



**PERANAN ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENENTUAN
STRATEGI PEMASARAN
(STUDI KASUS PADA EKSPEDISI SINDO EXPRESS
SURABAYA)**

SKRIPSI



OLEH :

ENDANG WAHYUNI

0621030

**PROGRAM STUDI KONSENTRASI MANAJEMEN
PERHOTELAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2016**



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Endang Wahyuni
NPM : 0621030
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Konsentrasi Manajemen Perhotelan
Judul skripsi : Peranan Analisis SWOT sebagai dasar penentuan
Strategi pemasaran
(Studi kasus pada ekspedisi SINDO EXPRESS SURABAYA)

Pembimbing,

Tanggal, 06 April 2016

(Thypoida WSP.,S.E.M.M)

Mengetahui :

Ketua Program Studi:

Tanggal, 06 April 2016

(Thypoida WSP.,S.E.M.M)



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
PERANAN ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENENTUAN
STRATEGI PEMASARAN (STUDI KASUS PADA PT. SINDO
EXPRESS SURABAYA)

Telah diuji dan dipertahankan
dihadapan tim penguji skripsi Jurusan Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya

Pada hari Jumat, 08 April 2016

Disusun oleh

Nama : Endang Wahyuni
NPM : 0621030
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Konsentrasi Manajemen Perhotelan

Tim penguji:

Nama

Paraf

- | | |
|---------|-------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Endang Wahyuni
NPM : 0621030
Program Studi : Konsentrasi Manajemen Perhotelan
Fakultas : Ekonomi
Tempat dan Tanggal Lahir : Jember, 25 Juli 1987
Alamat : Jl. Mojo Kidul I No. 11 Surabaya
Judul Skripsi : Peranan Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pemasaran (Studi Kasus pada Expedisi SINDO EXPRESS Surabaya)

1. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya ilmiah sendiri bukan plagiat dan atau karya orang lain
2. Memperbolehkan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya untuk mempublikasikan seluruh atau sebagian dari isi skripsi ini ke media publikasi, dengan mencantumkan nama peneliti serta dosen pembimbing.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila di kemudian hari ada permasalahan terhadap karya ilmiah ini, maka siap bertanggung jawab sesuai dengan hukum yang berlaku.

Surabaya,





Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Adapun maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Strata I (S-1) Program Studi Konsentrasi Manajemen Perhotelan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya

Adapun tema dari skripsi yang penulis buat ini berkaitan dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) dengan judul “Peranan Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Pemasaran (Studi Kasus pada Ekspedisi SINDO EXPRESS)”.

Dalam penyusunan skrip ini, penulis sadar bahwa apa yang penulis sajikan sangat jauh dari batas sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapka adanya kritik saran dan masukan sehingga nantinya skripsi ini bisa lebih sempurna. Penulis juga berharap bahwa skripsi ini akan memiliki manfaat dimasa yang akan datang bagi rekan-rekan yang akan menempuh skripsi dengan tema yang sama dan dapat bermanfaat bagi seluruh civitas akademika.

Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang turut serta berperan dalam memberika bantuan baik yang bersifat moral dan matrial bagi penulis sampai dengan skripsi ini selesai dibuat.

Adapun ucapan terima kasih itu penulis sampaikan kepada:





1. Ibu Drs. Maria Widyastuti, M.M., selaku ketua Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika.
2. Ibu Thyophoida WSP, SE, MM. selaku ketua prodi program Manajemen Universitas Katolik Darma Cendika sekaligus dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran serta member saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Kepada kedua orang tua yang telah memberi dukungan dan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepada reka-rekan kantor yang telah memberi dukungan dalam pembuatan skripsi ini.
5. Kepada teman-teman yang telah membantu penulis dalam pemberian data sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kepada bapak Benny Oematan yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitaian di PT. SINDO EXPRESS.
7. Verdi, yang memberikan dukunagn sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih untuk cinta dan perhatiaannya yang telah diberikan kepada penulis.
8. Kepada kedua kakak penulis yang senantiasa memberika dukungan baik moral dan material.
9. Kepada mas adi, yang telah membantu dan selalu memberi dukungan baik moral dan material kepada penulis dalam pembuatan skripsi ini hingga selesai.



Penulis hanya bisa mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada kalian semua. Tanpa bantuan, semangat, dorongan, dan kasih sayang dari kalian skripsi ini tidak akan dapat berjalan dengan lancar. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi yang memerlukannya dan Tuhan yang akan membalas semua kebaikan hati kalian dengan selalu memberikan berkat dan perlindungan-Nya, Amin.

Surabaya, April 2016

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGATAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Pengertian Pemasaran.....	5
2.1.2 Konsep Pemasaran.....	7
2.1.3 Pengertian Strategi.....	9
2.1.4 Pengertian Strategi Pemasaran.....	9
2.1.5 Bauran Pemasaran.....	12
2.1.6 Analisis Lingkungan.....	17
2.1.7 Analisis SWOT.....	26

2.1.8 Matrix perencanaan strategi kuantitatif (QSPM).....	30
2.1.9 Metode EFE dan IFE Matriks.....	30
2.1.10 Internal-Eksternal Matriks.....	34
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Obyek Penelitian.....	39
3.2 Jenis Data.....	39
3.2.1 Jenis Data.....	39
3.2.2 sumber Data.....	39
3.3 Variabel Penelitian.....	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.5 Teknik Analisa Data.....	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN.....	49
4.1 Gambaran umum perusahaan.....	49
4.1.1 Sejarah singkat perusahaan Ekspedisi SINDO EXPRESS	49
4.1.2 Struktur Organisasi.....	50
4.1.3 Tujuan Perusahaan.....	52
4.2 Deskripsi Hasil penelitian.....	52
4.2.1 Analisis SWOT.....	52
4.2.1.1 Kekuatan.....	54
4.2.1.2 Kelemahan.....	55
4.2.1.3 Peluang.....	56

4.2.1.4 Ancaman.....	57
4.2.2 Matrik EFE dan IFE.....	58
4.2.3 Internal-Eksternal Matrix (I-E Matrix).....	72
4.3 Pembahasan.....	79
4.3.1 Strategi Pemasaran.....	79
4.3.1.1 Strategi Penetrasi Pasar.....	80
4.3.1.2 Strategi Pengembangan PT. SINDO EXPRESS	81
BAB V Kesimpulan dan saran.....	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

2.1	EFE (External Factors Evaluations).....	31
2.2	IFE (Internal Factors Evaluations).....	33
4.1	Faktor strategi Internal-Eksternal.....	53
4.2	Faktor-faktor Internal.....	60
4.3	Faktor-faktor Internal.....	61
4.4	Matriks QSPM.....	62
4.5	Faktor-faktor Eksternal.....	65
4.6	Faktor-faktor Eksternal.....	66
4.7	Matriks QSPM.....	67
4.8	Perhitungan bobot X nilai IFE.....	70
4.9	Perhitungan bobot X nilai EFE.....	71
4.10	Daftar kekuatan dan kelemahan.....	74
4.11.	Daftar peluang dan ancaman.....	77



DAFTAR GAMBAR

2.1	Langkah-langkah dalam segmentasi pasar, penentuan sasaran, dan penentuan posisi.....	6
2.2	Matriks SWOT.....	29
2.3	Matrik Internal-Eksternal.....	34
3.1	Matriks Internal-Eksternal.....	48
4.1	Struktur Organisasi.....	50
4.2	Internal-Eksternal Matriks.....	72



DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner I	: Faktor Internal PT. SINDO EXPRESS.....	84
Kuisisioner II	: Faktor Eksternal PT. SINDO EXPRESS.....	85
Kuisisioner III	: Pembobotan dan Penilaian faktor Internal PT. SINDO EXPRESS	87
Kuisisioner IV	: Pembobotan dan Penilaian faktor Eksternal PT. SINDO EXPRESS	89



ABSTRAK

Analisis Strategi Pengembangan Di PT. SINDO EXPRESS SURABAYA

Oleh :

Endang Wahyuni

Pada Negara berkembang saat ini khususnya Indonesia, sektor industri mempunyai peranan yang sangat penting di dalam menunjang perekonomian di Indonesia. Perindustrian di Indonesia terbagi menjadi beberapa bagian, antar lain perindustrian di bidang minyak dan gas, perindustrian di bidang makan dan minuman, perindustrian di bidang jasa transportasi (ekspedisi) dan masih banyak lagi yang lainnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal pada PT. SINDO EXPRESS dan mengkaji strategi usaha yang telah dilakukan oleh PT. SINDO EXPRESS. Sehingga dengan adanya penelitian ini dapat dapat memperoleh input untuk menetapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan perusahaan.

PT.SINDO EXPRESS merupakan salah satu diantara banyaknya jasa ekspedisi yang ada di Surabaya, dimana yang bertempat di JL. Ruko Klampis Megah Blok A no 33 SURABAYA. Merupakan satu-satunya ruko yang membuka jasa ekspedisi. Hal inilah yang harus dipertahankan dan dikembangkan lagi oleh PT. SINDO EXPRESS dalam bisnis jasa ekspedisi ke depannya.

Untuk tahu bagaimana cara mengembangkan usaha jasa ekspedisi PT. SINDO EXPRESS dilakukan penelitian dengan menggunakan metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*), dan matriks EFE dan IFE. Dengan metode SWOT dapat diketahui apa saja yang menjadi kelemahan dan kekuatan yang ada di perusahaan serta juga dapat mengetahui peluang dan ancaman apa saja yang harus dihindari oleh perusahaan, dan berusaha untuk menciptakan inovasi baru.

Serta menggunakan matriks QSPM untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang mana tujuannya untuk tahap pengambilan keputusan.

Menggunakan metode : SWOT, Strategi Pemasaran



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Banyaknya produk yang beredar di pasaran berpengaruh terhadap keinginan seseorang terhadap barang itu sendiri. Dalam proses pemenuhan atas suatu keinginan yang ada, pasti dibutuhkan seseorang atau perusahaan yang bertugas untuk mengantarkan (terutama pemenuhan keinginan berupa barang) atau biasa disebut dengan jasa ekspedisi.

Semakin tingginya permintaan akan jasa pengantaran atau ekspedisi ini nampaknya membuat para pengusaha berlomba-lomba untuk mendirikan jasa ekspedisi. Dan salah satu dari sekian banyak jasa ekspedisi salah satunya adalah “SINDO EXPRESS”.

Salah satu kunci sukses adalah kepekaan menangkap perubahan kondisi ekonomi dan berupaya untuk memenuhi apa yang diharapkan konsumen. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan bukan hanya dapat dipandang sebagai ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan. Tapi dapat pula merupakan peluang yang perlu dicermati oleh setiap pelaku ekonomi. Mengetahui kebutuhan dan keinginan para konsumen sesuatu hal yang sangat penting terutama bagi sebuah jasa antar barang/ekspedisi.



Pada saat ini para konsumen sangat selektif dalam memilih jasa ekspedisi, dikarenakan semakin meningkatnya layanan yang ditawarkan serta berbagi kemudahan dan fasilitas yang beragam. Salah satu cara agar dapat bertahan adalah dengan memenangkan persaingan. Dari sekian banyaknya persaingan di bidang jasa pengiriman barang yang ada baik perusahaan besar maupun perseorangan berlomba-lomba untuk memperoleh konsumen sebanyak-banyaknya, dan salah satu dari perusahaan ekspedisi itu adalah “ SINDO EXPRESS”. Dimana perusahaan harus dapat memelihara dan mempertahankan konsumen lama dan mencari strategi yang tepat untuk memperoleh konsumen baru, yaitu melalui strategi positioning.

Dalam merumuskan strategi pemasaran suatu perusahaan dapat digunakan suatu alat yaitu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) yang akan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis, Oleh sebab itu, perusahaan jasa ekspedisi juga butuh analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*), dimana analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) dibagi menjadi dua bagian yaitu : analisis kekuatan dan kelemahan (*strengths and weaknesses analysis*) merupakan analisis dari dalam perusahaan supaya perusahaan mampu untuk mengendalikan termasuk didalamnya *Marketing Mix/4P (Product, Price, Place, Promotion)* sedangkan analisis kesempatan, peluang dan ancaman (*Opportunities and Threats*) merupakan analisis di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mampu mengendalikannya. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), yaitu



sumber daya atau kapasitas perusahaan yang dapat digunakan secara efektif untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Rowe, Alan J. 1986:62) dan peluang (*Opportunities*), yaitu sebuah gelanggang yang menarik untuk kegiatan pemasaran perusahaan dimana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing (Kotler, P.1993:67) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*), yaitu keterbatasan, kesalahan, atau kebutuhan perusahaan yang harus dihindari agar tidak mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan (Rowe, Alan J.1986:62) dan ancaman (*Threats*), yaitu tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan, bila tidak ada kegiatan pemasaran dengan tujuan tertentu (Kotler, P.1993:68)

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan permasalahannya sebagai berikut :

Bagaimana peranan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) sebagai dasar penentuan strategi pemasaran pada PT. SINDO EXPRESS?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui peranan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) berperan sebagai dasar penntuan strategi pemasaran pada Ekspedisi INDO EXPRESS?



1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dihadapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang pemasaran.

2. Manfaat praktis

- a. Memberikan kesempatan kepada penulis untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang dipelajari dan menambah wawasan mengenai strategi pemasaran perusahaan melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*).
- b. Memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, sehingga dapat berguna bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Pemasaran

