

**Analisis Positioning Bisnis Indomaret  
(studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



**ditulis oleh**

**Nama : Fariz Wahyu Prigandana**

**Nomor Mahasiswa : 08311349**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2012**

**Analisis Positioning Bisnis Indomaret**  
*(studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta)*

**SKRIPSI**

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



Oleh

**Nama : Fariz Wahyu Prigandana**

**Nomor Mahasiswa : 08311349**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, .... Januari 2012



Penulis,

Fariz Wahyu Prigandana

**Analisis Positioning Bisnis Indomaret**  
*(studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta)*

**Nama** : Fariz Wahyu Prigandana  
**NIM** : 08311349  
**Jurusan** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Pemasaran



**Yogyakarta, 13 Januari 2012**

**Telah disetujui dan disahkan oleh**

**Dosen Pembimbing,**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sri Hardjanti'.

**Dra. Sri Hardjanti, M.M.**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

Analisis Positioning Bisnis Indomaret (Studi Kasus Pada Indomaret  
Cabang Yogyakarta)

**Disusun Oleh: FARIZ WAHYU PRIGANDANA**  
**Nomor Mahasiswa: 08311349**

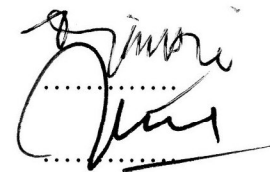
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 13 Februari 2012

Penguji/Pemb. Skripsi

: Dra. Sri Hardjanti, MM

Penguji

: Dr. Anas Hidayat, MBA



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

**MOTTO :**

***Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, kecuali kaum itu merubah nasib mereka sendiri.***

***(AR-Ra'du : 11)***

***Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan / diperbuatnya.***

***(Ali Bin Abi Thalib)***



## **PERSEMBAHAN**

*Seringkali hanya kata yang berbicara tanpa wujud.....*

*namun kali ini, semoga semuanya telah nyata.....*

*Sebagai tanda cinta kasih dan baktiku.....*

*Kupersembahkan karya tulis sederhana ini untuk.....*

***Almarhum papa, dan mama*** yang senantiasa sabar, mendoakan, memberi segala dukungan, doa dan cintanya

***Kakak-kakakku*** tercinta, terima kasih atas doa, dukungan dan cintanya

## **ABSTRAKSI**

### **Analisis Positioning Bisnis Indomaret ( studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana posisi bisnis perusahaan waralaba Indomaret di cabang Yogyakarta pada saat ini berdasarkan analisis SWOT, mengetahui variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapinya, serta mengetahui strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan perusahaan waralaba Indomaret cabang Yogyakarta berdasarkan kondisi /keadaan perusahaan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 (dua) yaitu, Pihak manajemen dari IndoMaret yang berada di kota Yogyakarta, dan konsumen waralaba IndoMaret khususnya IndoMaret di kota Yogyakarta. Sampel penelitian ini adalah 2 orang manajer dari pihak manajemen yang bisa mengetahui strategi serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, dan juga 96 konsumen yang telah menggunakan layanan IndoMaret sehingga bisa menilai waralaba IndoMaret khususnya penilaian dari faktor eksternal perusahaan. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT-8K yaitu mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersama-sama dapat meminimalkan kelemahan (wekness) dan ancaman (threats).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan waralaba Indomaret cabang Yogyakarta mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor internalnya dan mempunyai peluang yang tinggi dari faktor eksternalnya, namun keunggulan faktor internal lebih kuat dibandingkan keunggulan faktor eksternal sehingga posisi bisnis berada pada kuadran IA dan strategi yang cocok untuk pemasarannya adalah strategi pertumbuhan Agresif. Perusahaan ini memiliki kekuatan pada organisasi & manajemen yang jelas, budaya kerja & strategi yang baik, SDM yang berkualitas, lokasi yang strategis, promosi yang efektif, teknologi yang moderen, variasi produk, dan kekuatan keuangan yang cukup sehingga perusahaan waralaba Indomaret dapat memanfaatkan peluang daya beli konsumen, ukuran pasar, perubahan selera pasar, perubahan pendapatan konsumen, dan kebijakan pemerintah.

**Kata Kunci :** *Strategi bersaing, SWOT-8K*



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT pemilik dari seluruh ilmu pengetahuan dan penguasa alam serta isinya, shalawat dan salam bagi nabi besar junjungan kita Muhammad SAW beserta sahabat-sahabat beliau atas rahmat dan kebesaran-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “ANALISIS POSITIONING BISNIS INDOMARET (*studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta*)”.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana ( S1 ) Ekonomi, khususnya pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Banyak pihak yang dengan tulus membantu, baik moril atau secara langsung dan tidak langsung terlibat, memberi saran maupun kritik mulai dari ide sampai penulisan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan hati yang tulus dan sudah sepantasnya penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Almarhum Papa Ir. Achmad Darokah, dan Mama Primawarni yang kucintai dan kusayangi, terima kasih atas kesabaran, keikhlasan, dan do'anya kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Edy Suwandy Hamid, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4. Ibu Dra. Sri Hardjanti, M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah banyak meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukannya, untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Achmad Sobirin M.B.A., Ph.D., Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Bapak Dr. D. Agus Hardjito, M.si. selaku Ketua Program Studi Manajemen.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh Staff Karyawan Indomaret, yang dikelola oleh PT. Indomarco Prismatama, yang telah membantu dan membimbing penulis dalam melakukan penelitian di Indomaret Cabang Yogyakarta.
9. Kakak – kakakku (mas Arief Wibiesono, SE., mba Primada Suryani Rihandini, S.Psi., dan mba Primada Selvy Noor Hapsari, S.Ant.) yang selalu memberikan kasih sayang, do'a, serta kritikan – kritikan membangun bagi penulis. Dan juga keponakanku Alya Putri Wibiesono yang selalu memberikan keceriaan, tawa, dan canda di tengah hangat keluarga.
10. Orang yang special di dalam hidup penulis Dhesi Juwita Hati, yang selalu sabar menemaniku dan memberi motivasi serta dorongan buatku. Thank's for you're spirit and pray's everyday.
11. Teman-temanku Bondan, Syaifudin, Luthfi, Vina, Zaldy, Sigit, Arif (terima kasih atas keikhlasannya telah menjadi sahabatku semenjak awal menempuh bangku kuliah), Budi, Kova, Rangga, Wahyu “gondez”, Farizka “legok”, Andika, Ratih, Deaz, mba Arum, Fery, Lusy, Fuad, Firman, “kepompongan” hhe.. (Jul, Puput, Ira,

Filia, Tika) yang semuanya banyak Bantu aku semasa kuliah. Kalian semua akan terus menjadi sahabatku selamanya.

12. Konsumen Indomaret Yogyakarta terima kasih untuk bantuan dan dukungannya.

13. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Atas bantuan yang telah diberikan, hanya do'a yang dapat penulis panjatkan, semoga Allah SWT memberikan balasan dan menjadikan amal ibadah yang mulia. Amin.

Penulis berharap hasil ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin Ya Robbal.. Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, .... Januari 2012

Penulis

(Fariz Wahyu Prigandana)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
HALAMAN ABSTRAKSI.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6

BAB II	KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....	8
2.1.	Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
2.2.	Konsep Dan Landasan Teori .....	11
2.2.1.	Positioning Bisnis .....	11
2.2.2.	Kajian Positioning .....	12
2.2.3.	Saluran Distribusi .....	15
2.2.4.	Bauran Pemasaran Eceran (Retail Marketing Mix) .....	16
2.2.4.1.	Klasifikasi retail .....	17
2.2.4.2.	Aplikasi Bauran Pemasaran Eceran .....	17
	(retail marketing mix application)	
2.2.5.	Wara Laba (Franchise) .....	18
2.2.5.1.	Jenis Franchise .....	21
2.2.6.	Strategi Bersaing .....	23
2.2.6.1.	Pengertian Strategi Bersaing .....	23
2.2.6.2.	Peran Strategi .....	27
2.2.6.3.	Manajemen Strategi .....	27
2.2.7.	Strategi Pemasaran .....	28
2.2.8.	Analisis Lingkungan Pemasaran .....	31
2.2.9.	Analisis SWOT .....	35
2.2.10.	Kerangka Penelitian .....	46

BAB III	METODE PENELITIAN .....	47
	3.1. Metode Penelitian .....	47
	3.1.1. Lokasi Penelitian .....	47
	3.1.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	47
	3.1.3. Jenis dan Sumber Data .....	51
	3.1.4. Populasi dan Sampel .....	52
	3.1.5. Metode Pengumpulan Data .....	54
	3.1.6. Analisis Data .....	55
BAB IV	DATA DAN PEMBAHASAN .....	60
	4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	60
	4.1.1. Sejarah Indomaret .....	60
	4.1.2. Visi Indomaret .....	62
	4.1.3. Motto Indomaret .....	62
	4.1.4. Budaya Perusahaan .....	62
	4.1.5. Sistem Distribusi .....	63
	4.1.6. Pemasaran dan Promosi .....	63
	4.2. Hasil Penelitian .....	63
	4.2.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan .....	65
	4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	73
	4.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal .....	78
	4.4. Penentuan Posisi Bisnis Dengan Analisis SWOT .....	80

4.5. Pembahasan (Interpretasi) .....	82
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>88</b>
5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	89

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Nilai Variabel Internal .....	66
Tabel 4.2. Nilai Variabel Eksternal .....	73
Tabel 4.3. Internal Factor Evaluation Matrik (IFE) .....	79
Tabel 4.4. Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE) .....	80



## DAFTAR GAMBAR



	Halaman
Gambar 2.1. Matriks SWOT-8K .....	37
Gambar 2.2. Model Penelitian .....	46
Gambar 3.1. Matrik Faktor Strategi Eksternal .....	57
Gambar 3.2. Matrik Faktor Strategi Internal .....	59
Gambar 4.1. Diagram SWOT-8K PT. Indomaret Cabang Yogyakarta .....	82



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia perekonomian dewasa ini terasa begitu pesat dari waktu ke waktu. Hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya sektor swasta yang merupakan salah satu pelaku ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam perekonomian modern. Semakin maju perekonomian sebuah negara maka kontribusi sektor swasta makin berperan aktif dan meningkat, baik terhadap pertumbuhan maupun pembangunan ekonomi. Sektor usaha kecil maupun menengah kini telah mampu mendominasi perekonomian Indonesia dari segi kuantitas, konsumen kini dihadapkan dengan berbagai macam pilihan yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhannya. Para pengusaha kinipun berlomba-lomba untuk menawarkan barang dan jasa dengan sistem pemasaran yang beragam mulai dari pasar tradisional hingga sistem waralaba.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan No. 12 Tahun 2006, waralaba adalah perikatan antara pemberi waralaba dengan penerima waralaba dimana penerima waralaba diberikan hak untuk menjalankan usaha dengan memanfaatkan dan atau menggunakan hak kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pemberi waralaba dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan dengan sejumlah kewajiban menyediakan dukungankontribusi operasional yang berkesinambungan.

