

**STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI SEMEN ANDALAS PADA
PT. ANDESMONT SAKTI BANDA ACEH**

SKRIPSI

Disusun untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi

OLEH:

NIKA SYUHANDA
NPM: 1502120023



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2020**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 08 Maret 2020

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

NIKA SYUHADA
NPM : 1502120023

Dengan judul:

**STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI SEMEN ANDALAS PADA PT.ANDESMONT
SAKTI BANDA ACEH**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi
Manajemen

Suryani Murad, SE, M.Si
IK. 19720205 200103 2 001

Pembimbing I

Dr. Erlinda, SE, M.Si
NIK. 19681230 200501 2 002

Pembimbing II

Drs. Maimun, NH
NIK. 19510707 199101 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Tarmizi Gadeng, SE., M.Si., MM
NIK: 19700408 199401 1 001



Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 08 Maret 2020

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

NIKA SYUHADA
NPM : 1502120023

Dengan judul:

**STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI SEMEN ANDALAS PADA PT.ANDESMONT
SAKTI BANDA ACEH**

Yang telah dipertahankan di depan Komisi Ujian, pada tanggal 05 february 2020

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

Ketua

Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M.Si, MM
NIK. 19700408 199401 1 001

Sekretaris

Suryani Murad, SE, M.Si
NIK. 19720205 200103 2 001

Anggota

Dr. Erlinda, SE, M.Si
NIK. 19681230 200501 2 002

Anggota

Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM
NIK. 19870913 201309 2 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen

Suryani Murad, SE, M.Si
NIK. 19720205 200103 2 001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DI KEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU”

Banda Aceh, 08 Maret 2020

Yang Menyatakan



Nika Syuhada

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nika Syuhada
NPM : 1502120023
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI SEMEN ANDALAS PADA PT.ANDESMONT SAKTI BANDA ACEH

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh
Pada Tanggal : 08 Maret 2020

Banda Aceh, 08 Maret 2020
Yang Menyatakan,



Nika Syuhada

KATA PENGANTAR

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, kekuatan dan kesehatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh”**. Selanjutnya salawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa syiar islam di atas muka bumi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki. Namun penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam isi maupun teknis penulisannya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya pandangan pikiran, berupa kritik dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan penulisan ini. Pada kesempatan ini, perkenankan penulis mengucapkan ribuan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah mendidik, membesarkan, serta mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis guna tercapainya cita-cita dan terima kasih juga kepada saudara penulis yang telah memberikan dukungan serta kasih sayang.
2. Bapak Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M.Si, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh
3. Ibu Suryani Murad, SE, M.Si Selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas

Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh

4. Ibu Dr. Erlinda, SE, M.Si selaku pembimbing pertama penulis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
5. Bapak Drs. Maimun, NH selaku pembimbing kedua penulis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Muhammadiyah khususnya staf pengajar pada Jurusan Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Teman-teman angkatan yang telah banyak memberikan dorongan semangat dalam penulisan skripsi ini.

Akhirnya kepada Allah SWT kita berserah diri, karena segala sesuatu tidak akan terjadi jika bukan atas kehendaknya.

Banda Aceh, Februari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
ABSTRAK	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
2.1 Landasan Teoritis	7
2.1.1 Pemasaran.....	7
2.1.2 Stategi Pemasaran	11
2.1.3 Jenis-Jenis Strategi Pemasaran	12
2.1.4 Saluran Distribusi	13
2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Saluran Distribusi	15
2.1.6 Fungsi Saluran Distribusi	17
2.1.7 Strategi Saluran Distribusi	19
2.1.8 Supply Chain	22
2.1.9 Analisis SWOT	26
2.2 Penelitian Sebelumnya	30
2.3 Kerangka Pemikiran	33
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	35
3.1.1. Tujuan Penelitian	35
3.1.2. Jenis Penelitian.....	35
3.1.3. Horison Penelitian.....	36
3.1.4. Unit Analisis.....	36
3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.3 Teknik Analisis Data	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	42

4.1.1 Sejarah PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.....	42
4.1.2 Visi dan Misi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.....	45
4.2. Hasil Penelitian	43
4.2.1 Strategi Distribusi pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh	43
4.2.2 Analisis Perkembangan Jumlah Distribusi	45
4.2.2 Analisis Strategi Pemasaran.....	40
4.3. Pembahasan SWOT dalam Strategi Distribusi PT. Andesmont Banda Aceh	49
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Saran.....	60
DAFTAR KEPUSTAKAAN	61

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penjualan pada PT. Andesmont Sakti Januari s/d Desember tahun 2018.....	4
Tabel II.1 Perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya	32
Tabel IV.1 Data Penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh Bulan Februari 2018 s/d Juni 2019	46
Tabel IV.2 Data Target Distribusi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh Bulan Februari 2018 s/d Juni 2019	47
Tabel IV.3 Analisis Faktor Strategis Internal Dalam Analisis SWOT	52
Tabel IV.4 Analisis Faktor Strategis Eksternal Dalam Analisis SWOT....	53
Tabel IV.5 Matrik SWOT	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Rantai <i>Supply Chain</i>	25
Gambar 2.2 Skema Matriks SWOT	28
Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT	29
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	34
Gambar 3.1 Skema Matriks SWOT	39
Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT	40
Gambar 4.1 Diagram Matrix Swot Dalam Penentuan Strategi Pemasaran.....	58

**STRATEGI SALURAN DISTRIBUSI SEMEN ANDALAS PADA
PT. ANDESMONT SAKTI BANDA ACEH**

NIKA SYUHANDA
NPM: 1502120023

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Jenis penelitian deskriptif yang menggambarkan apa yang dilakukan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi distribusi yang selama ini digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh ada dua, yaitu strategi distribusi intensif dan strategi distribusi selektif. Strategi intensif yang digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh hanya melibatkan agen dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir, sedangkan pada strategi selektif PT. Andesmont Sakti Banda Aceh melibatkan agen, pedagang besar, dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir. Posisi strategi distribusi yang dilakukan oleh pihak PT. Andesmont Sakti Banda Aceh saat ini dalam meningkatkan jumlah penjualan yaitu berada pada kuadran I, hal tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan di mana PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki peluang dan kekuatan yang sangat baik.

Kata Kunci: *Strategi Saluran Distribusi dan Analisis SWOT*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan atau organisasi dapat merumuskan strategi-strategi yang dapat meningkatkan pekerkembangan pada suatu perusahaan tersebut. Pemindaian lingkungan internal dan eksternal merupakan langkah awal dalam merumuskan suatu strategi. Mengingat bahwa perusahaan tidak beraktivitas sendirian maka perusahaan pun dituntut untuk bersaing dengan perusahaan lain yang disebut sebagai kompetitor. Persaingan merupakan suatu hal yang memiliki kompleksitas tinggi di dalamnya karena terdapat banyak faktor yang berpengaruh. Maka dari itu pemindaian mengenai lingkungan internal dan eksternal merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan agar perusahaan dapat terus bersaing dan bertahan, atau memenangkan persaingan. Kasali (2014) berpendapat bahwa organisasi yang dapat terus bertahan hidup adalah organisasi yang adaptif.

Strategi yang dirumuskan dan secara langsung merespon faktor peluang dan ancaman akan memicu lahirnya keunggulan kompetitif perusahaan. Sesuai dengan pendapat Kasali (2014) organisasi adaptif bahwa aktivitas perusahaan tidak hanya berhenti pada tahap perumusan dan eksekusi strategi, tetapi perusahaan juga disarankan untuk melakukan tahap evaluasi strategi.

Distribusi adalah suatu proses penyampaian barang atau jasa dari produsen ke konsumen dan para pemakai, sewaktu dan dimana barang atau jasa tersebut diperlukan. Proses distribusi tersebut pada dasarnya menciptakan faedah (*utility*) waktu dan tempat. Di era kompetitif yang dewasa pada saat ini yang menjadikan

persaingan begitu ketat antar perusahaan, membuat perusahaan bekerja keras untuk mengatur perusahaan mereka mampu untuk tetap bertahan di tengah persaingan pada saat ini. Penerapan strategi yang tepat merupakan bagian penting yang ada dalam suatu perusahaan untuk tetap bertahan di tengah ketatnya persaingan pasar. Saluran distribusi merupakan serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu barang atau jasa siap untuk digunakan atau untuk dikonsumsi. Distribusi memiliki peranan penting yang mengharuskan perusahaan memperhatikan secara detail berjalannya proses distribusi.

Dalam pendistribusian produk memiliki banyak aspek yang harus diperhatikan seperti fasilitas, transportasi, ketersediaan dan juga komunikasi dari pihak yang bersangkutan sehingga harus ada pengontrolan yang begitu teliti untuk memastikan segala proses distribusi tidak menghambat proses yang berkaitan. Proses distribusi yang kurang efektif akan berpengaruh pada kualitas produk yang akan sampai di tangan konsumen. Perusahaan harus dengan tepat menetapkan strategi-strategi distribusi untuk menghindari kerugian karena distribusi merupakan rantai yang saling berkaitan, sebuah kesalahan kecil selama proses distribusi apabila tidak cepat diatasi perusahaan bisa menghambat proses distribusi dan itu memiliki pengaruh buruk bagi perusahaan dari segi kualitas produk, dan juga kepuasan konsumen.

Distribusi yang efektif akan memperlancar arus atau akses barang sehingga konsumen mudah untuk memperoleh produknya. Disamping itu konsumen juga akan dapat memperoleh produk yang diinginkan sesuai dengan waktu yang diperlukan. Produsen dan konsumen mempunyai kesenjangan , waktu,

nilai, keragaman, dan kepemilikan produk karena perbedaan tujuan serta persepsi masing-masing. Dengan distribusi yang efektif dan efisien perusahaan dapat mengatasi kesenjangan antara produsen dan konsumen.

Kegiatan distribusi sangat berpengaruh dan bergantung pada *quantity* atau jumlah barang yang terdapat di gudang. Karena jika *quantity* yang dimiliki oleh *warehouse* tidak mencukupi atau kurang dari jumlah order, maka proses penyaluran barang bisa berjalan lebih dari sekali sehingga menambah beban biaya penyaluran atau bisa juga sisa pengiriman yang belum terkirim dibatalkan. Meski semua itu bergantung pada kesepakatan antara produsen dan konsumen namun tetap saja akan memberikan dampak buruk bagi perusahaan.

Dalam rangka memberikan suatu pelayanan yang baik terhadap konsumen, PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memperhatikan saluran distribusi, yaitu dengan cara menyeleksi saluran distribusi yang akan digunakan. Bila ada kesalahan dalam memilih saluran distribusi, akan menghambat dalam menyalurkan barang atau jasa, Hal ini dilakukan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh karena berkembangnya permintaan oleh para konsumen untuk sebuah pelayanan yang lebih baik, kualitas dan keanekaragaman bersamaan dengan meningkatnya persaingan secara global, membuat PT. Andesmont Sakti Banda Aceh harus berpikir secara cepat dan tepat bagaimana cara mengatur kembali bisnis mereka. Selain itu, adanya persaingan dunia bisnis yang sangat ketat. Kondisi ini dilandasi karena bergesernya kebiasaan masyarakat yang menyukai barang-barang pabrikan membuat arus peredaran uang di sektor jual beli menjadi lebih besar dan meningkatnya jumlah konsumen yang berbelanja di toko modern terutama untuk konsumen yang hidup di perkotaan.

Untuk mengetahui penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut;

Tabel 1.1
Penjualan pada PT. Andesmont Sakti Januari s/d Desember tahun 2018

No	Bulan	Jumlah Penjualan	Persentase
1	Januari	9.729.035.707	-
2	Februari	9.392.709.773	-3,47%
3	Maret	10.198.341.199	8,58%
4	April	12.094.499.269	18,59%
5	Mei	11.360.426.438	-6,07%
6	Juni	4.405.888.936	-61,21%
7	Juli	11.952.766.472	171,29%
8	Agustus	8.815.211.648	-26,25%
9	September	11.269.881.592	27,84%
10	Oktober	11.417.773.440	1,31%
11	November	9.018.563.536	-21,01%
12	Desember	13.938.961.584	54,55%

Sumber: PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Berdasarkan fenomena yang terjadi dapat dilihat pada tabel 1.1 di atas bahwa penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami naik turun (fluaktasi), hal ini dapat diketahui pada bulan Januari sampai April penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan, namun pada bulan Mei dan Juni penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan yaitu pada bulan Mei sebesar 6,06% dan pada bulan Juni sebesar 61,21%. Kemudian penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada bulan Juli mengalami peningkatan dan pada bulan Agustus mengalami penurunan. Pada bulan pada bulan September dan Oktober penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan. Kemudian dapat diketahui pada bulan November penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan sebesar 21,01%. Dapat disimpulkan bahwa salah satu penyebab menurunnya penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh karena tingkat

distribusi masih kurang lancar pada setiap bulan, terbatasnya tingkat produksi dari perusahaan induk menjadi suatu permasalahan dan kebutuhan masyarakat yang tinggi juga menjadi kendala bagi perusahaan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dalam mendistribusikan produk.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “**Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.**”

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh?.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya maupun yang terkait serta langsung didalamnya. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan penulis di bidang pemasaran khususnya mengenai Strategi Saluran Distribusi

b. Sebagai referensi bagi penelitian sejenis yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, waktu penelitian dan ilmu serta wawasan peneliti, maka penelitian ini di batasi pada ruang lingkup Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teoritis

2.1.1 Pemasaran

Pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2014:27) : Pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Pemasaran perusahaan berusaha menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pengonsumsi. Adanya pemasaran, barang dan jasa yang dihasilkan dapat diserahkan kepada pengonsumsi dengan syarat nilai uang, sehingga perusahaan mendapat laba yang diharapkan.