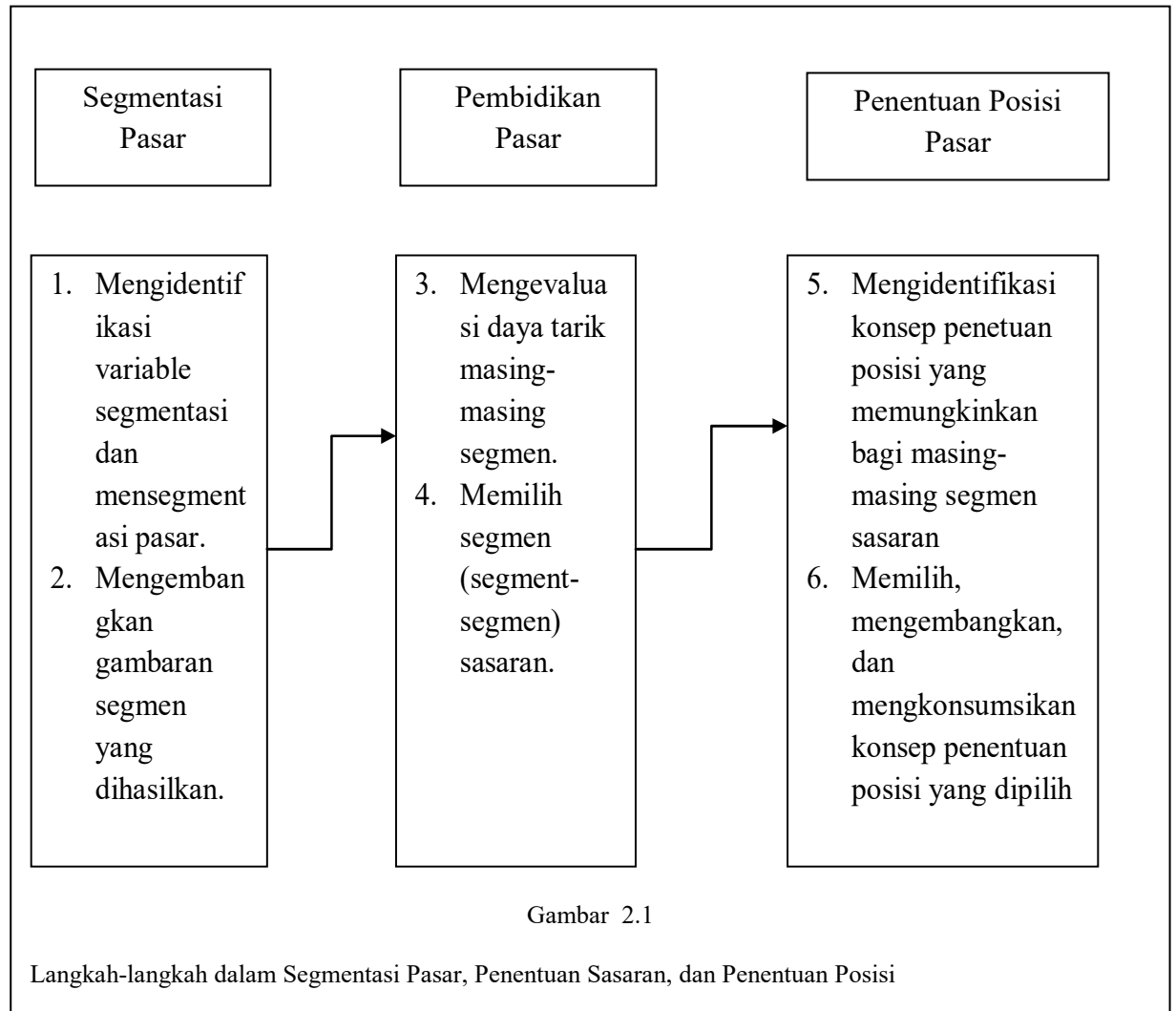
Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler, 2010, 29).

Pemasaran juga didefinisikan sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan (Kotler dan Armstrong, 1996; 274, Stanton, 1984; 7).

Dalam pemasaran terdapat unsur-unsur utama pemasaran yaitu :

1. Unsur strategi pemasaran, yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu :
 - a) Segmentasi pasar, adalah proses mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup. *Targeting* adalah kegiatan menilai dan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasukkannya.
 - b) *Positioning*, adalah proses merancang tawaran produk dan program pemasaran yang menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan utama *positioning* adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Langkah-langkah dalam segmentasi pasar berdasarkan unsur-unsur utama pemasaran dapat digambarkan seperti dibawah ini:



Sumber : Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran, Prentice Hall, 1997 hal 221

2. Unsur taktik pemasaran, terdiri dari:
 - a) Diferensiasi, berkenaan dengan cara mengkonkretkan suatu strategi pemasaran dalam segala macam aspek terkait di perusahaan yang membedakan dari perusahaan lain.
 - b) Bauran pemasaran, adalah kombinasi variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan dan digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar tertentu.
 - c) *Selling*, mengacu pada usaha untuk membuat konsumen membeli tawaran sesuai dengan strategi pemasaran.
3. Unsur nilai pemasaran yaitu :



- a) Merek, merupakan nama, istilah, tanda, symbol/lambang, desain, warna, gerak atau kombinasi atribut-atribut produk lainnya yang diharapkan dapat memberikan identitas dan diferensi terhadap produk pesaing.
- b) Pelayanan, menunjuk pada prinsip perusahaan dalam meningkatkan *service Quality* pada pelanggan.
- c) Proses, berkenaan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dalam proses pemasaran, pemuasan pelanggan, baik secara langsung atau tidak langsung.

2.1.2 Konsep Pemasaran

Konsep-konsep inti pemasaran meliputi : kebutuhan, keinginan, permintaan, produksi, *utilitas*, nilai dan kepuasan, penukaran, transaksi dan hubungan pasar, pemasaran dan pasar. Kebutuhan, keinginan dan permintaan merupakan hal yang berbeda. Kebutuhan adalah suatu keadaan dirasakannya ketidak puasan dasar tertentu. Keinginan adalah kehendak yang kuat akan pemuas yang spesifik terhadap kebutuhan-kebutuhan yang lebih mendalam.

Sedangkan permintaan adalah keinginan akan produk yang spesifik dan didukung dengan kemampuan dan daya beli.

Konsep pemasaran didasarkan pada pandangan dari luar ke dalam. Konsep ini diawali dengan mendefinisikan pasar secara jelas, berfokus pada kebutuhan pelanggan, memadukan semua kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan, dan menghasilkan laba melalui pemuasan kebutuhan pelanggan.

Konsep pemasaran berdasarkan pada empat pilar yaitu :

- a) Pasar sasaran, tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi di semua pasar dan memuaskan semua kebutuhan dan juga tidak ada yang dapat



beroperasi dengan baik dalam pasar yang luas, sehingga jika suatu perusahaan ingin berhasil maka dia harus dapat mendefinisikan pasar sasaran dengan cermat dan menyiapkan program pemasaran yang sesuai.

- b) Kebutuhan pelanggan, memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan tidak selalu merupakan tugas yang sederhana dikarenakan beberapa pelanggan memiliki kebutuhan sendiri yang tidak mereka sadari, atau mereka tidak dapat mengutamakan kebutuhan-kebutuhan ini.
- c) Pemasaran terpadu, jika semua department bekerjasama melayani kepentingan pelanggan maka hasilnya adalah pemasaran terpadu.

Pemasaran terpadu berjalan dalam dua tahap yaitu :

1. Tahap pertama: beragam fungsi pemasaran, tenaga penjualan, pemikiran, manajemen produk, riset pemasaran dan lain-lain harus bekerjasama.
 2. Tahap kedua: pemasaran harus dikoordinasikan secara baik dengan bagian lain perusahaan.
- d) *Profitabilitas*, tujuan utama konsep pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Berdasarkan definisi dari konsep pemasaran, perusahaan mempunyai konsekuensi bahwa semua kegiatan termasuk produksi, teknik, keuangan dan pemasaran harus diarahkan pada usaha mengetahui kebutuhan pembeli, kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan laba yang yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.3 Pengertian Strategi

Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi dimulai dari konsep bagaimana menggunakan sumber daya perusahaan yang ada. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tatangan lingkup dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Glueck & Jauch, 1998:12)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan perusahaan untuk memenangkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan dengan konsep pengalokasian sumber daya perusahaan yang efisien dan efektif dalam situasi lingkungan yang berubah-ubah. Strategi merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Dalam suatu organisasi bisnis dapat dikategorikan pada dua kategori utama, yaitu organisasi bisnis yang hanya terlibat dalam satu bidang usaha dan organisasi bisnis yang terlibat dalam berbagai bidang usaha.

2.1.4 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran, yaitu:





1. Daur hidup produk

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.

