

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Hasil perikanan Indonesia, baik dalam bentuk segar maupun olahan, semakin diminati oleh pasar, baik dalam maupun luar negeri. Peningkatan permintaan ini memang sangat kita harapkan mengingat tingginya potensi hasil perikanan Indonesia. Mengingat tingkat pemanfaatan potensi perikanan yang masih kurang optimal, pembangunan sektor perikanan bertujuan untuk meningkatkan produksi guna mencapai swasembada protein hewani, memenuhi bahan baku industri dalam negeri, menambah devisa dan untuk meningkatkan kesejahteraan serta pendapatan nelayan atau petani ikan.

Masalah utama dalam industri ini adalah produknya cepat mengalami kemunduran mutu atau kualitas. Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mempertahankan mutu atau kualitas adalah dengan cara wujud olahan. Cara mengawetkan dan mengolahnya, secara ekonomis nilai tambah produk juga meningkat. Ikan yang disimpan dan diawetkan dalam ruangan pendingin dapat dikirim ke tempat jauh atau diekspor tanpa mengalami kerusakan dan pembusukan. Teknologi pengolahan ikan mempunyai kedudukan khusus dalam industri perikanan. Dewasa ini usaha pengolahan dan pengawetan ikan dilakukan dengan 2 metode, yaitu metode pengolahan tradisional dan metode pengolahan modern. Metode pengolahan tradisional terdiri dari penggaraman, pengeringan, dan pengasapan. Metode

pengolahan modern terdiri dari pendinginan, peng-es-an, pembekuan, dan pengepakan.

Ikan teri merupakan salah satu produk perikanan laut yang sudah dikenal oleh masyarakat Indonesia. Penanganan ikan teri di Indonesia masih tidak jauh dari permasalahan yang telah disebutkan diatas. Dalam hal penangkapan dan penanganan pasca penangkapan, mayoritas masih dikerjakan oleh kalangan nelayan atau petani ikan yang umumnya belum mempunyai wawasan tentang bagaimana membuat, memilih, memproses, dan menjual produk yang berkualitas baik., sementara itu kebutuhan dan permintaan pasar internasional semakin hari semakin meningkat. Mengantisipasi hal tersebut, disamping meningkatkan volume produksi, juga saat penangkapan dan pasca penangkapan harus diperhatikan dan dilakukan secara profesional.

Berbagai prinsip penanganan dan pengolahan hasil perikanan diantaranya, dengan cara pengeringan, pendinginan, pengalengan, produk-produk ikan terfermentasi, tepung ikan, dan lain-lain. Ikan terinasi kering (*chirimen*) adalah salah satu produk olahan dengan prinsip pengeringan yang sangat diminati pasar internasional saat ini dibanding dengan ikan jenis lain. Ada 2 macam jenis metode pengeringan, pertama adalah metode tradisional, terdiri dari penggaraman, perebusan, pengeringan, dan pengasapan, kedua adalah metode modern yang terdiri dari pendinginan, peng-es-an, pembekuan, dan pengalengan. Metode pengolahan terinasi (*chirimen*) termasuk dalam metode pengolahan tradisional, yaitu dengan cara pengeringan, yang diawali dengan perebusan terlebih dahulu.

Salah satu perusahaan yang berperan dalam industri perikanan, khususnya ekspor terinasi (*chirimen*) adalah PT. Insan Citra Prima Sejahtera, sebuah perusahaan swasta nasional. Produk terinasi (*chirimen*) yang dihasilkan PT. Insan Citra Prima Sejahtera sampai saat ini telah diakui sebagai komoditi ekspor non-migas yang sudah mendapatkan pasar internasional terutama Jepang dan Amerika.

Untuk menghadapi persaingan, perusahaan memerlukan persiapan dan strategi pemasaran, perencanaan strategi dan manajemen strategi yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menjabarkan rencana perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk atau pasar, dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana untuk mengejar visi dan misi dari perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfir baru lalu lintas ekonomi dunia. Dikarenakan datangnya pasar bebas tidak akan menunggu pulihnya perekonomian Indonesia dan siapnya sebuah perusahaan. Maka tak ada jalan lain pemulihan ini harus serentak dengan persiapan menyongsong pasar bebas tingkat ASEAN/AFTA.

Begitu pentingnya informasi sehingga apabila ketinggalan informasi tersebut berarti hilangnya kesempatan untuk mendapatkan pasar sasaran sesuai kualifikasi. Dari pengalaman 14 tahun memproduksi dan mengekspor terinasi (*chirimen*), PT. Insan Citra Prima Sejahtera memiliki banyak kekurangan yang perlu diperhatikan dan diperbaiki, antara lain:

1. Belum optimalnya strategi pemasaran yang digunakan untuk menarik pasar yang ada secara maksimal.
2. Masih tergantungnya produksi dengan jumlah dan kualitas bahan baku (*raw material*) dari pemasok (*supplier*).
3. Belum optimalnya bagian pengadaan dan produksi, yang menyebabkan masih tingginya produk terinasi *broken*.
4. Teknologi mesin yang ada belum maksimal untuk dapat menghasilkan produksi *value added* sesuai dengan kapasitas maksimal pabriknya.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Beranjak dari kenyataan di atas dan berdasarkan penelitian serta pengamatan, penulis dapat menyimpulkan masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan dilihat dari faktor eksternal (peluang-ancaman) dan faktor internal (kekuatan-kelemahan) ?
2. Bagaimana strategi pemasaran perusahaan dimasa datang untuk menghadapi persaingan ?

## 1.3 BATASAN MASALAH

Mengingat keterbatasan penulis dan agar pembahasan yang dilakukan dapat lebih terarah, maka digunakan batasan-batasan yang diperlukan sebagai berikut:

1. Membatasi penelitian ini hanya pada PT. Insan Citra Prima Sejahtera sebagai *Strategic Business Unit (SBU)* yang bergerak dalam industri pengolahan terinasi (*chromen*), dari PT. Istana Cipta Sejahtera Group (PT. ICS Group)

2. Faktor-faktor eksternal meliputi ancaman dan peluang yang dihadapi PT. Insan Citra Prima Sejahtera dan juga faktor-faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan PT. Insan Citra Prima Sejahtera dengan analisis SWOT

#### **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Sebelum melangkah kepada hal-hal yang lebih mendalam tentang tulisan ini, penulis mematok tujuan dari penulisan ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi PT. Insan Citra Prima Sejahtera baik secara internal maupun eksternal.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi PT. Insan Citra Prima Sejahtera untuk menghadapi persaingan.

#### **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis
  - a. Mengembangkan analisis dan daya nalar terhadap masalah yang sedang dan akan dihadapi
  - b. Menambah pengetahuan tentang pentingnya strategi dan sistem pemasaran.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Sebagai bahan pertimbangan dalam memperhitungkan kelayakan pasar sasaran dengan berbagai kondisi yang ada
  - b. Sebagai penciptaan strategi guna menunjang visi, misi dan filosofi perusahaan serta sebagai sasaran mewujudkan besaran target sasaran

### 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang ada hubungannya dengan penulisan masalah tersebut.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 KERANGKA DASAR TEORI PEMASARAN

Kemampuan kompetitif perusahaan dalam era perdagangan bebas banyak ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya yang paling utama adalah bagaimana perusahaan mampu menguasai pasar, menjadi *market leader* dan *market driver* pada bidang industrinya. Kemampuan untuk ‘menggenggam’ pasar salah satunya ditentukan oleh strategi pemasaran perusahaan tersebut.

Beberapa ahli memberikan bermacam-macam definisi tentang pemasaran, diantaranya:

Hermawan Kartajaya mendefinisikan pemasaran adalah:

*marketing harus menjadi suatu strategic-business-concept yang menjadi tanggung jawab top management untuk menjamin suatu sustainable satisfaction bagi 3 stake holder utama, yaitu customer, people in the organization, dan shareholder itu sendiri, marketing bukan lagi keputusan fungsional, tapi sudah merupakan keputusan strategis yang menyangkut sampai seberapa jauh sebuah perusahaan ingin mempertahankan dan membangun brand yang telah dipakai.*

Philip Kotler mendefinisikan pemasaran sebagai:

*satu proses sosial dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.<sup>1</sup>*

W.Y Stanton (1995) mengemukakan bahwa:

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, analisis, perencanaan dan pengendalian, jilid satu, hal. 5.

*pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial.<sup>2</sup>*

American Marketing Association (AMA) mendefinisikan:

*pemasaran sebagai suatu proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi.<sup>3</sup>*

Konsep-konsep pemasaran yang ada saling berkaitan dan masing-masing dibangun atas konsep sebelumnya, konsep tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Konsep Kebutuhan (*Needs*)

Adalah salah satu konsep paling mendasar yang menggaris bawahi pemasaran. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan manusia (*human need*). Sehingga dapat disimpulkan kebutuhan manusia adalah suatu keadaan akan sebagian dari pemuasan dasar yang dirasakan atau didasari.

Orang memerlukan pangan, sandang, papan, keamanan, pengakuan lingkungan, harga diri dan lain-lain untuk tetap hidup. Kebutuhan-kebutuhan tersebut telah ada dalam setiap jaringan jasad hidup dan kondisi manusia.

Pada konsep ini seseorang atau lebih merasa kehilangan sesuatu jika sebuah kebutuhan tidak merasa terpuaskan maka seseorang itu akan melakukan satu dari dua hal yakni: mencari obyek untuk pemuasan atau mencoba menurunkan kebutuhannya. Konsep kebutuhan dari waktu ke waktu

---

<sup>2</sup> J. Sudarsono dkk, Pengantar Ekonomi Perusahaan, hal. 122.

<sup>3</sup> C.M. Lingga Purnama, Strategic Marketing Plan, hal. 1.

adalah relatif sama dan tidak pernah berubah, yang berubah hanya konsep keinginannya saja.

## 2. Konsep Keinginan (*Wants*)

Keinginan manusia adalah hasrat untuk memperoleh pemuas-pemuas tertentu untuk kebutuhan yang lebih mendalam. Keinginan manusia terhadap pola kebutuhan dibentuk oleh kebudayaan dan kepribadian individu. Keinginan digambarkan dalam bentuk obyek yang akan memuaskan kebutuhan.

Konsep keinginan selalu bergeser dari waktu ke waktu. Keinginan konsumen jaman dulu tentu berbeda dengan keinginan konsumen masa yang akan datang, meskipun konsep kebutuhannya tetap sama, contohnya adalah dari waktu ke waktu manusia selalu membutuhkan apa yang namanya sandang, pangan, dan papan sebagai kebutuhan dasar kita dan tidak akan pernah berubah, tetapi jenis sandang, macam pangan, dan bentuk papan yang kita inginkan selalu berubah dengan sejalannya waktu.

Meningkatnya obyek keinginan dapat berakibat meningkatnya minat dan hasrat yang sekaligus memacu para produsen berupaya menyediakan lebih banyak produk dan jasa yang dapat memuaskan keinginan.

## 3. Konsep Permintaan (*Expectation*)

Pengharapan adalah keinginan terhadap produk-produk tertentu yang didukung oleh suatu kemampuan dan kemauan untuk mencapai produk itu.

Manusia pada umumnya memiliki harapan yang nyaris tidak terbatas, tetapi selalu terbentur kepada terbatasnya sumber daya. Untuk mengatasinya

mereka memilih produk-produk yang memberikan kepuasan tertinggi untuk uang mereka. Pengharapan mereka akan menjadi suatu permintaan jika didukung oleh daya beli dan kualitas produk atau jasa yang sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen.

#### 4. Konsep Produk

Pengertian produk dalam arti yang lebih luas mencakup segala sesuatu bentuk produksi yang dapat diberikan kepada seseorang/konsumen guna memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Tersedianya produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen dimungkinkan jika didorong oleh kebutuhan, keinginan dan permintaan.

Konsep produk tidak terbatas pada obyek-obyek fisik, tetapi juga meliputi produk jasa. Dan dalam perkembangannya produk mencakup orang, tempat, organisasi, kegiatan dan ide. Konsep produk yang tepat akan mampu meningkatkan penjualan, dikarenakan umumnya konsumen tertarik kepada produk secara visual terlebih dahulu.

#### 5. Konsep Pertukaran (*exchange*)

Pemasaran dapat terjadi apabila orang atau badan usaha atau lembaga memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran (*exchange*). Pertukaran dapat didefinisikan dengan tindakan untuk memperoleh obyek yang diinginkan dari seseorang atau badan usaha atau lembaga dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya. Agar terjadi jual-beli atau pertukaran, lima persyaratan harus terpenuhi:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal.12.

- a. sekurang-kurangnya terdapat dua pihak
- b. masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang mungkin bernilai bagi pihak lain
- c. setiap pihak mampu berkomunikasi dan mengirimkan sesuatu produk kepada yang lain
- d. setiap pihak bebas untuk menerima atau menolak tawaran
- e. setiap pihak percaya, bahwa memang tepat atau perlu untuk berhubungan dengan pihak lain.

#### 6. Konsep Pasar (*Market*)

Konsep tentang jual-beli atau pertukaran mengacu pada pemahaman tentang konsep sebuah pasar. Sebuah pasar terdiri dari pelanggan potensial dengan kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin mau dan mampu untuk ambil bagian dalam jual-beli guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Karena itu besar kecilnya suatu pasar tergantung pada jumlah orang yang menunjukkan kebutuhan, mempunyai sumber daya yang menarik bagi orang lain dan mau menyediakan sumber daya tersebut untuk memperoleh apa yang mereka inginkan.<sup>5</sup> Konsep pasar menentukan strategi persaingan apakah yang akan digunakan perusahaan. Strategi inilah yang menentukan apakah perusahaan dapat bertahan dan bersaing untuk memperebutkan pasar atau malah kalah dan tersengkir dalam persaingan.

#### 7. Konsep Pemasaran (*Marketing*)

Konsep pasar pada akhirnya sampai pada rumusan yang lengkap tentang pemasaran. Pemasaran merupakan kegiatan manusia yang berlangsung dalam

---

<sup>5</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal. 17.

kaitannya dengan pasar. Pemasaran dapat diartikan bekerja dengan pasar untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Konsep pasar berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding para pesaing.<sup>6</sup> Konsep pemasaran yang tepat memegang peranan dalam meningkatkan penjualan. Konsep pemasaran juga menentukan apakah produk kita dapat diterima pasar atau tidak.

## 2.2 MANAJEMEN PEMASARAN

Untuk mengkoordinasi kegiatan pemasaran, dibutuhkan adanya manajemen pemasaran. Adapun yang dimaksud dengan manajemen pemasaran menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong adalah:

*analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyek organisasi.<sup>7</sup>*

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja satu orang atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer adalah mediator utama yang mengaplikasikan tujuan, target dan keinginan perusahaan ke dalam proses kinerja sehari-hari pada sumber daya manusia yang telah tersedia sesuai dengan bidang dan kemampuannya secara terencana, terorganisir, terkendali, efektif, efisien, dan optimal. Manajer bukan

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hal. 30.

<sup>7</sup> Philip Kotler and Gary Armstrong, *Dasar-dasar Pemasaran*, jilid I, hal. 13.

sekedar secara teoritis memimpin departemen yang berada dalam perusahaan, tetapi lebih kepada falsafah "*make things happen*", jadi bukan hanya dalam tahap pembuat perencanaan saja tetapi sampai membuat apa yang telah direncanakan itu terlaksana secara benar, tepat, cepat, hati-hati, efisien, efektif, dan optimal. Dalam setiap jabatan manajer selalu melekat satu tanggung jawab utama membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material. Ini semua akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengaruh dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan target perusahaan.<sup>8</sup>

Jadi manajemen pemasaran termasuk menganalisa dan menata olah permintaan konsumen, membuat konsep pemasaran produk yang efektif, efisien, dan tepat agar dapat diterima oleh pasar, yang pada akhirnya termasuk menata olah hubungan harmonis dengan pelanggan, agar proses pembelian dapat berjalan secara kontinu. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk memuaskan pembeli sehingga bisa tercapainya target penjualan dan keuntungan dari kedua pihak yaitu pembeli dan penjual.