Pemasaran adalah suatu kegiatan yang saling berhubungan dengan satu dan lainnya melalui proses menciptakan, menawarkan, dan pertukaran kepada pembeli secara individual maupun kelompok dengan tujuan untuk memperoleh laba dari usaha yang dijalankannya. Dengan melakukan kegiatan pemasaran ini, tujuan dan sasaran yang dilakukan oleh perusahaan akan tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan kemampuan perusahaan yang dijalankannya. Definisi pemasaran itu sendiri adalah suatu proses dan manajemen di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain (Thamrin dan Francis, 2014:14).

Menurut Stanton yang dikutip Firdaus (2014:120) mengatakan bahwa : Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan dan menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.”

Pemasaran menurut Gitosudarmo (2015:1) dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkannya itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar. Pemasaran bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pengonsumsi serta mendatangkan keuntungan bagi pihak perusahaan. Pemasaran merupakan bidang manajemen yang sangat berperan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yaitu keuntungan dari penjualan, sehingga kelangsungan kegiatan perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Menurut Kotler dan Keller (2014:5) Pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan ingin menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Tugas pemasar adalah merencanakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan membentuk program pemasaran yang terintegrasi penuh untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menghantarkan nilai kepada para pelanggan.

Manajemen pemasaran yang efektif biasanya mencakup perencanaan, strategi dari seluruh usaha organisasi. Manajemen pemasaran dapat terjadi disebuah organisasi dalam hubungan dengan pasarnya dan juga untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan, waktu dan komposisi permintaan dalam suatu cara sehingga membentuk organisasi untuk mencapai sasarannya. Menurut Kotler

dan Armstrong (2014:146) pengertian manajemen pemasaran adalah sebagai berikut: Manajemen Pemasaran adalah penganalisaan, pelaksanaan, dan pengawasan, program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong serta melayani pasar.

Menurut Alma (2014:130) Manajemen pemasaran adalah suatu analisis, perencanaan, pelaksanaan serta kontrol program-program yang telah direncanakan dalam hubungannya dengan pertukaran-pertukaran yang diinginkan terhadap konsumen yang dituju untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun bersama. Strategi bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2014:81) : “Bauran pemasaran dapat diartikan seperangkat alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.”, sedangkan Menurut Alma (2014:205) : “Bauran pemasaran merupakan strategi mencampur kegiatan-kegiatan pemasaran, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang memuaskan. Bauran pemasaran terdiri atas empat komponen, yaitu produk, harga, distribusi dan pemasaran.”

Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dalam istilah 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi), sedangkan dalam pemasaran

jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik), dan *process* (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process*. Adapun pengertian 7P menurut Kotler dan Amstrong (2014:62) adalah sebagai berikut

1. Produk
Produk (*product*), adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.
2. Harga
Harga (*price*), adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagi variabel yang bersangkutan.
3. Distribusi
Distribusi (*place*), yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.
4. Promosi Promosi (*promotion*), adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.
5. Sarana Fisik
Sarana fisik (*Physical Evidence*), merupakan hal nyata yang turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Unsur yang termasuk dalam sarana fisik antara lain lingkungan atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya.
6. Orang
Orang (*People*), adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.
7. Proses
Proses (*Process*), adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut Kotler (Kotler and Amstrong, 2014:72) adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi customer dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan. Strategi pemasaran adalah rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan bisa menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi yang dapat mengkoordinasikan program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan sinergistik. Mekanisme ini disebut sebagai strategi pemasaran. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif. (Kotler and Amstrong, 2014:193)

Menurut Rangkuti (2014:3), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari

sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuan. Tjiptono (2017:6) berpendapat mengenai strategi pemasaran adalah sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing dan berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar dan sasaran tersebut.

2.1.3 Jenis-Jenis Strategi Pemasaran

Suatu aspek yang paling penting dalam melaksanakan segmentasi pasar adalah aspek operasional. Hal ini berarti bahwa kita harus menghindarkan diri dari dimensi yang tidak dapat dilaksanakan. Dasar segmentasi yang dipakai haruslah dapat dilaksanakan. Dasar pelaksanaan segmentasi umumnya dipergunakan segmentasi atas dasar demografis (kependudukan) seperti umur, jenis kelamin, penghasilan daerah, penghasilan keluarga dan sebagainya. Informasi kependudukan semacam itu sangat mudah memperolehnya dan sangat berguna dalam hal promosi dan distribusi. Setelah diketahui bahwa pasar yang dihadapi dapat dibagi-bagi ke dalam strategi yang mungkin dilakukan terhadap keadaan tersebut.

Assauri (2015:163) bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu :

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*).

2. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated marketing*).
3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*).

Menurut Michael Porter (David: 2013:275-280), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

1. Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Keunggulan biaya merupakan strategi yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Dengan konsep ini, perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan dapat menguasai harga pada rata-rata industri. Strategi keunggulan biaya yang sukses biasanya mewarnai seluruh hal dalam perusahaan, terbukti dari efisiensi yang tinggi, biaya overhead yang rendah, kebocoran yang kecil, tidak toleran terhadap pemborosan, penyaringan ketat terhadap permintaan anggaran, rentang kendali yang lebar, penghargaan dikaitkan dengan pengurangan biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam usaha pengendalian biaya.

2. Diferensiasi (*differentiation*)

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan

faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya. Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya yang memperoleh loyalitas pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi.

3. Fokus (*focus*)

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.

2.1.4 Saluran Distribusi

Masalah pemilihan saluran distribusi adalah suatu masalah yang sangat penting. Sebab kesalahan dalam pemilihan distribusi dapat memperlambat bahkan dapat menghentikan usaha penjualan barang dari produsen barang ke konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2014:363) definisi tempat atau saluran distribusi adalah : Saluran distribusi merupakan seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Saluran distribusi pemilihan jumlah dan bentuk saluran distribusi yang tepat.

Menurut Gitosudarmo (2015:309) menyatakan bahwa distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh pengusaha untuk menyalurkan, menyebarkan,

mengirimkan serta menyampaikan barang yang dipasarkannya itu kepada konsumen. Oleh karena itu, maka diperlukan adanya penyalur. Penyalur yang diperlukan ada yang merupakan milik perusahaan dalam memasarkan barang itu sendiri, akan tetapi banyak pula penyalur yang bukan milik perusahaan.

Dengan demikian dalam pelaksanaan aktivitas distribusi, pengusaha harus bekerjasama dengan saluran distribusi. Menurut Suparyanto dan Rosad (2015:159) saluran distribusi adalah semua organisasi yang saling terkait dalam penyampaian produk dari produsen sampai dapat dikonsumsi oleh konsumen akhir.

Selanjutnya pengertian saluran distribusi yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong dalam Suparyanto dan Rosad (2015:159-160) adalah sebagai berikut :

Distribution channel is the set of firms and individuals that take title, or assist in transferring title, to a good or service as it moves from producer to final consumer or industrial user. Artinya; saluran distribusi adalah kumpulan perusahaan atau individu-individu yang bertanggung-jawab atau membantu dalam pendistribusian sesuatu berupa barang atau jasa dengan memindahkannya dari produsen kepada konsumen akhir atau konsumen industri.

Kemudian pendapat lainnya dikemukakan oleh Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, dan William J. Stanton dalam Suparyanto dan Rosad (2015:160) adalah sebagai berikut :

Distribution channel is the set of people and firms involved in the transfer of title to a product as the product moves from producer to ultimate consumer or business user. Artinya; saluran distribusi adalah kumpulan orang atau perusahaan yang terlibat dalam pendistribusian suatu produk atau pemindahan produk dari produsen kepada konsumen akhir atau konsumen bisnis.

Pengertian saluran distribusi tersebut diperkuat oleh Gitosudarmo (2015:313) yang mendefinisikan bahwa saluran distribusi adalah sekelompok individu atau perusahaan yang mempunyai hak kepemilikan atas barang yang dipasarkan, dan membantu dalam menyampaikan hak kepemilikan barang atau jasa tersebut dari produsen ke konsumen.

2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Saluran Distribusi

Saluran distribusi ditentukan oleh pola pembelian konsumen, sehingga sifat daripada pasar merupakan faktor penentu yang mempengaruhi dalam pemilihan saluran oleh perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan menurut Tjiptono (2017:247) meliputi pertimbangan pasar, produk, perantara, dan perusahaan.

- a. Pertimbangan Pasar
 - 1) Jenis pasar
Misalnya untuk mencapai pasar industri perusahaan tidak akan memerlukan pengecer.
 - 2) Jumlah pelanggan potensial
Jika pelanggan potensial relatif sedikit, maka lebih baik bila perusahaan memakai tenaga penjual sendiri untuk menjual secara langsung kepada pembeli individual dan pembeli industrial.
 - 3) Konsentrasi geografis pasar
Pemasar cenderung mendirikan cabang-cabang penjualan di pasar yang berpenduduk padat dan menggunakan perantara untuk pasar yang berpenduduk jarang.
 - 4) Jumlah dan ukuran pemesanan
Sebuah perusahaan manufaktur akan menjual secara langsung pada jaringan grosir yang besar, karena jumlah pemesanannya yang besar menyebabkan bentuk pemesanan langsung ini lebih banyak (*feasible*).
- b. Pertimbangan Produk
 - 1) Nilai Unit (unit value)
Semakin rendah nilai unit maka saluran distribusinya semakin panjang. Namun jika produk nilai unitnya rendah itu dijual dalam kuantitas besar atau dikombinasikan dengan barang-barang lain sehingga jumlah pesanan total menjadi

besar, maka saluran distribusi yang pendek secara ekonomis lebih *feasible*.

2) Perishability

Untuk produk-produk yang fisiknya mudah rusak dan tidak tahan lama lebih baik disalurkan melalui saluran distribusi pendek. Hal ini dimaksudkan agar produk sampai ke tangan konsumen dengan kondisyang baik.

3) Sifat teknis produk

Produk-produk industri yang bersifat sangat teknis seringkali harus didistribusikan secara langsung karena armada penjualan produsen akan lebih dapat memberikan pelayanan yang diperlukan.

c. Pertimbangan tentang Perantara

1) Jasa yang diberikan perantara

Produsen hendaknya memilih perantara yang memberi jasa pemasaran yang tidak bisa dilakukan perusahaan secara teknis maupun ekonomis.

2) Keberadaan perantara yang diinginkan

Kesulitan yang dihadapi adalah bahwa seringkali yang diinginkan produsen tersebut juga menyalurkan produk-produk yang bersaing dan mereka tidak bersedia menambah lini produknya.

3) Sikap perantara terhadap kebijakan perusahaan

Kadang-kadang pemilihan distribusi produsen menjadi terbatas karena kebijakan pemasarannya tidak bisa diterima oleh perantara-perantara tertentu.

d. Pertimbangan Perusahaan

1) Sumber-sumber finansial

Perusahaan yang kuat keuangannya cenderung lebih tertarik untuk mengorganisasikan armada penjualnya sendiri sehingga mereka relatif kurang menggunakan perantara

2) Kemampuan manajemen

Pemilihan saluran juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dan kemampuan pemasaran dari pihak manajemen perusahaan. Kurangnya pengalaman dan kemampuan perusahaan akan menyebabkan perusahaan lebih suka memanfaatkan perantara untuk mendistribusikan barangnya.

3) Tingkat pengendalian yang diinginkan

Apabila dapat mengendalikan saluran distribusi, maka perusahaan dapat melakukan promosi yang agresif dan dapat mengawasi kondisi persediaan barang dan harga eceran produknya.

4) Jasa yang diberikan penjual

Seringkali perusahaan harus memberikan jasa-jasa pemasaran karena permintaan dari perantara.

5) Lingkungan

Pada situasi perekonomian yang lesu, produsen cenderung menyalurkan barangnya ke pasar dengan cara yang paling ekonomis, yaitu menggunakan saluran distribusi pendek

Menurut Djaslim (2014:155) menyebutkan bahwa tingkatan saluran distribusi terdiri dari:

1. Saluran non tingkat(terdiri dari satu perusahaan yang menjual langsung produknya ke pelanggan akhir
2. Saluran satu tingkat (berisi satu perantara seperti pengecer)
3. Saluran dua tingkat (berisi dua perantara yang dalam pasar barang konsumsi mereka umumnya adalah pedagang besar dan pengecer)
4. Saluran tiga tingkat (berisi tiga perantara, misalnya dalam pendistribusi mesin tekstil dan sparepatnya, pedagang besar menjual ke pemborong yang akan menjual kepedagang kecil).
5. Saluran aneka tingkat (saluran distribusi lebih dari tiga tingkat).

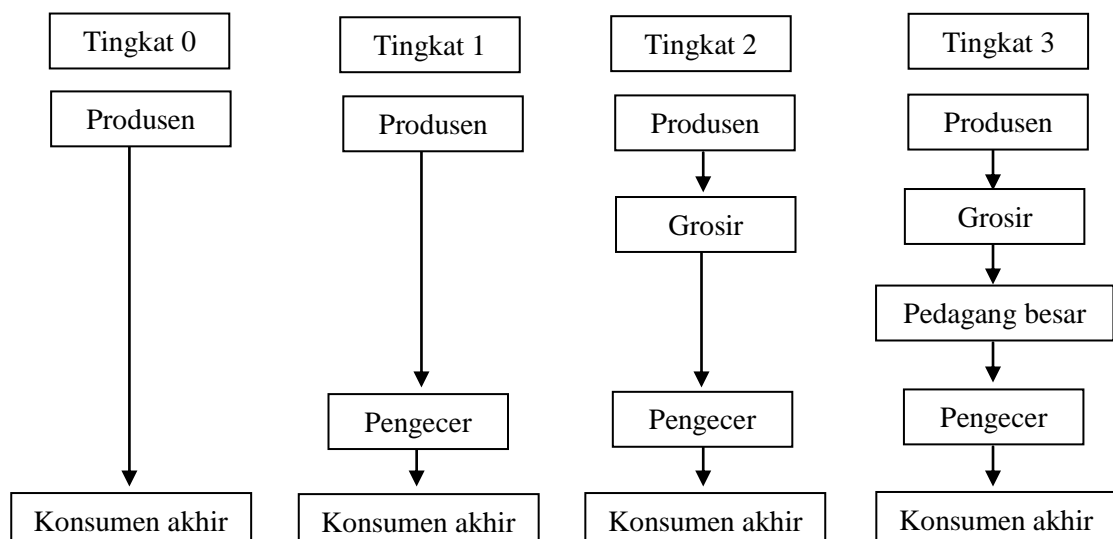
2.1.6 Fungsi Saluran Distribusi

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang saluran distribusi, maka perlu memahami mengenai fungsi saluran distribusi. Menurut Suparyanto dan Rosad (2015:160-162) saluran distribusi memiliki beberapa fungsi dalam aktivitas pemasaran yang meliputi fungsi ke depan, fungsi ke belakang dan fungsi ke dua arah.