2. Posisi persaingan perusahaan di pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menentang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi ekonomi

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan ke depan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

Ada dua variabel dalam strategi pemasaran, yaitu variabel yang dapat dikontrol dan variabel yang tidak dapat dikontrol (W, Gordon, 2002, Manajemen pemasaran). Variabel yang tidak dapat dikontrol ialah:

a. Keadaan Persaingan

Adalah suatu kesulitan bagi seorang pengusaha untuk menduga kapan persaingan baru akan muncul. Oleh sebab itu pengusaha harus selalu memperbaiki produk dan pelayanan usahanya.

b. Perkembangan teknologi

Untuk mengatasi hal ini pengusaha harus mencoba menggunakan teknologi baru lebih cepat dari persaingan yang lain. Resiko yang akan dihadapi adalah munculnya teknologi yang lebih canggih. Karena itu diperlukan pertimbangan yang matang.



c. Perubahan demografis

d. Kebijakan, serta politik dan ekonomi

Perubahan peraturan pemerintah dalam bidang ekonomi berupa naik turunnya suku bunga, pemberantasan kredit, politik moneter, serta beberapa perubahan lainnya yang tidak diduga sebelumnya.

e. Sumber daya alam

2. Variabel yang dapat dikontrol, antara lain :

a. Segmentasi pasar

Disini pengusaha harus menerapkan strategi arah sasaran dari pemasarannya. Apakah sasaran pemasarannya ditujukan ke seluruh lapisan masyarakat konsumen, atau hanya menetapkan alasan mengapa harus diadakan segmentasi pasar.

“Pasar terdiri dari banyak pembeli, dimana pembeli-pembeli tersebut berada dalam banyak hal. Pembeli mungkin berbeda dalam hal keinginan, sumber daya, lokasi dan perilaku pembelian”.

b. Bauran pemasaran

Merupakan kombinasi dari beberapa variabel pemasaran yang dapat dikelola dan digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran penjualan.

c. Anggaran pemasaran

Strategi penetapan jumlah dana untuk kegiatan pemasaran sangat mempengaruhi keberhasilan pemasaran.

d. Timing

Para pengusaha dituntut untuk selalu menjaga ketepatan waktu, dengan demikian akan mendatangkan keuntungan bagi pengusaha itu sendiri, baik berupa materi maupun berupa pengalaman dan cepat dikenali konsumen.

2.1.5 Bauran Pemasaran

Setiap perusahaan pasti menginginkan sukses di tengah persaingan yang ketat. Kondisi inilah yang menjadi tantangan bagi perusahaan untuk selalu dapat mengatasi segala permasalahan serta kesulitan operasional yang terjadi dalam rangka menjaga kestabilan perusahaan dan mengisi peluang-peluang yang ada. Bauran pemasaran merupakan salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat. Inti dari bauran pemasaran yaitu kombinasi dari produk, harga, promosi dan distribusi.

Keempat unsur yang terdapat dalam kombinasi tersebut saling berhubungan, karena menggambarkan seluruh unsur pemasaran dan faktor produksi yang dikerahkan guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu diperlukan perencanaan tentang pengkombinasian faktor-faktor bauran pemasaran yang berkaitan dengan bidang usaha dalam perusahaan. Dalam jangka panjang kombinasi bauran pemasaran ini tidak bersifat konstan, tetapi berubah-ubah sesuai dengan perubahan yang terjadi di pasar dan perkembangan perusahaan itu sendiri.

1. Produk

Menurut Kotler (1994:32), definisi produk adalah sebagai berikut :

Produk adalah apa saja yang ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan. Komponen produk meliputi jenis produk, kualitas, rancangan produk, ciri-ciri produk, merk kemasan, ukuran jasa dan garansi. Setiap perusahaan memiliki ciri



tersediri, maka dalam menghadapi pasar diperlukan bauran produk yang berbeda, disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan dan konsumen yang dituju.

1. Lima tingkatan produk

Dalam merencanakan penawaran atau produk, pemasaran perlu memahami lima tingkatan produk, yaitu:

- a. Produk utama, yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan atau akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk.
- b. Produk generik, yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar.
- c. Produk harapan, yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara formal diharapkan dan disepaki untuk dibeli.
- d. Produk pelengkap, yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambahi berbagai manfaat dan layanan, sehingga dapat memberikan tambahan kepuasan dan bisa dibedakan dengan produk persaingan.
- e. Produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk di masa mendatang.

2. Atribut Produk

Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen akan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembeli. Atribut produk meliputi:

1. Merek, merupakan nama, istilah, tanda, symbol atau lambing, desain, warna, gerak atau kombinasi atribut-atribut lainnya yang diharapkan dapat memberikan identitas atau diferensiasi terhadap produk pesaing.





2. Kemasan, merupakan proses yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah atau pembungkus suatu produk.
3. Pemberian label, merupakan bagian dari suatu produk yang menyampaikan informasi mengenai produk dan penjual.
4. Layanan pelengkap, dapat diklasifikasikan menjadi delapan kelompok yaitu: informasi, konsultasi, *order taking*, *hospitality*, *caretaking*, *exceptions*, *billing*, pembayaran.
5. Jaminan, merupakan janji yang merupakan kewajiban produsen atas produknya kepada konsumen, dimana para konsumen akan diberi ganti rugi bila produk ternyata tidak bisa berfungsi sebagaimana yang diharapkan atau dijanjikan.

2. Harga

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan satu-satunya bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan perusahaan. Berbeda dengan unsure bauran pemasaran lainnya yang menyebabkan timbulnya biaya. Disamping itu harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel, artinya dapat diubah dengan cepat.

1. Penetapan Harga

Dalam penetapan harga, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor antara lain:



a. Faktor Internal perusahaan.

Faktor utama dalam penetapan harga adalah tujuan pemasaran perusahaan. Tujuan tersebut bisa berupa maksimisasi laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meraih pangsa pasar yang besar, menciptakan kepemimpinan dalam hal kualitas, mengatasi persaingan, melaksanakan tanggung jawab sosial, dan lain-lain.

Harga adalah salah satu komponen bauran pemasaran. Oleh karena itu perlu dikoordinasikan dan saling mendukung dengan bauran pemasaran lainnya, yaitu produk, distribusi dan promosi (Philip, Kotler, 1997, Manajemen pemasaran).

Biaya merupakan faktor yang menentukan harga minimal yang harus ditetapkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Manajemen perlu memutuskan siapa dalam organisasi yang harus menetapkan harga.

Pihak-pihak yang memiliki pengaruh penetapan harga antara lain, manajer penjualan, manajer produksi, manajer keuangan, dan akuntan.

b. Faktor Eksternal perusahaan

Setiap perusahaan perlu memahami sifat pasar dan permintaan yang dihadapinya, apakah termasuk pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoly atau monopoli.

Perlu mempertimbangkan pengaruh dalam persaingan industry yang bersangkutan, produk substitusi, pemasok, pelanggan, dan ancaman pendatang baru.

Unsur-unsur lingkungan eksternal lainnya, seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan aspek sosial.

3. Distribusi

Banyak perusahaan yang tidak mampu mendistribusikan produk-produk yang dihasilkan ke seluruh pasar yang ada. Hal ini disebabkan karena semakin besarnya area/wilayah yang harus dilayani oleh perusahaan tersebut dan semakin banyaknya variasi produk yang ditawarkan, sehingga menimbulkan biaya yang sangat besar. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan yang ada kemudian membuat saluran distribusi tersendiri yang bertujuan untuk mengatur tempat dan kualitas yang tepat serta biaya yang rendah (Kotler,P;1994:526).