### **2.3 DESAIN STRATEGI PEMASARAN**

Dalam perkembangannya, konsep desain strategi mengenai pemasaran strategi terus berkembang, hal ini disebabkan makin banyaknya strategi-strategi baru yang dibuat untuk menyesuaikan dengan pasar agar dapat bertahan dan memenangkan

---

<sup>8</sup> John R. Seheimerhom, Jr, Manajemen, buku pertama, hal. 4.

pasar. Beberapa contoh dapat di lihat adanya perbedaan konsep strategi dari beberapa ahli, yang diantaranya:<sup>9</sup>

1. Chandler (1962) yang menyatakan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2. Hamel dan Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

3. Fred R. David

Strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi bisnis termasuk peluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan.

Para manajer mengartikan strategi sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran pemasaran Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM (sumber daya manusia), keuangan dan bahan dimasa mendatang. Strategi memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial dan mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.<sup>10</sup>

Menurut Philip Kotler strategi pemasaran adalah:

---

<sup>9</sup> Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, hal. 3-4.

<sup>10</sup> Pearce and Robinson, Manajemen Strategik, jilid I, hal.20.

logika pemasaran, dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.<sup>11</sup>

Dalam mendesain suatu strategi pemasaran ada tiga hal penting yang perlu dilakukan oleh pemasar yaitu:<sup>12</sup>

a. Strategi Segmentasi Pasar (*Market Segmentation Strategy*)

Segmentasi pasar pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar dengan cara mengelompokkan pembeli aktual maupun potensial berbeda yang mungkin meminta produk dan bauran pemasaran tersendiri. Kemudian dilakukan penentuan pasar sasaran untuk memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dilayani. Hal ini dikarenakan para konsumen yang berada dilingkungan tempat perusahaan beroperasi sangat heterogen dan untuk menciptakan serta mempertahankan keunggulan bersaingnya, perusahaan perlu memilih pasar sasaran yang akan dilayaninya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Strategi Penentuan Pasar Sasaran (*Market Targeting Strategy*)

Pasar sasaran (*target market*) adalah kelompok tertentu yang dirasakan oleh manajer memiliki kemungkinan paling besar untuk membeli produk perusahaan. Kelompok inilah yang nantinya akan menjadi target dari produk kita. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam market targeting ini:

1) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen

---

<sup>11</sup> Philip Kotler, *Op. Cit*, hal. 98.

<sup>12</sup> C.M. Lingga Purnama, *Op. Cit*, hal. 80.

Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus memperhatikan dua faktor, yaitu daya tarik segmen secara keseluruhan dan tujuan serta sumber daya perusahaan. Tujuan dari pengevaluasian segmen pasar nantinya akan sangat menentukan segmen pasar apa yang akan diambil oleh perusahaan. Proses pengevaluasian segmen pasar hendaknya dilakukan secara cermat, cerdas, dan professional.

## 2) Memilih segmen pasar

Setelah mengevaluasi segmen-segmen yang berbeda, langkah selanjutnya adalah memilih segmen pasar tersebut. Dalam hal ini, keputusan penentuan pasar sasaran harus dilakukan secara cermat dan hati-hati, karena bila kita salah dalam memilih segmen pasar yang kita mau bisa jadi produk kita akan gagal di pasar nantinya. Keputusan penentuan pasar sasaran dapat dilakukan pada satu segmen atau beberapa segmen pasar. Keputusan memilih segmen pasar mempengaruhi strategi penentuan posisi pasar.

### c. Strategi Penentuan Posisi Pasar (*Market Positioning Strategy*)

Bagi setiap segmen yang ingin dimasuki perusahaan, perlu dikembangkan suatu strategi penempatan produk. Saat ini setiap produk yang beredar dipasaran menduduki tempat tertentu dalam segmen pasar. Apa yang sesungguhnya penting disini adalah persepsi atau anggapan konsumen mengenai posisi yang dipegang oleh setiap produk di pasar.<sup>13</sup> Untuk memenangkan persepsi atau anggapan dalam benak konsumen akan produk kita itulah *Market Positioning Strategy* ditujukan.

*Positioning* merupakan tindakan untuk merancang penawaran dan citra perusahaan agar menepati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam

---

<sup>13</sup> Philip Kotler, *Op.Cit*, hal. 380.

benak pelanggan sasaran. Penentuan posisi pasar menunjukkan bagaimana produk dan merek dibedakan dari para pesaingnya.

Dalam memahami penentuan posisi pasar, perlu diperhatikan beberapa aspek terkait, seperti:

#### 1) Atribut diferensiasi Utama

Sebuah perusahaan, baik yang menghasilkan barang maupun jasa, perlu mengidentifikasi cara-cara spesifik untuk mengidentifikasi produknya agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Untuk melakukan diferensiasi tersebut, pemasar perlu memperhatikan atribut diferensiasi utama dalam produk yang dihasilkan perusahaan, yaitu:<sup>14</sup>

##### a) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk fisik menyerupai suatu garis. Diujung yang satu, akan ditemukan produk yang sangat terstandarisasi dimana hanya dimungkinkan adanya sedikit variasi seperti aspirin, diujung lainnya produk dengan diferensiasi tinggi seperti mobil. Pembeda produk utama adalah keistimewaan, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan.

##### b) Diferensiasi Pelayanan

Produk fisik tidak mudah didiferensiasikan, kunci keberhasilan dalam persaingan sering terletak pada penambahan pelayanan yang dapat meningkatkan nilai serta kualitasnya. Pembeda pelayanan utama adalah kemudahan pesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan serta pemeliharaan dan perbaikan. Pelayanan sering

---

<sup>14</sup> C.M. Lingga Purnama, *Op. Cit.*, hal. 97-100.

kali menjadi kunci utama perusahaan dalam menarik konsumen. Pelayanan yang baik menjadi salah kekuatan utama perusahaan dibanding dengan pesaing, juga sebaliknya pelayanan yang buruk juga bisa menjadi titik lemah perusahaan yang dapat berimbas pada berkurangnya jumlah pelanggan terhadap produk perusahaan. Jadi kualitas produk tidaklah cukup berarti untuk menarik konsumen kalau tidak diimbangi dengan pelayanan yang baik.

c) Diferensiasi Karyawan

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang kuat dengan memperkerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik dari pada pesaing mereka. Karyawan yang terlatih dengan lebih baik menunjukkan enam karakteristik, yaitu kemampuan, kesempatan, kredibilitas, dapat diandalkan, loyal, cepat tanggap dan komunikasi. Karyawan yang baik bukan karyawan yang hanya bekerja rajin saja, tetapi karyawan yang ikut serta dalam memikirkan nasib perusahaan di masa datang. Karyawan harus memiliki rasa bahwa mereka juga sebagai pemilik perusahaan tersebut. Jika perusahaan maju maka dia juga akan maju, begitu pula sebaliknya jika perusahaan ini mundur maka mundur pula nasib dia sebagai karyawan. Hal ini dapat memacu karyawan untuk selalu berpikir dan berbuat positif dan inovatif demi perusahaan, tidak saja memikirkan jumlah gaji. Karyawan yang baik adalah karyawan yang bekerja dengan jiwa bukan secara fisik saja. Banyak yang terjadi saat ini adalah karyawan yang hanya memikirkan gaji saja, dalam arti dia tidak

mau peduli apakah perusahaan tempat dia bekerja itu untung atau rugi, yang penting buat dia adalah dia selalu dibayar setiap bulannya.

d) Diferensiasi Saluran

Perusahaan dapat mencapai diferensiasi melalui caranya membentuk saluran distribusi terutama jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut. Saluran distribusi memegang peranan penting dalam proses penyaluran bahan baku dari *supplier* ke perusahaan dan penyaluran produk dari perusahaan ke konsumen. Efektifitas dan efisiensi saluran distribusi juga menentukan *cost* perusahaan, semakin kita bisa membuat saluran distribusi yang efektif dan efisien semakin ringan pula *cost* yang harus dikeluarkan perusahaan. Jaringan saluran distribusi yang kuat juga akan memudahkan perusahaan dalam membuat atau mencari alternatif terbaik yang dapat dilakukan untuk saluran distribusinya.

e) Diferensiasi Citra

Dalam penawaran bersaing yang terlihat sama, pembeli mungkin berbeda tanggapannya pada citra perusahaan atau citra produk yang satu dengan lainnya. Citra yang efektif melakukan tiga hal bagi perusahaan yaitu menyampaikan pesan tunggal yang memantapkan karakter produk dan usulan nilai; menyampaikan pesan dengan cara yang berbeda sehingga tidak dikelirukan dengan pesan serupa dari pesaing; mengirimkan kekuatan emosional sehingga membangkitkan keinginan maupun pikiran pembeli. Pembeda utama ini misalnya: lambang, media tulis dan suasana. Citra produk adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi bagi

konsumen. Kualitas produk menjadi elemen utama dalam membuat citra produk, selain itu harga yang *reasonable* dan kompetitif juga bagian dari elemen dalam membangun citra produk. Citra produk adalah hal utama yang menjadi pertimbangan konsumen dalam pemilihan produk.