Sedangkan menurut Asosiasi Franchise Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir, dimana pemilik merek (franchisor) memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis dengan merek, nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya. (Nurlina, 2011).

Berkaitan dengan hal tersebut industri waralaba kini dituntut untuk bisa memasarkan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, sehingga dapat memenuhi selera konsumen. Untuk bisa memenuhi selera konsumen, perusahaan harus bisa memahami posisi bisnis mereka dan juga menyiapkan strategi-strategi agar tetap dapat bersaing dengan kompetitor. Kotler (2005:339) mendefinisikan positioning sebagai tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (di antara para pesaing) di dalam benak pelanggan.

Semakin baik posisi bisnis sebuah perusahaan diantara perusahaan sejenis akan menanam brand image dibenak konsumen, dengan kata lain perusahaan dapat menjadi leader dan keuntungan yang mungkin diperoleh akan semakin besar. Positioning yang tepat dan diferensiasi yang kuat menciptakan brand image dan brand identity yang kuat di benak pelanggannya (Kartajaya, 2005:39).

Untuk itu setiap perusahaan akan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggannya dan menentukan strategi yang tepat yang akan berdampak pada maju mundurnya sebuah perusahaan dengan taktik dan strategi yang harus diselaraskan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Hal ini sangat penting karena pemahaman yang baik akan kebutuhan, keinginan dan permintaan konsumen akan memberikan masukan penting untuk merancang strategi pemasaran yang tepat (Kotler dan Armstrong, 2001:8).

Indomaret didirikan pada tahun 1998, dengan gerai yang diberi nama Indomaret. Sejalan pengembangan operasional toko, perusahaan tertarik untuk lebih mendalami dan memahami berbagai kebutuhan dan perilaku konsumen dalam berbelanja. Berbekal pengetahuan mengenai kebutuhan konsumen, keterampilan pengoperasian toko dan pergeseran perilaku belanja masyarakat ke gerai modern. Niat ini diwujudkan dengan mendirikan Indomaret, dengan badan hukum PT. Indomarco Prismatama yang memiliki visi “menjadi jaringan ritel yang unggul” serta moto “mudah dan hemat”.

Setelah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengoperasikan jaringan ritel dalam skala besar, Manajemen berkomitmen untuk menjadikan Indomaret sebagai sebuah aset nasional. Hal ini tidak terlepas dari kenyataan bahwa seluruh pemikiran dan pengoperasian Perusahaan ditangani sepenuhnya oleh putra putri Indonesia. Sebagai aset nasional, Indomaret ingin berbagi kepada masyarakat Indonesia melalui bisnis waralaba dan juga mampu bersaing dalam persaingan global. Oleh karena itu, visi perusahaan

kemudian berkembang “menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global”.

Indomaret berupaya “menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global”. Tahun 1997 Indomaret memperkenalkan sistem kemitraan dengan membuka peluang bagi masyarakat untuk turut serta memiliki dan mengelola sendiri gerai Indomaret. Sampai dengan Januari 2011, gerai waralaba Indomaret telah mencapai 2.000 (40%). Mitra usaha waralaba ini meliputi: koperasi, badan usaha dan perorangan.

Persyaratan waralaba dirancang sederhana dan ekonomis sehingga memudahkan masyarakat berpartisipasi dan memiliki usaha ini berdasarkan sikap saling percaya dan menguntungkan.

Sistem waralaba Indomaret telah teruji dengan jumlah gerai waralaba yang meningkat tajam. Hal ini juga diakui pemerintah dengan diberikannya penghargaan “Perusahaan Waralaba Unggul 2003” oleh Presiden Megawati Soekarnoputri. Ini merupakan penghargaan pertama yang diterima perusahaan ritel waralaba nasional dan sampai saat ini hanya Indomaret yang menerimanya.

Melihat pentingnya peranan positioning bisnis, khususnya pada strategi Indomaret, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul “**Analisis Positioning Bisnis Indomaret**” ( *studi kasus pada Indomaret cabang Yogyakarta* ).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mencoba melihat kebijakan dan strategi pemasaran yang digunakan waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta sehingga mampu menunjukkan hasil yang luar biasa. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel apa saja yang menjadi peluang (*opportunity*), ancaman (*threat*), kekuatan (*strength*), serta kelemahan (*weaknesses*) Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta?
2. Bagaimana *positioning* bisnis Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta saat ini, berdasarkan analisis SWOT?
3. Bagaimanakah strategi pemasaran yang tepat dengan kondisi *positioning* bisnis Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta?

## 1.3. Batasan Masalah

Mengingat luasnya pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah diatas, maka penulis membatasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan pada strategi pemasaran yang diterapkan Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta dalam menghadapi persaingan.

2. Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta yang mengetahui keadaan perusahaan ditinjau dari segi variable internal dan eksternal, serta penambahan responden konsumen untuk menganalisis dari segi faktor eksternalnya.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta serta peluang dan ancaman yang dihadapinya.
2. Mengetahui *positioning* bisnis Waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta pada saat ini, berdasarkan analisis SWOT.
3. Mengetahui strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan dengan kondisi *positioning* bisnis IndoMaret di kota Yogyakarta pada saat ini.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan serta dapat digunakan untuk informasi bagi perusahaan dalam mengambil keputusan tentang kebijakan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

2. Bagi penulis

Dapat mengimplementasikan ilmu yang kita dapat selama kuliah dan menambah wawasan dan pengetahuan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dalam penelitian sehingga dapat diterapkan dalam dunia usaha secara langsung.

3. Bagi pihak lain

Memberi kontribusi serta menjadi bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian serupa mengenai strategi pemasaran.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1. KONSEP DAN LANDASAN TEORI**

Bagian ini dijelaskan lebih rinci tentang konsep dan teori dari penjabaran bagian-bagian sebelumnya, serta yang akan mendasari metode dan kegiatan penelitian yang akan dilakukan.

##### **1.1.1. Positioning Bisnis**

Setiap perusahaan dalam keterkaitannya dengan perusahaan lainnya dalam suatu wilayah bisnis memerlukan strategi posisi bisnisnya diantara para pesaingnya, mengingat positioning akan sangat menentukan peta kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan tersebut terhadap perusahaan pesaing lainnya.

Rhenald Kasali (2005:527) mendefinisikan positioning sebagai strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk/merek/nama perusahaan mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merek/nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif. Sedangkan menurut Hermawan Kartajaya (2005:57), positioning adalah menyangkut bagaimana kita membangun kepercayaan dan keyakinan kepada pelanggan. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi

janjinya merupakan bagian yang vital dari strategi. Karena alasan inilah, positioning yang tepat merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan akhir produk, merek, dan perusahaan.

Kotler (2002) memberikan definisi Positioning sebagai tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi yang terbedakan (diantara pesaingnya) di dalam benak pelanggan sasaran. Lebih lanjut disebutkan bahwa hasil akhir dari penentuan posisi adalah keberhasilan penciptaan suatu usulan nilai yang terfokus pada pasar, suatu pernyataan sederhana yang jelas mengapa pasar sasaran harus membeli produk itu atau menggunakan jasa perusahaan tersebut. Karena strategi positioning mendeskripsikan value yang unggul, positioning menjadi penentu penting bagi pelanggan pada saat memutuskan untuk membeli (Hermawan Kartajaya, 2005:63).

Rangkuti, (2002), Positioning bisnis merupakan salah satu tolok ukur dari keberhasilan sebuah perusahaan atau dengan kata lain salah satu pendekatan dalam menentukan atau mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa tinggi positioning perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

### **1.1.2. Kajian Positioning**

Menurut Hermawan Kartajaya (2005:62), Ada empat kriteria untuk menentukan positioning berdasarkan kajian terhadap 4C Diamond yaitu:

1. *Customer*. Didasarkan pada kajian atas pelanggan (customer), positioning harus dipersepsikan secara positif oleh para pelanggan agar menjadi tujuan mereka membeli. Ini akan terjadi bila positioning mendeskripsikan value yang

perusahaan berikan kepada para pelanggan, dan bila value ini benar-benar merupakan suatu asset bagi mereka. Karena positioning mendeskripsikan value yang unggul, positioning menjadi penentu penting bagi pelanggan pada saat memutuskan untuk membeli atau menggunakan jasa perusahaan.

2. *Company*. Didasarkan atas kajian pada kapabilitas dan kekuatan internal perusahaan (company). Dikatakan bahwa positioning seharusnya mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Karena positioning merupakan janji perusahaan kepada calon pelanggan, maka perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan positioning-nya. Jangan sekali-kali perusahaan merumuskan positioning namun ternyata perusahaan tidak mampu melakukannya. Hal ini bias menyebabkan hilangnya kredibilitas perusahaan di mata pelanggannya.
3. *Competitor*. Didasarkan kajian atas pesaing (competitor), positioning harus bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dari para pesaing. Apabila positioning perusahaan bersifat unik, maka tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dan konsekuensinya adalah positioning dapat bertahan dalam jangka panjang.
4. *Change*. Didasarkan pada kajian atas perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, positioning harus berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis, baik itu perubahan persaingan, perilaku konsumen, perubahan sosial-budaya, maupun lainnya. Demi menjaga kredibilitas pelanggan melalui strategi positioning, hendaknya perusahaan harus selalu menyesuaikan positioning-nya dengan berbagai perubahan yang terjadi

pada lingkungan bisnisnya. Untuk itu perlu dilakukan repositioning, apabila positioning perusahaan sudah tidak relevan dengan keadaan bisnis perusahaan.

