan ini sebenarnya bukan termasuk dalam golongan catatan akuntansi. Catatan ini diselenggarakan oleh fungsi gudang dan hanya berisi data kuantitas barang yang disimpan di gudang beserta mutasinya.

4) Jaringan Prosedur yang Membentuk Sistem

Jaringan prosedur yang membentuk sistem penjualan dengan kartu kredit adalah

a) Prosedur Order Penjualan

Pada prosedur ini fungsi penjualan menerima order dari pembeli dan menambahkan informasi penting pada surat order dari pembeli. Fungsi penjualan kemudian membuat faktur penjualan kartu kredit dan mengirimkannya kepada berbagai fungsi yang lain untuk memungkinkan fungsi tersebut memberikan kontribusi dalam melayani order dari pembeli.

b) Prosedur pengiriman

Pada prosedur ini fungsi gudang menyiapkan barang yang diperlukan oleh pembeli dan fungsi pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli sesuai dengan informasi yang tercantum dalam faktur penjualan kartu kredit yang diterima dari fungsi gudang. Pada saat penyerahan barang, fungsi pengiriman meminta tanda tangan penerimaan barang dari pemegang kartu kredit di atas faktur penjualan kartu kredit.³²

³² Lilis Setiawati, *Op. Cit.*, hlm., 23-25.

c) Prosedur pencatatan piutang

Pada prosedur ini fungsi akuntansi mencatat tembusan faktur penjualan kartu kredit ke dalam kartu piutang.

d) Prosedur penagihan

Pada prosedur ini fungsi penagihan menerima faktur penjualan kartu kredit dan mengarsipkannya menurut abjad. Secara periodik fungsi penagihan membuat surat tagihan dan mengirimkannya kepada pemegang kartu kredit perusahaan, dilampiri dengan faktur penjualan kredit.

e) Prosedur pencatatan penjualan

Pada prosedur ini fungsi akuntansi mencatat transaksi penjualan kartu kredit ke dalam jurnal penjualan.

5. Sistem Penjualan Kredit

Penjualan kredit dilaksanakan oleh perusahaan dengan cara mengirimkan barang sesuai dengan order yang diterima dari pembeli dan untuk jangka waktu tertentu perusahaan mempunyai tagihan kepada pembeli tersebut. Untuk menghindari tidak tertagihnya piutang, setiap penjualan kredit yang pertama kepada seorang pembeli selalu didahului dengan analisis terhadap dapat atau tidaknya pembeli tersebut diberi kredit. Umumnya perusahaan manufaktur melakukan penjualan produknya dengan sistem penjualan kredit ini.

a. Fungsi Penjualan

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk menerima surat order dari pembeli, mengedit order dari pelanggan untuk menambahkan informasi yang belum ada pada surat order tersebut (seperti spesifikasi barang dan rute pengiriman).

b. Fungsi Kredit

Fungsi ini berada di bawah fungsi keuangan yang dalam transaksi penjualan kredit, bertanggung jawab untuk meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi pemberian kredit kepada

pelanggan. Karena hampir semua penjualan dalam perusahaan manufaktur merupakan penjualan kredit, maka sebelum order dari pelanggan dipenuhi, maka terlebih dahulu di peroleh otorisasi penjualan kredit dari fungsi kredit.

c. Fungsi gudang

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk menyimpan barang dan menyiapkan barang yang di pesan oleh pelanggan, serta menyerahkan barang ke fungsi pengiriman.

d. Fungsi pengiriman

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk menyerahkan barang atas dasar surat order pengiriman yang diterimanya dari fungsi penjualan. Fungsi ini bertanggung jawab untuk menjamin bahwa tidak ada barang yang keluar dari perusahaan tanpa ada otorisasi dari yang berwenang.

e. Fungsi penagihan

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk membuat dan mengirimkan faktur penjualan kepada pelanggan, serta menyediakan *copy* faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh fungsi akuntansi.

f. Fungsi akuntansi

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat piutang yang timbul dari transaksi penjualan kredit dan membuat serta mengirimkan pernyataan piutang kepada para debitur, serta membuat laporan penjualan. Disamping itu, fungsi ini juga bertanggung jawab untuk mencatat harga pokok persediaan yang dijual ke dalam kartu persediaan.³³

³³Blogher Chen Cokins Lin, *Cost Management Managemen Biaya Penekanan Strategi*, Salemba Empat, Edisi 3, hlm., 2-10.