## 2) Konsep Penentuan Posisi

Konsep penentuan posisi harus dihubungkan dengan kebutuhan dan keinginan pembeli. Konsep ini dapat bersifat:<sup>15</sup>

### a) Konsep fungsional produk

Dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah kebutuhan konsumsi eksternal, seperti kartu ATM Bank BCA (ATM multifungsi)

### b) Konsep simbolis

Berhubungan dengan keadaan internal pembeli, yaitu kebutuhan bagi pengembangan diri, posisi peran, keanggotaan sebuah kelompok atau identifikasi ego. Contohnya: mobil BMW Z3 Roadster (gaya hidup)

### c) Konsep eksperiensial

Digunakan untuk menentukan posisi produk yang memberikan rasa senang, keaneka-ragaman dan dorongan kognitif, seperti Carrefour yang menekankan pada pengalaman belanja konsumen yang mudah dan menyenangkan.

## 3) Strategi Penentuan Posisi

Seperti yang diketahui, perusahaan, produk dan merek dapat dideferensiasikan, tetapi tidak semua perbedaan tersebut berarti atau berharga dan tidak setiap perbedaan adalah pembeda. Setiap perbedaan memiliki

---

<sup>15</sup> *Ibid*, hal. 100.

potensi menciptakan biaya bagi perusahaan maupun manfaat bagi pelanggan. Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria: penting, unik, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau dan menguntungkan.

Berbagai strategi posisi yang dapat dilakukan:<sup>16</sup>

a) Penentuan posisi menurut atribut

Terjadi apabila perusahaan memposisikan diri menurut atribut, seperti ukuran, lama keberadaannya dan seterusnya. Contohnya Toyota Kijang sebagai *icon* kendaraan keluarga di Indonesia.

b) Penentuan posisi menurut manfaat

Disini produk diposisikan sebagai pemimpin dengan suatu manfaat tertentu. Contoh: Nutrisari, sebagai minuman ber-vitamin C seperti yang dimiliki buah jeruk. Menegaskan kebutuhan manusia akan konsumsi vitamin C.

c) Penentuan posisi menurut pemakai

Ini berarti memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai, contoh: Laurier, sebagai pembalut khusus wanita yang nyaman dan tidak mudah tembus.

d) Penentuan posisi menurut penggunaan/ penerapan

Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan, contoh: Pop Mie, sebagai makanan alternatif yang cepat saji dan praktis penyajiannya.

e) Penentuan posisi menurut pesaing

Produk memposisikan diri dengan lebih baik dari pada pesaing yang disebutkan namanya atau tersirat, seperti Adem Sari yang membandingkan

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hal. 101-102.

diri sebagai larutan yang mengobati panas dalam, bukan sekedar mencegah saja. Seperti yang dipromosikan larutan penyegar Segar Dingin.

f) Penentuan posisi menurut kategori produk

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk, seperti sabun Dove yang memosisikan diri bukan sekedar sabun mandi biasa tetapi sebagai sabun pelembab dan pelembut kulit, yang mengandung  $\frac{1}{4}$  moisturizer.

g) Penentuan posisi menurut kualitas/ harga

Produk diposisikan sebagai menawarkan nilai terbaik, contoh: pembasmi nyamuk Hit yang menyatakan bahwa konsumen dapat memperoleh harga yang lebih murah untuk produk pembasmi nyamuk berkualitas tinggi.

## 2.4 LINGKUNGAN PEMASARAN

Sebelum membuat tujuan, sasaran dan strategi yang akan di ambil perusahaan perlu menganalisis lingkungan di mana perusahaan itu berada, hal ini disebabkan kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini berbeda dengan kondisi dimasa lalu. Lingkungan pemasaran dapat didefinisikan sebagai tempat dimana perusahaan harus memulai usahanya dalam mencari berbagai peluang dan memonitor ancaman-ancamannya.

Lingkungan pemasaran perusahaan terdiri dari semua pelaku dan kekuatan yang mampu mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan transaksi secara efektif dengan pasar sasaran.

Lingkungan pemasaran juga selalu menimbulkan ancaman-ancaman baru seperti kekurangan energi, kenaikan suku bunga pinjaman, resesi yang amat parah dan

perusahaan mengalami keadaan pasar lesu. Lingkungan tempat perusahaan berada digolongkan dalam dua bagian yaitu:

#### 2.4.1. Lingkungan Eksternal

Adalah kegiatan yang berada di luar perusahaan yang tidak mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks. Dikarenakan efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal tempat perusahaan tersebut berada. Lingkungan eksternal memiliki dua komponen utama, yaitu:<sup>17</sup>

##### a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya. Elemen-elemen tersebut dikelompokkan dalam segmen lingkungan (*environmental segments*), yaitu:

- 1) Segmen demografi, berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis dan distribusi pendapatan.
- 2) Segmen ekonomi, misalnya: tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surplus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.

---

<sup>17</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global*, hal. 40.

- 3) Segmen politis atau hukum, misalnya: hukum *anti-trust*, hukum perpajakan, filosofi deregulasi, hukum pelatihan tenaga kerja, kebijakan dan filosofi pendidikan.
- 4) Segmen sosial budaya, meliputi: iklim sosial dan budaya yang tercipta dalam lingkungan perusahaan, itu bisa mendukung atau menghambat kemajuan perusahaan. Wanita dalam angkatan kerja, variasi angkatan kerja, perilaku atas kualitas kerja dan pertimbangan mengenai lingkungan, pergeseran dalam preferensi kerja dan karir, pergeseran mengenai karakteristik produk dan jasa.
- 5) Segmen teknologi, misalnya: inovasi produk, inovasi proses, aplikasi pengetahuan, teknologi mesin dan peralatan yang berguna untuk mempermudah kelancaran proses produksi, serta untuk menciptakan produk berkualitas sesuai dengan standart yang pasar inginkan. Fokus pada biaya penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta dan teknologi komunikasi baru.

Masing-masing segmen tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempelajari relevansi strategis dari perubahan dan kecenderungan yang ada. Kecenderungan kearah globalisasi membuat hal ini menjadi kompleks dan batasannya lebih luas. Lingkungan umum digunakan untuk mengidentifikasi berbagai :<sup>18</sup>

- 1) Peluang (*opportunities*)

Adalah kondisi atau peluang yang ada dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis.

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal. 42.

## 2) Ancaman (*threat*)

Adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

### b. Lingkungan Industri (*Industri Environment*)

Adalah sekelompok faktor yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersainginya. Kelompok tersebut adalah ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas pesaing antar pesaing. Fokus dalam analisis industri adalah pengertian faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

#### 2.4.2. Lingkungan Internal

Setiap perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri dengan karakteristik yang berbeda-beda pula. Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas dalam kendali organisasi yang prestasinya luar biasa baik atau buruk.

Kekuatan dan kelemahan tersebut muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer suatu bisnis.

Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam berbagai bidang fungsional dari aktivitas manajemen strategi yang penting. Organisasi berusaha keras untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

Kekuatan dan kelemahan relatif terhadap para pesaing. Kekurangan atau superioritas relatif adalah informasi penting. Juga, kekuatan dan kelemahan dapat

ditetapkan oleh elemen-elemen yang selain kinerja. Misalnya, kekuatan mungkin termasuk memiliki sumber daya alam atau reputasi bersejarah mutu. Kekuatan dan kelemahan mungkin ditetapkan relatif terhadap obyektif perusahaan sendiri.