Selain itu, menurut Kotler (2005:342) perusahaan harus menghindari empat kesalahan utama dalam penetapan positioning, yaitu:

1. Penetapan posisi yang kurang (Under Positioning), konsumen tidak mengenali (samar) kekhususan produk, merk, atribut yang dikomunikasikan.
2. Penetapan posisi yang berlebihan (Over Positioning), dimana konsumen mempunyai gambaran yang sempit mengenai suatu atribut.
3. Penetapan posisi yang membingungkan (Confused Positioning), dimana konsumen tidak merasa pasti dengan ciri suatu produk karena terlalu banyak janji yang diberikan atau positioning yang terlalu sering berubah.
4. Penetapan posisi yang meragukan (Doubtful Positioning), konsumen merasa ragu dengan janji produk tersebut seperti kemampuan produk, harga dan hasilnya setelah digunakan.

### **1.1.3. Saluran Distribusi**

Setelah barang selesai diproduksi dan siap dipasarkan tahap berikutnya dalam pemasaran adalah menyalurkan barang tersebut ke pasar. Saluran distribusi suatu barang

adalah saluran yang dipakai produsen untuk menyalurkan suatu barang tersebut dari produsen ke konsumen atau pemakai industri (Basu Swastha;1990:90).

Setelah saluran distribusi ditetapkan, produsen dapat mengalihkan perhatiannya pada masalah distribusi fisik dari barang yang dihasilkan. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam distribusi ini meliputi penanganan arus barang secara fisik dan pengembangannya serta operasi sistem aliran yang efisien. Bagi produsen kegiatan ini tidak hanya pemindah barang jadi dari akhir proses produksi sampai ke konsumen akhir, tetapi juga menyangkut arus bahan baku dari suatu sumber akhir produksi.

Pengolahan ini meliputi :

1. Penentuan lokasi dan sistem penyimpanan
2. Penentuan sistem penanganan barang
3. Penentuan sistem pengawasan persediaan
4. Penentuan prosedur pemesanan
5. Pemilihan metode pengangkutan/transport

#### **1.1.4. Bauran Pemasaran Eceran (Retail Marketing Mix)**

Retail adalah penjualan dari sejumlah kecil komoditas kepada konsumen. Retail berasal dari bahasa Perancis yaitu "Retailer" yang berarti "Memotong menjadi kecil kecil" (Risch, 1991 ). Sedangkan menurut Gilbert (2003) Retail adalah Semua usaha bisnis yang secara langsung mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk memuaskan konsumen

akhir berdasarkan organisasi penjualan barang dan jasa sebagai inti dari distribusi. Dalam kamus Bahasa Inggris - Indonesia, Retail bisa juga di artikan sebagai "Eceran".

Pengertian Retailing adalah semua aktivitas yang mengikut sertakan pemasaran barang dan jasa secara langsung kepada pelanggan Pengertian Retailer adalah semua organisasi bisnis yang memperoleh lebih dari setengah hasil penjualannya dari retailing (lucas, bush dan Gresham, 1994).

Kotler dan Armstrong (1992) mendefinisikan usaha eceran sebagai. Kegiatan yang menyangkut penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen untuk penggunaan pribadi dan nir-bisnis. Sedangkan Gilbert (2003) mendefinisikan *retailing* atau usaha eceran sebagai. *Any Business that directs its marketing effort towards satisfying the final consumer based upon the organization of selling goods and services as a means of distribution.*

#### **1.1.4.1. Klasifikasi retail**

Pengecer sendiri dapat diklasifikasikan menurut ragam produknya secara vertikal dan horizontal. Kotler dan Armstrong (1992) mengklasifikasikan Sebagai berikut:

- a. Toko spesial, yang menjual lini produk dengan sedikit jenisnya tetapi ragam barang yang luas dalam lini ini, seperti toko yang menjual alat-alat olahraga, perabot rumah tangga, buku, alat-alat elektronik, bunga atau mainan anak-anak.
- b. Toko serba ada atau *Department store*, yang menjual sejumlah besar lini produk, biasanya pakaian, perlengkapan rumah tangga dan barangbarang keperluan rumah tangga.

- c. Pasar swalayan adalah toko besar, berbiaya rendah, berlaba rendah dan jumlah penjualan yang besar seperti menjual beraneka ragam barang seperti makanan, pencuci pakaian dan produk rumah tangga.
- d. Toko konviniens adalah toko-toko kecil yang menjual lini produk terbatas barang-barang konviniens yang tinggi perputarannya, sering juga disebut warung serba ada.

#### **2.1.4.2. Aplikasi Bauran Pemasaran Eceran (retail marketing mix application)**

Aplikasi bauran pemasaran eceran (retail marketing mix application) terdiri dari: store location, product characteristic, customer service, retail communication, in-store ambience, retail price consideration, store design, visual merchandising (Omar, 1999). Semua yang disebutkan dapat dilakukan perusahaan atau toko moderen dalam menciptakan sinergi bauran pemasaran ecerannya.

Gilbert (2003) menyatakan bahwa promosi dapat saja merangsang pelanggan mengunjungi toko, tetapi tampilan atau penataan produk oleh pengecer akan membuat perbedaan pada tingkat penjualan. Visual merchandising terdiri dari visual materials dan window display. Visual merchandising adalah suatu presentasi non personal dan pameran barang dagangan, dengan penjelasan rinci. Pendekatan ini untuk mendapatkan kepastian mengenai penampilan produk secara optimal, memperlengkapi pameran yang akan meningkatkan penyajian produk dan menggugah minat beli, melengkapi kegiatan penjualan dan informasi produk seperti dengan brosur dan poster-poster, menjamin ketersediaan

barang, meningkatkan penambahan penjualan melalui rangsangan pembelian atau dengan mengingatkan si pembeli apa yang akan didapat berdasarkan slogan produk tersebut.

Menurut Bellenger and Goldstrucker (1983), bauran eceran terdiri dari lima atribut untuk kegiatan operasi usaha eceran yang dapat dikendalikan oleh pengecer suatu badan usaha yang terdiri dari: physical facilities (fasilitas fisik), merchandise (produk), pricing (harga), promotion (promosi), dan service (layanan).

#### **1.1.5. Wara Laba (*Franchise*)**

Pengertian “franchise” berasal dari bahasa Perancis abad pertengahan, diambil dari kata “franch” (bebas) atau “francher” (membebaskan), yang secara umum diartikan sebagai pemberian hak istimewa. Dengan demikian di dalam franchise terkandung makna, bahwa seseorang memberikan kebebasan untuk menggunakan atau membuat atau menjual sesuatu. Pengertian franchise dalam Peraturan Pemerintah No 16 Tahun 1997 yaitu suatu perikatan di mana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang atau jasa.

Selain itu, menurut Peraturan Menteri Industri dan Perdagangan Indonesia No 259/MPP/Kep/7/1997, franchise adalah suatu perikatan di mana pihak yang satu diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki oleh pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan



yang ditetapkan oleh pihak lain dalam rangka untuk mempersiapkan dan atau menjual barang dan atau jasa.

Menurut Dov Izraeli, franchise berarti memberikan kebebasan untuk melakukan sesuatu atau mempunyai hak atau menggunakan sesuatu dalam tempat tertentu. Menurut Charles L Vaughn, istilah franchise dipahami sebagai bentuk kegiatan pemasaran dan distribusi. Di dalamnya sebuah perusahaan memberikan hak atau privilege untuk menjalankan bisnis secara tertentu dalam waktu dan tempat tertentu kepada individu atau perusahaan yang relatif lebih kecil.

Menurut Henry R. Cheesman, franchise merupakan suatu perjanjian di mana satu pihak (franchisor) memberikan lisensi kepada pihak lainnya (franchisee) untuk menggunakan nama perusahaan (trade name), merek dagang, simbol komersial, paten, hak cipta dan barang-barang lainnya milik franchisor dalam mendistribusikan dan menjual barang atau jasa.

Dilihat dari perspektif bisnis, istilah waralaba juga dapat dipahami sebagai salah satu bentuk aktivitas pemasaran dan distribusi di mana perusahaan yang besar memberikan hak-hak istimewa kepada perusahaan kecil atau individu untuk menjalankan bisnis waralaba tersebut di suatu tempat dan waktu tertentu. Waralaba juga dapat dipahami sebagai salah satu bentuk metode produksi dan distribusi barang atau jasa kepada konsumen dengan menggunakan satu standar dan sistem eksploitasi tertentu. Definisi dari standar dan sistem eksploitasi tersebut meliputi kesamaan dan penggunaan nama perusahaan, merek, sistem produksi, tata cara pengemasan, penyajian dan distribusinya.

Jika dilihat dari segi hukum, menurut Bryan A. Garner franchise bermakna: “The sole right granted by the owner of a trademark or tradename to engage in business or to sell a good or service in a certain area.”

Selain itu definisi franchise yang dikemukakan oleh United Nations Centre on Transnational Corporation (UNCTC) merupakan definisi yang lebih singkat namun dapat menggambarkan apa yang ada dalam franchise, yaitu:

“Franchise is a particular form licensing agreement implying a continuing relationship in which the franchisor provide rights usually including the use of trademark or brand name, plus service of technical assistance, training, merchandising and management, in return for certain payment”.

Dari definisi franchise menurut UNCTC dapat ditarik kesimpulan bahwa franchise adalah bentuk khusus lisensi. Salah satu kekhususan tersebut terletak pada keharusan franchisee mengikuti metode dan persyaratan kualitas tertentu yang ditentukan franchisor. Metode yang harus diikuti franchisee itu tidak hanya menyangkut metode dan prosedur proses produksi barang atau jasa yang diperdagangkan, tetapi juga menyangkut metode perdagangan dan manajemen yang telah dikembangkan franchisor. Setelah franchisee menandatangani perjanjian franchise, maka franchisor selanjutnya akan memberikan lisensi kepada franchisee dan kemudian diikuti dengan pemberian pelayanan (service) dalam bidang teknik (technical assistance), pelatihan (training), perdagangan, dan manajemen, dengan pembayaran sejumlah biaya tertentu kepada franchisor.