6. Informasi yang Diperlukan oleh Manajemen

Informasi yang umumnya diperlukan oleh manajemen dari kegiatan penjualan kredit adalah:

- a. Jumlah pendapatan penjualan menurut jenis produk atau kelompok produk selama jangka waktu tertentu.
- b. Jumlah piutang kepada setiap debitur dari transaksi penjualan kredit.
- c. Jumlah harga pokok produk yang dijual selama jangka waktu tertentu.
- d. Nama dan alamat pembeli.
- e. Kuantitas produk yang dijual.
- f. Nama wiraniaga yang melakukan penjualan.
- g. Otorisasi pejabat yang berwenang.³⁴

7. Sistem Retur Penjualan

Retur penjualan akan terjadi apabila perusahaan menjual produknya ke pelanggan, tetapi produk yang dijual tersebut tidak sesuai dengan pesan atau rusak di saat perjalanan, maka pelanggan akan mengembalikan produk tadi ke perusahaan yang menjual produk tersebut

a. Fungsi yang Terkait

Fungsi yang terkait dalam melaksanakan transaksi retur penjualan adalah:

1) Fungsi Penjualan

Dalam transaksi retur penjualan, fungsi ini bertanggung jawab atas penerimaan pemberitahuan mengenai pengembalian barang yang telah dibeli oleh pembeli. Otorisasi penerimaan kembali barang yang telah dijual tersebut dilakukan dengan cara membuat memo kredit yang dikirimkan kepada fungsi penerimaan.

³⁴ *Ibid.*, hlm., 5

2) Fungsi Penerimaan

Fungsi ini bertanggung jawab atas penerimaan barang berdasarkan otorisasi yang terdapat dalam memo kredit yang diterima dari fungsi penjualan.³⁵

3) Fungsi Gudang

Fungsi ini bertanggung jawab atas penyimpanan kembali barang yang diterima dari retur penjualan setelah barang tersebut diperiksa oleh fungsi penerimaan. Barang yang diterima dari transaksi retur penjualan ini dicatat oleh fungsi gudang dalam kartu gudang.

4) Fungsi Akuntansi

Fungsi ini bertanggung jawab atas pencatatan transaksi retur penjualan ke dalam jurnal umum (atau jurnal retur penjualan) dan pencatatan berkurangnya piutang dan bertambahnya persediaan akibat retur penjualan dalam kartu piutang dan kartu persediaan. Disamping itu fungsi ini juga bertanggung jawab untuk mengirimkan memo kredit kepada pembeli yang bersangkutan.

b. Informasi yang diperlukan oleh manajemen

Informasi yang diperlukan oleh manajemen dari transaksi retur penjualan adalah:

- 1) Jumlah rupiah retur penjualan menurut jenis produk atau kelompok produk selama jangka waktu tertentu.
- 2) Jumlah berkurangnya piutang karena retur penjualan.
- 3) Jumlah harga pokok produk yang dikembalikan oleh pembeli.
- 4) Nama dan alamat pembeli.
- 5) Kuantitas produk yang dikembalikan oleh pembeli.
- 6) Nama wiraniaga yang melakukan penjualan produk yang dikembalikan oleh pembeli.³⁶

³⁵ Robert D. Hisrich DKK, *Entrepreneurship, Kewirausahaan*, Salemba Empat, Edisi, hlm., 1-24.