1. Fungsi ke depan : Saluran distribusi menjalankan fungsi dari perusahaan kepada pelanggan :
 - a. Fungsi promosi :
Saluran distribusi memiliki fungsi promosi, hal ini karena saluran distribusi menjadi mata rantai perusahaan yang turut serta dalam mengembangkan dan menyebarkan promosi untuk mempengaruhi dan membujuk setiap pelanggan potensial.
 - b. Fungsi fisik :
Saluran distribusi melakukan fungsi penyimpanan dan pemeliharaan produk, serta pendistribusian kepada para pelanggan.
 - c. Fungsi pengalihan hak milik :
Saluran distribusi mengalihkan kepemilikan individu atau organisasi kepada organisasi atau individu.
2. Fungsi ke belakang : Saluran distribusi menjalankan fungsi dari pelanggan kepada perusahaan.

- a. Fungsi pemesanan, yaitu saluran distribusi menjalankan fungsi pemesanan produk dari para pelanggan potensial kepada pihak perusahaan.
 - b. Fungsi pembayaran, yaitu saluran distribusi memperlancar fungsi pembayaran dari pelanggan kepada perusahaan.
3. Fungsi dua arah : Saluran distribusi menjalankan fungsi dari perusahaan ke pelanggan dan dari pelanggan ke perusahaan secara dua arah.
- a. Fungsi informasi
Saluran distribusi menyampaikan berbagai informasi dari perusahaan kepada pelanggan potensial misalnya tentang ketentuan berlangganan, jenis produk yang dimiliki oleh perusahaan.
 - b. Fungsi negosiasi
Saluran distribusi menjadi media negosiasi antara pelanggan potensial dan perusahaan untuk mencapai kesepakatan harga dan syarat-syarat transaksi.
 - c. Fungsi pendanaan
Saluran menjadi pihak yang turut menyediakan dana untuk pemesanan, penyimpanan, dan pemeliharaan produk dari pihak perusahaan. Disamping itu berfungsi juga untuk memperlancar transaksi dari pelanggan.
 - d. Fungsi risiko
Saluran distribusi memiliki risiko atas kesalahan aktivitas pendistribusian kepada pelanggan, misalnya adanya produk cacat.

Pendistribusian produk dari produsen ke konsumen akhir biasanya melalui beberapa tingkatan. Menurut Suparyanto dan Rosad (2015:162-163) menyatakan bahwa tingkat saluran distribusi menunjukkan panjangnya saluran yang terlibat dalam pendistribusian produk dari produsen sampai kepada konsumen akhir. Untuk barang konsumen terdapat beberapa alternatif tingkat saluran distribusi, dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Tingkat Saluran Distribusi
Sumber : Suparyanto dan Rosad (2015)

Tingkat 0 :

Produsen menjual dan mendistribusikan langsung kepada konsumen akhir tanpa menggunakan saluran distribusi. Jenis saluran tingkat 0 antara lain penjualan produk secara *door to door* artinya produsen langsung menjual produk dari rumah ke rumah seperti makanan ringan yang tidak tahan lama (cepat basi), penjualan secara arisan, penjualan langsung di toko milik produsen.

Tingkat 1 :

Penjualan dan pendistribusian produk dari produsen sampai kepada konsumen akhir dengan memanfaatkan satu saluran, misalnya pengecer.

Tingkat 2 :

Penjualan dan pendistribusian produk dari produsen sampai kepada konsumen akhir dengan memanfaatkan dua saluran, misalnya grosir dan pengecer.

Tingkat 3 :

Penjualan dan pendistribusian produk dari produsen sampai kepada konsumen akhir dengan memanfaatkan tiga saluran, misalnya grosir, pedagang besar, dan pengecer.

2.1.7 Strategi Saluran Distribusi

Menurut Tjiptono (2017:364) mengemukakan bahwa strategi distribusi berkenaan dengan penentuan dan manajemen saluran distribusi yang dipergunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan jasanya, sehingga produk dapat sampai ke tangan konsumen sasaran dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada waktu diperlukan, dan di tempat yang tepat. Secara garis besar, terdapat enam macam strategi saluran distribusi yang dapat digunakan, yaitu Tjiptono (2017:364):

1. Strategi Struktur Saluran Distribusi

Strategi ini berkaitan dengan penentuan jumlah perantara yang digunakan untuk mendistribusikan produk dari produsen ke konsumen. Distribusi yang dipilih dapat berupa distribusi langsung (*direct channel*) atau distribusi tidak langsung (*indirect channel*). Tujuan distribusi ini adalah untuk menjangkau jumlah pelanggan yang optimal pada waktu yang tepat dan dengan biaya yang rendah, namun dapat meraih dan menjaga tingkat pengendalian distribusi tertentu.

Manfaat distribusi langsung adalah perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan sikap pelanggan, sehingga mampu menyesuaikan bauran pemasarannya. Jika dalam menyampaikan barang diperlukan jasa teknis khusus, pemasar dapat mengembangkan armada penjualan yang lebih daripada perantara. Perusahaan memiliki tingkat pengendalian yang besar. Akan tetapi distribusi langsung biasanya membutuhkan dana dan sumberdaya manusia yang besar.

Manfaat distribusi tidak langsung adalah perusahaan dapat memanfaatkan kontak hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala ekonomis operasi para perantara, perusahaan mampu menghemat pengeluarannya. Dana yang dibutuhkan oleh perusahaan tidak besar, tetapi perusahaan terpaksa harus mengorbankan sebagian besar pengendalian distribusinya

2. Strategi Cakupan Distribusi

Strategi cakupan distribusi bertujuan untuk melayani pasar dengan biaya minimum namun bisa menciptakan citra produk yang diinginkan. Strategi ini berkaitan dengan penentuan jumlah perantara di suatu wilayah (*market exposure*). Berikut ini terdapat tiga macam strategi cakupan distribusi yang meliputi :

a. Distribusi eksklusif yaitu produsen hanya menunjuk satu orang perantara khusus untuk meyalurkan barangnya di daerah atau wilayah tertentu, dengan syarat perantara itu tidak boleh menjual produk produsen lain.

Keuntungan distribusi eksklusif adalah :

- Loyalitas perantara yang tinggi, sehingga perusahaan dapat memperoleh dukungan penjualan yang besar dan data-data yang diperlukan untuk *forecasting* dan riset pasar.
- Meningkatkan citra produk.
- Tingkat pengendalian yang tinggi atas harga dan jasa yang diberikan perantara.

Kerugian distribusi eksklusif adalah :

- Volume penjualan rendah
- Hanya tergantung pada satu perantara, *opportunity cost* produsen di sebuah daerah tertentu menjadi besar.
- Distribusi eksklusif sering menjadi sasaran Undang-Undang Anti Monopoli di sejumlah negara.

b. Distribusi intensif, yaitu produsen berusaha menyediakan produknya di semua gerai ritel yang mungkin memasarkannya. *Convenience product* dan *industrial supplies* umumnya didistribusikan secara intensif.

Keuntungan distribusi intensif yaitu : produk perusahaan tersedia luas di pasar.

Sedangkan kerugian distribusi intensif yaitu :

- Item yang dijual harus murah harganya dan *turnover*-nya cepat.
 - Sukar mengendalikan gerai yang banyak dan tersebar luas.
 - Komitmen *retailer* untuk melakukan promosi produk cenderung rendah.
- c. Distribusi selektif, yaitu strategi menempatkan produk perusahaan di beberapa gerai ritel saja dalam suatu daerah tertentu. Hal ini dimungkinkan bila volume penjualan yang tinggi bisa diperoleh dari beberapa gerai ritel saja, perantara yang digunakan memberikan kontribusi besar terhadap tujuan distribusi yang ditetapkan produsen, produk yang didistribusikan adalah *shopping goods* atau *material products*, dan apabila produsen memerlukan perusahaan yang menjual sejumlah besar lini produk yang didukung jasa-jasa yang diperlukan.
3. Strategi Saluran Distribusi Berganda
Strategi saluran distribusi berganda yaitu penggunaan lebih dari satu saluran distribusi yang berbeda untuk melayani beberapa segmen pelanggan dengan tujuan untuk memperoleh akses yang optimal pada setiap segmen. Terdapat dua jenis saluran distribusi berganda, yaitu :
- a. Saluran komplementer, yaitu jika masing-masing saluran menjual produk yang tidak saling berhubungan atau melayani segmen pasar yang tidak saling berhubungan. Adapun tujuan saluran ini adalah untuk mencapai segmen pasar yang tidak dapat dicapai oleh saluran distribusi perusahaan yang ada sekarang.
 - b. Saluran kompetitif, yaitu jika produk yang sama dijual melalui dua saluran yang berbeda tapi bersaing satu sama lain. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan penjualan.
4. Strategi Modifikasi Saluran Distribusi
Strategi modifikasi saluran distribusi adalah strategi mengubah susunan saluran distribusi yang ada berdasarkan evaluasi dan peninjauan ulang. Sistem distribusi perlu secara terus-menerus ditinjau dan diatur kembali untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan keadaan di pasar.
5. Strategi Pengendalian Saluran Distribusi
Saluran pemasaran konvensional biasanya terdiri dari produsen, pedagang grosir, dan pengecer independen, yang masing-masing berupaya memaksimalkan labanya. Agar dapat menjadi pengendali saluran diperlukan komitmen dan sumber daya yang kuat sehingga dapat melaksanakan kewajiban sebagai pemimpin.
Jenis-jenis strategi pengendalian yang biasanya digunakan antara lain adalah :
- a. *Vertical marketing system* (VMS; dikenal pula dengan istilah *vertical Marketing Network* atau VMN), yaitu jaringan yang dikelola secara terpusat dan profesional, yang sejak awal didesain untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil yang maksimal. Dengan kata lain VMS adalah jaringan yang rasional, kapital intensif, didesain untuk mencapai penghematan teknologi, manajerial, dan promosi melalui integrasi, koordinasi, dan sinkronisasi aliran pemasaran dari produsen ke konsumen akhir.
 - b. *Horizontal Marketing System* (HMS, merupakan jaringan yang terbentuk apabila beberapa perusahaan perantara yang tidak berkaitan menggabungkan sumber daya dan program pemasarannya guna

memanfaatkan peluang pasar yang ada, dalam hal ini mereka berada di bawah satu manajemen. Hal tersebut karena masing-masing perusahaan tidak memiliki sumber-sumber modal, pengetahuan, produksi, dan pemasaran untuk menjalankan usaha sendiri.

6. Strategi Manajemen Konflik dalam Saluran Distribusi

Konsep sistem pada distribusi mensyaratkan adanya kerjasama antar saluran, akan tetapi selalu timbul struktur kekuatan sehingga diantara anggota saluran sering terjadi konflik baik bersifat horizontal ataupun vertikal.

a. Konflik horizontal

Konflik ini terjadi diantara para perantara yang sejenis, yaitu :

- Konflik antar perantara yang menjual produk sejenis (contoh : toko komputer versus toko komputer).
- Konflik antar perantara yang menjual produk berbeda (contoh : toko komputer versus toko peralatan elektronik).

b. Konflik vertikal

Konflik ini terjadi antar anggota saluran distribusi, yaitu :

- Konflik antar produsen dan pedagang grosir (Contohnya : produsen langsung menjual ke pengecer)
- Konflik antar produsen dan pengecer (contoh : *independent retailer* versus *producer-owned retail store*).

Untuk mengelola dan menangani konflik dalam saluran distribusi diperlukan adanya strategi manajemen konflik saluran sebagai berikut :

- a. *Bargaining strategy*, yaitu salah satu anggota saluran berinisiatif sendiri dalam proses tawar-menawar, ia bersedia mengalah, dengan harapan pihak lain juga berbuat serupa.
- b. *Boundary strategy*, yaitu menangani konflik dengan diplomasi, dimana kedua belah pihak mengirim wakil-wakilnya untuk berunding memecahkan konflik yang terjadi.
- c. *Interpenetration strategy*, yaitu pemecahan konflik dengan interaksi informasi yang sering dengan melibatkan pihak lain untuk membangun apresiasi terhadap pandangan masing-masing. Caranya dengan bergabung dalam sebuah asosiasi dagang.
- d. *Superorganizational strategy*, yaitu menggunakan pihak ketiga yang netral untuk menangani konflik.
- e. *Superordinate goal strategy*, yaitu para anggota saluran yang berkonflik menetapkan tujuan bersama.
- f. *Exchange of person strategy*, yaitu masing-masing pihak yang berkonflik saling bertukar personil.
- g. *Cooptation*, yaitu menggunakan pimpinan organisasi lain yang ditempatkan di dewan penasihat atau dewan direktur untuk didengarkan pendapatnya dalam organisasi konflik.

2.1.8 Supply Chain

Supply Chain Management merupakan serangkaian proses yang saling terintegrasi, dimulai dari bahan baku dan di akhiri dengan pelanggan yang puas.

