

ANALISA PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. SENTOSA ADI MAKMUR SURABAYA (STUDI KASUS PADA ASPEK PEMASARAN)

Delly Dewantara dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Dellydewa@yahoo.co.id ; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini dilakukan di PT. Sentosa Adi Makmur Surabaya. Pada skripsi ini, peneliti membahas tentang pengelolaan usaha alas kaki pada perusahaan PT. Sentosa Adi Makmur, menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan merumuskan alternative strategi yang dapat digunakan oleh PT. Sentosa Adi Makmur. Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan fungsi bisnis dalam perusahaan sudah berjalan secara baik, kecuali pada aspek pemasaran. Aspek pemasaran karena perusahaan tidak memiliki strategi pemasaran yang beragam dan juga variatif. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, menunjukkan adanya ancaman persaingan perusahaan sejenis. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar perusahaan melakukan kegiatan pemasaran yang lebih gencar, mengingat pasar belum jenuh terhadap produk perusahaan

Kata Kunci—Aspek pemasaran, analisa internal dan eksternal, kualitatif deskriptif, pengembangan bisnis

I PENDAHULUAN

Industri adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi, kemudian barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih nilainya dan sifatnya lebih kepada pemakaian akhir. (Badan Pusat Statistik, 2008)

Tabel 1.1 Struktur PDB menurut lapangan usaha tahun 2011 – 2013 (persen)

Lapangan Usaha	2011	2012	2013
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	14,71	14,50	14,43
2. Pertambangan dan Penggalian	11,82	11,80	11,24
3. Industri Pengolahan	24,35	23,97	23,69
4. Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,75	0,76	0,77
5. Konstruksi	10,16	10,26	9,99
6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran	13,80	13,96	14,33
7. Pengangkutan dan Komunikasi	6,62	6,67	7,01
8. Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan	7,21	7,27	7,52
9. Jasa-Jasa	10,58	10,81	11,02
Produk Domestik Bruto (PDB)	100,00	100,0	100,00
PDB Tanpa Migas	91,60	92,21	92,65

Sumber : Berita Resmi Statistik No.16/02/Th. XVII,
5 Februari 2014

Salah satu industri pengolahan adalah industri alas kaki

yang merupakan suatu produk yang banyak dibuat dalam berbagai bentuk dan kegunaan yang inovatif juga sarat dengan teknologi tinggi. Menurut Asosiasi Persepatuan Indonesia (APRISINDO) industri alas kaki di Indonesia tumbuh seiring dengan perkembangan perekonomian nasional yang terjadi pada awal tahun 1970-an. Industri alas kaki tumbuh stabil tahun demi tahun, namun secara sektoral industri alas kaki belum menunjukkan kinerja yang mengembirakan. Namun sejak awal tahun 1980-an, industri alas kaki Indonesia tumbuh cepat seiring dengan masuknya investasi asing yang khususnya memproduksi alas kaki tujuan ekspor. Pada tahun 1988, menteri perindustrian mengumpulkan para pabrikan alas kaki wilayah Jabotabek, Jawa Barat, dan Jawa Tengah untuk membentuk satu asosiasi yang diberi nama Asosiasi Persepatuan Indonesia atau disingkat APRISINDO. Sejumlah pabrikan alas kaki dan Menteri Perindustrian sepakat untuk menjadikan organisasi APRISINDO sebagai kendaraan untuk mempertahankan perkembangan industri alas kaki dalam segala aspeknya. (“Aprisindo” 2011)

Industri dibidang alas kaki saat ini mengalami persaingan cukup ketat. Sehingga setiap perusahaan perlu untuk merancang strategi agar dapat bersaing dengan kompetitor. Menurut David (2004, p. 5) strategi adalah suatu seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional sehingga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Maka dari itu setiap perusahaan membutuhkan strategi bersaing untuk dapat menemukan peluang yang baru dan berbeda di masa yang mendatang.

PT. Sentosa Adi Makmur merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki yaitu berupa sandal dan sepatu yang nyaman untuk dipakai, tahan lama, dan tidak licin. Merek dari sandal dan sepatu tersebut adalah *velo*. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2009 dan terletak di Jawa Timur, tepatnya di Surabaya. Hingga saat ini produk yang dihasilkan sudah dipasarkan di seluruh Indonesia. Dan terobosan strategi yang pernah dilakukan PT. Sentosa Adi Makmur yang cukup menarik pada tahun 2011 adalah dengan membuat sandal terbesar di Indonesia yang tercatat di Museum Rekor Indonesia (MURI). Sehingga *brand* *velo* pada saat itu mudah untuk diingat oleh masyarakat dan hal tersebut merupakan salah satu strategi penetrasi pasar yang berhasil dilakukan oleh PT. Sentosa Adi Makmur.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sentosa Adi Makmur adalah pertumbuhan omzet yang kurang optimal yang dikarenakan rendahnya tingkat kedisiplinan dari para supplier sehingga mengakibatkan keterlambatan pengiriman barang. Sehingga dengan adanya keterlambatan pengiriman barang akan membuat grosir atau toko yang selama ini menjadi

pelanggan lebih memilih menjual merk lain yang menjadi kompetitor dari velo. Hal tersebut merupakan ancaman yang serius bagi Velo, karena telah memberikan peluang bagi kompetitor mereka. PT. Sentosa Adi Makmur juga membutuhkan strategi pemasaran yang sesuai agar produk sandal dan sepatu Velo bisa dikenal oleh masyarakat. Selain untuk meningkatkan *brand*, PT. Sentosa Adi Makmur juga membutuhkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat tetap bersaing dengan para kompetitor nya. Mengingat banyaknya kompetitor dari velo, maka strategi pemasaran adalah hal yang fatal jika tidak diterapkan dengan baik.

Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi perusahaan PT. Sentosa Adi Makmur pada saat ini, bagaimana formulasi strategi yang tepat untuk PT. Sentosa Adi Makmur berdasarkan analisis SWOT, dan bagaimana rencana pengembangan bisnis pada aspek pemasaran PT. Sentosa Adi Makmur.

Pearce dan Robinson (2003, p.3) menjelaskan pengertian manajemen strategi sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.

Menurut David (2009, p 24-25), terdapat dua manfaat jika suatu perusahaan menjalankan manajemen strategis. Dua manfaat tersebut yaitu

1.Keuntungan keuangan

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis.

2.Keuntungan non keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari masalah keuangan, manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan nyata lain, seperti :

- Meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal
- Membaiknya pemahaman akan strategi pesaing
- Naiknya produktivitas karyawan
- Menurunnya resistensi pada perubahan
- Pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalance

Menurut David (2009) ada 4 strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan sebagai hasil keputusan dalam perumusan strategi adalah sebagai berikut :

- 1.Strategi Integrasi
- 2.Strategi Intensif
- 3.Strategi Diversifikasi
- 4.Strategi Defensif

Menurut David (2009, p. 179) kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan terdiri dari : pemasaran, keuangan, produksi, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut penjelasan mengenai kekuatan-kekuatan internal tersebut :

a.Fungsi pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dalam penelitian ini fungsi pemasaran juga meneliti tentang *segmenting, targeting, positioning* dan juga bauran pemasaran yang terdiri dari *product, price, place, promotion*.

b.Fungsi keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif

c.Fungsi Operasional

Produksi/operasional perusahaan merupakan suatu usaha yang terdiri dari semua kegiatan yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Sebuah operasi manufaktur mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan penyusunan tenaga kerja yang berkualitas yang didalamnya terdapat proses rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja (Schermerhorn, 1996).

Analisis lingkungan eksternal menurut *Porter's Five-Forces Model* dikelompokkan menjadi 5 yaitu :

a.Ancaman pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkitakan oleh pendatang baru.

b.Kekuatan tawar-menawar pemasok

Menurut Porter (Pearce dan Robinson, 2003, p. 73), pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli.

c. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Menurut Porter (Pearce dan Robinson, 2003, p.73), pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing-semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri

d.Tekanan produk pengganti

Menurut David (2009) hadirnya produk-produk pengganti akan membuat adanya batas tertinggi (plafon) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti.

e. Persaingan antar perusahaan pesaing

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan.

Menurut David (2009) analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor internal dan eksternal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang diterapkan PT Sentosa Adi Makmur saat ini, untuk menyusun formulasi strategi pada PT Sentosa Adi

Makmur berdasarkan SWOT yang dimiliki perusahaan dan untuk menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek pemasaran PT. Sentosa Adi Makmur.

II METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. (Umar,2005). Manfaat yang dimiliki oleh jenis penelitian kualitatif tersebut tentu sesuai dengan tujuan penelitian, yakni : untuk mendeskripsikan fungsi-fungsi bisnis PT. Sentosa Adi Makmur, untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal PT. Sentosa Adi Makmur dan untuk merencanakan strategi pengembangan bisnis pada PT. Sentosa Adi Makmur. Melalui pemahaman dan data-data yang telah diperoleh peneliti, kemudian peneliti dapat menyusun rencana pengembangan bisnis yang sesuai dengan PT. Sentosa Adi Makmur.

Menurut Mulyana salah satu jenis penelitian deskriptif yaitu studi kasus. Secara umum, studi kasus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program atau suatu situasi sosial (Mulyana, 2002)

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan juga sekunder.

a.Data primer

Data primer adalah suatu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari penelitian itu sendiri. Data tersebut diperoleh dari pihak yang diminta keterangan (informan) yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung.

b.Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari dokumen-dokumen, dalam penelitian ini data sekunder yang diperlukan berupa informasi perusahaan, antara lain : permasalahan perusahaan, profil perusahaan, struktur organisasi, tugas-tugas tiap divisi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan juga studi pustaka. Dalam melakukan wawancara, data diperoleh secara langsung dengan melakukan tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan narasumber. Bentuk wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur, dimana pewawancara telah menyiapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya tambahan pertanyaan lain.

Sedangkan untuk metode studi kepustakaan, hal yang dilakukan peneliti adalah membandingkan hasil wawancara dengan dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Selain itu penulis juga melakukan pencarian terhadap sumber-sumber pustaka yang kebanyakan berasal dari buku-buku perpustakaan kampus. Lalu apabila dalam buku sumber yang dicari ditemukan teori-teori yang menunjang terhadap penelitian yang dilakukan, maka informasi serta teori tersebut akan diambil untuk digunakan sebagai dasar teori serta informasi pendukung dalam penelitian ini.