Agar produk yang dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen secara tepat waktu dan tempatnya, maka pendistribusian dari barang-barang tersebut secara fisik adalah mutlak untuk diperhatikan yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aliran bahan baku sampai dengan barang jadi dan pada akhirnya sampai ke tangan konsumen.

4. Promosi

Selain menghasilkan produk yang baik, kemasan yang menarik, harga yang dapat dijangkau oleh konsumen dan pendistribusian yang baik pula, maka sebuah perusahaan harus mengkomunikasikan apa yang telah dilakukan agar dapat diketahui oleh konsumen, cara seperti itu yang disebut dengan promosi.

Hal tersebut sangat diperlukan agar konsumen mengetahui apa yang sedang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Promosi dapat juga digunakan sebagai sarana agar konsumen mau mencoba apa yang ditawarkan oleh



perusahaan dan juga bertujuan untuk memudahkan konsumen mengingat produk yang ditawarkan.

Kotler (1994:596) menggolongkan jenis promosi dalam lima bagian besar yaitu:

- 1) Iklan (*Advertaising*) adalah suatu bentuk presentasi non personal yang dibayar oleh suatu sponsor yang mempromosikan ide, barang, jasa.
- 2) Promosi penjualan (*Sales Promotion*) adalah memberikan intensif jangka pendek untuk membangkitkan minat di dalam membeli atau menjualkan suatu produk atau jasa.
- 3) *Personal Selling* adalah presentasi oral dalam bentuk percakapan atau pembicaraan prospektif dengan tujuan untuk melakukan suatu penjualan.
- 4) Pemasaran langsung (*Direct Salling*) adalah suatu cara untuk mengkomunikasikan atau mendapatkan respon dari konsumen tertentu dengan menggunakan telepon, pos, atau perangkat lainnya yang bersifat non personal.
- 5) Hubungan masyarakat (*Public Relation*) adalah program yang dirancang untuk memperbaiki, memelihara atau melindungi citra perusahaan atau citra produk.

2.1.6 Analisis Lingkungan

Lingkungan meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan untuk merencanakan strategi untuk memantau sektor lingkungan eksternal dan internal dalam menentukan peluang atau ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan,

a) Analisis lingkungan eksternal

Aanlisis lingkungan eksternal adalah analisis terhadap faktor-faktor yang berada diluar perusahaan yang berpotensi untuk menghasilkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah faktor sosio-ekonomi, teknologi, pemerintah, konsumen, pemasok, pesaing, dan faktor internasional.





Salah satu tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengenali adanya peluang baru. Peluang pemasaran perusahaan didefinisikan sebagai berikut: “Peluang pemasaran adalah sebuah gelanggang yang menarik untuk kegiatan pemasaran perusahaan dimana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing”. (Kotler,1993:67)

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut:

- a. Lingkungan eksternal jauh, adalah sebagai kekuatan dan kondisi yang timbul, terlepas dari apa yang terjadi pada operasional perusahaan, tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam perusahaan.

Lingkungan eksternal jauh diatas (Siagian,2001:64):

1. Faktor ekonomi

Yang dimaksud dengan faktor ekonomi adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

2. Faktor politik

Arah dan stabilitas dari faktor-faktor politik merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan.

Kendala-kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, perundangan gaji minim, kebijakan populasi dan harga, dan banyak tindakan lain yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen masyarakat umum serta lingkungan. Namun, beberapa tindakan politik di desain untuk memberi manfaat dan melindungi perusahaan, seperti hak paten, subsidi pemerintah dan lain-lain.

3. Faktor sosial

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai-nilai, sikap, opini dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang dikembangkan dari kondisi cultural, ekologi, demografis, religius, pendidikan dan etnis.

4. Faktor teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi suatu perusahaan harus sadar mengenai perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya. Suatu terobosan teknologi dapat mempengaruhi yang mendadak dan dramatis pada lingkungan perusahaan.

- b. Lingkungan eksternal dekat, adalah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan operasional perusahaan. Berbagai faktor lingkungan eksternal dekat dapat timbul karena tindakan perusahaan yang bersangkutan

sendiri dan tindakan perilaku pihak lain, seperti: pesaing, konsumen, pemasok, dan investor. Lingkungan eksternal dekat diatas (Siagian.2000:82)

1. Ancaman dari pendatang baru

Kehadiran para pendatang baru dapat dikatakan sebagai ancaman karena pendatang baru tersebut membawa berbagai hal ke dalam industri seperti kemampuan baru, keinginan merebut pangsa pasar tertentu, teknologi yang mutakhir, sarana dan prasarana yang lebih lengkap dan tenaga kerja yang terdidik.

2. Faktor pemasok

Tidak banyak perusahaan yang menguasai sendiri sumber-sumber *supply* bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut untuk proses produksi, Berarti terdapat ketergantungan antara suatu perusahaan dengan pemasoknya.

Para pemasok dapat berada pada posisi tawar-menawar yang kuat dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan oleh perusahaan pelanggan. Dengan kata lain, pemasok memiliki kekuatan yang besar.

3. Faktor pembeli

Industriawan tidak perlu terlalu memprthitungkan kekuatan pada pembeli jika perusahaannya berada pada posisi *seller's* market seperti misalnya perusahaan memonopoli produksi barang atau jasa tertentu.

Kenyataan menunjukkan bahwa perusahaan dalam suatu industri biasanya berada pada posisi *buyer's* market karena berbagai perusahaan menghasilkan produk serupa atau sejenis. Dalam hal orientasi pada pembeli menjadi sangat penting, bahkan dapat dikatakan mutlak. Para pembeli memiliki kekuatan seperti harga yang rendah, mutu yang lebih tinggi, pelayanan purna jual yang lebih abik atau bersikap mengadu satu produsen dengan proddusen yang lain.

Dengan kata lain para konsumen menjadi kuat apabila berbagai kondisi dapat terpenuhi seperti:





- a) Pertama, mereka berkonsentrasi pada suatu lokasi dan oleh karena membeli produk yang diperlukannya dalam jumlah yang besar.
- b) Kedua, pertimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama,
- c) Ketiga, bila produk substitusi yang manfaatnya relative dan banyak tersedia di pasaran.
- d) Keempat, jika produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, terutama jika produk tersebut akan digunakan oleh pembeli untuk menghasilkan produk lain.
- e) Kelima, apabila semakin banyak perusahaan menghasilkan produk yang sejenis atau serupa sehingga pembeli memiliki banyak pilihan.
- f) Keenam, untuk pembeli individual sebagai kelompok pembeli menjadi kuat apabila karena penghasilan yang meningkatkan kemampuan mereka yang dapat diganti (Siagian,2000:87)

4. Faktor produksi substitusi

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, ini banyak dihasilkan produk substitusi yang memilki peran dan manfaat hampir sama dengan produk aslinya. Misalnya benang sebagi bahan baku pakaian dapat diganti dengan polyester, nylon, dan rayon. Kepekaan tentang produk substitusi harus terdapat pada diri pengambil keputusan strategikdan tidak hanya terpaku pada masalah harga dan mutu produk, meskipun kedua hal tersebut penting namun tetap mendapat perhatian.



Tidak hanya kepekaan pada produk substitusi dapat berakibat pada menurunnya tingkat perolehan keuntungan yang pada gilirannya mengurangi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya.

5. Faktor persaingan

Persaingan di antara pesaing yang ada mengambil bentuk yang sama dalam memperebutkan posisi menggunakan taktik seperti kompetensi harga, pengenalan produk, dan persaingan advertensi.