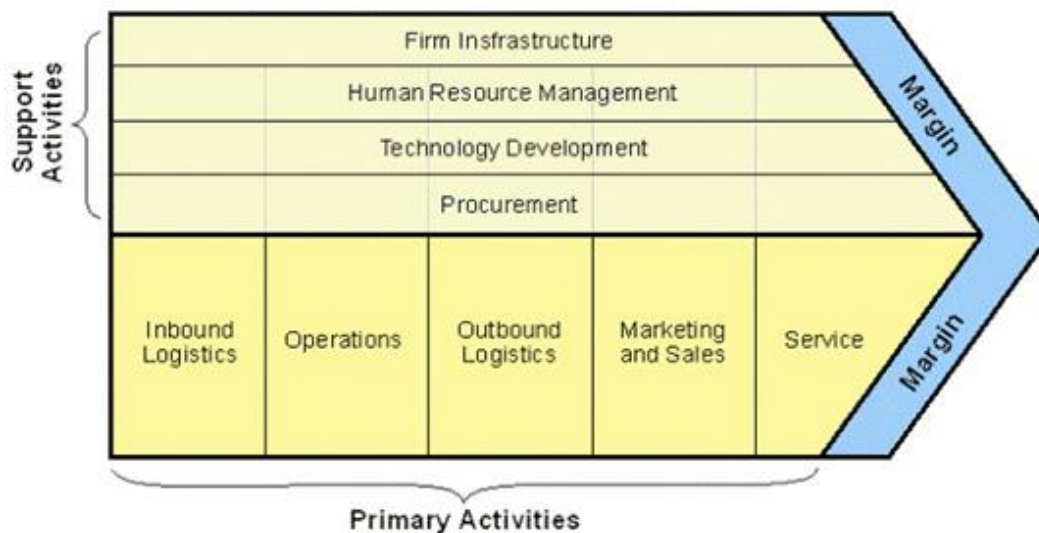
Dengan demikian, *supply chain* mencakup pemasok, perusahaan manufaktur atau penyedia jasa dan perusahaan distributor, grosir, atau pengecer yang mengiriskan produk atau jasa hingga ke konsumen akhir (Heizer & Render, 2015).

Green Supply Chain Management sebagai proses menggunakan input yang ramah lingkungan dan mengubah input menjadi output yang dapat dimanfaatkan kembali pada akhir siklusnya sehingga menciptakan rantai pasokan yang berkelanjutan (Penfield, 2017). *Green Supply Chain Management* sebagai pengintegrasian isu lingkungan ke dalam *Supply Chain Management*, termasuk desain produk, pembelian bahan baku dan pemilihan pemasok, proses manufaktur, hingga pengiriman produk akhir ke konsumen. *Green Supply Chain Management* membawa praktek-praktek tradisional manajemen rantai pasokan, yang menggabungkan kriteria lingkungan, atau masalah keputusan pembelian barang atau jasa dan hubungan jangka panjang dengan pemasok.

Dalam kerangka kerja SCM (*supply chain management*) memberikan gambaran secara umum pentingnya komponen manajemen terhadap berjalannya seluruh proses bisnis yang dapat diintegrasikan dan dikelola, dengan demikian komponen ini akan mencerminkan sebuah manajemen yang semestinya. Ada delapan kunci proses bisnis yang akan membentuk inti dari *supply chain management* yaitu *Customer Relationship management* (manajemen hubungan dengan pelanggan), *Customer Service Management* (manajemen Pelayanan terhadap pelanggan), *Demand management* (Manajemen kebutuhan), *Order Fulfillment* (pemuahan order), *Manufacturing Flow Management* (Aliran manajemen manufaktur), *Supplier Relationship Management* (Manajemen hubungan supplier), *Product Development dan commercialization*

(Pengembangan produk dan komersialisasi), *Returns management* (manajemen perbaikan). Selain terdapat delapan kunci proses bisnis yang menjalankan rantai pasok mulai dari *supplier* sampai ke pengguna terakhir dan akan melintasi jaringan fungsional yang ada disetiap perusahaan. Jaringan fungsional yang terdapat di perusahaan meliputi *logistics* (logistik), *Marketing* (pemasaran), *finance* (keuangan), *research and development* (perancangan dan pengembangan), *production* (produksi), dan *purchasing* (Pembelian).

Supply Chain adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik. Menurut Darojat dan yunitasari (2017) *Supply chain* adalah terintegrasinya suatu proses dimana sejumlah *entity* bekerja bersama demi mendapatkan *raw material*, mengubah *raw material* menjadi produk jadi, dan mengirimkannya ke *retailer* dan *customer*. Selain sebagai kesatuan dari *Supplier*, *Manufacturing*, *Customer*, dan *Delivery Process*, *supply chain* juga merupakan suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Anititawati dkk (2016) mengatakan *Supply Chain* adalah sekumpulan aktivitas terkait jaringan fasilitas dan pilihan distribusi yang mencakup keseluruhan interaksi antara pemasok, perusahaan, manufaktur, distributor, dan konsumen yang menjalankan fungsi dari pengadaan material, pengolahan material tersebut menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi, dan pendistribusian barang jadi tersebut kepada pelanggan. Rantai *Supply Chain* dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut;



Gambar 2.2

Rantai *Supply Chain*

Menurut Mangifera (2015:26) menjabarkan kembali potensi penciptaan nilai dari aktivitas primer dan pendukung.

a. Aktivitas Primer (*Primary Activities*)

1. *Inbound Logistics* (logistik ke dalam), dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan input-input ke produk. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan.
2. *Operations* (operasi), segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi input-input yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Termasuk di dalamnya permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
3. *Outbound Logistik* (logistik ke luar), aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan. Meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
4. *Marketing and Sales* (pemasaran dan penjualan), aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk menyediakan sarana yang melaluinya para pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk melakukannya. Untuk secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.
5. *Service* (pelayanan), aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

b. *Aktivitas Pendukung (Support Activities)*

1. *Procurement* (pembelian/pengadaan), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk membeli input-input yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. Input-input pembelian meliputi item-item yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.
2. *Technology development* (pengembangan teknologi), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan untuk memproduksinya. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, misalnya peralatan proses, desain riset, dan pengembangan dasar, dan prosedur pemberian servis.
3. *Human resources management* (manajemen sumber daya manusia), aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel.
4. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan) atau general administration (administrasi umum), infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur ini, perusahaan berusaha dengan efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas, dan mendukung kompetensi inti.

2.1.9 Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari kata-kata *Strength* (kekuatan perusahaan) *Weaknesses* (kelemahan perusahaan), *Opportunities* (peluang bisnis) dan *Threats* (hambatan untuk mencapai tujuan). Menurut Tjiptono (2017:8) Analisis SWOT adalah analisis yang terdiri dari analisis lingkungan mikro yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan analisis lingkungan makro yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi perusahaan.” Menurut Kotler (2014:88) mengemukakan bahwa : “analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.”

Selanjutnya Rangkuti (2014:19) mengemukakan bahwa : ”analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*).” Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan

memilah berbagai hal yang mempengaruhi ke-empat faktor SWOT. Kemudian menerapkan dalam gambar matriks SWOT. Aplikasinya adalah bagaimana kekuatan mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan yang mencegah keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana kekuatan mampu menghadapi ancaman yang ada, dan bagaimana cara mengatasi kelemahan yang mampu membuat ancaman menjadi nyata atau menciptakan ancaman baru. Untuk menyusun suatu formula SWOT yang *representative* adalah dengan menempatkan tahap-tahap berikut (Irham, 2014: 222-224) :

1. Menyusun dan menentukan faktor-faktor strategis Eksternal dan Internal suatu perusahaan. Faktor internal merupakan lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada didalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman. Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating dan skor untuk tabel eksternal dan internal dibuat dengan teknik skala sebagai berikut :
 - a. Bobot nilai
 - 1,00 = sangat penting
 - 0,75 = penting
 - 0,50 = kurang penting
 - 0,25 = tidak penting
 - 0,10 = sangat tidak penting
 - b. Rating nilai
 - 5 = sangat baik
 - 4 = baik
 - 3 = kurang baik
 - 2 = tidak baik
 - 1 = sangat tidak baik
 - c. Skor nilai

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan :

- SN = Skor nilai
 BN = Bobot nilai
 RN = Rating nilai

2. Menganalisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrik SWOT.

Untuk menentukan kedudukan perusahaan dalam matriks akan digunakan rumus :

$$\frac{S - W}{2} : \frac{O - T}{2}$$

Ket : S = Kekuatan (Strength)
 W = Kelemahan (Weakness)
 O = Peluang (Opportunity) ;
 T = Ancaman (Threats)

Dari rumus tersebut akan didapatkan koordinat satu titik, dimana titik itulah yang menentukan kedudukan perusahaan dalam analisis SWOT. Skema dari analisis SWOT dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :

Gambar 2.3
Skema Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL	KEKUATAN PERUSAHAAN	KELEMAHAN PERUSAHAAN
FAKTOR EKSTERNAL	STRATEGI S – O	STRATEGI W – O
PELUANG BISNIS	STRATEGI S – T	STRATEGI W – T
ANCAMAN BISNIS		

Sumber : Irham (2014: 224)

- a. Strategi SO
 Dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia.
- b. Strategi WO
 Diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada.
- c. Strategi ST
 Serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak

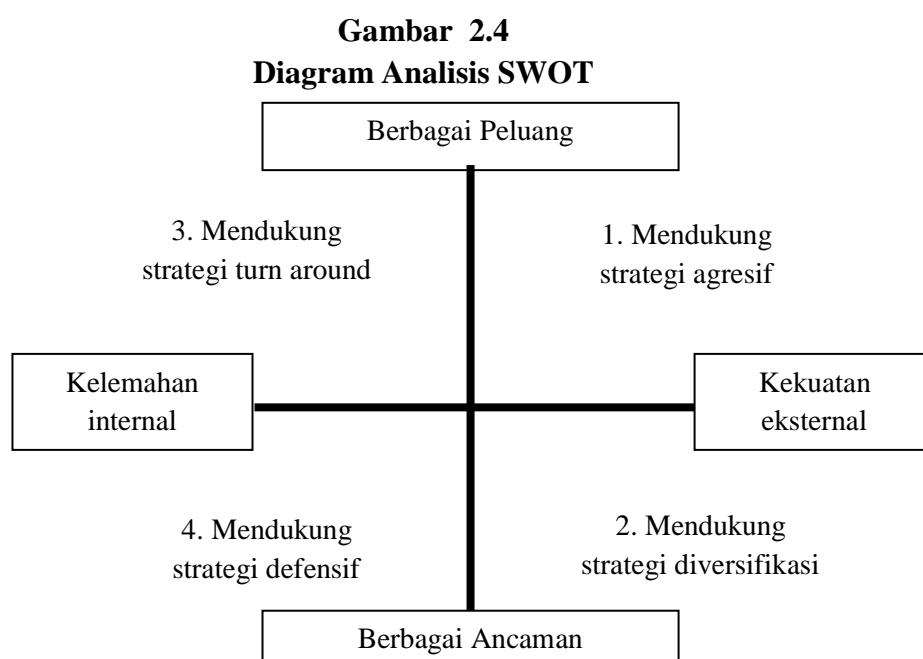
menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang di hadapi.

d. Strategi WT

Pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2014: 19)

dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini :



Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ke III ini mirip dengan *question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan

sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri micro computer

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.10 Analisis Matriks BCG atau BCG

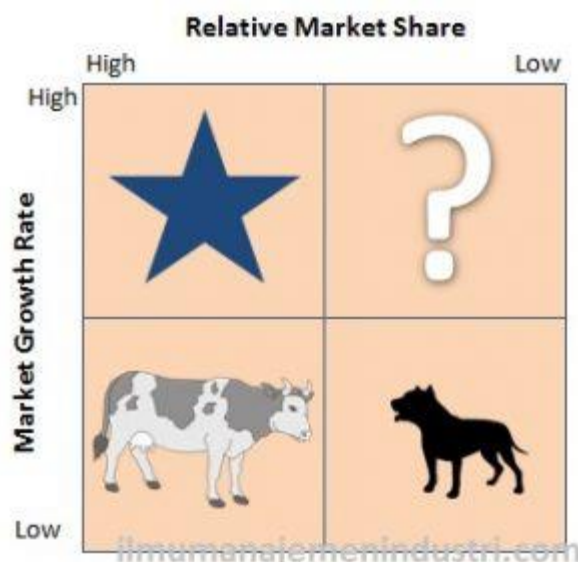
Matriks BCG atau BCG Matrix adalah alat analisis bisnis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang dan meninjau portofolio produk perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya. Matriks BCG ini juga membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya dan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis Portofolio (Khaerul, 2013:226).

Matriks BCG dikembangkan oleh Bruce Henderson pada tahun 1970-an. Bruce Henderson juga merupakan pendiri *Boston Consulting Group* (BCG) yaitu sebuah perusahaan konsultan manajemen global yang terkemuka yang pernah menduduki peringkat ketiga perusahaan terbaik untuk bekerja versi Forbes pada tahun 2014. Karena Matriks ini dikembangkan oleh pendiri *Boston Consulting Group* (BCG) maka matriks ini dinamakan dengan Matriks BCG yang singkatan dari Boston Consulting Group. Matriks BCG ini juga berkaitan erat dengan siklus hidup produk (*Products life cycle*) sehingga sering disebut juga dengan *Product Portfolio Matrix* (Matriks Portofolio Produk). Nama-nama lain Matriks BCG

diantaranya adalah *BCG Growth-Share Matrix* (Matriks Pertumbuhan dan Pangsa Pasar BCG), *Boston Box* dan *Portfolio Diagram* (Diagram Portofolio).