Faktor-faktor internal dapat ditentukan dengan beberapa cara yang termasuk menghitung rasio, mengukur prestasi dan membandingkan dengan periode sebelumnya serta rata-rata industri. Berbagai tipe survei juga dapat dikembangkan dan dicatat untuk memeriksa faktor internal seperti moral karyawan, efisiensi produksi, efektifitas periklanan dan loyalitas pelanggan.<sup>19</sup>

## 2.5 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

Analisis lingkungan sering kali mengasumsikan lingkungan bisnis yang tidak terbagi atas negara atau batas.

### 2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal (*External Environmental Analysis*)

Untuk menghadapi data lingkungan yang seringkali tidak jelas dan tidak lengkap perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal, yang mencakup empat langkah:<sup>20</sup>

#### a. *Scanning*

Adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui scanning, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Hal ini ditujukan agar perusahaan selalu siap untuk merespons segala sesuatu yang terjadi tentang perusahaan.

---

<sup>19</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, edisi ketujuh, hal. 10.

<sup>20</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *OP. Cit*, hal. 43-44.

*b. Monitoring*

Terjadi saat analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah sebenarnya kecenderungan yang sedang berkembang.

*c. Forecasting*

Terjadi saat analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi dan seberapa cepat, sebagai hasil dari perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui *scanning* dan *monitoring*.

*d. Assessing*

*Assessing* adalah untuk menentukan saat dan pengaruh lingkungan serta kecenderungan menjadi strategis dalam suatu perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal dikategorikan dalam:

1) Analisis Lingkungan Umum

Segmen-segmen dalam lingkungan umum meliputi:<sup>21</sup>

a) Segmen demografis

Berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis dan distribusi pendapatan.

b) Segmen ekonomi

Sehatnya ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan dunia industri. Oleh karenanya lingkungan ekonomi digunakan untuk mengidentifikasi perubahan, kecenderungan dan implikasi strategisnya.

Lingkungan ekonomi adalah arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Indikator mengenai sehat tidaknya perusahaan mencakup tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hal. 45-51.

surplus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.

c) Segmen politis/ hukum

Adalah arena dimana organisasi dan kelompok yang berkepentingan bersaing untuk memperoleh perhatian dan sumber daya serta badan hukum yang mengarahkan interaksi tersebut.

d) Segmen sosial budaya

Berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Karena perilaku dan nilai budaya merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali mendorong perubahan demografi, ekonomi, politis/hukum dan teknologi. Perusahaan ditantang untuk menyadari arti perubahan perilaku dan budaya dalam banyak masyarakat global.

e) Segmen teknologi

Mencakup lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output-produk, proses dan bahan baku.

2) Analisis Lingkungan Industri

Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dibanding dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas.

Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri tersebut (sebagaimana diukur dengan pengembalian atas investasi secara jangka panjang) merupakan fungsi lima kekuatan persaingan-ancaman pesaing baru, pemasok, pembeli, produk pengganti serta intensitas persaingan antara pesaing.

Model lima kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter memperluas bidang untuk analisis bersaing. Secara historis, pada saat mengamati lingkungan persaingan, perusahaan berkonsentrasi pada perusahaan yang menjadi pesaing langsung.

Model ini mengakui bahwa pemasok dapat menjadi pesaing perusahaan (dengan integrasi kedepan/ *integrating forward*), sebagai pembeli juga dapat menjadi pesaing perusahaan (dengan integrasi kebelakang/ *integrating backward*).

Demikian juga perusahaan-perusahaan yang memilih untuk memasuki suatu pasar yang baru serta memilih memproduksi barang yang dapat menjadi pengganti barang yang kini diproduksi, dapat menjadi pesaing. Karena karakteristik lingkungan industri membentuk strategi perusahaan, analisis lingkungan berusaha menentukan kekuatan relatif dari masing-masing kekuatan persaingan tersebut.<sup>22</sup>

#### 2.5.2. Analisis Lingkungan Internal (*Internal Enviromental Analisis*)

Dalam lingkungan yang bersaing secara global, sumber keunggulan bersaing teradisional, seperti biaya tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku tidaklah efektif. Alasan utama untuk hal ini adalah keuntungan yang diciptakan oleh sumber ini dapat diatasi dengan mudah melalui suatu strategi global. Dengan

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 53-54.

demikian, tuntutan dan sifat persaingan global membuat para manajer puncak berpikir kembali mengenai konsep perusahaan.

Melalui analisis lingkungan internal, perusahaan menentukan apa yang dilakukannya, yaitu tindakan yang dimungkinkan oleh sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki.

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerjaan, paten, keuangan serta manejer yang berbakat. Sumber daya dibagi menjadi dua yaitu:

a. Sumber daya berwujud (*tangible resources*)

Adalah aktiva yang dapat di lihat, di sentuh atau di hitung. Seperti gedung, kendaraan, mesin-mesin, peralatan kantor, dan lain-lain.

b. Sumber daya tak berwujud (*intangible resources*)

Meliputi mulai dari hak properti intelektual seperti paten, nama perusahaan, merek dagang dan hak cipta sehingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjektif seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasa serta cara interaksinya dengan orang-orang (pekerja, pemasok dan pelanggan).

Kemampuan (*capability*) adalah kapasitas bagi sekumpulan sumber daya untuk secara interegratif melakukan tugas atau aktifitas. Kompetensi inti (*core competence*) adalah sumber daya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaing.

Identifikasi, pengembangan, perlindungan dan penggunaan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti mungkin terlihat relatif mudah tetapi

kenyataannya tidak demikian. Keputusan yang dibuat manajer saat menganalisis lingkungan internal perusahaan bersifat signifikan karena dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Untuk mengelola pengembangan dan penggunaan kompetensi inti, manajer akan mengevaluasi secara teliti sumber daya dan kemampuan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Pernyataan posisi yang kuat seringkali muncul dari analisis manajer mengenai kinerja perusahaan dan lingkungan internalnya.

Keputusan manajerial yang sulit sehubungan dengan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti ditandai dengan tiga kondisi: ketidakpastian, kompleksitas dan konflik dalam organisasi.

Manajer menghadapi ketidakpastian dalam hal munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial dan pergeseran permintaan konsumen.

Ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati manajer saat mempelajari lingkungan internal. Penyimpangan manajerial mengenai bagaimana harus menghadapi ketidakpastian mempengaruhi keputusan mengenai sumber daya dan kemampuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil yang dicapai melalui analisis lingkungan eksternal dan internal memberi input strategis yang diperlukan perusahaan untuk mengembangkan, yaitu:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 102-104.

### 1) *Strategic Intent*

Adalah pemanfaatan sumber daya internal, kemampuan dan kompetensi inti untuk mencapai apa yang semula terlihat sebagai tujuan yang dapat dicapai dalam lingkungan kompetitif atau persaingan.

### 2) *Strategic Mission*

Adalah pernyataan tentang tujuan unik dan lingkungan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar.

*Strategic Intent* dan *Strategic Mission* menciptakan nilai bagi perusahaan dengan menspesifikasikan bagaimana sumber daya dan kemampuan dapat diungkit untuk menciptakan nilai melalui penawaran barang dan jasa kepada pasar tertentu. Secara bersama-sama, hasil analisis lingkungan, *strategic intent* dan *strategic mission* perusahaan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan dan menerapkan baik strategi unit bisnis maupun strategi perusahaan.

## 2.6. PERENCANAAN STRATEGIS

Untuk menghadapi kondisi-kondisi yang berubah-ubah dalam industri, perusahaan harus melihat jauh kedepan dan mengembangkan strategi jangka panjang. Jika ingin bertahan terus dalam lingkungan yang semakin tidak menentu.

Manajemen Strategik atau perencanaan strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Suwarsono merumuskan manajemen strategi sebagai:

*usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.<sup>24</sup>*

Definisi lain yang dikemukakan oleh Philip Kotler, perencanaan strategis adalah

*proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus antara sasaran-sasaran organisasi dengan sumber daya dan berbagai peluang yang terdapat dilingkungannya.<sup>25</sup>*

Tugas perencanaan strategis adalah merancang perusahaan sedemikian rupa agar selalu terdiri dari kegiatan usaha yang cukup sehat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meskipun beberapa diantara kegiatan usahanya mengalami kemerosotan yang parah. Proses perencanaan strategis terdiri dari perumusan misi, sasaran jangka panjang dan sasaran spesifik; perencanaan unit bisnis dan rencana kegiatan usaha baru.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distribusi dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, Edisi Revisi*, hal. 6.