Persaingan yang intensif berkaitan dengan adanya sejumlah faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Pesaing adalah banyak atau secara kasar sama dalam ukuran dan kekuatan.
- b. Pertumbuhan industri lambat, menimbulkan persaingan untuk pangsa pasar yang melibatkan anggota yang bermaksud melakukan ekspansi.
- c. Produk atau jasa kurang difrensi atau kurang biaya pengalihan untuk pemasok, (*Switching cast*), sehingga bertujuan untuk mengunci pembeli dan melindungi satu pejuang dari serangan untuk memperoleh pelanggannya yang lain.
- d. Biaya tetap adalah tinggi atau produk yang sifatnya cepat rusak sehingga menciptakan godaan untuk mengurangi harga.
- e. Hambatan keluar (*exit barriers*) adalah tinggi. Hambatan keluar, yang sangat loyalitas atau khusus terhadap manajemen suatu usaha khusus, mempertahankan perusahaan bersaing, walaupun perusahaan tersebut

memperoleh laba yang rendah atau bahkan ROI (*Retrun on Inversment*) yang negatif.

- f. Persaingan berbeda dengan strategi-strategi, keasliannya dan personalitas mereka mempunyai gagasan yang berbeda-beda mengenai bagaimana cara bersaing dengan cara terus-menerus (*continue*) terhadap satu sama lain dalam suatu proses.

Dari keseluruhannya itu menurut kemampuan yang lebih tinggi dari para perumus kebijaksanaan strategic dalam perusahaan yang dirumuskannya memungkinkan perusahaan tersebut dapat meraih keuntungan, mempertahankan eksistensinya dan menempati jalur pertumbuhan dan perkembangan.

b. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses dimana perencanaan strategi pemasaran dan pendistribusian perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akutansi untuk menentukan perusahaan tersebut mempunyai kemampuan yang sangat penting, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan (*Strenght*), dengan cara yang paling efektif dan dapat mengurangi atau menangani kelemahan (*Weakness*), di dalam lingkungan internalnya.

Dalam analisis lingkungan internal, perusahaan wajib memperhatikan faktor-faktor interna, sehingga analisis yang dihasilkan dapat memberikan masukan yang sangat bermanfaat untuk penentuan strateginya.



Kekuatan (*Strenght*) adalah sumber daya atau kapasitas perusahaan yang dapat digunakan secara efektif agar dapat tercapai tujuan dari perusahaan tersebut, sedangkan kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan, kesalahan, atau keburukan perusahaan yang harus dihindari agar tidak dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan dari perusahaan. Menurut Glueck, faktor internal yang perlu dianalisis antara lain:

a. Faktor pemasaran dan distribusi

Pemasaran dan distribusi berarti memindahkan barang atau jasa dari produsen ke tangan konsumen. Proses pemindahan ini dimulai dari mencari hal-hal yang diinginkan oleh konsumen dan bagaimana produk dan jasa tersebut dipasarkan atau dijual dengan memperoleh laba.

Hal ini memerlukan riset pemasaran, pengidentifikasian pasar, pengembangan produk, pengujian reaksi konsumen, perhitungan produksi dan biayanya, penentuan keperluan distribusi dan pelayanan, dan memutuskan cara pengiklanan dan promosi.

b. Faktor penelitian dan pengembangan faktor rekayasa.

Penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama:

- 1) Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan.





2) Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau margin lab).

c. Faktor manajemen produksi dan operasi

Dalam suatu masa dimana pemasaran masal memberjalan untuk menekankan kebutuhan kelompok-kelompok populasi yang terpecah dapat berubah dengan cepat, keluwesan operasi dapat menjadi kekuatan untuk bersaing.

d. Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan

Cepatnya perkembangan dan system informasi manajemen, membuat perusahaan harus dapat mengubah kekuatan data dan informasi menjadi senjata strategis yang ampuh. Serangkaian faktor sumber daya dan karyawan perusahaan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan antara lain:

- 1) Citra dan prestise perusahaan
- 2) Struktur organisasi dan suasana yang efektif
- 3) Ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan industry
(hambatan untuk masuk)
- 4) Sistem manajemen strategis
- 5) Sejarah perusahaan dalam mencapai tujuannya: bagaimana kemantapannya dan sejauh mana kemampuannya dibandingkan dengan perusahaan yang sama?
- 6) Pengaruh terhadap pemerintah



- 7) Sistem dukungan dari para staf perusahaan yang efektif
 - 8) Karyawan yang berkualitas tinggi
 - 9) Pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang seimbang:
Apakah calon pengganti telah dilatih dan siap untuk menggantikannya? Apakah manajer puncak bisa bekerja sama dengan baik sebagai suatu tim?
 - 10) Hubungan yang baik dengan serikat para buruh
 - 11) Kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif: pengangkatan staf, penilaian dan promosi pelatihan dan pengembangan, serta gaji dan tunjangan
 - 12) Biaya buruh yang rendah (menurut ukuran kompensasi, pengganti dan kemangkiran)
 - 13) Informasi manajemen dan system computer yang efektif
- e. Faktor keuangan dan karyawan perusahaan
- Tujuan analisis keuangan adalah membantu menunjukkan kelemahan atau kekuatan dalam bidang fungsional dari sudut pandang operasi dan strategi. Hal ini dapat terwujud jika perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor keunggulan strategis keuangan dan akutansi, seperti:
- 1) Total sumber daya keuangan dan kekuatan likuiditas, aktivitas, probabilitas dan arus kas
 - 2) Biaya modal yang rendah dalam hubungannya dengan industry dan para pesaing karena harga saham yang naik turun dan kebijakan deviden



- 3) Struktur modal yang efektif, kemungkinan adanya keluwesan pengumpulan modal tambahan bila diperlukan, mempunyai *financial leverage* (pengungkit keuangan)
- 4) Hubungan yang saling terhambat antara pemilik saham dengan pemegang saham
- 5) Kondisi pajak dan asuransi yang saling menguntungkan dan meminimumkan resiko yang terjadi
- 6) Perencanaan keuangan, modal kerja dan prosedur penganggaran modal yang efektif dan efisien
- 7) Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, laba dan prosedur audit yang efektif dan efisien
- 8) Kebijakan penilaian persediaan.

2.1.7 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*)

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis.

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu yang efektif akan memaksimalkan kekuatan



dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) berdasarkan logika yang dapat yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*) dari perusahaan dan ancaman (*Threats*). Dalam analisis ini yang dimaksudkan dengan kekuatan (*Strengths*), adalah faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kekuatan yang dimaksud adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengelola kinerjanya. Antara lain dalam mengelola input SDA (Sumber Daya Alam), SDM (Sumber Daya Manusia), modal dan manajemen dimana untuk menghasilkan output yang memiliki nilai tinggi serta dapat bersaing di dunia bisnis.

Kelemahan (*Weaknesses*), adalah segala kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap perusahaan harus mampu meminimalkan kelemahan yang dimiliki terhadap kinerja perusahaannya. Dan juga harus dapat menindaklanjuti kelemahan yang dimiliki agar dapat menemukan solusinya dan strategi yang tepat untuk menembus pasar.

Kesempatan (*Opportunities*) adalah peluang perusahaan untuk meningkatkan daya saing serta untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pemenuhan kebutuhan berupa produk-produk yang berkualitas di pasaran. Peluang ini juga yang dapat digunakan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang mereka hasilkan.



Ancaman (*Threats*) adalah fakto-faktor lingkungan eksternal dari perusahaan ataupun organisasi yang tidak menguntungkan dalam suatu bisnis (Siagian,2001:173). Bila tidak diatasi, maka akan menjadi ancaman bagi bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang.