Matriks BCG terdiri dari matriks yang berukuran 2 baris x 2 kolom atau terdiri dari 4 sel (4 kuadran). 4 sel tersebut pada dasarnya mewakili 4 kategori portofolio produk perusahaan dari 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu *Relative Market Share* (pangsa pasar relatif) dan *Market Growth Rate* (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut masing-masing diwakili oleh Bintang (*Star*), Sapi Perah (*Cash Cows*), Anjing (*Dogs*) dan Tanda Tanya (*Question Marks*). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut (Khaerul, 2013:226):

Gambar 2.5
Relative Market Share



Berdasarkan gambar 2.2 di atas mengenai Matriks BCG atau BCG Matrix dapat dijelaskan sebagai berikut (Yanuar, 2014:53);

1. *Stars* (Bintang) : Yang termasuk dalam kategori Stars atau Bintang adalah produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-

produk terkemuka yang diminati oleh pasar. Perusahaan membutuhkan banyak investasi untuk mempertahankan posisi produk-produk tersebut dan untuk mendukung pertumbuhan lebih lanjut serta mempertahankan keunggulan-keunggulan atas produk tersebut agar dapat tetap bersaing dengan produk kompetitor lainnya. Produk-produk di kategori Bintang ini dapat berubah menjadi kategori Sapi perah (*Cash Cows*) apabila mereka tetap dapat mempertahankan keberhasilan mereka hingga tingkat pertumbuhannya mengalami penurunan.

2. *Cash Cows* (Sapi Perah) : Yang termasuk dalam kategori *Cash Cows* atau Sapi Perah adalah produk atau unit bisnis yang merupakan pemimpin pasar, menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaannya. Produk atau unit bisnis pada kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi namun prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas. Pendapatan yang didapat pada tingkat *Cash Cows* ini biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan produk-produk baru yang masih berada di kategori *Question Marks* (Tanda Tanya) atau membayar hutang-hutang perusahaan serta membayar dividen kepada pemegang saham. Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk-produk dalam kategori *Cash Cows* ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.
3. *Dogs* (Anjing) : *Dogs* (Anjing) atau juga dikenal dengan istilah hewan peliharaan, yang termasuk pada kategori *Dogs* ini adalah produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah. Produk-produk pada kategori ini biasanya hanya memberikan kontribusi keuntungan yang sangat rendah atau bahkan harus menderita kerugian. Produk atau bisnis unit kategori *Dogs* ini umumnya merupakan beban bagi perusahaan karena dapat menguras waktu manajemen dan sebagian besar sumber daya perusahaan. Unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori ini biasanya akan mengalami pengurangan, divestasi ataupun likuidasi oleh manajemen perusahaan.
4. *Question Marks* (Tanda Tanya) : Kategori *Question Marks* kadang-kadang disebut juga dengan problem children atau wildcats). Yang termasuk dalam kategori *Question Marks* ini adalah produk atau bisnis unit yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Penghasilan (uang) yang didapat umumnya tidak sebanding dengan biaya-biaya yang dikeluarkan (lebih banyak pengeluaran daripada pendapatan). Namun karena prospek pertumbuhannya sangat pesat sehingga berpotensi untuk berubah menjadi *Stars* atau Bintang. Manajemen perusahaan tersebut disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk atau bisnis unit yang berada dalam kategori *Question Marks* ini karena pertumbuhan yang tinggi.

Dari penjelasan 4 kategori pada Matriks BCG diatas, terlihat bahwa analisis matriks BCG memiliki hubungan yang erat dengan Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) seperti pada gambar dibawah ini (Yanuar, 2014:53):

Gambar 2.6
Siklus Hidup Produk



Setelah mengetahui posisi produk dan bisnis unit kita berada, tahap selanjutnya adalah menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan tingkat persaingan yang ada. Berikut ini terdapat empat strategi yang dapat diterapkan pada bisnis unit atau produk-produk yang berada dalam Matriks BCG (Yanuar, 2014:53):

1. *Build* atau Membangun, yaitu meningkatkan investasi pada produk atau unit bisnis agar dapat meningkatkan pangsa pasar. Strategi ini biasanya dilakukan untuk mendorong produk-produk dalam kategori *Question Marks* menjadi *Stars* dan akhirnya menjadi *Cash Cows*.
2. *Hold* atau Mempertahankan, yaitu strategi untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Strategi tersebut biasanya digunakan pada kategori *Stars*.
3. *Harvest* atau Memanen, yaitu strategi untuk mengurangi investasi dan mencoba untuk mendapatkan uang tunai (*cash*) semaksimal mungkin dari produk atau meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan. Strategi ini biasanya digunakan pada produk-produk atau unit bisnis yang berada di kategori *Cash Cows*.

4. *Divest* atau Melakukan Divestasi, yaitu strategi yang melakukan penutupan usaha atau likuidasi terhadap unit bisnis atau produk yang mengalami kerugian atau produk yang memiliki pangsa pasar rendah. Strategi Divestasi ini biasanya dilakukan pada produk atau unit bisnis yang berada di kategori *Dogs*.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Tujuan penelitian terdahulu ini adalah karena peneliti ingin membandingkan perbedaan dan persamaan antara hasil-hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitian yang akan dilakukan sekarang ini salah satunya dilakukan oleh Kiram dan Irawati (2017) dengan judul Analisis Perencanaan Sistem Distribusi Pada PT. Lafarge Cement Indonesia Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan distribusi PT.LCI dilakukan ketika perusahaan mendapatkan *purchase order* (PO) dari pelanggan. Sistem perencanaan distribusi tersebut mengakibatkan tidak optimalnya penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan karena bersifat jangka pendek. Tingkat distribusi PT. LCI Lhoknga Aceh Besar hingga tahun 2012 mencapai 1.725.150 ton. Prediksi/peramalan produksi PT. LCI Lhoknga Aceh Besar dari tahun 2012 -2020 mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

Penelitian dari Supardi (2017) dengan judul Strategi Saluran Distribusi Yang Tepat Dalam Penjualan Kerupuk Mbah Urip pada UU Redjo Makmoer Indonesia Area Samarinda. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, menunjukkan bahwa jumlah saluran distribusi berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan. Temuan ini mendukung hipotesis yang berpengaruh terhadap volume penjualan.

Kemudian penelitian dari Karundeng (2018) dengan judul penelitian “Analisis Saluran Distribusi Kayu (Studi Kasus Di CV. Karya Abadi, Manado).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan aktivitas distribusi fisik yang mengutamakan transportasi dalam pelaksanaan distribusinya. Dalam menjalankan proses distribusi masih ada juga faktor penghambat yang menyebabkan distribusi tidak berjalan sesuai keinginan karena perusahaan belum bisa menangani dengan tepat kegiatan distribusi dan faktor eksternal yang memperlambat kelancaran pendistribusian barang.

Selanjutnya peneliti dari Daniel (2017) dengan judul penelitian Evaluasi Strategi Saluran Distribusi pada Nimco Indonesia. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dari lima taktik Nimco Indonesia terdapat tiga taktik yang memiliki relevansi. Relevansi dilihat berdasarkan persamaan tujuan dan fungsi taktik Nimco Indonesia dengan strategi alternatif yang disarankan oleh peneliti dalam penelitian ini. Berikut taktik Nimco Indonesia yang memiliki relevansi dengan alternatif strategi penelitian ini: saluran distribusi luas, keuntungan lokasi distributor dan pendekatan, pembinaan, dan pemeliharaan distributor

Kemudian penelitian dari Raharja (2013) dengan judul Analisis Saluran Distribusi Hypermarket Di Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan saluran distribusi pendek. Hal ini disebabkan untuk barang berasal dari produsen langsung dan berlaku untuk perusahaan yang besar seperti Hypermarket.

Untuk lebih jelas penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.1

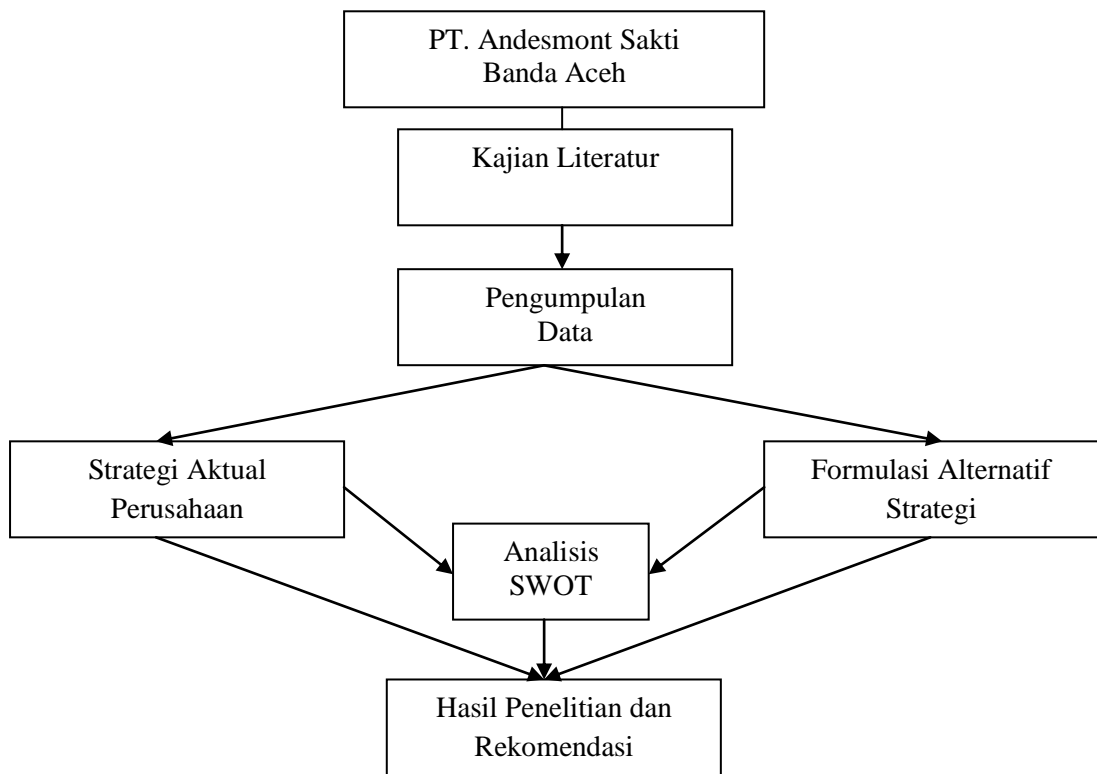
Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

No	Judul dan nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Perencanaan Sistem Distribusi Pada PT. Lafarge Cement Indonesia Aceh Besar (Khiram dan Irawati, 2017)	– Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan distribusi PT.LCI dilakukan ketika perusahaan mendapatkan purchae order (PO) dari pelanggan. Sistem perencanaan distribusi tersebut mengakibatkan tidak optimalnya penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan karena bersifat jangka pendek.	– Sama-sama meneliti tentang saluran distribusi	– Tempat penelitian – Analisis data – Teknik pengumpulan data
2	Strategi Saluran Distribusi Yang Tepat Dalam Penjualan Kerupuk Mbah Urip pada UU Redjo Makmoer Indonesia Area Samarinda (Supardi, 2017)	– Metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, menunjukkan bahwa jumlah saluran distribusi berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan.	– Sama-sama meneliti tentang saluran distribusi	– Tempat penelitian – Analisis data – Teknik pengumpulan data
3	Analisis Saluran Distribusi Kayu (Studi Kasus Di CV. Karya Abadi, Manado) (Karundeng, 2018)	– Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan aktivitas distribusi fisik yang mengutamakan transportasi dalam pelaksanaan distribusinya. Dalam menjalankan proses distribusi masih ada juga faktor penghambat yang menyebabkan distribusi tidak berjalan sesuai keinginan karena perusahaan belum bisa menangani dengan tepat kegiatan distribusi dan faktor eksternal yang memperlambat kelancaran pendistribusian barang.	– Sama-sama meneliti tentang saluran distribusi	– Tempat penelitian – Analisis data – Teknik pengumpulan data

4	Evaluasi Strategi Saluran Distribusi pada Nimco Indonesia (Daniel, 2017)	– Metode Kualitatif	Penelitian ini menyimpulkan bahwa dari lima taktik Nimco Indonesia terdapat tiga taktik yang memiliki relevansi. Relevansi dilihat berdasarkan persamaan tujuan dan fungsi taktik Nimco Indonesia dengan strategi alternatif yang disarankan oleh peneliti dalam penelitian ini.	– Sama-sama meneliti tentang saluran distribusi	– Tempat penelitian – Analisis data – Teknik pengumpulan data
5	Analisis Saluran Distribusi Hypermarket Di Kota Bandung (Raharja, 2013)	– Metode Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan saluran distribusi pendek. Hal ini disebabkan untuk barang berasal dari produsen langsung dan berlaku untuk perusahaan yang besar seperti Hypermarket.	– Sama-sama meneliti tentang saluran distribusi	– Tempat penelitian – Analisis data – Teknik pengumpulan data

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual pada penelitian ini memberikan gambaran tentang Implementasi dan Optimalisasi distribusi pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Dengan adanya kerangka konseptual ini akan memberikan kemudahan kepada peneliti dalam memecahkan masalah penelitian dan menjawab pertanyaan-pertanyaan terhadap objek masalah penelitian. Berikut adalah kerangka konseptual yang dibangun dalam memecahkan masalah dalam penelitian. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.7



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran
Sumber: Data diolah (2019)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana dan struktur penelitian yang dibuat sedemikian rupa untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Menurut Sekaran (2017:152) desain penelitian adalah rencana struktur penelitian yang mengarahkan proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, objektif, efisien, dan efektif. Desain penelitian dapat meliputi beberapa elemen yaitu;

3.1.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui fenomena atau permasalahan yang terjadi di PT. Andesmont Sakti Banda Aceh khususnya mengenai Strategi Saluran Distribusi melalui analisis SWOT. Untuk memperoleh data dan informasi dalam penulisan skripsi ini, penelitian dilakukan secara langsung pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Yang menjadi objek penelitiannya adalah Strategi Saluran Distribusi Semen Andalas pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

3.1.2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana peneliti akan melakukan observasi langsung ke lapangan dan mengumpulkan data-data yang akan dianalisis berdasarkan pengamatan dan pengetahuan peneliti. Pengamatan atau observasi merupakan suatu unsur penting dalam penelitian kualitatif, observasi dalam konsep yang sederhana adalah sebuah proses atau kegiatan awal yang dilakukan oleh peneliti untuk bisa mengetahui kondisi, realitas lapangan

penelitian. Observasi dalam penelitian kualitatif adalah pengamatan langsung terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.