³⁶ Wibowo, SE., M.M., AK, DKK, *Akutans Keuangan Dasar 1*, Cikal Sakti, Edisi Ke 3, Hlm., 27-60

C. Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Menurut Daniel Start dan Ingie Hovland analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan serta kesempatan eksternal dan ancaman. Instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Metode SWOT pertama kali digunakan oleh Albert Humphrey yang melakukan penelitian di *Stamford University* pada tahun 1960-1970 dengan analisa perusahaan yang bersumber dalam Fortune 500. Meskipun demikian, jika ditarik lebih ke belakang analisa ini telah ada sejak tahun 1920-an sebagai bagian dari *Harvard Policy Model* yang dikembangkan di *Harvard Business School*. Namun, pada saat pertama kali digunakan terdapat beberapa kelemahan utama di antaranya analisa yang dibuat masih bersifat deskriptif serta belum bahkan tidak menghubungkan dengan strategi-strategi yang mungkin bias dikembangkan dari analisis kekuatan-kelemahan yang telah dilakukan.

Hasil analisis biasanya adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisis ini bersifat deskriptif dan terkadang akan sangat subjektif, karena bisa jadi dua orang yang menganalisis sebuah organisasi akan memandang berbeda keempat bagian tersebut. Hal ini wajar terjadi, karena analisis SWOT adalah sebuah analisis yang akan memberikan *output* berupa arahan dan tidak memberikan solusi “ajaib” dalam sebuah permasalahan.³⁷

2. Faktor-Faktor Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. *Strengths* (Kekuatan)

Faktor-faktor kekuatan dalam lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif lembaga pendidikan tersebut. Hal ini bisa dilihat jika sebuah lembaga pendidikan harus memiliki *skill* atau keterampilan yang bisa disalurkan bagi peserta didik, lulusan terbaik atau hasil andalan, maupun kelebihan-kelebihan lain yang dapat membuat sekolah tersebut unggul dari pesaing-pesaingnya serta dapat memuaskan *stakeholders* maupun pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat dan bangsa).

Sebagai contoh dari bidang keunggulan, antara lain kekuatan pada sumber keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat, loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan. Sedangkan keunggulan lembaga pendidikan di era otonomi pendidikan antara lain yaitu sumber daya manusia yang secara kuantitatif besar, hanya saja perlu pembenahan dari kualitas.

³⁷Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006, Hlm., 8-19

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan adalah hal yang wajar dalam segala sesuatu tetapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam lembaga pendidikan bisa meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pendidik, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuainya antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia usaha dan industri dan lain-lain

Oleh karena itu, ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola pendidikan, antara lain yaitu:

- 1) Lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan
- 2) Sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja
- 3) Lembaga pendidikan swasta yang pada umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini.
- 4) *Output* pada lembaga pendidikan yang belum sepenuhnya bersaing dengan *output* lembaga pendidikan yang lain dan sebagainya.³⁸

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam lembaga pendidikan. Situasi lingkungan tersebut misalnya:

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan peserta didik.
- 2) Identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian
- 3) Perubahan dalam keadaan persaingan.
- 4) Hubungan dengan pengguna atau pelanggan dan sebagainya.

³⁸ Prof. Dr. Ir. Marimin, M.Sc., *Teknik dan aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Manajemen*, Grasindo, Bogor, 2004, hlm., 60-63.

Peluang pengembangan dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan antara lain yaitu:

- 1) Di era yang sedang krisis moral dan krisis kejujuran seperti ini diperlukan peran serta pendidikan agama yang lebih dominan.
- 2) Pada kehidupan masyarakat kota dan modern yang cenderung konsumtif dan hedonis, membutuhkan petunjuk jiwa, sehingga kajian-kajian agama berdimensi sufistik kian menjamur. Ini menjadi salah satu peluang bagi pengembangan lembaga pendidikan ke depan.
- 3) Secara historis dan realitas, mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim, bahkan merupakan komunitas muslim terbesar di seluruh dunia. Ini adalah peluang yang sangat strategi bagi pentingnya manajemen pengembangan lembaga pendidikan.

d. *Threats* (ancaman)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri.