### **1.1.5.1. Jenis Franchise**

Pada dasarnya franchise dapat digolongkan menjadi tiga jenis (Bryce Webster, op.cit, hlm.6), yaitu:

#### **a) Product Franchises atau Distributorship Franchises**

Product franchising adalah di mana franchisee mendistribusikan produk-produk franchise yang diproduksi oleh franchisor dengan menggunakan lisensi yang bersifat eksklusif maupun non eksklusif. Seringkali juga terjadi bahwa franchisee diberi hak eksklusif untuk memasarkan produk franchisor di suatu wilayah tertentu.

Di sini franchisee membayar kepada franchisor atas pemberian hak untuk menjual merek dagang produk-produk tersebut baik dengan cara membeli beberapa jumlah produk atau dengan cara membayar sejumlah biaya atas pemberian hak untuk menjual barang-barang tersebut. Di dalam product franchises, franchisor berperan sebagai pembuat produk-produk tersebut.

Selain franchisor mendapatkan pembayaran dari franchisee untuk biaya franchisenya, franchisor juga mendapatkan pembayaran untuk penjualan produknya ke pihak franchisee. Di sini, franchisee berperan sebagai distributor produk franchisor. Jenis franchise ini masih diwakili oleh industri otomotif yang menjual produk-produk otomotifnya melalui dealer ke seluruh dunia.

#### **b) Business Format Franchises atau Chain-Style Franchises**

Business format franchising adalah jenis franchise yang paling banyak dikenal oleh masyarakat. Di sini, franchisor memberikan lisensi kepada individu atau perusahaan untuk membuka gerai-gerai yang menjual berbagai macam produk franchisor. Franchisor

memberikan lisensi metode bisnis yang dibentuk dan dibangun dengan menggunakan merek dagang tertentu. Franchisor juga menyediakan bantuan kepada pihak franchisee dalam menjalankan bisnisnya sesuai dengan manual pengoperasian bisnis yang diberikan franchisor.

Sebagai imbalan dari penggunaan merek dagang yang dimiliki franchisor, maka franchisee wajib mengikuti metode-metode standar pengoperasian dan berada di bawah pengawasan franchisor dalam yang berkaitan dengan bahan-bahan, desain tempat usaha, persyaratan para karyawan, dan lain-lain. Selain itu, franchisee juga wajib membayar biaya royalti kepada pihak franchisor. Contoh dari business format franchising adalah restoran fast food dan hotel.

#### **c) Manufacturing Plant Franchises atau Processing Plant Franchises**

Untuk jenis franchise ini, franchisor memberitahukan know-how atau formula rahasia (ingredient) yang digunakan dalam proses produksi serta tata cara pembuatan produk. Selanjutnya franchisee akan memproduksi dan mendistribusikan produk tersebut sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh franchisor dan juga menggunakan merek yang sama dengan yang dimiliki oleh franchisor.

Jenis industri yang bergabung dengan metode franchise ini adalah industri minuman ringan, sebagai contohnya Coca Cola, Pepsi, dan lain-lain. Kemudian, industri minuman ringan tersebut menjual formula rahasianya dan menyuplai produknya kepada industri lokal untuk memproduksi minuman ringan yang sesuai dengan standar yang diberikan franchisor. Biasanya produk yang mereka jual mempunyai bentuk dan rasa yang sama di seluruh

daerah. Dalam franchise ini, franchisor merupakan satu-satunya pemilik dari formula rahasia itu (ingredient) dan franchisee akan membayar untuk mendapatkan formula rahasia (ingredient) itu.

## **2.1.6. Strategi Bersaing**

### **2.1.6.1. Pengertian Strategi Bersaing**

Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Aaker,1992,hal: 197). Tujuan pokok suatu perusahaan, antara lain : memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Dalam membuat suatu perencanaan strategik, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategik itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah. (Sri Wahyudi,1996). Sedangkan menurut Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Konsep strategi terus berkembang, dapat kita lihat sebagai berikut :

Chandler (1962)

“Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas lokasi sumber daya”

Porter (1985)

“strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing”

Hammel dan Prahalad (1995)

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan harus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan”

Dengan demikian perencanaan strategic hamper selalu dimulai dari apa yang terjadi  
(Freddy Rangkuti, 1997:3)

Arthur A Thompson dan AJ Strickland (1995) mengemukakan 3 macam strategi  
yaitu :

1. Strategi badan usaha

Strategi badan usaha dirumuskan oleh manajemen puncak guna mengendalikan kepentingan dan operasional organisasi yang mencakup lebih dari 1 macam kegiatan bisnis. Strategi tingkat ini merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan dimasuki, jenis usaha mana yang akan ditinggalkan, bagaimana mempunyai sumber daya perusahaan dan bagaimana cara mengalokasikannya.

## 2. Strategi unit perusahaan

Berkaitan dengan upaya untuk mengelola kepentingan-kepentingan dan pengoperasian perusahaan dalam bidang usaha tertentu. Strategi ini berusaha untuk menentukan pendekatan bagaimana yang akan ditentukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam pasar, menentukan produksi dan jasa yang perlu ditawarkan kepada pasar yang akan dilayani serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran untuk mencapai sasaran perusahaan dan sumber daya yang dimiliki serta kondisi yang berlaku dipasar.

## 3. Strategi tingkat fungsional

Adalah strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar untuk manajemen fungsi-fungsi seperti : pembiayaan, riset dan pengembangan, pemasaran sedemikian hingga mereka cocok dengan strategi unit perusahaan.

Sasaran perencanaan strategi adalah membantu perusahaan memilih dan mengelola bisnisnya sehingga perusahaan tetap dapat eksis dan bertahan di berbagai keadaan yang dihadapinya. Ada 3 gagasan utama dalam perencanaan strategi (P. Kotler dan Paul N Bloom,1997,hal 41). Pertama, adalah bahwa bisnis perusahaan harus dikelola seperti portofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi atau bahkan dihentikan, setiap bisnis berpotensi mendapatkan keuntungan. Gagasan utama yang kedua adalah, bahwa potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat, dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi, serta kesesuaian perusahaan. Gagasan ketiga yang melandasi

perencanaan strategi adalah strategi perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya.

### **2.1.6.2. Peran Strategi**

Dari pengertian strategi sebelumnya, strategi berperan sebagai (Basu Swastha,1990):

1. Usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan dapat bertahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus.
2. Sebagai indicator dalam perumusannya, strategi tidak hanya didasarkan pada analisis yang rasional akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih.

### **2.1.6.3. Manajemen Strategi**

Dengan perkembangan manajemen strategi, definisi dari manajemen strategi semakin berkembang luas pula. Konsep strategi berkembang sesuai dengan perkembangan zaman (Freddy Rangkuti,1997:3) berbagai definisi tersebut memiliki prinsip yang sama yaitu penggabungan pola berpikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu : perencanaan, penerapan dan manajemen strategi diartikan sebagai seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) serta (*evaluating*) keputusan strategik



antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang (P.Kotler,1997: 19). Dengan demikian dapat disimpulkan 2 hal penting yaitu:

1. Manajemen strategi terdiri atas 3 proses, yaitu :

- a. Pembangunan strategi, yaitu pengembangan visi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang tepat.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk mengawasi seluruh hasil pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan bila diperlukan.

Pada prinsipnya manajemen strategi adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan masa datang dari operasional bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu tujuan (P.Kotler,1997).

2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari suatu bisnis.

### 2.1.7. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari unsure pemasaran yang terpadu yaitu 4P (Stanton, 1997) meliputi (*product, price, place, promo*) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen (Porter,1993).

Pemasaran memiliki 2 dimensi yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Dimensi yang akan datang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implicit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet,1998:118).

Tull & Kohle (1990) dalam Tjiptono (1997) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai:

“alat fundamental yang direncanakan mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut”

Tujuan perencanaan strategi pemasaran (dalam Fandy Tjiptono, 1995) antara lain :

1. Memberi pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.

2. Dapat dijadikan cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
4. Dengan perumusan strategi segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektifitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menyikapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut: (Kotler, 1994)

#### 1. Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan.

#### 2. Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, system distribusi, pola perilaku beli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau dapat dikembangkan lagi dan peluang yang belum terpenuhi.

### 3. Persaingan

Setiap perusahaan perlu memahami pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strateginya, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya, pesaing dan kapasitas produksi pesaing.

### 4. Analisis kemampuan internal

Penilaian didasarkan pada faktor-faktor teknologi, sumber daya financial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran dan pelanggan yang dimiliki.

### 5. Perilaku konsumen

Perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi dan penentuan strategi promosi.

### 6. Analisis ekonomi

Perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap pemasarannya terhadap semua kemungkinan mendapatkan laba.

#### **2.1.8. Analisis Lingkungan Pemasaran**

Menurut Kotler (2000), pengertian lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari pelaku atau kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang menguntungkan dengan para pelanggan sasaran.

Analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan perusahaan pada posisi strategis, sehingga di dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

### **1. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal pada dasarnya merupakan proses identifikasi yang mengurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, mencakup sumber daya manusia, pembiayaan, efektifitas dan efisiensi, sarana dan prasarana, dan lain-lain yang memiliki pengaruh terhadap pembuatan/kebijaksanaan perusahaan.

Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Faktor-faktor internal perusahaan meliputi semua fungsi manajemen operasional, antara lain; pemasaran, keuangan, operasi, SDM, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, serta budaya perusahaan.

- **Kekuatan (Strength)**

Merupakan hal-hal yang dapat menjadi kekuatan, yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya berwujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk di dalamnya tenaga kerja, goodwill, modal, mesin dan sebagainya. Kekuatan ini dapat dieksploitasi untuk meminimumkan ancaman ataupun menghilangkan dampak yang diakibatkan

oleh ancaman lingkungan. Kekuatan usaha ini dapat dikontrol dan diawasi untuk kepentingan atau pengembangan perusahaan. Kekuatan ini bersumber dari dalam perusahaan sehingga penggunaannya memungkinkan untuk direncanakan maupun dijadwalkan.

- **Kelemahan (Weakness)**

Merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala-kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk berkembang atau meningkatkan kinerja perusahaannya. Kelemahan ini dapat pula menjadi variabel yang sama dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha, dan kapasitas mesin yang tidak memadai.