Metode penentuan informan yang digunakan penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan

tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2009)

Dalam menguji data akan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu. (Sugiyono, 2012, p.273-274)

1.Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

2.Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Bila dengan beberapa teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka pengumpul data melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

3.Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data, karena dengan menggunakan triangulasi sumber peneliti dapat membandingkan atau mengecek balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan beberapa sumber lain dan dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki perusahaan.

III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Pada PT. Sentosa Adi Makmur

1.Pemasaran

Segmenting, Targetting, Positioning

a.Segmenting

Proses segmentasi perusahaan dikelompokkan sesuai dengan variabel demografi dan juga variabel psikologis.Maksud dari variabel demografi adalah pengelompokan didasarkan pada umur dan jenis kelamin. Untuk umur, produk velo menyediakan untuk anak-anak hingga orang dewasa, sedangkan jenis kelamin, produk velo menyediakan produk untuk pria maupun wanita variabel psikologi didasarkan pada gaya hidup, kepribadian. Gaya hidup karena produk velo disesuaikan dengan gaya hidup konsumen. Jika penampilan konsumen ingin terlihat santai, dapat menggunakan sandal. Sedangkan untuk acara formal dapat menggunakan sepatu.

b.Targetting

Target dari perusahaan menurut direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi adalah kalangan masyarakat dengan ekonomi menengah hingga ekonomi menengah ke atas

c. *Positioning*

Positioning perusahaan menurut hasil wawancara dengan direktur utama, direktur operasional dan juga konsumen adalah dengan harga yang terjangkau. Harga yang terjangkau menjadi sesuatu yang diingat oleh masyarakat kalangan menengah hingga kalangan ke atas.

Bauran Pemasaran

a. *Product*

Produk yang dihasilkan perusahaan antara lain sepatu, sandal dan juga sandal gunung. Semua produk yang diproduksi adalah untuk pria, wanita, dan juga anak-anak. Packaging yang digunakan adalah dengan menggunakan karton box dan juga inner box. Hal ini dikarenakan untuk tetap menjaga agar barang selalu dalam kondisi baik hingga ke tangan konsumen. Selain itu packaging yang menarik juga akan menumbuhkan citra positif dari konsumen kepada produk tersebut. Untuk ukuran, velo menyediakan ukuran yang berbeda antara pria dan juga wanita. Untuk pria, velo menyediakan ukuran 33 hingga 44, sedangkan untuk wanita, velo menyediakan ukuran 26-40.

Berdasarkan aspek daya tahannya, produk velo termasuk dalam barang tahan lama. Karena produk velo adalah produk yang dapat dipakai konsumen berkali-kali dan dapat digunakan dalam jangka waktu hingga 1 tahun bahkan lebih. Sedangkan berdasarkan tujuan konsumsi, produk velo adalah barang konsumsi. Karena produk velo adalah produk yang dapat langsung digunakan / dikonsumsi konsumen tanpa melalui pemrosesan lebih lanjut untuk memperoleh manfaat dari produk tersebut.

b. *Price*

Dasar penentuan harga untuk produk velo ditentukan dari 3 faktor. 3 faktor tersebut adalah biaya produksi, harga yang ditawarkan pesaing, dan juga profit margin yang diinginkan oleh perusahaan. Lebih lanjut direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi mengatakan bahwa faktor biaya produksi adalah faktor yang paling dominan dalam dasar penentuan harga, disusul oleh faktor harga yang ditawarkan pesaing kemudian faktor profit margin yang diinginkan perusahaan.

c. *Place*

Terkait dengan upaya pendistribusian produk, direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi menyatakan bahwa dalam hal pendistribusian barang, perusahaan bekerjasama dengan distributor yaitu PT. Trade Indo Footwear. PT Trade Indo Footwear mendistribusikan produk ke wilayah Jawa, Bali, dan juga Lombok. Sedangkan untuk wilayah lain nya didistribusikan oleh cabang dari PT Trade Indo Footwear. Sedangkan untuk wilayah lain nya didistribusikan oleh PT. Sinar Perkasa Jaya (Medan), PT. Cempaka Tunas Harapan (Jakarta), PT. Konta Kurnia Cemerlang (Pontianak), PT. Bima Sakti (Balikpapan). Total konsumen untuk wilayah Jawa, Bali dan Lombok adalah 273, terdiri dari 152 toko, 97 grosir dan 24 dept. Store

d. *Promotion*

Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi, selama ini upaya

promosi yang dilakukan masih kurang beragam. Hal tersebut karena masih belum adanya divisi pemasaran di perusahaan.. Se jauh ini upaya pemasaran yang telah dilakukan adalah dengan memberikan diskon kepada toko-toko dan juga PT. Sentosa Adi Makmur juga pernah mengadakan event pameran sandal terbesar di dunia dan juga melukis sandal dengan peserta terbanyak. Event-event seperti itu harus tetap dilakukan oleh PT. Sentosa Adi Makmur, karena menurut saya event-event tersebut sangatlah efektif dalam usaha memperkenalkan merek kepada masyarakat.

Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, perusahaan juga pernah melakukan personal selling yaitu melalui media sosial. Tetapi hal ini sudah tidak lagi dilakukan oleh perusahaan dikarenakan sangat minim nya produk yang terjual melalui media sosial. Sedangkan untuk public relation, direktur utama mengatakan bahwa public relation yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan respon cepat dalam menangani keluhan dari konsumen. Contoh keluhan dari konsumen adalah adanya produk cacat atau kesalahan pengiriman produk. Sehingga respon yang cepat adalah bukti bahwa perusahaan sangat peduli terhadap setiap konsumen nya dan selalu berorientasi pada kepuasan konsumen.

2. Fungsi Produksi

a. *Fasilitas persediaan*

Perusahaan biasanya membeli bahan baku sebagai persediaan sekitar 17 sampai 20 ribu unit bahan baku. Tetapi perusahaan paling banyak membeli persediaan adalah untuk bahan baku sandal.

b. *Kapasitas*

Untuk kapasitas produksi, Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, perusahaan dapat memproduksi sebanyak 400 hingga 500 pasang per hari nya. Direktur utama menyatakan bahwa 50 persen produksi perusahaan adalah memproduksi sandal yaitu sekitar 200 sampai 250 pasang per hari, sedangkan produksi untuk sandal gunung dan sepatu terbilang sama rata yaitu sekitar 100 sampai 150 pasang per hari

c. *Tenaga kerja*

PT Sentosa Adi Makmur juga selalu melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja. Hal ini dilakukan agar tetap bisa menjaga kualitas dan tidak terjadi kecurangan yang dapat merugikan perusahaan.

d. *Kualitas produksi*

Direktur utama menjamin bahwa kualitas yang dihasilkan selalu sesuai dengan standar yang diterapkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu memberikan pengawasan terhadap proses produksi. Sehingga produk yang tidak sesuai dengan standar perusahaan tidak akan dijual ke pasaran.

3. Fungsi Keuangan

Keputusan investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, manajer keuangan, direktur utama dan juga direktur operasional menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan pendanaan dibidang investasi mesin, tanah dan juga bangunan. Direktur utama juga memiliki keinginan untuk menambah jumlah mesin agar produktivitas dapat semakin meningkat. Sedangkan untuk penambahan struktur modal dalam keputusan pendanaan, perusahaan mendapatkan tambahan modal dari pemegang saham

Selain itu terkait dengan keputusan investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, manajer keuangan, direktur utama dan juga direktur operasional menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan pendanaan dibidang investasi mesin, tanah dan juga bangunan. Direktur utama juga memiliki keinginan untuk menambah jumlah mesin agar produktivitas dapat semakin meningkat. Sedangkan untuk penambahan struktur modal dalam keputusan pendanaan, perusahaan mendapatkan tambahan modal dari pemegang saham.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga sumber yang berbeda yaitu direktur utama, direktur operasional dan juga manajer keuangan, perusahaan juga selalu melakukan pengawasan terhadap keuangan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk dapat meminimalisir terjadinya penyalahgunaan dana yang dilakukan oleh karyawan. Proses pengawasan ini dilakukan dengan cara mempekerjakan staff auditing keuangan yang akan melakukan audit keuangan perusahaan pada periode waktu tertentu. Dalam hal pencatatan, pencatatan yang dilakukan adalah dengan menggunakan pembukuan dalam jangka waktu harian, bulanan dan juga tahunan.

4.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a.Rekrutmen

Di dalam proses perekrutan karyawan, PT. Sentosa Adi Makmur menggunakan media cetak dalam perekrutan karyawan untuk jabatan staff, sedangkan untuk pekerja tangan hanya menggunakan informasi sesama karyawan saja.

b.Seleksi

Direktur utama mempercayakan kepada personalia dalam hal penyeleksian karyawan. Karyawan yang lolos seleksi kemudian akan di wawancara oleh bagian personalia. Beliau juga mengatakan bahwa seleksi untuk bagian staff dilakukan berdasarkan pengalaman kerja dan juga hasil wawancara dengan calon karyawan. Sedangkan untuk karyawan bagian produksi, seleksi hanya dilakukan melalui wawancara singkat saja.

c.Orientasi

Orientasi yang dilakukan adalah mengenalkan karyawan baru dengan job desc mereka sekaligus mengenalkan karyawan baru dengan lingkungan perusahaan

d.Pelatihan karyawan

Proses pelatihan tidak diberikan oleh perusahaan, karena karyawan hanya mengoperasikan mesin, dan untuk mengoperasikan mesin tersebut tidak dibutuhkan *skill* yang tinggi

e.Penilaian Performa

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, karyawan yang sudah diterima akan menjalani masa training setelah 3 bulan. Dalam setiap bulan nya, PT Sentosa Adi Makmur selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja para karyawan nya, dan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan direktur utama, yang memiliki wewenang untuk melakukan penilaian adalah personalia dan juga direktur operasional

f.Kompensasi Kerja

Berdasarkan keterangan dari direktur utama kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah tunjangan jabatan,tunjangan hari raya dan juga kompensasi jika karyawan lembur kerja

g.Pemutusan Hubungan Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, direktur

operasional dan juga karyawan di bidang produksi, selama ini permutusan hubungan kerja yang pernah dialami perusahaan adalah pengunduran diri dari karyawan, pemecatan karena rendahnya produktivitas dan pemecatan karyawan melakukan kesalahan yang tidak dapat ditoleransi.