Contoh ancaman tersebut adalah minat peserta didik baru yang menurun, motivasi belajar peserta didik yang rendah, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut dan lain-lain.

3. Kegunaan Analisis SWOT

Secara umum, analisis SWOT dipakai untuk:

- a. Menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
- b. Menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga
- c. Menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal Perusahaan

- d. Mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita
- e. Mengetahui posisi sebuah lembaga diantara lembaga-lembaga lain
- f. Mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya.³⁹

4. Hubungan antara *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Treaths* dalam Analisis SWOT

Menurut Said, 2013 menggambarkan hubungan antara *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Treaths* dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan dan Kelemahan.

Kekuatan adalah faktor internal yang ada di dalam institusi yang bisa digunakan untuk menggerakkan institusi ke depan. Suatu kekuatan (*strength*) atau *distinctive competence* hanya akan menjadi *competitive advantage* bagi suatu institusi apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya, misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau bisa mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Jika pada institusi lain juga terdapat kekuatan yang memiliki *core competence* yang sama, maka kekuatan harus diukur dari bagaimana kekuatan relatif suatu institusi tersebut dibandingkan dengan institusi yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua kekuatan yang dimiliki institusi harus dipaksa untuk dikembangkan karena ada kalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas. Hal-hal yang menjadi *opposite* dari kekuatan adalah kelemahan. Sehingga sama dengan kekuatan, tidak semua kelemahan dari institusi harus dipaksa untuk diperbaiki terutama untuk hal-hal yang tidak berpengaruh pada lingkungan sekitar.

³⁹ Frenddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006, hlm., 8-19.

b. Peluang dan Ancaman.

Peluang adalah faktor yang didapatkan dengan membandingkan analisis internal yang dilakukan di suatu institusi (*strength* dan *weakness*) dengan analisis internal dari kompetitor lain. Sebagaimana kekuatan, peluang juga harus diranking berdasarkan *success probability*, sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target dan strategi institusi.⁴⁰

Peluang dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan yaitu:

- 1) *Low*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil.
- 2) *Moderate*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaian kecil atau sebaliknya.
- 3) *Best*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya besar.

Sedangkan, ancaman adalah segala sesuatu yang terjadi akibat *trend* perkembangan (persaingan) dan tidak bisa dihindari. Ancaman juga bisa dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*).

Sehingga ancaman tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Ancaman utama (*Major Threats*) adalah ancaman yang kemungkinan terjadinya tinggi dan dampaknya besar. Untuk ancaman utama ini, diperlukan beberapa *planning* yang harus dilakukan institusi untuk mengantisipasi.
- 2) Ancaman tidak utama (*Minor Threats*) adalah ancaman yang dampaknya kecil dan kemungkinan terjadinya kecil
- 3) Ancaman moderate (*Moderate Threats*) berupa kombinasi tingkat keparahan yang tinggi namun kemungkinan terjadinya rendah dan sebaliknya.

⁴⁰ Frenddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011, hlm., 11-47.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan beberapa kategori situasi institusi dilihat dari keterkaitan antara peluang dan ancamannya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Suatu institusi dikatakan unggul jika memiliki *major opportunity* yang besar dan *major threats* yang kecil.
- 2) Suatu institusi dikatakan spekulatif jika memiliki *high opportunity* dan *threats* pada saat yang sama.
- 3) Suatu institusi dikatakan *mature* jika memiliki *low opportunity* dan *low threat*.
- 4) Suatu institusi dikatakan *in trouble* jika memiliki *low opportunity* dan *high threats*. Tidak ada satu cara terbaik untuk melakukan analisis SWOT. Yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan/perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan baru dan implikasi dari hubungan tersebut.