Seperti halnya kekuatan, kelemahan ini juga berasal dari dalam perusahaan atau dapat dikatakan sesuatu yang dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan namun tidak dimiliki atau sangat kurang kapasitasnya. Karena berada di dalam perusahaan maka kelemahan ini dapat ditekan sehingga dari luar tidak nampak sebagai kelemahan.

Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal dan controllable) dimana kekuatan merupakan faktor yang berhasil dikendalikan sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Sedangkan kelemahan merupakan faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan tetapi tidak dapat sepenuhnya dikendalikan sehingga seringkali memberikan dampak negatif bagi perusahaan.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk melakukan identifikasi dan analisis terhadap berbagai faktor lingkungan luar perusahaan, seperti pengaruh perkembangan ekonomi, politik, hukum, ekologi, teknologi, kependudukan, Sosial budaya dan Lingkungan industri, yang mempunyai pengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat).

- **Peluang (Opportunity)**

Peluang merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang yang ada tersedia di lingkungan perusahaan dan umumnya tidak bias disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang muncul. Contoh: adanya pelaksanaan otonomi daerah, adanya perkembangan teknologi dan sebagainya. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi suatu perusahaan untuk berkembang.

- **Ancaman (Threat)**

Ancaman adalah suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis atau perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitifnya dalam pasar. Ancaman termasuk ke dalam variable yang juga tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Selain itu ancaman inipun tidak dapat pula dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh Kurang konsistennya kebijakan pemerintah pusat, terbatasnya keuangan daerah, masuknya

perusahaan besar sebagai pesaing, terbatasnya bahan baku industri, kebijakan otonomi daerah yang berlebihan dan sebagainya. Hampir sama dengan peluang, ancaman juga tidak dapat disediakan, dimanipulasi maupun direncanakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya dapat menyesuaikan ancaman ini dengan kekuatan yang dimiliki sehingga dapat diminimalkan akibat buruk bagi pengembangan perusahaan.

### **2.1.9. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah suatu metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi persaingan guna meraih pasar potensial. Adapun lingkungan internal meliputi analisis perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan akan mempengaruhi kinerja produk.

Langkah-langkah dalam menganalisis SWOT adalah sebagai berikut :

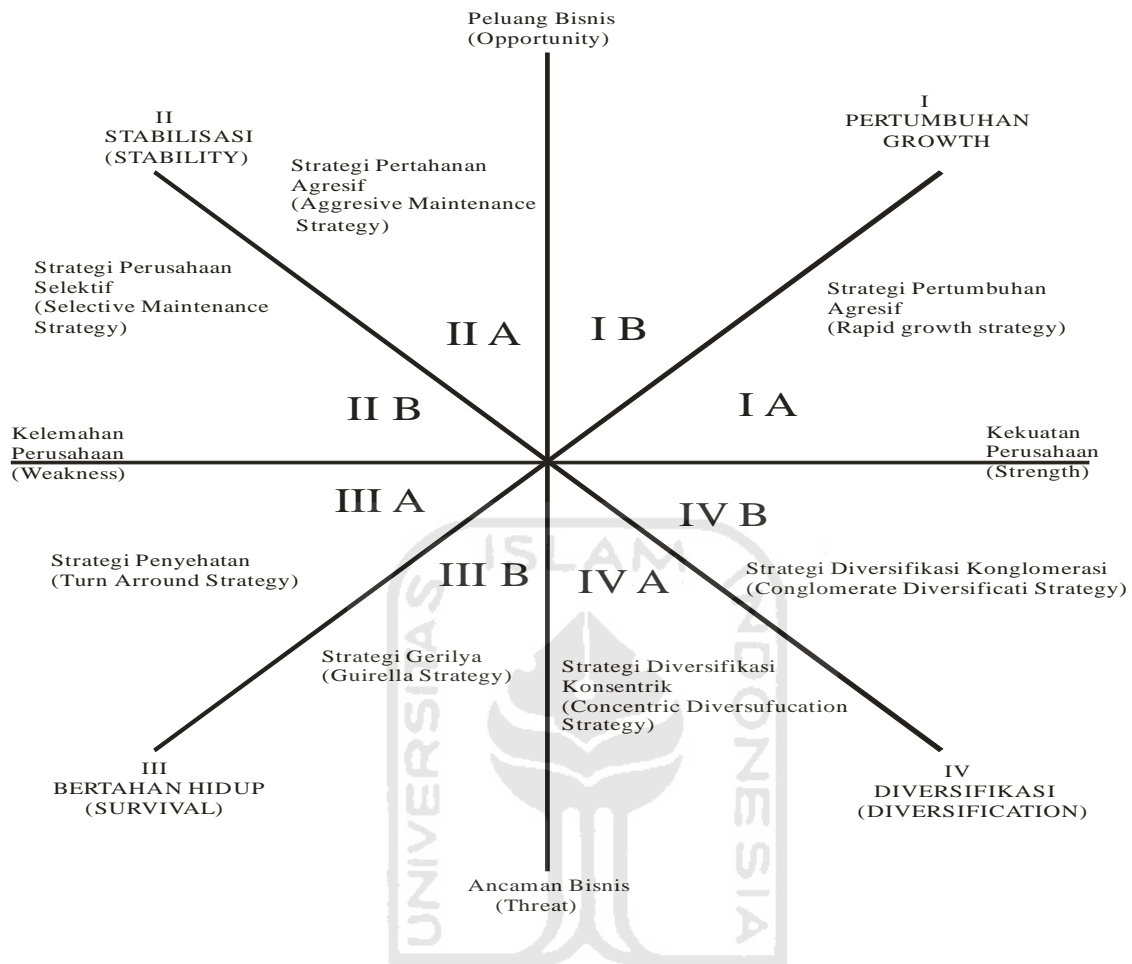
#### **❖ Analisis SWOT-8 Kuadran**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunisties*) namun secara bersamaan



dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang sudah ada saat ini.

Matrik SWOT-8K pada dasarnya adalah pengembangan lebih lanjut dari Matrik SWOT-4K yang merupakan model lama. Secara visual Matrik SWOT-8K dapat dilihat pada gambar 2.1. Dalam gambar tersebut terlihat bahwa matrik SWOT-8K memiliki delapan kuadran. Pada mulanya terdiri dari empat kuadran utama, sejak dari kuadran I sampai dengan IV, dan kemudian masing-masing kuadran tersebut dibagi menjadi dua sub kuadran A dan B, sehingga pada akhirnya matrik tersebut memiliki delapan (sub) kuadran. Tafsir masing-masing kuadran dan sub kuadran serta implikasi strategis yang ditimbulkannya dapat dilihat pada uraian berikut ini. (Suwarsono, 2008).



**Gambar 2.1 Matriks SWOT-8K**

### **Kuadran I : Variabel Eksternal dan Internal Positif**

Dalam kuadran I ini nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih besar daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih besar daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dituliskan sebagai berikut :  $S - W > 0$  dan  $O - T > 0$ . Sederhananya dalam kuadran I ditentukan nilai tertimbang neto (bersih) positif untuk variabel eksternal dan internal. Di satu sisi perusahaan memiliki peluang bisnis yang besar dan di sisi lain juga memiliki keunggulan bersaing.

### **Kuadran IA**

Posisi perusahaan akan terletak pada kuadran IA, jika ditentukan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ( $S > W$ ) dan internal ( $O > T$ ) dan saat yang sama selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran di bawah garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan positif sumbu horisonal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IA. Dalam kuadran ini keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan perusahaan secara relatif lebih besar dibanding dengan peluang pasar yang tersedia. Seberapapun besar potensi pasar, perusahaan siap memanfaatkannya. Perusahaan tidak hendak menyisakan peluang bisnis yang tersedia untuk pesaing. Dengan kata lain, perusahaan diseyogyakan menggunakan strategi pertumbuhan agresif (*rapid growth strategy*). Perusahaan juga dapat melakukan akuisisi perusahaan lain. Bahkan jika perlu perusahaan dapat melakukan diversifikasi usaha (*diversification strategy*), yang pada ujungnya akan membawa perusahaan memasuki lingkungan bisnis baru.

### **Kuadran IB**

Posisi perusahaan akan terletak pada kuadran IB jika ditemukan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ( $S > W$ ) dan internal ( $O > T$ ) dan saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibandingkan selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran di atas garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan positif sumbu vertikal. Sub kuadran

tersebut dinamai kuadran IB. artinya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan relatif lebih kecil dibandingkan dengan peluang bisnis yang tersedia. Akibatnya, perusahaan hanya dapat tumbuh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, sekalipun sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Dengan kata lain, pertumbuhan perusahaan tidak bersifat drastis (cepat), melainkan secara bertahap. Strategi ini disebut sebagai strategi pertumbuhan yang stabil (*Stable Growth Strategy*).

### **Kuadran II : Variabel Eksternal Positif, Internal Negatif**

Posisi perusahaan di kuadran II diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih rendah daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih besar daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut :  $W - W < 0$ . Sederhananya, posisi kuadran II diperoleh ketika nilai tertimbang neto variabel internal negatif dan di sisi lain nilai tertimbang neto variabel eksternal positif. Di satu sisi perusahaan sesungguhnya masih memiliki peluang bisnis yang besar, akan tetapi di sisi lain perusahaan tidak sepenuhnya mampu memanfaatkan peluang bisnis tersebut karena tingginya kelemahan yang dimiliki. Akibatnya perusahaan tidak mampu mengubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja karena kegagalan membangun keunggulan bersaing.

## **Kuadran II A**

Posisi kuadran II A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel eksternal positif ( $O > T$ ) dan nilai tertimbang neto variabel internal negative ( $S < W$ ) dan di saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibanding selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih dekat dengan belahan positif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIA. Artinya perusahaan memang memiliki kelemahan, akan tetapi kelemahan tersebut tidak seburuk jika misalnya perusahaan terletak pada sub kuadran di bawah garis bagi, sementara si sisi lain, perusahaan masih memiliki peluang bisnis lebih dari cukup. Strategi bersaing yang tepat adalah melakukan perbaikan internal sambil tetap secara aktif mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Strategi ini dinamai strategi bertahan agresif (*aggressive maintenance strategy*), artinya sejalan dengan proses memperbaiki diri, manajemen juga aktif mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dengan tetap mencoba mengimbangi manuver pesaing.