3.1.3. Horizon Waktu

Horizon waktu penelitian ini merupakan penentuan target penelitian dalam waktu jangka pendek. Penelitian ini dilakukan mulai pada bulan April 2019 sampai dengan selesai. Dalam penelitian ini horizon waktu yang digunakan adalah *one shot* atau *cross sectional*, yaitu horizon waktu yang mengumpulkan data penelitian hanya dalam sekali kumpul.

3.1.4. Unit Analisis

Unit analisis merujuk pada tingkat kesatuan data yang dikumpulkan selama tahap analisis data. Unit analisis Individual adalah data yang dikumpulkan dari setiap individu unit. Jika peneliti berminat mempelajari interaksi dua orang maka dikenal sebagai unit analisis pasangan (*dyads*). Sifat informasi yang dikumpulkan serta tingkat dimana data dijumlahkan untuk analisis, adalah integral dengan keputusan yang dibuat dalam memilih unit analisis. Peneliti memutuskan unit analisis bahkan saat kita merumuskan pertanyaan penelitian karena metode pengumpulan data ditentukan oleh tingkat dimana data dijumlahkan untuk analisis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam menyusun laporan tugas akhir ini penulis memerlukan data yang terbagi atas berbagai macam, meliputi (Sugiyono, 2017:21):

1. Data Primer

Data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek. Data primer dalam penelitian ini yaitu berupa hasil wawancara atau observasi dengan pimpinan maupun petugas PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dari sekunder dalam penelitian ini seperti laporan keuangan atau dokumentasi yang diperoleh dari PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.

Teknik Pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini dilakukan dengan cara penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan penelitian langsung ke objek penelitian.

- a. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pimpinan untuk mengetahui sejarah organisasi, struktur organisasi, Strategi Saluran Distribusi, serta cara mengatasi masalah yang timbul.

- b. Observasi

Pengamatan dan pencatatan secara sistematis dengan melihat prosedur yang terjadi.

3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2014:21) teknik deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Alasan peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif ini agar memudahkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hubungan variabel dan juga mencari hubungan komparasi antar variabel.

Di dalam menganalisis data, metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan manajemen strategi dan manajemen pemasaran selanjutnya disajikan dalam bentuk tabulasi, bagan dan uraian. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan pada matrik SWOT.

Untuk menentukan posisi persaingan di dalam PT. Andesmont Sakti Banda Aceh digunakan metode Analisis SWOT yang membandingkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Berikut skema dari analisis SWOT dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini:

Gambar 3. 1
Skema Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL / FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN PT. ANDESMONT SAKTI BANDA ACEH	KELEMAHAN PT. ANDESMONT SAKTI BANDA ACEH
PELUANG BISNIS	STRATEGI S – O	STRATEGI W – O
ANCAMAN BISNIS	STRATEGI S – T	STRATEGI W – T

Sumber : Irham (2014: 224)

a. Strategi SO

Dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia.

b. Strategi WO

Diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang ada.

c. Strategi ST

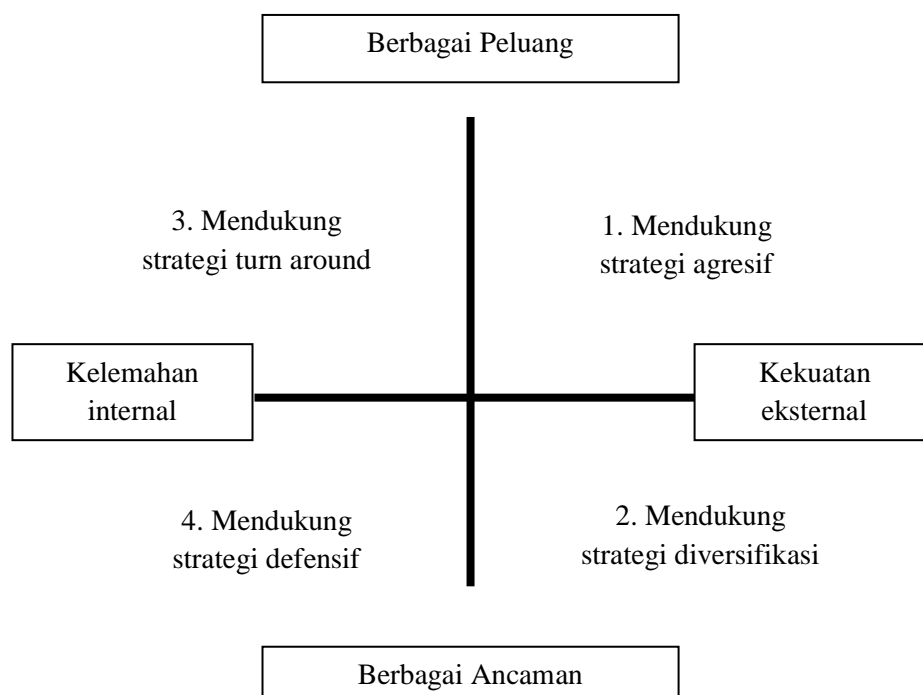
Serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki menghindari efek negatif dari ancaman PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang di hadapi.

d. Strategi WT

Pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimiliasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

Kemudian penulis juga meggunakan diagram dari analisis SWOT dapat dilihat pada gambar 3.2 dibawah ini:

Gambar 3.2 Diagram Analisis SWOT



Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. PT. Andesmont Sakti Banda Aceh tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, PT. Andesmont Sakti Banda Aceh masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kuadran III : PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

PT. Andesmont Sakti adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang berlokasi di Banda Aceh dan telah berdiri sejak tahun 1993. Pada tahun 2016, PT. Andesmont Sakti mendapatkan wewenang dalam mendistribusikan Semen Andalas yang di produksi oleh PT. Lafarge Cement Indonesia (sebelumnya PT. Semen Andalas Indonesia). Didukung dengan jumlah armada yang memadai, menjadikan pendistribusian semen mampu sampai ke tempat tujuan dengan aman dan tepat waktu.

PT. Andesmont Sakti beralamat Jln. Teuku Umar No. 143, Setui Banda Aceh, sedangkan gudang PT. Andesmont Sakti beralamat Jln. Soekarno Hatta No.75 Geuce Meunara, Banda Aceh. Seiring dengan semakin bertumbuhnya pembangunan infrastruktur di Indonesia secara umum, terlebih di wilayah Aceh secara khusus, PT. Andesmont Sakti merupakan partner yang tepat dalam penyediaan produk semen yang berkualitas.

4.1.2. Visi dan Misi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Visi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah menjadi perusahaan kontraktor, dan distributor tingkat nasional yang disegani dan selalu unggul dalam kualitas

produk, harga dan service kepada konsumen. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut ini:

1. Secara berkesinambungan menyediakan jasa konstruksi dan distribusi semen yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan konsumen
2. Mengembangkan jaringan distribusi hingga keseluruh wilayah Sumatera
3. Membangun hubungan kemitraan jangka panjang dengan partner bisnis kami berlandaskan saling percaya dan menguntungkan
4. Mengembangkan SDM yang berkompeten dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kepuasan konsumen.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Strategi Distribusi pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Distribusi dan transportasi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah alokasi dan penyaluran serta sarana angkutan (transport) pasokan semen dan kantong baik itu melalui darat maupun laut ke tujuan masing-masing dan menjaga pasokan semen baik di pasar, *Packing Plant* dan gudang milik PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Tugas Departemen Distribusi & Transportasi adalah untuk menunjang Departemen Penjualan dalam memasarkan semen di dalam negeri & ekspor, mengatur dan menjaga pasokan semen di daerah-daerah dan mengirim semen ke daerah-daerah perwakilan, membuat kantong semen dan melakukan pengantongan.

PT. Andesmont Sakti Banda Aceh melakukan kegiatan distribusi untuk memenuhi permintaan semen baik untuk mengisi stock gudang-gudang peyangga

yang ada di Bukit Putus, Bengkulu, Jambi, dan lain sebagainya maupun untuk memenuhi permintaan konsumen akan semen. PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menggunakan jalur darat dan jalur laut untuk mendistribusikan semen. PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menggunakan saluran distribusi tidak langsung, dimana Semen Andalas menggunakan perantara seperti distributor dan agen untuk menyalurkan produk agar sampai ke tangan konsumen dengan baik dan tepat. PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mendistribusikan semen dalam bentuk zak/bag dan dalam bentuk cair/curah. Berikut saluran distribusi yang digunakan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh untuk mendistribusikan produk semennya, yaitu:



Sumber: PT. Andesmont Sakti Banda Aceh, 2019

PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menggunakan saluran distribusi diatas untuk mendistribusikan semennya agar sampai ke pengguna akhir atau konsumen. PT. Andesmont Sakti Banda Aceh selaku produsen semen mendistribusikan semennya melalui distributor dan agen sebagai perantaranya. Pemuatan semen dilakukan di PPI atau *Packing Plant Indarung*, kemudian diangkut ke atas truk yang disediakan oleh distributor. Jika Split DO dan surat pengantar lengkap, semen siap untuk disalurkan. DO dibuat di Biro Distribusi, kemudian Split DO STO tersebut dikirim ke distributor lalu dicetak, kemudian distributor memberikan Split DO STO ke transportir yang sudah ditunjuk oleh Semen Andalas untuk melakukan pemuatan di PPI. Setelah itu semen dibawa ke gudang Semen Andalas maupun gudang-gudang

penyangga distributor yang ada di beberapa wilayah Sumatera. Jika semen sudah sampai di gudang penyangga Semen Andalas/distributor, semen akan disalurkan ke agen-agen yang membutuhkan semen. Agen-agen tersebut akan meminta DO ke distributor yang disebut dengan DO distributor. Setelah selesai, semen dari gudang distributor akan disalurkan ke agen, dan dari agen semen disalurkan ke pengecer misalnya ke toko-toko bangunan, dan terakhir kepada konsumen.

4.2.2 Analisis Perkembangan Jumlah Distribusi

Dalam pembahasan mengenai strategi distribusi, maka terlebih dahulu dilakukan evaluasi mengenai perkembangan jumlah penjualan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perubahan naik atau turunnya jumlah penjualan yang dicapai oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Namun sebelum dilakukan analisis perkembangan jumlah penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh, terlebih dahulu akan disajikan data jumlah penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dari tahun 2008 s/d 2017 yang diperoleh dari PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yaitu sebagai berikut:

Tabel IV.1

**Data Penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh Bulan Februari 2018 s/d
Juni 2019**

No	Tahun	Bulan	Jumlah Penjuala (Rp)	Perkembangan (%)
1	2018	Januari	9.729.035.707	-
2		Februari	9.392.709.773	-3,47%
3		Maret	10.198.341.199	8,58%
4		April	12.094.499.269	18,59%
5		Mei	11.360.426.438	-6,07%
6		Juni	4.405.888.936	-61,21%
7		Juli	11.952.766.472	171,29%
8		Agustus	8.815.211.648	-26,25%
9		September	11.269.881.592	27,84%
10		Oktober	11.417.773.440	1,31%
11		November	9.018.563.536	-21,01%
12		Desember	13.938.961.584	54,55%
13	2019	Januari	6.997.034.936	-50%
14		Februari	8.006.032.096	14,70%
15		Maret	8.273.347.000	3,43%
16		April	9.407.753.040	14,26%
17		Mei	6.390.204.448	-33,67
18		Juni	12.471.467.584	100,87%

Sumber : PT. Andesmont Sakti Banda Aceh, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa perkembangan jumlah penjualan di PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami fluktuasi. hal ini dapat diketahui pada bulan Januari sampai April penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan, namun pada bulan Mei dan Juni penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan yaitu pada bulan Mei sebesar 6,06% dan pada bulan Juni sebesar 61,21%. Kemudian penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada bulan Juli mengalami peningkatan dan pada bulan Agustus mengalami penurunan. Pada bulan pada bulan September dan Oktober

penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan. Kemudian dapat diketahui pada bulan November penjualan pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan sebesar 21,01%. Pada bulan Desember penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan sebesar 55,55% dan pada awal tahun 2019 yaitu pada bulan Januari penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan sebesar 50,3%. Kemudian pada bulan Februari, Maret dan April penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan, pada bulan Mei mengalami penurunan sebesar 33,67% dan pada bulan Juni tahun 2019 penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan sebesar 100%. Untuk mengetahui tingkat target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel IV.2

Data Target Distribusi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh Bulan Februari 2018 s/d Juni 2019

No	Tahun	Bulan	Jumlah Distribusi (Per Ton)	Perkembangan (%)
1	2018	Januari	5.967	-
2		Februari	5.866	-1,69%
3		Maret	6.345	8,16%
4		April	5.990	-5,59%
5		Mei	5.925	-1,08%
6		Juni	4.483	-24,33%
7		Juli	6.321	40,99%
8		Agustus	6.582	4,12%
9		September	6.589	0,10%
10		Oktober	7.156	8,60%
11		November	7.456	4,19%
12		Desember	7.666	2,81%

No	Tahun	Bulan	Jumlah Distribusi (Per Ton)	Perkembangan (%)
13	2019	Januari	7.651	-0,19%
14		Februari	6.116	-20,46%
15		Maret	6.148	0,53%
16		April	4.995	-0,21%
17		Mei	6.135	-21,54%
18		Juni	4.876	2,79%

Sumber : PT. Andesmont Sakti Banda Aceh, 2019

Berdasarkan tabel IV.2 di atas dapat dijelaskan bahwa target atau perkembangan distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami fluktuasi (naik turun). Hal ini dapat diketahui target distribusi semen pada bulan Februari tahun 2018 mengalami penurunan dari bulan sebelumnya yaitu sebesar 1,69%, kemudian pada bulan Maret 2018 target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan yaitu sebesar 8,16%. Target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dari bulan April sampai bulan Juni mengalami penurunan. Kemudian target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada bulan Juli tahun 2018 sampai bulan Desember mengalami peningkatan. Pada awal tahun 2019 yaitu bulan Januari dan Februari target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menurun dengan tingkat persentase sebesar 0,19% dan 20,46%. Pada bulan Maret target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan sebesar 0,53%. Pada April dan Mei target distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami penurunan sebesar 0,21% dan 21,54% dan pada bulan Juni target

distribusi semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mengalami peningkatan sebesar 2,79%.