Penggunaan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) ada 4 strategi pencocokan yang dihasilkan yaitu strategi SO, ST, WO, WT.

- Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) atau strategi kekuatan-peluang, menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) atau strategi kelemahan-peluang, bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dan memanfaatkan peluang eksternal.
- Strategi ST (*Strengths-Threats*) atau strategi kekuatan-ancaman, menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) atau strategi kelemahan-ancaman yang merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Gambar 2.2 Matriks SWOT

	Strengths (S) Kekuatan	Weaknesses (W) Kelemahan
Opportunities (O) Peluang	Strategi S-O Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Threats (T) Ancaman	Strategi S-T Menggunakan Kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi W-T Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David,2002

Menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) memungkinkan para pengambil keputusan kunci dalam sebuah perusahaan untuk menggunakan kerangka berpikir yang logis dalam pembahasan yang menyangkut situasi dimana perusahaan berada, identifikasi dan analisis berbagai alternative yang layak untuk dipertimbangkan dan kemudian dapat memutuskan pilihan pada alternative yang paling tepat. Kerangka berpikir yang logis sangat diperlukan karena,:

- Suatu hal yang menurut seorang pengambil keputusan merupakan peluang, mungkin bagi pengambil keputusan yang lainnya adalah ancaman.
- Suatu faktor tertentu yang bagi para manajer dipandang sebagai kekuatan, dan tidak mustahil perspektif yang berbeda, maka oleh manajer yang lainnya dipandang sebagai kelemahan.





- c) Pencatatan kekuatan yang terjadi didalam perusahaan dapat berdampak pada cara pandang yang berbeda atas suatu faktor yang sama. Hasil akhir dari analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) merupakan masukan bagi para pemilih dan para penentu strategi dasar yang harus diterapkan oleh perusahaan.

2.1.8 Matrik perencanaan strategis kuantitatif (QSPM)

Matrik perencanaan strategi *Quantitatif Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan suatu alat untuk melakukan suatu evaluasi pilihan alternative secara objektif, menetapkan daya tarik relative dari tindakan alternative yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Matrik QSPM mampu mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan terhadap proses pengambilan keputusan.

2.1.9 Metode EFE dan IFE Matriks

Suatu perusahaan yang telah melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis*) kemudian juga melakukan analisis EFE Matriks (*Eksternal Factors Evaluations*) dan analisis IFE Matriks (*Internal Factors Evaluations*) pada perusahaannya, yaitu bertujuan untuk mengetahui fakto-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman bagi perusahaan, kemudian untuk masing-masing faktor tersebut diberi bobot dan nilai urut oleh pihak-pihak manajemen perusahaan.

Setelah pemberian bobot, nilai, dan urutan tersebut bagaimana mencapai consensus bersama di antara pihak perusahaan kemudian diketahui seberapa besar pengaruh lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan juga yang

mempengaruhi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan. Apabila telah diketahui hasil EFE (*Eksternal Factors Evaluations*) dan IFE (*Internal Factors Evaluations*) maka dapat dimasukkan ke dalam internal-eksternal matriks, sehingga dapat diketahui perusahaan tersebut berada di posisi mana, yaitu sel seberapa dan arah strategik apa yang harus digunakan.

Dibawah ini adalah contoh tabel *External Factors Evaluation*

TABEL 2.1
EFE (EXTERNAL FACTORS EVALUATIONS)

FAKTOR- FAKTOR EKSTERNAL	WEIGHT (BOBOT)	RATING (NILAI)	WEGHT X RATING (BOBOT X NILAI)
PELUANG			
ANCAMAN			
TOTAL	1		

Sumber : David, Fred R, Strategic Management, Fifth Edition, New Jersy Prectice Hall, 1995, hal 145

lingkungan eksternal dengan menggunakan EFE (*External Factors Elavations*) tahapannya adalah sebagai berikut:

- Menulis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan pada kolom I.





- b) Tiap-tiap faktor itu kemudian diberi bobot 0,0 (tidak penting) sampai dengan 0,1 (sangat penting) pada kolom 2 didasarkan pada pengaruh masing-masing faktor tersebut pada perusahaan, Total dari bobot ini haruslah berjumlah 1,00.
- c) Setelah dilakukan pembobotan, kemudian tiap-tiap faktor itu diberi nilai urutan sebagai berikut: 4 (*Superior*): 3 (*Above average*): 2 (*Average*): 1 (*Poor*) pada kolom 3 didasarkan pada respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
 - d) Mengalikan bobot masing-masing faktor tersebut (*Weight*) pada kolom
 - e) 2 dengan nilai urutan (*Rating*) pada kolom 3 untuk memperoleh nilai urutan tertimbang pada kolom 4.



TABEL 2.2
IFE (INTERNAL FACTORS EVALUATIONS)

FAKTOR- FAKTOR INTERNAL	WEIGHT (BOBOT)	RATING (NILAI)	WEIGHT X RATING (BOBOT X NILAI)
KEKUATAN			
KELEMAHAN			
TOTAL	1		

Sumber: David, Fred r, Strategic Management, Fifth Edition, New Jersey: Pretice Hall, 1995. Hall 145

Untuk lebih jelasnya berikut tahapan-tahapan dalam melakukan analisis IFE

(*Internal Factors Evaluations*) meliputi:

- Menuliskan faktor-faktor yang dapat melakukan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan pada kolom 1.
- Tiap-tiap faktor kemudian diberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada kolom 2 didasarkan pada pengaruh masing-masing faktor tersebut pada perusahaan. Total dari bobot ini harus berjumlah 1,00.
- Setelah dilakukan pembobotan, kemudian tiap-tiap faktor itu diberi nilai yang didasarkan atas pendapat responden mengenai faktor-faktor kunci strategis internal, dimana nilai:



1 (*Major Weakness*):

2 (*Minor Weakness*):

3 (*Minor Strength*):

4 (*Major Strength*) pada kolom 3.

- d) Mengalikan bobot masing-masing faktor tersebut (*Weight*) pada kolom 2 dengan nilai urutan (*Rating*) pada kolom 3 untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom 4.

2.1.10 Internal-Eksternal Matriks

Internal-Eksternal Matriks terdiri dari 9 sel dan terbagi atas 2 dimensi, yaitu untuk IFE (*Internal Factors Evaluations*) terletak pada X-axis dan total score tertimbang untuk EFE (*External Factors Evaluations*) terletak pada Y-axis.