## **Kuadran II B**

Posisi kuadran II B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negatif untuk variabel internal ( $S < W$ ) dan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ( $O > T$ ) dan di saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih besar dibanding selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$ . Secara visual posisi perusahaan terletak di bawah garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan negatif sumbu horisonal.

Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIB. Artinya perusahaan memiliki kelemahan yang mendasar, jauh lebih buruk dibanding pada posisi kuadran IIA, sehingga perusahaan tidak mampu menangkap keseluruhan peluang bisnis yang sesungguhnya masih tersedia, sekalipun sesungguhnya peluang tersebut lebih kecil dibandingkan yang tersedia pada posisi kuadran IIA. Akibatnya perusahaan diseyogyakan untuk secara bersungguh-sungguh membenahi kelemahan yang dimiliki dan dengan sengaja membatasi diri untuk melayani pasar tertentu saja, yang selama ini telah dikuasai. Perusahaan sedang tidak memiliki keunggulan yang diperlukan untuk melakukan ekspansi. Strategi tersebut dinamai dengan strategi bertahan selektif (*Selective Maintenance Strategy*), yang diartikan bahwa selama proses perbaikan dan penemuan kembali keunggulan perusahaan, manajemen hanya melayani pasar yang selama ini telah dipilih.

### **Kuadran III : Variabel Eksternal dan Internal Negatif**

Posisi perusahaan di kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih rendah daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih rendah daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut :  $W - S < 0$  dan  $O - T < 0$ . Sederananya, posisi kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang neto negatif, baik untuk variabel eksternal maupun internal. Perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing dan pasar yang tidak lagi menyediakan peluang bisnis, yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman.

### **Kuadran III A**

Posisi kuadran III A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negatif baik untuk variabel eksternal maupun internal dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W > \frac{1}{2} O - T$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih cenderung dekat dengan belahan negatif sumbu horisontal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIIA.

Dalam kuadran III A ini, ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Ancaman bisnis yang tersedia lebih rendah dibanding pada kuadran IIIB. Karena demikian intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan disyogayakan memilih strategi penyehatan (*turnaround strategy*). Perusahaan berharap dapat terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap ada perbaikan lingkungan bisnis.

### **Kuadran III B**

Posisi kuadran III B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negative baik untuk variabel eksternal maupun internal dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibanding selisih harga mutlak antar O dan T :  $\frac{1}{2} S - W < \frac{1}{2} O - T$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran bawah baris bagi, lebih cenderung dekat dengan belahan negative sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran III B.

Dalam kuadran III B kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran III A dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan maneuver. Akan tetapi disisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibandingkan kuadran III A. strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah stratei gerilya (*guirella strategi*) yaitu perusahaan mencoba mencari terobosan baru secara lebih sporadik dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki sekecil apapun itu untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

#### **Kuadran IV : Variabel Eksternal Negatif, Internal Positif**

Posisi perusahaan di kuadran IV diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih besar dari pada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih kecil dari pada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut :  $S - W > 0$  dan  $O - T > 0$ . Sederhananya, posisi kuadran IV diperoleh ketika nilai tertimbang neto variabel internal positif dan disisi lain tertimbang neto variabel eksternal negative. Di satu sisi perusahaan masih memiliki keunggulan bersaing yang memadai akan tetapi di sisi lain perusahaan dihadapkan pada tingginya ancaman bisnis, setidaknya memburuknya lingkungan bisnis.



### **Kuadran IV A**

Posisi kuadran IV A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel internal positif ( $S > W$ ) dan nilai tertimbang neto variabel eksternal negatif ( $O < T$ ) dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibanding selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W < \frac{1}{2} O - T$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran dibawah garis bagi, lebih dekat dengan belahan negatif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IVA.

Dalam kuadran IV A perusahaan benar-benar menghadapi lingkungan bisnis yang tidak kondusif, hanya sedikit atau nyaris tidak menyisakan peluang bisnis. Di sisi lain, keunggulan bersaing yang dimiliki juga tidak tangguh-tangguh amat. Dalam kondisi demikian, perusahaan diseyogyakan memilih strategi diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*). Perusahaan perlu melakukan pilihan selektif terhadap jenis usaha baru yang hendak dimasuki. Perusahaan hendaknya benar-benar bisa melihat peluang usaha (baru) yang benar-benar terkait dan dapat dimanfaatkan oleh keunggulan bersaing yang masih dimiliki. Hanya pasar yang benar-benar potensial yang hendak dicoba diraih.

### **Kuadran IV B**

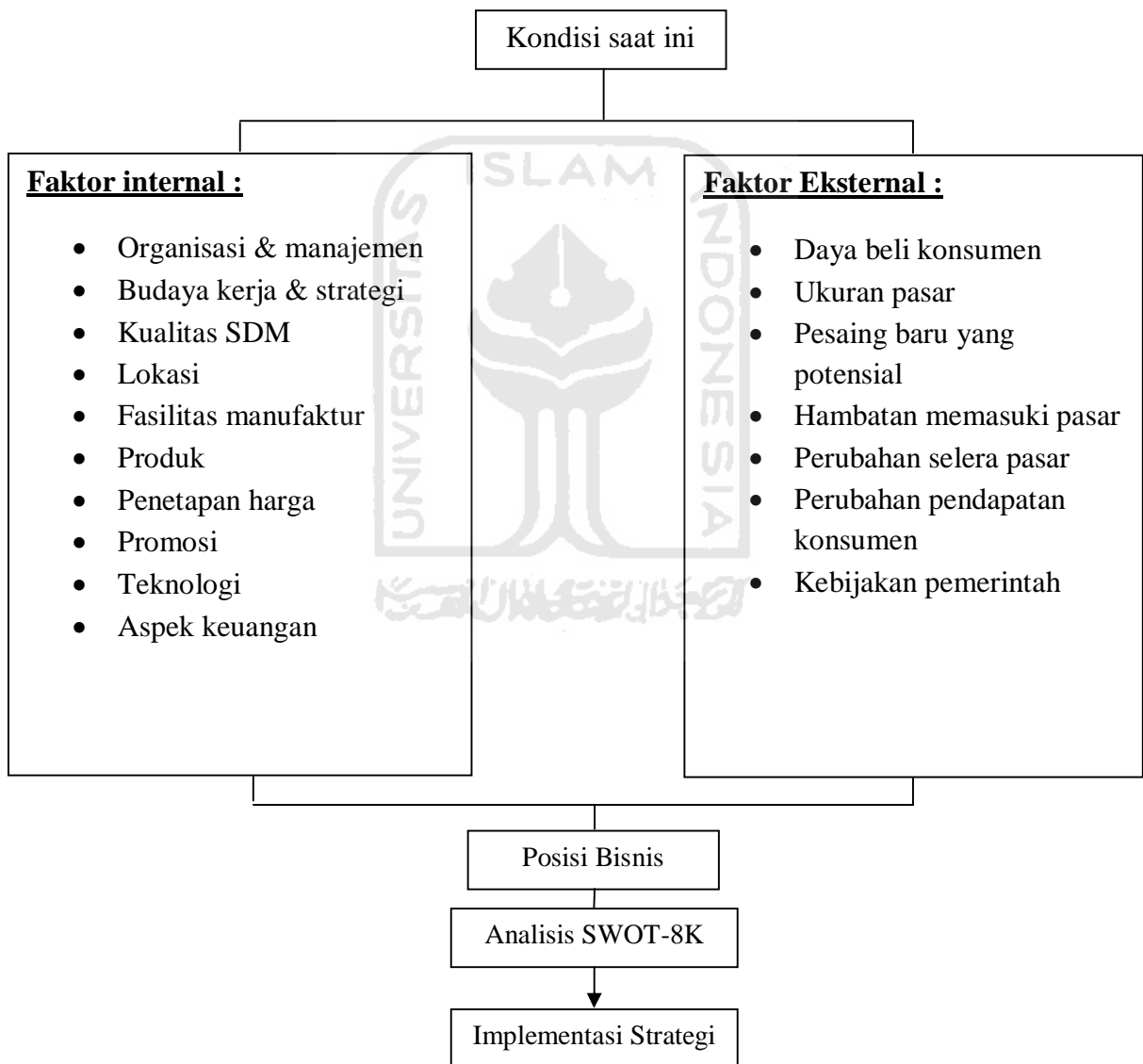
Posisi kuadran IV B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel internal positif ( $S > W$ ) dan nilai tertimbang neto variabel eksternal negative ( $O < T$ ) dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih besar dibanding selisih harga mutlak

antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$ . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih dekat dengan belahan positif sumbu horisontal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IV B.

Dalam kuadran IV B lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan lebih banyak menyediakan ancaman, akan tetapi tidak seburuk pada kuadran IV A. Disisi lain , keunggulan perusahaan jauh lebih baik dibandingkan yang ditemukan pada kuadran IV A. oleh karena itu, perusahaan memiliki keleluasaan yang lebih besar untuk memanfaatkan keunggulan bersaing yang dimiliki, baik untuk sekedar bertahan berada pada lingkungan bisnis yang lama, atau justru mencari lingkungan bisnis baru yang lebih menjanjikan yang berujung adanya jenis usaha yang sama sekali baru yang selama ini belum digarap. Manajemen memiliki kecendeungan memilih alternatif kedua, dan jika benar pilihan kedua yang diputuskan dilaksanakan, maka strategi tersebut dinamai strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification strategy*).

### 2.1.10. Kerangka Penelitian

Untuk menggambarkan bagaimana posisi yang dimiliki oleh perusahaan waralaba IndoMaret cabang Yogyakarta saat ini dan berbagai variabel yang menentukan posisi dan strategi pemasaran, maka di kemukakan atau digambarkan diagram sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 1.1. METODE PENELITIAN

##### 1.1.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di IndoMaret Cabang Kota Yogyakarta.

##### 1.1.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

- a. **Variabel Internal** : Beberapa aspek mikro didalam lingkungan perusahaan yang keberadaannya berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada bisnis waralaba serta perkembangan perusahaan pada khususnya.