<sup>25</sup> Philip Kotler, *Op. Cit.*, hal. 64.

<sup>26</sup> Freddy Rangkuti, *Op. Cit.*, hal. 3.

## 2.7. BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*)

Bauran pemasaran adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran.<sup>27</sup>

Strategi bauran pemasaran di susun untuk mencapai tujuan pemasaran. Sebagai jantung dari marketing plan, strategi bauran pemasaran minimal harus mencakup hal-hal berikut:<sup>28</sup>

1. Produk dan jasa yang dihasilkan
2. Berapa harga yang akan di jual kepada konsumen
3. Bagaimana strategi promosi dapat meningkatkan *awareness* atas produk/jasa yang dihasilkan ditengah-tengah persaingan
4. Bagaimana produk ini didistribusikan

Keempat bauran pemasaran di atas secara terperinci akan dijelaskan sebagai berikut:

### a. *Product* (Produk)

Produk dapat memiliki sifat *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud). Pengertian produk disini juga termasuk pengertian jasa yang mengikuti produk tersebut.

Pembahasan mengenai produk dan jasa hendaknya dikaitkan dengan penjelasan mengenai tampilan (*features*) serta berbagai fungsi dan manfaat yang akan diterima konsumen seandainya mereka menggunakan produk tersebut. Penjelasan mengenai produk ini dapat juga ditambahi informasi tentang hal-hal

---

<sup>27</sup> Philip Kotler, *Op. Cit*, hal. 98.

<sup>28</sup> Freddy Rangkuti, *Creating Effective Marketing Plan*, hal. 111.

yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan menghasilkan produk tersebut, yang meliputi: ciri-ciri dan wujud produk, kemasan, merek dan kebijakan pelayanan.

b. *Price* (Harga)

Philip Kotler mendefinisikan, harga sebagai jumlah yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk tersebut. Penetapan harga untuk produk yang dihasilkan perusahaan merupakan salah satu pengambilan keputusan bisnis yang sangat penting. Penentuan harga harus berkaitan dengan biaya yang kita keluarkan, pengaruh persaingan dan pembentukan persepsi pelanggan tentang nilai produk yang dihasilkan perusahaan. Harga meliputi: daftar harga, potongan, penghargaan, jangka pembayaran dan syarat-syarat kredit.

c. *Promotion Plan* (Perencanaan Promosi)

Penjelasan mengenai perencanaan promosi baru sesuai dengan tujuan pemasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Promosi dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkonsumsikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk. Meliputi: periklanan, penjualan tatap muka, promosi penjualan dan publikasi.

d. Saluran Distribusi

Kegiatan yang menjelaskan tentang bagaimana produk yang ditawarkan dapat di terima oleh pelanggan sesuai dengan rencana distribusi yang telah dibuat. Dan melalui penelitian konsumen, pemasar dapat meminimumkan resiko keputusan distribusi yang keliru. Produk, harga, saluran distribusi dan komunikasi pemasaran harus saling menunjang antara satu dengan lainnya.

## 2.8.ANALISIS DAN MATRIK SWOT

### 2.8.1. Analisis SWOT

Dalam analisis ini yang terpenting adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treats*).

Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan, yang menyebabkan perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dengan alat analisis SWOT, yaitu :

a) *Strength* (kekuatan)

Strategi ini dibuat berdasarkan pada jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang ada.

b) *Weakness* (kelemahan)

Merupakan faktor-faktor yang seharusnya mendapat perhatian serius dan secepatnya diadakan koreksi.

c) *Oppurtunity* (peluang)

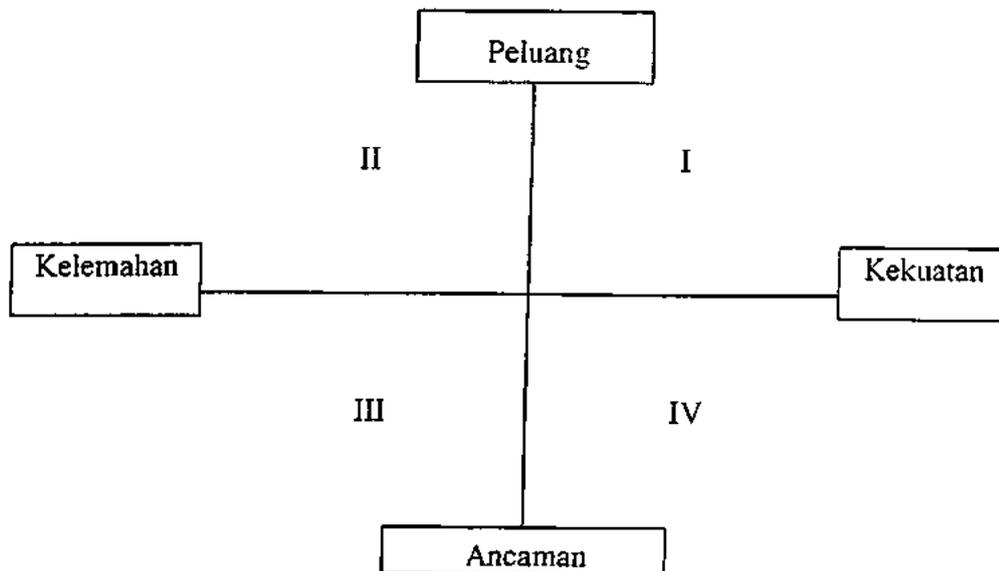
Merupakan faktor-faktor peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang keberhasilan perusahaan.

d) *Threat* (ancaman)

Adalah faktor ekstren yang sangat besar mempengaruhi kinerja perusahaan.

Analisis SWOT terbagi dalam empat kuadran, yaitu:<sup>29</sup>

Gambar 1.1  
Grand Strategy SWOT



Keterangan:

- a. Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)
- b. Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

<sup>29</sup> *Ibid*, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, hal. 19.

- c. Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### 2.8.2.Matrik SWOT

Setelah data dan informasi yang berpengaruh disusun, maka langkah selanjutnya pembuatan matrik SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan.<sup>30</sup>

Tabel 1.1

Matrik SWOT

	<b>IFAS</b>	<b>Strengths (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	<b>Weaknesses (W)</b> Tentukan 5-10 Kekuatan internal
<b>EFAS</b>			
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		<b>Strategi S-O</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Treaths (T)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		<b>Strategi S-T</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W-T</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

<sup>30</sup> Freddy Rangkuti, *Op. Cit*, hal. 31.

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting, matrik ini membantu manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu:<sup>31</sup>

a. Strategi S-O atau strategi kekuatan-peluang

Memakai kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

b. Strategi W-O atau strategi kelemahan-peluang

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal kunci ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu.

c. Strategi S-T atau strategi kekuatan-ancaman

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

d. Strategi W-T atau strategi kelemahan-ancaman

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

---

<sup>31</sup> Fred R. David, Manajemen strategi konsep, hlm. 185

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah suatu studi kasus dengan tujuan untuk mengetahui posisi PT. Insan Citra Prima Sejahtera dengan menggunakan model analisis dan matrik SWOT.

#### **3.1 VARIABEL PENELITIAN**

##### **3.1.1. Variabel Internal**

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain:

- a. Pangsa pasar
- b. Variasi produk
- c. Citra produk
- d. Kualitas produk
- e. Harga produk
- f. Cara pembayaran
- g. Saluran distribusi
- h. Pengiriman produk
- i. Promosi
- j. Efisiensi produksi
- k. Teknologi yang Dipakai
- l. Lokasi perusahaan
- m. Pendidikan SDM
- n. Keterampilan SDM

o. Ketersediaan SDA terinasi

p. Struktur modal

### 3.1.2. Variabel eksternal

Faktor-faktor eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan yaitu:

a. Daya beli konsumen

b. Regulasi pemerintah

c. Perubahan teknologi

d. Pertumbuhan pasar

e. Bahan pendukung produksi

f. Sarana transportasi

g. Persaingan

### 3.1.3. Definisi Operasional Variabel Internal dan Eksternal

#### a. Definisi Operasional Variabel Internal

##### 1) Pangsa pasar

Pangsa pasar adalah semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu dan kemampuan, yang mungkin tersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut dengan mengkonsumsi produk perusahaan. Ukuran suatu pangsa pasar tergantung kepada jumlah konsumen yang membeli produk perusahaan dalam pasar tersebut. Pembeli potensial memiliki tiga karakteristik pokok, yaitu mempunyai minat, penghasilan dan akses.