4.3 Pembahasan SWOT dalam Strategi Distribusi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Strategi distribusi yang selama ini digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh ada dua, yaitu strategi distribusi intensif dan strategi distribusi selektif. Strategi intensif yang digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh hanya melibatkan agen dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir, sedangkan pada strategi selektif PT. Andesmont Sakti Banda Aceh melibatkan agen, pedagang besar, dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir.

Kendala-kendala yang selama ini dihadapi oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dalam melaksanakan strategi distribusi adalah kurangnya jaringan/mitra kerja dalam memasarkan produknya, penyampaian barang ke konsumen akhir yang tidak tepat waktu, sulitnya memprediksi kebutuhan pasar akan produk yang dihasilkan, sulit untuk memonitoring saluran distribusi yang sedang berjalan di lapangan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah menganalisis strategi SWOT pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh. Analisis SWOT bertujuan untuk melakukan evaluasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pemasaran. Adapun tujuan melakukan analisis SWOT dalam pemasaran pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah sebagai berikut :

- a. Dengan menggunakan analisis SWOT, maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pasar yang dihadapi oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh.
- b. Mengetahui strategi distribusi yang tepat bagi pemasaran pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Mengacu pada tujuan dalam evaluasi atas penggunaan analisis SWOT, maka dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh, peluang apa yang mampu mendukung perkembangan pada kinerja distribusi serta bagaimana ancaman yang akan dihadapi melalui penggunaan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunity, threath*) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Untuk melihat bagaimana keunggulan dalam distribusi adalah terletak dari aspek-aspek dibawah ini :

- a. Lokasi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mudah dijangkau oleh agen
- b. Memiliki SDM yang kompetitif dan berkualitas
- c. Sarana promosi menyeluruh ke berbagai media
- d. Memiliki jangkauan distribusi ke seluruh Banda Aceh
- e. Dapat mendistribusikan ke agen tetap

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Dalam melakukan pemasaran terdapat kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kebijakan harga yang masih bergantung pada jumlah permintaan atau tingkat produksi
- b. Daerah distribusi belum menjangkau ke seluruh wilayah provinsi Aceh
- c. Terbatasnya jumlah distribusi pada setiap tahun
- d. Kurangnya jaringan/ mitra kerja dalam memasarkan produk
- e. Penyampaian barang ke konsumen akhir yang tidak tepat waktu

3. Peluang (*Opportunities*)

Adapun peluang-peluang yang mempengaruhi pemasaran dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Jumlah pembangunan semakin meningkat sehingga permintaan semakin bertambah
- b. Dapat memanfaatkan teknologi untuk memberikan informasi ke luar daerah dalam mendistribusikan
- c. Perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga dapat mempercepat dalam mendistribusikan semen
- d. Adanya dukungan pemerintah dalam penentuan kebijakan mendistribusikan semen
- e. Pertumbuhan perekonomian yang sudah membaik

4. Ancaman (*Threat*)

Faktor-faktor ancaman dalam pemasaran pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Kepercayaan konsumen pada merek lain

- b. Perkembangan tingkat pembangunan yang tidak stabil
- c. Adanya pesaing semen merek lainnya
- d. Jumlah permintaan konsumen yang tidak terpenuhi
- e. Keterbatasan bahan baku sehingga berdampak pada jumlah distribusi

Untuk lebih jelasnya dapat ditentukan perhitungan bobot, rating, dan skor atas faktor strategis internal yang dapat dilihat melalui tabel VI.3 berikut ini:

Tabel IV.3
Analisis Faktor Strategis Internal Dalam Analisis SWOT

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
			(Bobot x Rating)
A. Kekuatan			
a. Lokasi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mudah dijangkau oleh agen/pengecer	1,00	5	5,00
b. Memiliki SDM yang kompetitif dan berkualitas	0,50	4	2,00
c. Sarana promosi menyeluruh ke berbagai media	0,50	3	1,50
d. Memiliki jangkauan distribusi ke seluruh Banda Aceh	0,75	4	3,00
e. Dapat mendistribusikan ke agen tetap	0,75	4	5,00
		Total	16,50
B. Kelemahan			
a. Kebijakan harga yang masih bergantung pada tingkat produksi	0,50	3	1,50

b. Daerah distribusi belum menjangkau ke seluruh wilayah provinsi Aceh	0,50	4	2,00
c. Terbatasnya jumlah distribusi pada setiap tahun	0,50	4	2,00
d. Kurangnya jaringan/ mitra kerja dalam memasarkan produk	0,50	4	2,00
e. Penyampaian barang ke konsumen akhir yang tidak tepat waktu	0,25	4	1,00
	Total		8,50

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan hasil analisa terhadap variabel yang dirating dan bobot yang sesuai dengan kriteria faktor strategi internal yang telah ditentukan, maka diperoleh hasil bahwa Pemasaran PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki kekuatan senilai 16,50 dan nilai kelemahan senilai 8,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemasaran PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki nilai kekuatan yang lebih besar senilai (positif) = 8,00 dari kelemahan yang ada, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$S = 16,50$$

$$W = 8,50$$

$$S - W = 16,50 - 8,50$$

$$SW = 8,00$$

Adapun analisis peluang dan ancaman faktor eksternal dapat dilihat melalui tabel IV.4 berikut ini:

Tabel IV.4
Analisis Faktor Strategis Eksternal Dalam Analisis SWOT

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
			(Bobot x Rating)
A. Peluang			
b. Jumlah pembangunan semakin meningkat sehingga permintaan semakin bertambah	1,00	5	5,00
c. Dapat memanfaatkan teknologi untuk memberikan informasi ke luar daerah dalam mendistribusikan	0,75	4	3,00
d. Perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga dapat mempercepat dalam mendistribusikan semen	0,50	3	1,50
e. Adanya dukungan pemerintah dalam penentuan kebijakan mendistribusikan semen	0,75	4	3,00
f. Pertumbuhan perekonomian yang sudah membaik	0,25	2	0,50
		Total	13,00
B. Ancaman			
a. Kepercayaan konsumen pada merek lain	0,50	3	1,50
b. Perkembangan tingkat pembangunan yang tidak stabil	0,50	3	1,50
c. Adanya pesaing semen merek lainnya	0,50	3	1,50

d. Jumlah permintaan konsumen yang tidak terpenuhi	0,25	4	1,00
e. Keterbatasan bahan baku sehingga berdampak pada jumlah distribusi	0,25	4	1,00
Total			7,00

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan hasil analisa terhadap variabel yang dirating dan bobot sesuai dengan kriteria faktor strategi eksternal yang telah ditentukan, maka diperoleh data bahwa PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mempunyai nilai peluang 13,00 dan nilai ancaman 7,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mempunyai peluang yang lebih besar yakni sebesar 5,00 dibandingkan dengan ancaman, hal ini dapat dilihat melalui perhitungan sebagai berikut:

$$O = 13,00$$

$$T = 7,00$$

$$O - T = 13,00 - 7,00$$

$$OT = 5,00$$

Matrik SWOT pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dapat dilihat pada Tabel IV.5 berikut:

Tabel IV.5
Matrik SWOT

<p align="center">Internal</p> <p align="center">Eksternal</p>	<p align="center">Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh mudah dijangkau oleh agen b. Memiliki SDM yang kompetitif dan berkualitas c. Sarana promosi menyeluruh ke berbagai media d. Memiliki jangkauan distribusi ke seluruh Banda Aceh e. Dapat mendistribusikan ke agen tetap 	<p align="center">Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kebijakan harga yang masih bergantung pada tingkat produksi b. Daerah distribusi belum menjangkau ke seluruh wilayah provinsi Aceh c. Terbatasnya jumlah distribusi pada setiap tahun d. Kurangnya jaringan/mitra kerja dalam memasarkan produk e. Penyampaian barang ke konsumen akhir yang tidak tepat waktu
	<p align="center">Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah pembangunan semakin meningkat sehingga permintaan semakin bertambah b. Dapat memanfaatkan teknologi untuk memberikan informasi ke luar daerah dalam mendistribusikan c. Perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga dapat mempercepat dalam mendistribusikan semen d. Adanya dukungan pemerintah dalam penentuan kebijakan mendistribusikan semen e. Pertumbuhan perekonomian yang sudah membaik 	<p align="center">Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan tempat atau cabang lainnya b. Dapat mendistribusikan ke daerah lainnya c. Dapat bekerja sama dengan perusahaan lainnya yang bergerak dibidang yang sama dengan produk yang sama
<p align="center">Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepercayaan konsumen pada merek lain b. Perkembangan tingkat pembangunan yang tidak stabil c. Adanya pesaing semen merek lainnya d. Jumlah permintaan konsumen yang tidak terpenuhi e. Keterbatasan bahan baku sehingga berdampak pada jumlah distribusi 	<p align="center">Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan berbagai upaya dalam mendistribusikan semen b. Mencari solusi supaya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat c. Meningkatkan kepercayaan agen, pengecer dan konsumen 	<p align="center">Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mampu bersaing dengan daerah lainnya b. Memanfaatkan teknologi dalam mendistribusikan semen c. Menetapkan harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen

Sumber : Data Primer (Diolah)

Berdasarkan analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa alternatif strategis pemasaran PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisis SWOT sebagai berikut :

1. Strategi SO

Strategi SO yang ditempuh oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yaitu :

- a. Meningkatkan tempat atau cabang lainnya
- b. Dapat mendistribusikan ke daerah lainnya
- c. Dapat bekerja sama dengan perusahaan lainnya yang bergerak dibidang yang sama dengan produk yang sama

2. Strategi ST

Strategi ST yang ditempuh oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yaitu :

- a. Melakukan berbagai upaya dalam mendistribusikan semen
- b. Mencari solusi supaya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat
- c. Meningkatkan kepercayaan agen, pengecer dan konsumen

3. Strategi WO

Strategi WO yang ditempuh oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yaitu :

- a. Memanfaatkan teknologi dengan baik dalam mendistribusikan semen
- b. Dapat bekerja sama dengan pemerintah
- c. Meningkatkan jumlah permintaan masyarakat terhadap semen

4. Strategi WT

Strategi WT yang ditempuh oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh yaitu

- a. Mampu bersaing dengan daerah lainnya
- b. Memanfaatkan teknologi dalam mendistribusikan semen
- c. Menetapkan harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen

Untuk menentukan kedudukan tempat wisata PT. Andesmont Sakti Banda Aceh maka dilakukan perhitungan analisis SWOT pada penelitian ini menggunakan rumusan analisis SWOT dengan pendekatan matrik SWOT :

$$\frac{S - W}{2} : \frac{O - T}{2}$$

Keterangan S = Kekuatan (*Strength*) ;

W = Kelemahan (*Weakness*)

O = Peluang (*Opportunity*) ;

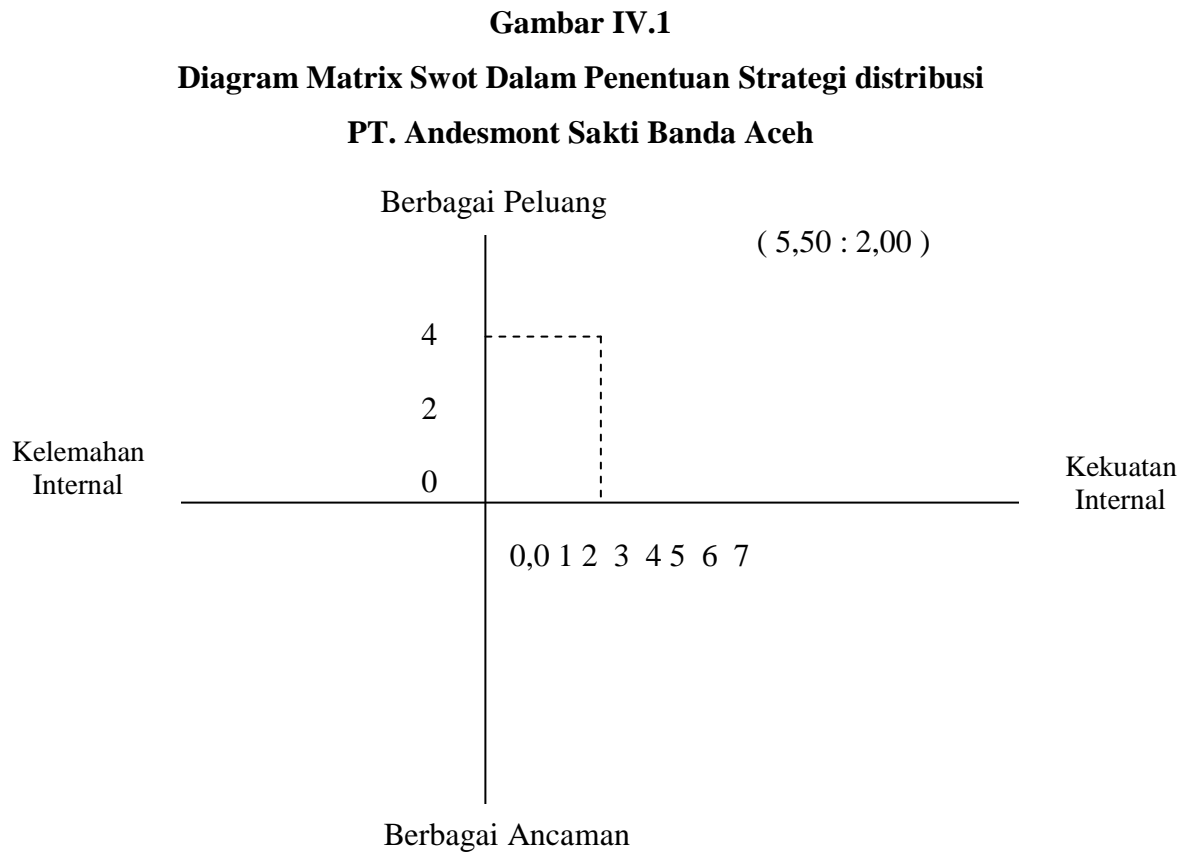
T = Ancaman (*Threats*)

$$= \frac{16,50 - 8,50}{2} : \frac{13,00 - 7,00}{2}$$

$$= \frac{8,00}{2} : \frac{5,00}{2}$$

$$= 4,00 : 2,50$$

Berdasarkan hasil analisis perbandingan kekuatan (S) dan kelemahan (W) dan peluang (O) dengan ancaman (T) maka dapat digunakan formulasi analisis swot dalam mendistribusikan yakni sebagai berikut :