Gambar 2.3 Matriks Internal-Eksternal

		TOTAL SCORE IFE			
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH	
TOTAL SCORE EFE	TINGGI	4,0 GROWTH AND BUILD I	3,0 GROWTH AND BUILD II	2,0 HOLD AND MAINTAIN III	1,0
	RATA-RATA	3,0 GROWTH AND BUILD IV	HOLD AND MAINTAIN V	HARVEST OR DIVEST VI	
	REDAH	2,0 HOLD AND MAINTAIN VII	HARVEST OR DIVEST VIII	HARVEST OR DIVEST IX	
		1,0			

Sumber : David, 2006 Matrik IE

Selain itu internal dan eksternal matriks juga terbagi 3 daerah yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda yaitu sebagai berikut:

- a) Untuk sel I, II, IV strategi yang harus dipilih adalah strategi “*Growth and Build*”(kembangan dan bangunan), dimana strategi ini bisa terdiri dari Strategi Intensif seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development* atau Strategi Interigrasi seperti *Backward Intergration*, *Forward Intergration* dan *Horizontal Intergration*.
- b) Untuk sel III, V, VII, strategi yang harus dipilih adalah strategi “*Hold and Maintain*”(jaga dan pertahankan); dimana strategi ini bisa terdiri atas strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.
- c) Untuk sel VI, VIII, IX, strategi yang harus dipilih adalah “*Harvest atau Devestiture*”(pengambilan hasil dan melepaskan).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ika Wahyuni Rositari (2001) dengan judul “Peranan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threath Analysis*) Sebagai Dasar Pemasaran Layanan *Payment Gateway* Pada PT. X di Jakarta”. Dengan hasil pembahasan sebagai berikut:

E-Commere sebagai metode bertransaksi melalui media internet, menjadi salah satu pilihan dalam mengembangkan usahannya. Hal ini mampu memberi peluang bagi perusahaan yang menyediakan internet khususnya yang menyediakan fasilitas *payment gateway* dalam mendukung perusahaannya yang ingin berbisnis melalui internet dengan membuat sambungan atau gerbang (*Gateway*) dari computer ke mal belanja secara *online*. Beberapa *provider* telah menyelenggarakan layanan termasuk diantaranya adalah PT. X, adalah salah satu ISP terkemuka, yang juga pada akhir-akhir ini membuat persaingan menjadi semakin ketat di antara *provider* dengan menyediakan fasilitas





payment gateway dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu, peranan strategi sangat dibutuhkan.

Yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat Analysis*) berperan dalam rangka menyusun strategi pemasaran pada PT. X dimana dalam memasarkan *payment gateway*. Salah satu alternatif / solusi yang dapat digunakan untuk menentukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat Analysis*) dengan menggunakan metode analisa kualitatif.

Pendekatan analisis kualitatif, biasanya menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi dari penulis dan data-data yang digunakan berupa fenomena, peristiwa, serta pengetahuan atau obyek studi dalam kurun waktu 1 tahun. Dari hasil penelitian analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat Analysis*) adalah analisis untuk menentukan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan yang terlibat dengan sector-sektor di luar perusahaan tersebut.

PT. X berada pada posisi strategis ST, yaitu sebuah perusahaan yang memiliki banyak kekuatan tetapi sebaliknya ancaman yang dihadapinya tidaklah kecil. Untuk dapat mengatasi hal itu, maka strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang dalam jangka panjang dengan menerapkan strategi diversifikasi. Penulis juga membuat kuisioner untuk para manajer yang berhubungan langsung dengan produk Bayaronline.com. Berdasarkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat Analysis*) dilakukan dengan melakukan pengolahan data analisa dan dengan model Internet-Eksternal matriks, diperoleh nilai total skor *ifas* = 3,22 dan dengan *Ifas* = 2.97. Ini menunjukkan bahwa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan, pasar, dan pengembangan produk) dan strategi integrative (integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal).

Tujuan penelitian untuk menentukan pemasaran layanan *payment gateway* di PT. X dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat Analysis*).

Persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

Persamaan	Perbedaan
1. Menggunakan metode analisis SWOT. 2. Metode SWOT digunakan untuk menentukan strategi pemasaran sebagai dasar penentuan pemasaran perusahaan.	1. Pada penelitian yang terdahulu, obyek menggunakan SWOT untuk menganalisa produk baru sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan sekarang, SWOT dilakukan untuk menganalisa produk yang sudah

3. Obyek penelitian dilakukan di bidang jasa.	ada.
	2. Kondisi persaingan usaha yang berbeda antara peneliti terdahulu dan yang peneliti lakukan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Erwien J. Dwiputra (2002) dengan judul :
 “Penggunaan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threath Analysis*) sebagai suatu dasar dalam perumusan strategi pemasaran (Studi Kasus Pada Layanan C-Phone oleh Telkom Drive 5 Jawa Timur)”. Dengan hasil pembahasan sebagai berikut:

Hingga saat ini Telkom C-Phone merupakan satu-satunya operator seluler dengan teknologi CDMA di Jawa Timur namun hal ini bukan berarti bahwa Telkom C-phone dapat melakukan kegiatan usahanya tanpa menghadapi ancaman dalam kegiatan bisnisnya. Maraknya persaingan antar operator selular dengan teknologi GSM 900/1800, ijin Frekuensi 1900 Mhz yang digunakan oleh Telkom C-Phone yang berakhir 2004 dari pemerintah, sempitnya area jangkauan pelayanan dan relative mahalanya harga terminal C-Phone merupakan beberapa hal dapat mengancam keberadaan dari layanan Telkom C-Phone di Jawa Timur.

Kenyataan ini jelas membuat para pembuat strategi dalam perusahaan dalam hal ini adalah jajaran manajemen dari Telkom C-Phone dituntut untuk mampu menghasilkan suatu strategi yang tidak hanya dapat memenangkan persaingan namun juga mampu untuk memberikan kepuasan yang optimal bagi pelanggan yang ada maupun perusahaan, dan untuk membuat strategi bagaimana yang tersebut diatas maka para pembuat strategi haruslah memahami keadaan lingkungan internal perusahaan dengan baik.

Penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi faktor kunci strategis baik dari lingkungan internal maupun eksternal dari layanan Telkom C-Phone melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threath Analysis*) yang selanjutnya menjadi dasar dalam penempatan posisi strategis dari layanan Telkom C-Phone dalam internal dan eksternal matrik, dimana *Grand Strategy*, Generic Strategy, strategi umum yang disarankan berdasarkan posisi strategis dari Telkom C-Phone dalam IE Matrik merupakan dasar dalam pembuatan suatu strategi pemasaran dari layanan Telkom C-Phone dengan mempertimbangkan visi, misi dan tujuan dari Telkom C-Phone.





Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan melukiskan fakta secara factual dan cermat.

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa posisi dari Telkom C-Phone pada internal dan eksternal Matrik berapa pada sel II dimana *Grand Strategy* yang disarankan untuk perusahaan yang berada pada sel ini adalah *Growth and Build* dan *Generic Strategy* yang disarankan adalah strategi intensif yang diwujudkan dalam strategi utama yang meliputi: *Market Penetration Strategy*, *Product Development Strategy*, *Market Development Strategy* dan difersikasi.

Mempertimbangkan *Grand Strategy*, *Generic Strategy* dan strategi Telkom C-Phone dalam IE Matrik serta visi, misi dan tujuan dari Telkom C-Phone maka strategipemasaran yang disarankan untuk Telkom C-Phone lebih diarahkan pada:

1. Penciptaan strategi produk terbaik yaitu suatu strategi pemasaran pemasaran yang dibangun berdasarkan kompetisi klasik, biaya rendah dan diferensinya. Focus dari strategi ini terletak pada jasa yang ditawarkan oleh Telkom C-Phone dalam hal ini adalah jasa sumbangan telpon wireless dengan teknologi CDMA.
2. Penciptaan strategi solusi pelanggan dimana strategi ini dibangun berdasarkan penawaran produk atau jasa yang lebih lebar untuk memuaskan sebigaiman besar jika tidak semua kebutuhan pelanggan, dimana fokus dari strategi ini adalah nilai ekonomis pelanggan.

Adapun persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut

Persamaan	Perbedaan
1. Menggunakan metode analisis SWOT sebagai dasar penentuan strategi pemasarannya. 2. Metode SWOT digunakan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan. 3. Obyek penelitian dilakukan di bidang jasa.	1. Perbedaan skala perusahaan. 2. Pada penelitian yang terdahulu produk yang diteliti merupakan produk monopoli (hanya ada satu saja), sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan, sudah ada competitor.