5. Manfaat analisis SWOT

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dari pembahasan diatas tadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.⁴¹

⁴¹ Dr. K.H. Didin Hafidhuddin, M.Sc. Dkk, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, 2003, hlm., 50-54.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi bahan acuan penulis dalam penulisan ini adalah:

1. Gamaliel Fernandez Suranta dan Ade Titi Nifita yang melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Jasa Menghadapi Pesaing (*The Analysis Of Service Marketing Strategy On Challenging The Competirior*)”. Kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini adalah ada beberapa faktor yang menjadi kekuatan AL (Andi’s Loundry) antara lain yaitu pelayanan yang baik terhadap konsumen, terbinanya suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong dan pengawasan produksi yang dilakukan secara langsung oleh *owner* atau pemilik. Sedangkan dari faktor internal yang menjadi kelemahan AL yaitu tidak menggunakan teknologi yang canggih, pengelolaan keuangan yang tidak efisien dan kurangnya melakukan promosi. Analisis eksternal menghasilkan beberapa peluang untuk AL yaitu gaya hidup konsumen terhadap penggunaan jasa laundry, dukungan penuh dari pemerintah setempat untuk memajukan sektor UMKM. Sedangkan ancaman yang dihadapi antara lain yaitu banyaknya pesaing baru, biaya sewa yang terus meningkat dan hubungan emosional yang kurang baik antara masyarakat dengan salah satu keluarga pemilik AL.⁴² Dan hasil analisis yang dilakukan menggunakan diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi AL berada pada kuadran I yang mendukung strategi *growth* yaitu memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan melakukan pertumbuhan yang agresif. Berdasarkan kombinasi matriks SWOT didapatkan strategi efektif yang bisa digunakan AL yaitu pada strategi SO. Sreategi SO adalah startegi yang menggunakan kekuatan (*Strength*) untuk memanfaatkan peluang (*Oppurtunities*).

⁴² Gamaliel Fernandez Surantai, Ade Titi Nifita, *Analisis Strategi Pemasaran Jasa Menghadapi Pesaing (The Analisis Of Service Marketing Strategy On Challenging The Competirior*, Digest Marketing Vol 1 No 1 Juli 2015 ISSN: 2302-4682, hlm. 31-32.

2. Soni Supriatna dan Mimin Aminah “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffe Rancabali Ciwidey Bandung). Hasil penelitian menyatakan bahwa hasil pengolahan vertikal strategi yang dilakukan oleh UMKM Careuh Coffe diantaranya penguatan SDM pemasaran yang mencapai angka 0,402, sementara strategi integrasi ke depan mencapai angka 0,219 dan optimalisasi *digital marketing* mencapai 0,215 serta penerapan strategi *below in the line marketing* yang mencapai angka 0,615.⁴³ Penguatan SDM pemasaran yang mencapai 0,432 menjadi strategi yang ampuh untuk prioritas UMKM Careuh Coffe, strategi ini bertujuan untuk membangun pondasi yang kuat agar aktivitas-aktivitas usaha yang ada termasuk strategi pemasaran pada UMKM Careuh Coffe dapat berjalan dengan baik. Strategi selanjutnya yaitu adalah strategi integrasi ke depan yang mencapai hasil 0,215, strategi ini berupa perluasan pasar dalam hal distribusi produk. Strategi berikutnya adalah optimalisasi *digital marketing* yang mencapai hitungan 0,179. Strategi ini digunakan untuk memperluas pasarnya serta mempermudah akses masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai UMKM Careuh Coffe. dan penerapan strategi *below the line marketing* mencapai 0,139 yang dilakukan berupa aktivitas-aktivitas promosi seperti memberikan stiker, brosur dan pamflet.
3. Suhartini dengan judul penelitiannya “Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan”. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, faktor internal yang paling mempengaruhi perusahaan untuk kekuatannya yaitu terbinanya suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, serta manjerial menjadi kekuatan utama yang dimiliki Grafika Cemerlang dengan skor 0,28 dan untuk kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu SDM yang dimiliki dalam bidang tertentu kurang dengan skor 0,23. Sedangkan untuk faktor eksternal perusahaan yang paling mempengaruhi