Berdasarkan diagram tersebut di atas, nampak bahwa posisi strategi distribusi yang dilakukan oleh pihak PT. Andesmont Sakti Banda Aceh saat ini dalam meningkatkan jumlah penjualan yaitu berada pada kuadran I, hal tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan di mana PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki peluang dan kekuatan yang sangat baik. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented strategy*). Alasannya karena PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki nilai kekuatan yang lebih besar dari kelemahan, disamping itu memiliki peluang yang lebih besar jika dibandingkan dengan ancaman.

4.4 Analisis BCG PT. Andesmont Sakti Banda Aceh

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitor dibedakan berdasarkan pangsa pasar. Metode matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi tingkat pertumbuhan pasar pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh berdasarkan pangsa pasar. Matriks BCG dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu: *Market Growth Rate*, persentase pertumbuhan pasar yang ditunjukkan pada sumbu vertikal. *Relative Market Share*, kekuatan pangsa pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal. Tingkat pertumbuhan pasar adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data volume penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada tahun 2017 dan tahun 2018, dan pesaing nya yaitu PT. Bina Guna pada tahun 2017 dan tahun 2018. Berikut di bawah ini data volume penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dengan pesaing lainnya tahun 2017 dan tahun 2018:

Tabel IV.6
Volume penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dengan Pesaing

Distrubtor	Jumlah Penjualan (Ton) (2017)	Jumlah Penjualan (Ton) (2018)
PT. Andesmont	60.363	69.483
Bina Guna	43.812	47.596

Sumber: PT. Andesmont (2019)

Berdasarkan tabel diatas, maka perhitungan matriks BCG untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah sebagai berikut :

$$TPP = \frac{VP N - VP N1}{VP N1} \times 100\%$$

Keterangan :

TPP = Tingkat pertumbuhan pasar

VP N = Volume penjualan tahun terakhir

VP N1 = Volume penjualan tahun sebelumnya

$$TPP = \frac{\text{Andesmont 2018} - \text{Andesmont 2017}}{\text{Andesmont 2017}} \times 100\%$$

$$TPP = \frac{69.483 - 60.363}{60.363} \times 100\%$$

$$= 0,1510$$

$$= 15 \%$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah sebesar 15 % yang berarti bahwa PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki pertumbuhan pasar yang cukup tinggi.

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari volume penjualan produk semen pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dibandingkan dengan pesaingnya yaitu PT. Bina Guna. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan

industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu. Dan data yang digunakan adalah data volume penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh tahun 2017 dan tahun 2018 dan data volume penjualan kompetitor yaitu PT. Bina Guna pada tahun 2017 dan tahun 2018 digunakan sebagai pembagi dari total volume penjualan PT. Andesmont Sakti Banda Aceh tahun 2017 dan tahun 2018. Berdasarkan tabel diatas, maka perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada tahun 2018 adalah sebagai berikut:

$$PPR = \frac{VP N}{VPP N} \times 100\%$$

Keterangan :

PPR = Pangsa pasar relatif

VP N = Volume penjualan tahun terakhir

VPP N = Volume penjualan tahun terakhir pesaing

$$PPR = \frac{\text{Volume Penjualan Andesmont}}{\text{Volume Penjualan Bina Guna}}$$

$$PPR = \frac{69.483}{47.596}$$

$$= 1,45 > 1$$

Berdasarkan perhitungan matriks BCG di atas untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada tahun 2018 sebesar 1,45 yang artinya menunjukkan bahwa PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki pangsa pasar lebih

besar dibandingkan PT. Bina Guna karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu.

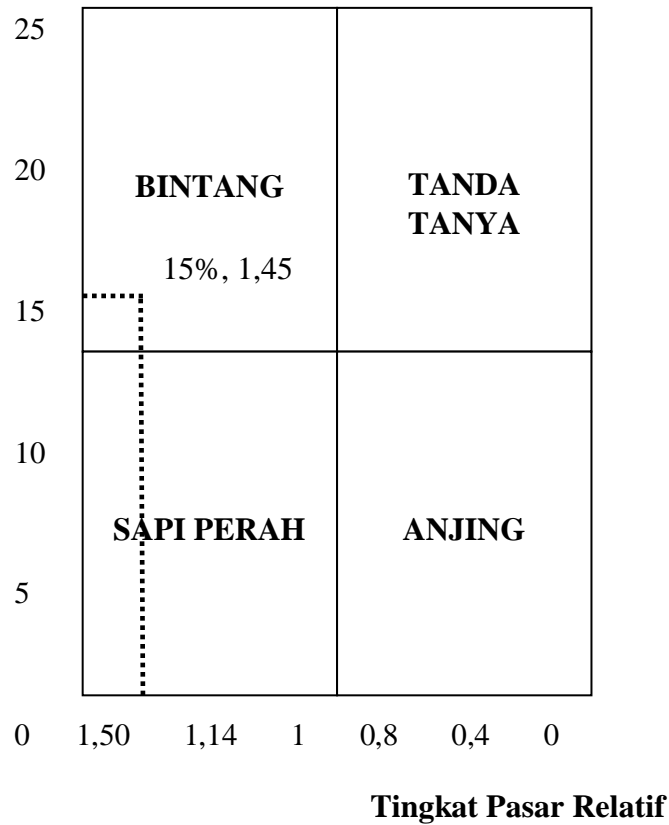
Dapat disimpulkan bahwa nilai pangsa pasar relatif yang dimiliki oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada tahun 2018 adalah lebih besar dari satu (> 1), dimana nilai pangsa pasar dari PT. Andesmont Sakti Banda Aceh lebih besar dari nilai pesaingnya yaitu PT. Bina Guna.

Dari perhitungan diatas, tingkat pertumbuhan pasar pada PT. Andesmont Sakti Banda Aceh diperoleh hasil sebesar 15%, hal ini menunjukkan bahwa PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Kemudian dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2018 didapat hasil sebesar 1,45. Hasil perhitungan matriks BCG didapatkan hasil yaitu: PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dengan pesaing PT. Bina Guna terletak pada posisi Bintang (*Stars*). Yang termasuk dalam kategori Bintang atau *Stars* adalah produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar.⁶

Maka berdasarkan dari kedua hasil tersebut, dapat digambarkan bahwa posisi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada matriks BCG dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar IV.2

Posisi Matriks BCG PT. Andesmont Banda Aceh



Berdasarkan posisi matriks BCG PT. Andesmont Sakti Banda Aceh pada tahun 2017 dan tahun 2018, letak posisi titik berada di kuadran bintang atau stars dengan indikasi pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasarnya yang tinggi. Ini berarti jumlah pertumbuhan penjualan produk semen PT. Andesmont Sakti Banda Aceh tinggi dan pangsa pasar juga tinggi. Dalam penetapan strategi pemasaran, PT. Andesmont Sakti Banda Aceh menetapkan beberapa strategi pemasaran yang tepat dimana strategi pemasaran mempunyai peranan penting dalam upaya memasarkan

produk-produk yang akan dijual yaitu produk semen untuk menghasilkan laba atau keuntungan yang maksimal.

Berdasarkan matriks BCG PT. Andesmont Sakti Banda Aceh diatas maka strategi yang dapat di ambil adalah adalah strategi *hold* atau mempertahankan, yaitu strategi untuk mempertahankan produk-produk agar tetap pada kategori yang sama. Perusahaan juga membutuhkan banyak investasi untuk mempertahankan posisi produk-produk tersebut dan untuk mendukung pertumbuhan lebih lanjut serta mempertahankan keunggulan-keunggulan atas produk tersebut agar dapat tetap bersaing dengan produk kompetitor lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Strategi distribusi yang selama ini digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh ada dua, yaitu strategi distribusi intensif dan strategi distribusi selektif. Strategi intensif yang digunakan oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh hanya melibatkan agen dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir, sedangkan pada strategi selektif PT. Andesmont Sakti Banda Aceh melibatkan agen, pedagang besar, dan pengecer untuk menyampaikan produknya ke konsumen akhir.
2. Kendala-kendala yang selama ini dihadapi oleh PT. Andesmont Sakti Banda Aceh dalam melaksanakan strategi distribusi adalah kurangnya jaringan/mitra kerja dalam memasarkan produknya, penyampaian barang ke konsumen akhir yang tidak tepat waktu, sulitnya memprediksi kebutuhan pasar akan produk yang dihasilkan, sulit untuk memonitoring saluran distribusi yang sedang berjalan di lapangan.
3. Posisi strategi distribusi yang dilakukan oleh pihak pemerintah PT. Andesmont Sakti Banda Aceh saat ini dalam meningkatkan jumlah penjualan yaitu berada pada kuadran I, hal tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan di

mana PT. Andesmont Sakti Banda Aceh memiliki peluang dan kekuatan yang sangat baik.

5.2 Saran

Dari hasil analisis serta hasil kesimpulan yang dilakukan oleh penulis, maka saran-saran yang diberikan terkait dengan strategi distribusi PT. Andesmont Sakti Banda Aceh adalah sebagai berikut:

1. Dapat bekerja sama dengan pemerintah provinsi Aceh maupun pemerintah daerah agar dapat mendistribusikan semen lebih banyak lagi
2. Dapat meningkatkan jumlah atau stok semen yang mencukupi atau sesuai dengan kebutuhan konsumen
3. Dapat meningkatkan berbagai kegiatan promosi yang dapat memberikan informasi kepada agen, pengecer atau konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2014). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: Alfabeta
- Assauri Sofjan. (2015). *Manajemen Pemasaran*, edisi kesatu, cetakan kesembilan, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Daniel (2017). Evaluasi Strategi Saluran Distribusi pada Nimco Indonesia. *Artikel Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta*
- David, A. (2013). *Manajemen Pemasaran Strategi. Edisi kedelapan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Fahmi, Irham, (2014). *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung
- Firdaus Muhammad. (2014). *Manajemen Agribisnis*, edisi satu, cetakan pertama, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Gitosudarmo, Indriyo. (2015). *Manajemen Pemasaran*, edisi kedua, cetakan keenam, Penerbit : BPF – Yogyakarta
- Karundeng, T. N. (2018). Analisis Saluran Distribusi Kayu (Studi Kasus Di CV. Karya Abadi, Manado). *Jurnal EMBA Vol.6 No.3, Hal. 1748 – 1757*
- Kasali, Rhenald. (2014). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ketler dan Armstrong. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta. Erlangga
- Khaerul, Umam. (2013). *Manajemen Perbankan Syariah*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Kiram, B. dan Irawati. W. (2017). Analisis Perencanaan Sistem Distribusi Pada PT. Lafarge Cement Indonesia Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Vol. 2, No. 1, Hal 118-134*
- Kotler, P. dan Keller, K. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. (2014) *Manajemen Pemasaran*, edisi keduabelas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.
- Mangifer, L. (2015). Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Pada Produk Batik Tulis Di Surakarta. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 19, Nomor 1*

- Raharja, S.J. (2013). Analisis Saluran Distribusi Hypermarket Di Kota Bandung. *Jurnal Sosiohumaniora, Vol. 15 No. 1, Hal 119- 129*
- Rangkuti, Fredy. (2014). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan kelima Belas tujuh, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sekaran, Umar. (2017). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Supardi (2017). Strategi Saluran Distribusi Yang Tepat Dalam Penjualan Kerupuk Mbah Urip pada UU Redjo Makmoer Indonesia Area Samarinda. *Artikel Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*
- Suparno, Indra. (2015). *Implementasi Strategi Pemasaran Wisata Keraton Kasepuhan Dalam Membangun Daya Tarik Wisata Kota Cirebon*. Skripsi Kementerian Agama Republik Indonesia Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon
- Suparyanto dan Rosad. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Bogor: In Media
- Thamrin, Abdullah dan Francis, Trantri. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tjiptono, Fandy. (2017). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Yanuar Surya Putra, (2014). Analisis Matriks Boston Consulting Grup (BCG) pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013,) *Jurnal Manajemen Vol. 7 No. 13*