Melputi :

- **Organisasi & Manajemen** : Kemampuan struktur organisasi menunjang efektifitas operasional dan kewenangan manajer mengambil keputusan.

Indikator : - Struktur organisasi

- Uraian pekerjaan (*Job Description*)

- **Budaya kerja & strategi** : Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan dampak strategi perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan.

Indikator : - Hubungan antar karyawan (komunikasi yang terjalin antar karyawan)

- Kenyamanan kerja

- Kualitas SDM : Mutu serta kompetensi dari segenap SDM yang ada di waralaba IndoMaret cabang Yogyakarta.

Indikator : - Tingkat pendidikan

- Pelatihan (*training*)

- Jumlah karyawan

- Lokasi : Letak dimana waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta berdiri.

Indikator : - Dekat hunian masyarakat

- Fasilitas manufaktur : Fasilitas fisik yang secara langsung dapat dirasakan oleh konsumen.

Indikator : - Kondisi bangunan

- Kenyamanan ruang belanja

- Buka 24 jam

- Produk : Jenis dan jumlah produk IndoMaret yang ditawarkan, daya tarik & daya saing produk.

Indikator : - Variasi produk

- Kualitas produk

- Kelengkapan produk

- Penetapan harga : Kebijakan pemberian harga pada produk yang ada di IndoMaret.

Indikator : - Harga sama dengan pasaran

- Promosi : Memiliki strategi promosi menantang (berdasar target), manajer pemasar berpengalaman, dan menggunakan sistim reward atas target.

Indikator : - Promosi yang dilakukan

- Iklan dan potongan harga

- Teknologi : Menggunakan real time transaksi, dan tuntutan konsumen atas penggunaan teknologi canggih.

Indikator : - Komputer barcode

- Ketersediaan (CCTV)

- Aspek keuangan : Pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat meningkat dengan baik.

Indikator : - Volume penjualan

- Laba yang diperoleh terus meningkat

- b. Variabel eksternal** : Beberapa aspek makro diluar lingkungan perusahaan yang keberadaannya berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada bisnis waralaba serta perkembangan perusahaan pada khususnya.

Melputi :

- Daya beli konsumen : Kemampuan konsumen dalam membeli produk.

Indikator : - Tingkat pendapatan masyarakat (income per kapita)

- Banyaknya barang yang di beli

- Ukuran pasar : Besarnya pangsa pasar dalam penjualan di kota Yogyakarta.

Indikator : - Peningkatan jumlah konsumen

- Pesaing baru yang potensial : Kompetitor baru yang muncul dan memiliki potensi yang sama dengan yang dimiliki perusahaan waralaba.

Indikator : - Munculnya retail sejenis

- Munculnya retail yang menggunakan sistem yang sama (*franchise*)

- Hambatan memasuki pasar : Rintangan yang dihadapi perusahaan pada saat memasuki pasar.

Indikator : - Banyaknya retail yang sama maupun tidak sama (kejenuhan)

- Perubahan selera pasar : Perubahan maupun perkembangan selera konsumen sesuai perkembangan jaman.

Indikator : - Ketersediaan *hot spot*

- Perubahan pendapatan konsumen : Yaitu perubahan pendapatan konsumen yang semakin meningkat, telah memberikan peluang yang sangat bagus dalam memasarkan produk di kota Yogyakarta.

Indikator : - Pengaruh *inflasi*

- Pengaruh UMR (upah minimum regional)

- Kebijakan pemerintah : Yaitu kebijakan dari pemerintah dalam mengatur adanya regulasi untuk melindungi produk lokal dari ancaman produk luar negeri.

Indikator : - Aturan pemerintah mengenai retail

- Perpajakan terhadap usaha

### 1.1.3. Jenis dan Sumber Data

#### a. Data Primer

Data relevan yang diperoleh langsung oleh penulis melalui penelitian secara langsung pada perusahaan waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Data ini merupakan data internal mengenai gambaran umum perusahaan. Sedangkan sumber data ini berasal dari pihak manajemen perusahaan yang terdiri dari pimpinan perusahaan waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta.

#### b. Data Sekunder

Dalam pengumpulan data sekunder ini penulis melakukan studi pustaka yang dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai strategi pemasaran agar memperoleh gambaran yang jelas. Jenis data ini merupakan data eksternal yaitu data diluar lingkungan internal perusahaan yang meliputi konsep penerapan strategi perusahaan, perubahan teknologi, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Sumber data ini diperoleh dari jurnal-jurnal ekonomi, seperti jurnal Proquest, *marketing journal*, serta dari literatur maupun penelitian ilmiah lainnya.



#### 1.1.4. Populasi dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi adalah kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Dengan tujuan memperoleh deskripsi obyektif mengenai keadaan populasi. Kelompok subyek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subyek yang lain (Azwar,2001). Populasi pada penelitian ini ada 2 (dua), yaitu :

1. Pihak manajemen dari IndoMaret yang berada di kota Yogyakarta. Hal ini disebabkan karena pihak manajemen yang bisa mengetahui strategi serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan.
2. Konsumen waralaba IndoMaret khususnya IndoMaret di kota Yogyakarta. Hal ini disebabkan karena masyarakat yang telah menggunakan layanan IndoMaret akan bisa menilai waralaba IndoMaret khususnya penilaian dari faktor eksternal perusahaan.

##### b. Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik tertentu dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan elemen-elemen yang dimaksud dalam sampel dilakukan dengan sengaja, dengan catatan sampel tersebut harus representative atau mewakili populasi. Dalam penelitian ini taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%, artinya kemungkinan kesalahan

dalam pengambilan keputusan diyakini sebesar 0,05 sehingga taraf kepercayaannya adalah  $1 - \alpha$  yaitu sebesar 95%. Kesalahan maksimum yang mungkin dialami (E) adalah sebesar 10% dengan batas luar daerah  $Z_{1/2 \alpha}$  sebesar 1,96 dimana standar deviasi rata-ratanya tidak diketahui, maka jumlah sampel yang akan diteliti menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{1}{4} \left[ \frac{Z_{1/2 \alpha}}{E} \right]^2$$

Dimana :

n : Jumlah sampel

$Z_{1/2}$  : Batas luar daerah

$\alpha$  : Taraf kesalahan dalam pengujian yang biasa digunakan

E : Kesalahan maksimum

$$n = 0,25 \left[ \frac{1,96}{0,1} \right]^2 = 96,04$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh jumlah sampel sebesar 96 responden.

### 1.1.5. Metode Pengumpulan Data

#### a. Observasi

Data diperoleh dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan lingkup pembahasan. Observasi yang dilakukan berkaitan dengan data mengenai gambaran perusahaan secara umum, yang meliputi : sejarah perusahaan, tujuan pendirian perusahaan, letak geografis, struktur organisasi, serta departemen-departemen yang terdapat dalam perusahaan serta data yang berkaitan dengan semua manajemen fungsional.

#### b. Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung kepada pihak manajemen perusahaan masalah yang akan diteliti, yang berkaitan dengan persepsi dan penilaian pihak manajemen mengenai kondisi perusahaan ditinjau dari segi variabel internal dan eksternal.

#### c. Dokumentasi

Data diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, literature maupun sumber-sumber tertulis lainnya seperti data dari kantor pusat.

#### d. Kuesioner

Daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden penelitian yaitu pihak manajemen perusahaan yang bersangkutan yang selanjutnya dijawab sesuai dengan bahasan masalah yang terdapat pada daftar

pertanyaan mengenai penelitian terhadap variabel internal dan eksternal perusahaan.

#### **1.1.6. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT-8K adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersama-sama pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hasil ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT-8K.

Tahapan analisis SWOT menurut Freddy Ranguti sebagai berikut :

##### **1. Menentukan faktor-faktor strategi eksternal.**

Faktor-faktor eksternal dapat diperoleh dengan cara menganalisis lingkungan eksternal perusahaan dengan kegiatannya seperti analisis terhadap competitor, analisis terhadap pelanggan, pemasok, kondisi perekonomian, demografi, kebijakan pemerintah dan sebagainya. Faktor-

faktor strategi eksternal merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Setelah faktor-faktor strategi perusahaan ditentukan selanjutnya menyusun faktor tersebut ke dalam matrik faktor strategi eksternal ((EFAS). Matrik ini dapat dibuat dengan cara sebagai berikut :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang-peluang serta ancaman-ancaman perusahaan pada kolom 1.
- b. Beri bobot dalam kolom 2 untuk masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) dimana faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
- c. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif. Peluang yang besar diberi rating 4, yang kecil diberi rating 1, sebaliknya pemberian nilai rating ancaman bersifat negative. Ancaman yang besar diberi rating 1, ancaman yang kecil diberi rating 4.
- d. Kalikan bobot pada rating 2 dan bobot pada rating 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.

**Gambar 3.1. Matrik faktor strategi eksternal**

<b>Faktor-faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Komentar</b>
<b>Peluang</b>				
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
<b>Ancaman</b>				
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	....	....	....

## **2. Menentukan faktor-faktor strategi internal.**

Faktor-faktor ini diperoleh berdasarkan gambaran keadaan internal perusahaan seperti sumber daya, kemampuan produksi, kondisi keuangan, dan sebagainya. Faktor strategi internal merupakan kekuatan dan kelemahan dari strategi perusahaan yang bersangkutan. Faktor-faktor internal tersebut kemudian diidentifikasi dalam bentuk table IFAS (Internal Strategic Analisis Summary).

Tahapan yang harus dilakukan sama halnya seperti yang dilakukan dalam menyusun faktor strategi eksternal yaitu :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
- b. Beri bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) dimana faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4). Dengan membandingkannya dengan rata-rata perusahaan atau pesaing utama.

- d. Kalikan bobot pada rating 2 dan bobot pada rating 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor). Contoh dari pengkajian digambarkan dalam table IFAS sebagai berikut :

**Gambar 3.2. Matrik faktor strategi internal**

<b>Faktor-faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Komentar</b>
<b>Peluang</b>				
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
<b>Ancaman</b>				
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	....	....	....