Analisa Lingkungan Eksternal Pada PT. Sentosa Adi Makmur

1.Ancaman pendatang baru

a. Kebijakan Pemerintah

Menurut direktur utama kebijakan pemerintah yang bisa menjadi ancaman bagi pendatang baru adalah naiknya UMR (Upah Minimum Regional). UMR saat ini untuk kota Surabaya adalah Rp 2.200.000 dan tidak menutup kemungkinan bahwa akan terjadi kenaikan UMR pada tahun 2015 sebagai dampak dari kenaikan harga bahan bakar minyak.

b.Skala Ekonomi

Hambatan skala ekonomi yang pertama adalah dari sisi produksi.Karena apabila perusahaan mampu memproduksi sepatu dan sandal dalam jumlah yang banyak maka perusahaan dapat menekan biaya produksi dan hal tersebut belum dimiliki oleh pendatang baru.Selain itu dari sisi pemasaran juga menjadi hambatan untuk pendatang baru. Karena upaya pemasaran membutuhkan biaya yang besar mengingat banyaknya pesaing yang dimiliki. Jadi skala ekonomi pada industri alas kaki adalah dari sisi produksi dan juga pemasaran

c.Diferensiasi produk

Untuk melakukan diferensiasi produk bisa dikatakan cukup mudah jika pendatang baru harus memiliki kejelian tentang produk alas kaki seperti apa yang diinginkan oleh pelanggan.

d.Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal merupakan hambatan bagi pendatang baru, karena pendatang baru harus memiliki modal yang relatif besar, karena harus investasi tanah, bangunan dan mesin produksi.

e.Terbatasnya Pengalaman

Pengalaman yang dimaksud dalam industri ini adalah pengalaman dalam hal efektivitas produksi, efektivitas distribusi dan juga pengalaman dalam hal memenuhi berbagai macam permintaan konsumen. Dan hal tersebut biasanya belum dimiliki oleh pendatang baru

2.Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Dalam hal kekuatan tawar menawar pemasok, dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok sangat kecil. Hal ini dikarenakan PT. Sentosa Adi Makmur selalu membeli dalam jumlah yang besar sehingga PT. Sentosa Adi Makmur bisa mendapatkan pengurangan harga dari supplier.

3.Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli sangat tinggi karena penjual sepatu dan sandal cukup banyak dan konsumen bebas membeli sepatu dan sandal jenis apapun yang sesuai dengan selera dan harga

4.Tekanan Produk Pengganti

Produk pengganti yang dimaksud adalah adanya produk lain yang saat ini juga diproduksi sebagai produk pengganti dari sepatu dan sandal velo yaitu sepatu olahraga. Namun hal ini tidak terlalu mengkhawatirkan bagi perusahaan karena produk substitusi tersebut tetap tidak memiliki fungsi yang seutuhnya sama dengan sandal dan sepatu velo.

5. Persaingan antar perusahaan pesaing

a. Jumlah Pesaing

Pesaing untuk PT. Sentosa Adi Makmur adalah merek *ardiles*, *ando*, *connec*, *cafu* dan juga sandal atau sepatu import dari China dan juga Thailand. Sandal atau sepatu import dari China dan juga Thailand merupakan pesaing karena mereka bergerak pada industri yang sama tetapi harga yang ditawarkan lebih murah dari produk yang dihasilkan Pt. Sentosa Adi Makmur

b. Kemudahan Konsumen beralih Merek

Selain itu konsumen sangat mudah untuk dapat beralih ke merek pesaing. Beralih nya merk yang dilakukan konsumen dilandasi oleh faktor ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas yang diberikan oleh sandal / sepatu tersebut. Oleh karena itu direktur utama selalu menekankan kepada semua karyawan nya di bidang produksi agar sangat memperhatikan setiap bahan baku untuk masing-masing produk dari segi kualitas agar sepatu / sandal yang diproduksi tidak cepat rusak c. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi

Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi, industri alas kaki adalah produk yang harus terdiferensiasi. Karena semua merek alas kaki pasti memiliki desain dan juga model yang berbeda-beda.

d. Biaya tetap tinggi

Direktur utama, direktur operasional dan juga manajer produksi menyatakan bahwa *fixed cost* untuk memproduksi alas kaki ini cukup tinggi, oleh sebab itu perusahaan perlu untuk meningkatkan jumlah produksi agar dapat menekan biaya

e. Hambatan Keluar

Hambatan keluar untuk industri alas kaki ini adalah asset perusahaan, biaya tetap pengunduran diri, dan hambatan emosional

Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman). Dalam analisis ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Strength

- Produk velo sudah dipasarkan di seluruh Indonesia
- Produk velo bervariasi
- Produk velo berkualitas