## 2) Variasi produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Setiap perusahaan harus memutuskan berapa banyak lini produk dan variasi produk yang akan ditawarkan untuk dijual.

## 3) Citra produk

Citra produk adalah *image* konsumen atau pasar terhadap produk yang diproduksi perusahaan. Citra produk yang dihasilkan akan memberikan citra terhadap perusahaan. Citra produk dibentuk melalui kemasan produk, iklan produk, kualitas produk, harga produk dan pelayanan produk yang diberikan perusahaan, yang dapat membuat dirinya berbeda dari pesaing, yang tertanam dalam benak konsumen.

## 4) Kualitas produk

Kualitas produk adalah tingkat sejauh mana produk itu sesuai dengan spesifikasi desain yang menjadi standart kualitas permintaan pasar, apabila sesuai antara sifat produk dengan desainnya, maka produk mempunyai kualitas yang tinggi dan sebaliknya.

## 5) Harga produk

Harga adalah satuan moneter atau alat ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa lainnya) yang digunakan dalam proses pertukaran (jual beli) agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa. Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung

terhadap laba perusahaan. Tingkat harga yang ditetapkan mempengaruhi kuantitas yang terjual. Secara tidak langsung harga mempengaruhi biaya, karena kuantitas yang terjual berpengaruh pada biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan efisiensi produksi.

6) Cara pembayaran

Penjualan barang atau jasa adalah sumber pendapatan perusahaan. Cara pembayaran adalah teknik pemenuhan kewajiban pembeli kepada penjual dalam proses transaksi jual beli. Dalam melaksanakan penjualan kepada para konsumen, perusahaan dapat melakukannya secara tunai atau secara kredit. Ukuran cara pembayaran dapat dilihat cara pembayaran mana yang mampu memberikan keuntungan dan mempunyai tingkat efektifitas yang paling maksimal.

7) Saluran distribusi

Saluran distribusi adalah media atau alat yang digunakan oleh produsen untuk menyampaikan atau menyalurkan barang ke konsumen. Ukuran saluran distribusi adalah efektifitas dan efisiensi yang didapat perusahaan dalam menggunakan saluran distribusi tersebut.

8) Pengiriman produk

Pengiriman produk adalah kemampuan operasi perusahaan untuk mensuplai barang atau jasa kepada konsumen yang membutuhkannya sesuai jadwal yang diminta. Ukuran pengiriman perusahaan adalah ketepatan pengiriman produk ke tangan konsumen sesuai perjanjian yang telah ditetapkan.

#### 9) Promosi

Promosi adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong konsumen bertindak dalam hal ini membeli. Karena tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk, serta meningkatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan. Ukuran keberhasilan suatu promosi adalah pembelian oleh konsumen. Betapapun bagus suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan membelinya.

#### 10) Efisiensi produksi

Produksi adalah penciptaan atau penambahan faedah bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi (alam, modal, tenaga kerja, teknologi, permintaan) sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia. Efisiensi produksi adalah ukuran dalam membandingkan penggunaan input yang direncanakan dengan realisasi penggunaan masukan. Jika masukan yang sebenarnya digunakan makin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dapat dihemat, maka semakin rendah tingkat efisiensinya.

## 11) Teknologi yang dipakai

Teknologi adalah media atau alat yang dihasilkan melalui penemuan oleh manusia, yang ditujukan untuk mempermudah dan membantu hidup manusia. Dalam hal ini, teknologi yang dipakai industri pengolahan terinasi adalah mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi dan segala macam peralatan-peralatan yang dipakai untuk menunjang proses kegiatan produksi. Ukuran teknologi adalah mesin-mesin/peralatan yang terbaik, berkualitas, dan *up to date*, yang mampu menunjang kegiatan proses produksi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standart kualitas yang telah ditentukan.

## 12) Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat perusahaan melakukan kegiatan fisik (pabrik), sedangkan tempat kedudukan perusahaan adalah tempat kantor pusat perusahaan yang bersangkutan. Lokasi perusahaan tidak harus berada pada satu tempat yang sama dengan kedudukan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi perusahaan dan tempat kedudukan perusahaan.

Faktor primer yang menjadi ukuran lokasi perusahaan yang strategis adalah letak pasar, letak dari sumber bahan mentah, terdapatnya fasilitas pengangkutan/transportasi, jumlah tenaga kerja dan terdapatnya pembangkit tenaga listrik dan faktor sekunder adalah rencana masa depan, biaya tanah dan bangunan, kemungkinan perluasan, terdapat fasilitas layanan dan umum, adanya lembaga keuangan, persediaan air, pajak,

sikap masyarakat, iklim, dan keadaan tanah dimana dalam beberapa hal faktor sekunder ini dapat menjadi faktor primer pada perusahaan tertentu

#### 13) Pendidikan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pendidikan SDM adalah tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para tenaga kerja. Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja para karyawan. Ukuran pendidikan dapat dilihat dari tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

#### 14) Keterampilan SDM

Keterampilan SDM adalah kemampuan atau keahlian khusus yang dimiliki oleh SDM selain pendidikan. Ukuran keterampilan SDM dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menangani sebuah hal yang diluar dari pendidikan yang dimilikinya.

#### 15) Ketersediaan Sumber Daya Alam (SDA) terinasi kering (*chirimen*)

Sumber daya alam adalah bahan baku utama yang didapat dari alam bagi perusahaan untuk melakukan proses kegiatan produksi. Pemilihan kualitas sumber bahan baku inilah yang memegang peranan utama dalam penentuan hasil produksi nantinya. Kemampuan perusahaan untuk mencermati hal ini sangat dibutuhkan untuk menjaga proses produksi tetap berlangsung kontinu.

#### 16) Struktur modal

Struktur modal ditentukan oleh perbandingan antara hutang jangka panjang dan modal sendiri yang digunakan oleh perusahaan. Jika struktur

modal perusahaan dirubah dengan cara menerbitkan saham baru tentunya akan berakibat pada biaya modal perusahaan secara keseluruhan.

b. Definisi Operasional Variabel Eksternal

1) Daya beli konsumen

Daya beli konsumen adalah tingkat kemampuan konsumen untuk membeli produk perusahaan di pasar untuk memenuhi kebutuhannya. Daya beli konsumen berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah karena konsumen mengutamakan akan kebutuhan pokok terlebih dahulu dari pada kebutuhan lainnya.

2) Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah adalah peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan industri perikanan, terutama industri pengolahan terinasi. Pemerintah juga memiliki kewenangan mempengaruhi tinggi rendahnya halangan memasuki pasar, misalnya dengan cara penentuan skala prioritas pembangunan, daftar negatif investasi dan produk UU, juga merupakan salah satu sumber monopoli. Eksekutif pemerintah juga tidak ragu-ragu untuk melakukan intervensi keputusan hukum. Tinggi rendahnya bunga bank, deposito maupun pinjaman tak sepenuhnya terlepas dari kendali pemerintah. Tak kalah pentingnya, peranan pemerintah dalam menentukan mitra kerja, intinya pemerintah memiliki keabsahaan melakukan

intervensi. Pemerintah muncul sebagai kekuatan yang dahsyat tetapi agak tersembunyi. Ukuran regulasi pemerintah dapat dilihat apakah regulasi yang pemerintah tersebut memudahkan dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan industri perikanan atau tidak.

### 3) Perubahan teknologi

Perubahan teknologi adalah segala sesuatu hal yang terjadi, yang berkaitan dengan perkembangan teknologi, biasanya terjadi inovasi-inovasi dalam penyempurnaan teknologi untuk membantu dan mempermudah kehidupan manusia.

### 4) Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar adalah kenaikan jumlah pembeli potensial dan permintaan pasar akan produk perusahaan. Pertumbuhan pasar dapat diukur dari jumlah pembelian dan permintaan oleh konsumen terhadap produk perusahaan.