⁴³ Soni Supriatna, Mimin Aminah, *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffe Rancabali Ciwidey Bandung)*, Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V No 3, Desember 2014, hlm. 243.

dalam hal peluang yaitu mendapatkan kesempatan dari banyak rekan kerja dalam hal mempromosikannya dengan total skor mencapai 0,38 serta untuk ancaman yang dihadapi oleh perusahaan tersebut yaitu harga bahan baku yang meningkat dengan tekanan skor mencapai 0,37. Strategi yang digunakan dalam memperbaiki sistem dan meningkatkan promosi sehingga dapat memperluas target pasar dan juga mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dengan tetap mempertahankan hubungan baik kepada pelanggan dan relasi bisnisnya.⁴⁴

4. Penelitian dari Arminsyurita dengan judul penelitian “Analisis Strategi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom”. Berdasarkan penelitiannya, Arminsyurita menyatakan bahwa hasil analisis menggunakan matriks diagram SWOT dan diagram IE maka dapat direkomendasikan strategi pemasaran perusahaan Rimba Jaya Mushroom antara lain dengan merebut pangsa pasar untuk penetrasi pasar dengan harga yang kompetitif, konsentrasi melalui integrasi belakang yaitu dengan menjalin hubungan dengan para pemasok, konsentrasi melalui integrasi depan yaitu dengan cara mengambil alih fungsi distribusi secara keseluruhan, konsentrasi melalui integrasi horizontal dengan upaya kerja sama menganggap pasar dengan terus membina hubungan dengan beberapa perusahaan sejenis yang bergabung dalam asosiasi perusahaan jamur yang ada atau mungkin mengadakan *joint venture* dengan perusahaan.⁴⁵
5. Ustadus Sholihin dengan penelitian berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Perusahaan Kain Tenun Dan Sarung Tenun Ikat Cap Sinar Barokah Kediri”. Setelah dilakukan perhitungan, maka diperoleh skor dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Dimana diperoleh total kekuatan 3,00, total kelemahan 2,67, total peluang 3,62

⁴⁴ Suhartini, *Analisa SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Perusahaan*, Jurnal Matrik Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Gresik Volume XII No 02, Maret 2012, ISSN 1693-51281, hlm. 7.

⁴⁵ Arminsyurita, *Analisis Strategi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom*, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi ISSN 2085-1162, Volume VI No 02 September 2014, hlm. 167.

serta total ancaman 2,89. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan dan peluang yang terdapat di perusahaan kain dan sarung tenun Kediri berpengaruh besar terhadap usaha yang dijalankan, sedangkan kelemahan dan ancaman terhadap usaha tersebut tetap berpengaruh namun tidak secara menyeluruh.⁴⁶

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, jika penelitian terdahulu pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan penelitian kuantitatif, maka dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan tujuan lebih menggambarkan keadaan sebenarnya pada obyek penelitian.

E. Kerangka Berpikir

Putra Perkasa Kudus adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan perabotan rumah tangga, seperti panci, kompor, blender, mixer, wajan, teplon, dll. Didalam manajemen perdagangan terdapat dua bagian yaitu strategi persaingan dan sistem penjualan. Dalam strategi persaingan itu meliputi strategi pemasaran, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar dan strategi inovasi. Sedangkan sistem penjualan di Putra Perkasa Kudus dengan cara promosi dan order (pengiriman) agar perusahaan Putra Perkasa Kudus dapat meningkatkan volume penjualan.

⁴⁶ Ustadush Sholihin, *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Perusahaan Kain Dan Sarung Tenun Ikat Cap Sinar Barokah Kediri*, Jurnal Cendekia Volume 12 No 03 September 2014 ISSN 1693-6094, hlm. 5-6.

Gambar 2.1
 Kerangka Berpikir