2. Weakness

- Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan masih kurang.
- Merk kurang dikenal oleh masyarakat
- Tidak memiliki divisi pemasaran sendiri
- Kurang disiplin nya supplier dalam pengiriman bahan baku

3. Opportunity

- Mendapat citra positif di mata konsumen
- Daya tawar pemasok tidak terlalu kuat
- Hambatan masuk kepada pendatang baru cukup besar

4. Threat

- Masuknya pesaing asing

- Persaingan harga yang semakin ketat

Keempat elemen tersebut lalu dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. Strategi SO

- Meningkatkan strategi pemasaran (S1, S2, S3, O1)

Perusahaan perlu untuk meningkatkan strategi pemasaran dikarenakan banyaknya kompetitor yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi pemasaran yang efektif dapat meningkatkan penjualan Velo dan juga produk Velo bisa lebih dikenal oleh masyarakat. Strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan belanja iklan. Belanja iklan dapat melalui media cetak, radio ataupun televisi. Selanjutnya perusahaan dapat membentuk divisi pemasaran sendiri agar kegiatan pemasaran dapat lebih beragam dan juga variatif sehingga dapat lebih menarik minat konsumen.

- Mencari pemasok yang lebih disiplin (S1, O1, O2)

Pemasok adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi proses produksi. Selama ini keterlambatan proses produksi yang dialami oleh PT. Sentosa Adi Makmur dipengaruhi oleh ketidakdisiplinan pemasok. Menurut keterangan dari direktur utama dan juga direktur operasional, pemasok yang kurang disiplin adalah pemasok produk TPR. Oleh sebab itu perusahaan dapat mencari pemasok lain yang lebih disiplin dalam hal pengiriman sehingga perusahaan tidak lagi mengalami keterlambatan produksi yang dapat menyebabkan kepuasan konsumen menurun.

- Selalu melakukan inovasi produk (S2, O1)

Perusahaan juga harus tetap melakukan inovasi terhadap produk-produk nya. Inovasi diperlukan untuk mengantisipasi kebosanan konsumen terhadap produk-produk perusahaan. Terlebih lagi perusahaan bergerak dibidang industri alas kaki, sehingga inovasi adalah hal penting yang harus tetap dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan ingin terus bertahan dan berkembang.. Inovasi yang dapat dilakukan adalah tetap meluncurkan produk-produk baru dengan mengikuti perkembangan *trend* di Indonesia

- Tetap menjaga kualitas produk (S3, O1)

Perusahaan juga harus tetap menjaga kualitas produk. Hal ini bertujuan untuk menjaga loyalitas konsumen.

2. Strategi WO

- Melakukan promosi secara rutin (W1, W2, O3)

Hal ini perlu dilakukan melihat rendahnya tingkat promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Selama ini usaha promosi yang dilakukan oleh PT. Sentosa Adi Makmur hanya sebatas memberi potongan harga kepada konsumen dan juga melalui catalog sementara perusahaan pesaing sudah melakukan belanja iklan baik melalui media cetak maupun televisi

- Membentuk divisi pemasaran sendiri (S2, S3, O1)

Perusahaan perlu untuk membentuk divisi pemasaran sendiri dikarenakan selama ini PT. Sentosa Adi Makmur hanya bergantung pada distributor dalam hal pendistribusian produk. Selain itu dengan adanya divisi pemasaran sendiri, maka kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat lebih beragam dan juga variatif sehingga dapat meningkatkan volume penjualan

- Tetap Berorientasi pada kepuasan konsumen (W2, W4, O1)

Perusahaan harus tetap berorientasi pada kepuasan konsumen agar tetap mendapat citra positif di mata konsumen. Hal tersebut adalah nilai tambah yang harus tetap dipertahankan oleh perusahaan

3.Strategi ST

-Mencari supplier yang lebih murah (S1,T1,T2)

Persaingan harga yang semakin ketat membuat perusahaan untuk bisa mencari supplier bahan baku yang lebih murah tetapi tetap memperhatikan dari sisi kualitas. Hal ini perlu dilakukan perusahaan agar dapat menekan biaya produksi.

-Diferensiasi produk (S2,T1,T2)

Diferensiasi produk perlu dilakukan perusahaan agar produk velo berbeda dengan para pesaing dan memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Dalam penerapannya, diferensiasi produk memerlukan inovasi dari perusahaan. Sehingga dengan adanya diferensiasi produk, velo memiliki ciri khas yang dapat diingat oleh masyarakat. Karena selama ini produk velo belum memiliki diferensiasi produk yang mudah untuk diingat oleh konsumen.

4.Strategi WT

-Meningkatkan kualitas produk (W2,T2)

Untuk dapat memenangkan persaingan yang begitu ketat, peningkatan kualitas produk adalah hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan untuk tetap menjaga loyalitas konsumen dan juga mencari konsumen baru. Peningkatan kualitas produk dapat dilakukan perusahaan dengan meningkatkan kualitas dari bahan baku. Sehingga peningkatan kualitas bahan baku pasti juga akan berdampak pada peningkatan pada kualitas produk velo juga.