### 5) Bahan pendukung produksi.

Bahan pendukung produksi adalah segala macam bahan yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran kegiatan proses produksi. Kebutuhan perusahaan akan bahan pendukung produksi sangat tinggi. Keberadaan bahan pendukung produksi (karton, air bersih, es, dll) dapat diukur dari kualitas bahan pendukung produksi dibutuhkan dan kontinuitas produksi, sehingga tercipta proses produksi yang efisien, efektif, dan optimal.

### 6) Sarana transportasi

Sarana transportasi adalah media atau alat yang digunakan untuk memindahkan barang secara fisik dari satu tempat ketempat lain. Sarana transportasi yang baik dapat dilihat dari efisien dan efektifitas yang dihasilkan dalam kegiatan transportasi

#### 7) Persaingan

Persaingan adalah kondisi pasar yang secara aktif dan kompetitif membuat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya menciptakan keunggulan-keunggulan perusahaan untuk merebut pasar.. Pencapaian hal-hal tersebut menuntut keberhasilan yang relatif terhadap para pesaing. Persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan tersebut distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka. Persaingan ini seringkali terjadi atas dasar harga, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai perbedaan produk, seperti pelayanan, kampanye iklan yang unik dan jaminan produk

## 1.2 METODE PENGUMPULAN DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berupa pendapat atau pandangan dari pihak terkait, pemilik perusahaan dan pihak lainnya yang terlibat langsung dengan aktivitas perusahaan. Data yang dipergunakan yaitu:

### 3.2.1.Data primer

Sumber data primer diperoleh dengan:

a) Metode wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan perusahaan terhadap masalah-masalah yang akan digunakan untuk penelitian. Wawancara ini dilakukan secara langsung maupun dengan sarana telekomunikasi dengan pihak-pihak terkait.

b) Angket (kuesioner)

Yaitu suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada manajer perusahaan yang bersangkutan dengan harapan dapat memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

3.2.2.Data sekunder

Adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Dapat berupa data yang telah tersedia di perusahaan, kepustakaan dan buku-buku literatur yang ada sebagai penunjang. Untuk itu diperlukan penelitian terlebih dahulu, apakah isi dan kebenarannya dapat dipercaya atau tidak.<sup>32</sup> Sumber data sekunder diperoleh dengan: Metode Studi Pustaka, yaitu mempelajari buku-buku dengan teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

3.2.3.Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah PT. Insan Citra Prima Sejahtera, dengan respondennya sebagai berikut :

- Factory Manager PT. Insan Citra Prima Sejahtera
- Operation Manager
- Human Resources and Administration

---

<sup>32</sup> Husein Umar, 2000, Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, hal. 130

- Quality Control
- Procurement Manager
- Production Manager

### 3.3.ANALISA DATA

#### 3.3.1.Prakiraan Posisi Perusahaan

Prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang baru dapat diketahui setelah manajemen melakukan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu.

##### a. Identifikasi Variabel

Untuk langkah pertama, dilakukan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal. Variabel internal membahas kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan.

Variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar yaitu lingkungan umum (lingkungan demografi,ekonomi, politis/ hukum, sosial budaya dan teknologi) dan lingkungan industri yang membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi persaingan dan kinerja perusahaan serta analisis masing-masing pesaing.

##### b. Prediksi Penilaian Variabel Eksternal dan Internal

###### 1) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini dilakukan dengan mencari indikator variabel internal dan eksternal apa saja yang memiliki hubungan pengaruh terhadap

perusahaan, kemudian diberi nilai terhadap masing-masing indikator terhadap perusahaan, yang menggunakan urutan nilai yaitu:

- a) Jika nilai 1, artinya Kelemahan dan Ancaman Utama (KAU)
- b) Jika nilai 2, artinya Kelemahan dan Ancaman (KA)
- c) Jika nilai 3, artinya Netral (N)
- d) Jika nilai 4, artinya Kekuatan dan Peluang Utama (KPU)
- e) Jika nilai 5, artinya Kekuatan dan Peluang (KP)

## 2) Penilaian Bobot Pengaruh

Pemberian bobot baru dapat ditentukan setelah mengetahui variabel apa saja yang berpengaruh, kemudian diberi bobot sesuai besar kecil pengaruh/keterkaitannya bagi perusahaan. Total bobot dari variabel tersebut adalah 1 atau 100%, kemudian dari bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai yang didapat, hasil perkalian ini disebut nilai tertimbang. Bobot yang dipakai dengan memakai skala bobot dari 10 s/d 100, mulai dari yang paling berpengaruh sampai ke yang paling tidak berpengaruh terhadap perusahaan.

### 3.3.2. Analisis SWOT

Model yang dipakai dalam tahap pengumpulan data, yaitu:<sup>33</sup>

#### a. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). EFAS adalah daftar kumpulan dari faktor-faktor eksternal yang sangat mempengaruhi

---

<sup>33</sup> freddy Rangkuti, *Op. Cit*, hal. 22-24.

*opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Berikut ini cara-cara penentuan EFAS:

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman)
- 2) Beri bobot masing-masing faktor kedalam kolom 2, Bobot yang dipakai dengan memakai skala bobot dari 10 s/d 100, mulai dari yang paling berpengaruh sampai ke yang paling tidak berpengaruh terhadap perusahaan. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis
- 3) Hitung nilai (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai untuk faktor peluang bersifat positif (peluang semakin besar diberi nilai +5, tetapi jika peluangnya kecil, diberi nilai +1). Pemberian nilai ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, nilainya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit, nilainya adalah 5.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan nilai pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

**Tabel 2.1**

**Bentuk Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai	Komentar
Peluang:				
Ancaman:				
Total	1,00			

b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

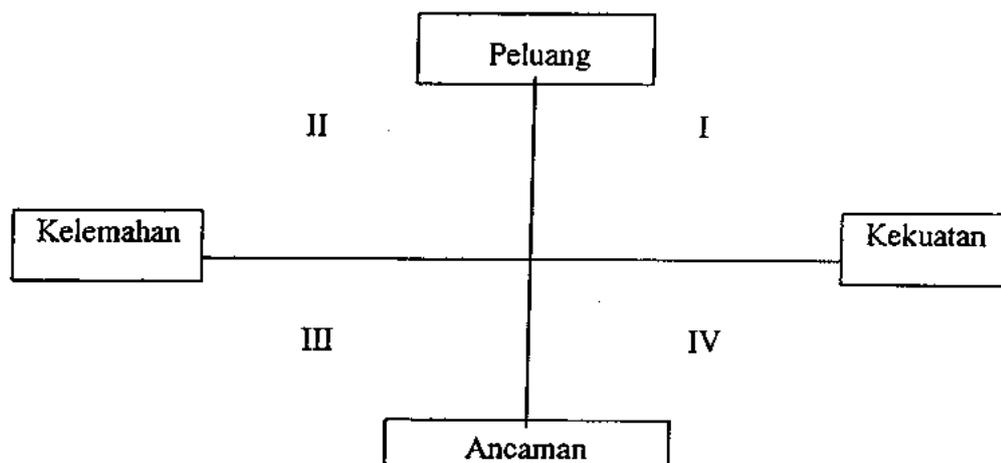
Tabel Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Tahap dalam IFAS ini adalah sebagai berikut:<sup>34</sup>

<sup>34</sup> *Ibid*, hal. 24-5.

### 3.3.3. Grand Strategy SWOT

Peta atau grafik merupakan alat untuk membantu menentukan posisi bisnis perusahaan.

**Gambar 2.1**  
**Grand Strategy SWOT**



Keterangan:

- a. Kuadran I : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)
- b. Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

- c. Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi kendala internal. Fokus strategi perusahaan ini meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### 3.3.4. Matrik SWOT

Setelah data dan informasi yang berpengaruh disusun, maka langkah selanjutnya pembuatan matrik SWOT yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan.

**Matrik SWOT**

IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Kekuatan internal
EFAS Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Matrik SWOT ini membantu manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu:

- Strategi S-O atau strategi kekuatan-peluang

Memakai kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

- Strategi W-O atau strategi kelemahan-peluang

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal kunci ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu.

- Strategi S-T atau strategi kekuatan-ancaman

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

- Strategi W-T atau strategi kelemahan-ancaman

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

3.3.5. Membuat komparasi antara strategi pemasaran lama dengan strategi pemasaran baru.