-Menekan biaya produksi (W2,T1,T2)

Persaingan harga yang semakin ketat membuat harga menjadi faktor utama untuk dapat bersaing dengan produk lain. Kurangnya promosi perusahaan membuat para konsumen lebih memilih produk pesaing yang lebih terkenal, sedangkan produk Velo kurang dikenal oleh masyarakat. Oleh sebab itu perusahaan perlu menekan biaya produksi agar anggaran untuk promosi dapat meningkat.

Pengembangan Bisnis

Strategi pengembangan bisnis sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan selama ini. Pengembangan bisnis ini ditujukan untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Dalam bidang pemasaran :

Tujuan jangka panjang perusahaan adalah menjalin kerjasama bisnis dengan semua pelanggan di seluruh Indonesia. Hal ini dibutuhkan divisi pemasaran yang kuat agar produk bisa lebih dikenal oleh masyarakat dan dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. Kebijakan yang mendukung antara lain :

Pertama adalah perusahaan dapat membentuk divisi pemasaran sendiri. Adapun tugas dan tanggung jawab divisi pemasaran antara lain :

a.Mengenalkan produk velo baik melalui promosi langsung, iklan dan media lainnya.

b.Melayani kebutuhan konsumen secara baik agar tetap mendapat respon positif di mata konsumen.

c.Divisi pemasaran harus mampu melihat dan melaporkan perubahan dalam pasar terkait dalam pemasaran yang sedang dilakukan.

d.Membuat program-program pemasaran yang lebih beragam untuk dapat menjangkau konsumen lebih banyak. Program pemasaran yang dimaksud adalah perusahaan dapat memberikan konsumen kupon undian berhadiah, dimana setiap retail, grosir ataupun departemen store memiliki peluang untuk mendapatkan hadiah dari kupon tersebut. Program ini tergolong unik karena pesaing belum ada yang menjalankannya.

Kedua, berdasarkan fungsi pemasaran menurut David (2004,p. 128) perusahaan dapat melakukan :

a.Analisis konsumen

Analisis konsumen dapat dilakukan perusahaan dengan cara perusahaan melakukan survey atau membagi kuisioner dengan tujuan agar dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen mengenai produk alas kaki saat ini.

b. Riset pemasaran

Riset pemasaran dapat dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan, mencatat, analisa data mengenai berbagai permasalahan yang terkait dengan pemasaran produk. Sehingga dengan adanya riset pemasaran, perusahaan dapat menemukan solusi untuk mengatasi permasalahan dalam hal pemasaran.

c. Analisis peluang

Analisis peluang dapat dilakukan perusahaan dengan cara memberikan penilaian mengenai biaya, manfaat, dan risiko yang terkait dengan setiap keputusan pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan. Jika manfaat tidak sebesar biaya yang dikeluarkan, sebaiknya perusahaan dapat mengkaji ulang keputusan pemasaran yang akan dilakukan.

Ketiga, berdasarkan empat elemen pokok dalam bauran pemasaran menurut (Kotler and Keller, 2007, p.23) perusahaan dapat melakukan:

a. Product

Berdasarkan teori dimensi kualitas produk, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk untuk aspek :

1. *Durability*

2. *Aesthetics*

3. *Perceived quality*

4. *Serviceability*

b. Price

Menurut metode penentuan harga menurut Tjiptono, Perusahaan dapat menetapkan metode penetapan harga berbasis biaya. Sehingga harga produk velo ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran sehingga dapat menutupi biaya-biaya langsung, biaya overhead dan laba.

c. Place

Menurut 5 tipe saluran distribusi Philip Kotler (2007), perusahaan dapat menggunakan mata rantai saluran distribusi yang sangat panjang. Hal ini disebabkan karena produk perusahaan di distribusikan hingga ke seluruh Indonesia. Sehingga perusahaan membutuhkan distributor pusat dan juga distributor-distributor cabang untuk dapat mendistribusikan produk velo ke seluruh Indonesia.

d. Promotion

Promosi yang bisa dilakukan oleh perusahaan berdasarkan 5 unsur promosi Philip Kotler adalah dengan menggunakan *advertising*, *Sales promotion* dan juga *public relation*.

1. *Advertising*

2. *Sales promotion*

3. Public Relation

Keempat, perusahaan dapat menerapkan usaha pemasaran yang lebih gencar karena permintaan akan produk velo selalu naik setiap tahun nya. Hal ini merupakan bukti bahwa kondisi pasar saat ini masih belum jenuh terhadap produk velo. Pemasaran yang lebih gencar dapat dilakukan perusahaan dengan belanja iklan. Baik iklan melalui media cetak maupun media televisi.

Kelima, perusahaan juga harus tetap menjalin hubungan baik dengan distributor agar bisnis tetap berjalan dengan lancar. Menjalinkan hubungan baik adalah bisa dengan memberikan *reward* kepada distributor jika telah menjual sesuai dengan unit yang disepakati. Hal ini dapat memicu distributor untuk dapat lebih bekerja keras demi mendapatkan *reward* tersebut.

Keenam, sales dalam divisi pemasaran harus membuat laporan penjualan tiap minggu untuk dapat dilaporkan kepada perusahaan. Agar perusahaan dapat memantau situasi penjualan sekaligus mengetahui produk apa yang sedang laku dan kurang laku di pasaran

Ketujuh, untuk dapat menjaga citra positif dari konsumen, perusahaan dapat mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok agar pengiriman bahan baku TPR sesuai dengan jadwal. Dengan harapan agar tidak terjadi lagi keterlambatan produksi akibat keterlambatan pengiriman bahan baku.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

1. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan saat ini adalah strategi *cost leadership*, karena perusahaan selalu berusaha menekan biaya produksi agar bisa menurunkan harga jual produk untuk dapat menarik perhatian konsumen.

2. Berdasarkan analisa SWOT, maka strategi yang disarankan peneliti untuk perusahaan adalah :

Strategi SO : Meningkatkan strategi pemasaran, mencari pemasok yang lebih disiplin, selalu melakukan inovasi produk, tetap menjaga kualitas produk

Strategi WO : Melakukan promosi secara rutin, membentuk divisi pemasaran sendiri, tetap berorientasi pada kepuasan konsumen

Strategi ST : Mencari supplier yang lebih murah, Diferensiasi produk

Strategi WT : Meningkatkan kualitas produk, Menekan biaya produksi,

3. Untuk rencana pengembangan bisnis, perusahaan dapat mengembangkan aspek pemasaran yaitu dengan cara : membentuk divisi pemasaran, melaksanakan fungsi pemasaran, selalu memperhatikan setiap aspek pada bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*), lebih gencar meningkatkan usaha pemasaran, menjaga hubungan baik dengan distributor, divisi pemasaran harus membuat laporan penjualan setiap minggu, perusahaan dapat mencari atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok, khususnya pemasok TPR.

Saran

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT. Sentosa Adi Makmur, maka peneliti dapat memberikan saran yang cukup berguna untuk PT. Sentosa Adi Makmur bagi

keberlangsungan bisnis bagi perusahaan ini. Beberapa saran yang diberikan oleh peneliti antara lain

1. Saran untuk menanggulangi masalah kedisiplinan supplier adalah perusahaan dapat mencari supplier lain yang lebih disiplin atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok khususnya pemasok TPR agar pengiriman bahan baku TPR sesuai dengan jadwal. Hal ini dilakukan untuk menanggulangi masalah keterlambatan proses produksi
2. Menurut peneliti, perusahaan perlu membentuk divisi pemasaran sendiri agar kegiatan pemasaran yang dilakukan pemasaran dapat lebih beragam dan variatif.
3. Disarankan, PT Sentosa Adi Makmur dapat melakukan kegiatan pemasaran yang lebih gencar. Mengingat bahwa semakin ketat nya persaingan di industri alas kaki, maka promosi secara gencar ini cocok dilakukan agar perusahaan dapat lebih bersaing dengan merek lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Asosiasi Persepatuan Indonesia (2011). Lebih dari 20 tahun Asosiasi Persepatuan Indonesia, Retrieved September, 1, 2013, from <http://www.aprisindo.or.id/id/tentang-kami/sejarah>
- Assauri, Sofjan (1996). *Manajemen Pemasaran : dasar, konsep dan strategi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2012). *Perusahaan Industri Pengolahan*, Retrieved September, 1, 2013 from http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05feb14.pdf
- Chan, Xia (2011). A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 11, 147-153. Retrieved September, 4, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database
- Daft, Richard L (2008). *Manajemen* (6th ed, Vol 1). (Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina, Trans). Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred.R (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed, vol.1). (Dono Sunardi, Trans). Jakarta : Salemba Empat
- De Kluyver dan Pearce (2006). *A View from the Top (An Executive Perspective)*. Penerbit. Prentice Hall
- Dessler, Garry (2003). *Human Resource Management* (9th ed). New Jersey : Upper Saddle River
- Glueck, William F. (1998). *Manajemen strategi dan kebijakan perusahaan edisi 3*. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P (2005). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kotler, Philip (2007). *Manajemen pemasaran* (12th ed, vol.1). Penerbit PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Pearce, John A. (2003). *Strategic management : formulation, implementation, and control* 8th ed. Boston : John. E. biernat
- Prastowo (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta : AnRuzz Media
- Qi, Guohui & Chen, Ligen (2014). Future Development Strategies for S Group Based on SWOT Analysis. *Asian Agricultural Research*, 4, 129-132. Retrieved September, 4, 2014, from

- ABI/INFORM Global (Proquest) Database
- Schmerhorn, John. R (2003). Manajemen Buku I (Putranta et al). Yogyakarta.Penerbit Andi.
- Sugiyono.2009.Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif,kualitatif, dan R&D). Vabdung : Alfabeta
- Sugiyono. 2012. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung :Alfabeta
- Tjiptono,Fandy (2006). Strategi Pemasaran, Edisi Kedua. Cetakan Keenam. Penerbit.Andy. Yogyakarta
- Tuan,Trong, Luu (2012). Development Strategy for a Textile Firm. Journal of Management and Sustainability, 2, 136-157. Retrieved September, 4, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database
- Umar,H(2005). Evaluasi Kinerja, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Wijayanto (2012). Pengantar Manajemen. Gramedia Pustaka Utama