## **BAB IV**

### **DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah Indomaret**

Bisnis waralaba kini telah menjamur di Indonesia. Perkembangannya yang pesat mengindikasikan sebagai salah satu bentuk investasi yang menarik, sekaligus membantu pelaku usaha dalam memulai suatu usaha sendiri dengan tingkat kegagalan yang rendah. Indomaret merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas bangunan kurang dari 200 M<sup>2</sup>. Dikelola oleh PT Indomarco Prismatama, cikal bakal pembukaan Indomaret di Kalimantan dan toko pertama dibuka di Ancol, Jakarta Utara.

Tahun 1997 perusahaan Indomaret mengembangkan bisnis gerai waralaba pertama di Indonesia, setelah Indomaret teruji dengan lebih dari 230 gerai. Pada Mei 2003 Indomaret meraih penghargaan “Perusahaan Waralaba 2003” dari Presiden Megawati Soekarnoputri. Pada tahun tersebut Indomaret memperkenalkan sistem kemitraan kepemilikan dan pengelolaan gerai dengan cara waralaba. Sampai Mei 2008 telah mencapai jumlah 1097 gerai waralaba. Mitra usaha waralaba ini meliputi: koperasi, badan usaha dan perorangan. Indomaret melakukan pola kemitraan (waralaba) dengan membuka peluang bagi masyarakat luas untuk turut serta memiliki dan mengelola sendiri gerai Indomaret. Pola waralaba ini ditawarkan setelah Indomaret terbukti sehat yang didukung oleh sistem dan format bisnis yang baik.

Pengalaman panjang yang telah teruji itu mendapat sambutan positif masyarakat, terlihat dari meningkat tajamnya jumlah gerai waralaba Indomaret, dari 2 gerai pada tahun 1997 menjadi 1097 gerai pada Mei 2008. Program waralaba Indomaret yang tidak rumit terbukti dapat diterima masyarakat. Bahkan, sinergi pewaralaba (Indomaret) dan terwaralaba (masyarakat) ini merupakan salah satu keunggulan domestik dalam memasuki era globalisasi.

Meski bisnis waralaba yang ditawarkan semakin beragam, namun untuk menjatuhkan pilihan terhadap bisnis waralaba secara tepat, terkadang mengalami kesulitan. Padahal pilihan awal akan sangat menentukan. Ada hal mendasar dalam menentukan pilihan. Paling tidak bidang usahanya stabil dan berprospek serta track record pewaralaba (franchisor) baik dan berpengalaman. Sebagai strategi ekspansi yang melibatkan modal pihak lain, bisnis waralaba mau tidak mau harus transparan dan konsepnya saling menguntungkan serta saling percaya di antara pewaralaba dengan terwaralaba (franchisee). Minimal selama 5 tahun bisnis waralaba tersebut mampu membuktikan sebagai perusahaan sehat, yang didukung oleh sistem dan format bisnis yang telah teruji.

Bidang usaha yang relatif stabil adalah bisnis ritel. Di Indonesia bisnis ini terus berkembang seiring dengan kebutuhan penduduk yang jumlahnya terus meningkat. Salah satu bisnis ritel yang melayani kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari adalah minimarket. Indomaret yang tetap konsisten berkecimpung di bidang minimarket (lokal) dikelola secara profesional dan dipersiapkan memasuki era globalisasi.

Hingga Februari 2009 Indomaret mencapai 3176 gerai. Dari total itu 1830 gerai adalah milik sendiri dan sisanya 1346 gerai waralaba milik masyarakat, yang tersebar di

kota-kota di Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jogjakarta, Bali dan Lampung. Di DKI Jakarta terdapat sekitar 300 gerai. Indomaret mudah ditemukan di daerah perumahan, gedung perkantoran dan fasilitas umum karena penempatan lokasi gerai didasarkan pada motto “mudah dan hemat”. Lebih dari 3.500 jenis produk makanan dan nonmakanan tersedia dengan harga bersaing, memenuhi hampir semua kebutuhan konsumen sehari-hari. Keberadaan Indomaret diperkuat oleh anak perusahaan di bawah bendera grup INTRACO, yaitu Indogrosir, Finco, BSD Plaza dan Charma.

#### **4.1.2. Visi Indomaret**

Menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global.

#### **4.1.3. Motto Indomaret**

Motto Indomaret adalah “mudah & hemat”

#### **4.1.4. Budaya Perusahaan**

Dalam bekerja kami menjunjung tinggi nilai-nilai:

- Kejujuran, kebenaran dan keadilan
- Kerja sama tim
- Kemajuan melalui inovasi yang ekonomis
- Kepuasan pelanggan

#### **4.1.5. Sistem Distribusi**

Sistem distribusi dirancang seefisien mungkin dengan jaringan pemasok yang handal dalam menyediakan produk terkenal dan berkualitas serta sumber daya manusia yang kompeten, menjadikan Indomaret memberikan pelayanan terbaik

kepada konsumen. Saat ini Indomaret memiliki 12 pusat distribusi di Ancol Jakarta, Cimanggis Depok, Tangerang, Bekasi, Parung, Bandung, Semarang, Jogjakarta, Jember, Surabaya, Lampung dan Medan. Dengan menjalin lebih dari 500 pemasok, Indomaret memiliki posisi baik dalam menentukan produk yang akan dijualnya.

#### **4.1.6. Pemasaran dan Promosi**

Sasaran pasar Indomaret adalah konsumen semua kalangan masyarakat. Lokasi gerai yang strategis dimaksudkan untuk memudahkan Indomaret melayani sasaran demografisnya yaitu keluarga. Strategi pemasaran Indomaret diintegrasikan dengan kegiatan promosi. Secara berkala Indomaret menjalankan program promosi dengan berbagai cara, seperti memberikan harga khusus, undian berhadiah maupun hadiah langsung.

#### **4.2. Hasil Penelitian**

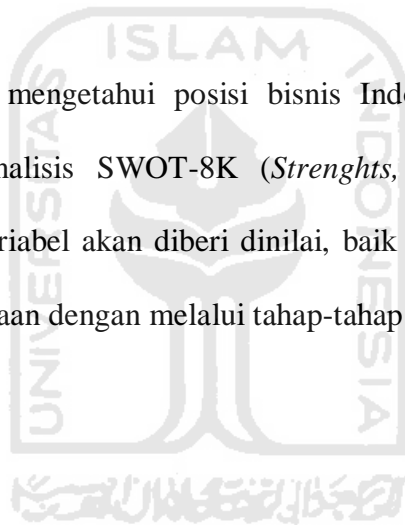
Pada bagian ini akan dilakukan proses analisis data setelah penulis berhasil mengakumulasi keseluruhan data yang menjadi obyek penelitian. Dalam pengumpulan data tersebut penulis memperolehnya dari hasil kuesioner, interview ataupun diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan manajer Indomaret cabang Yogyakarta.

Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang. Perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel dituntut untuk melayani konsumen secara baik, misalnya menawarkan produk yang berkualitas dan harga yang terjangkau, sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu, di

sini akan dilakukan analisis secara kualitatif dan secara kuantitatif yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*asement*) terhadapnya, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis Indomaret Cabang Yogyakarta, penulis menggunakan analisis SWOT-8K (*Strenghts, Weaknesses, Opportinities, Treats*) dimana semua variabel akan diberi dinilai, baik itu variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :



#### 4.2.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan variabel internal, diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan pertanyaan kepada pimpinan atas bobot variabel internal dan penilaian variabel internal

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan seperti yang diperoleh pada lampiran .

**Tabel 4.1**  
**Nilai Variabel Internal**

Indikator Variabel Internal	M1	M2	Rating	Keterangan
Organisasi & Manajemen	4	4	4.0	Kekuatan
Budaya kerja & strategi	4	4	4.0	Kekuatan
Kualitas SDM	4	5	4.5	Kekuatan
Lokasi	5	4	4.5	Kekuatan
Fasilitas manufaktur	3	2	2.5	Kelemahan
Produk	4	4	4.0	Kekuatan
Penetapan harga	3	3	3.0	Kelemahan
Promosi	5	4	4.5	Kekuatan
Teknologi	4	5	4.5	Kekuatan
Aspek Keuangan	4	4	4.0	Kekuatan

Sumber: Data Primer, diolah 2011

Berdasarkan data penilaian variabel internal diperoleh skor penilaian manajer Indomaret Cabang Yogyakarta, pada variabel internal. Skor yang nilainya  $\leq 3$  masuk dalam kriteria kelemahan dan sebaliknya skor nilai yang  $> 3$  merupakan indikator kekuatan perusahaan.

Sedangkan bobot penilaian manajer Indomaret Cabang Yogyakarta terhadap variabel internal dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

### 1) **Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan**

#### a) Organisasi dan Manajemen

Organisasi dan manajemen Indomaret dinilai manajer dengan skor 4, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Sistem organisasi yang ada di Indomaret ini cukup sederhana, yang meliputi 1 kepala toko (pimpinan), membawahi 1 wakil kepada toko dan Merchadiser, yang masing-masing membawahi kasir dan pramuniaga. Hal ini disebabkan karena luas toko Indomaret ini relatif kecil, sehingga

tidak membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah yang besar seperti supermarket atau hipermarket. Sedangkan job deskption yang ada cukup jelas dengan sistem kerja *part time*, sehingga karyawan bekerja sesuai dengan jam kerjanya. Walaupun toko ini buka 24 jam, namun karena sistem pembagian kerja karyawan cukup jelas, maka sistem ini dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

b) Budaya Kerja dan Strategi

Variabel budaya kerja dan strategi dinilai manajer dengan skor 4, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Budaya kerja yang dikembangkan di Indomaret adalah karyawan dalam bekerja menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keberanan, keadilan, kerjasama tim, kemajuan melalui inovasi yang ekonomis dan memprioritaskan pada kepuasan pelanggan. Selain itu Indomaret sebagai pelopor retail (pioner) *chain store* pertama dan terbesar di Indonesia. Hasil survey oleh pihak eksternal selalu menempatkan posisi indomaret sebagai retail *chain store* terbaik. Hal ini dikarenakan penerapan sistem dan budaya kerja serta kaderisasi yang lebih unggul.

c) Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia mendapatkan skor nilai 4,5. Dengan demikian kualitas sumber daya manusia merupakan kekuatan perusahaan. Masalah sumber daya manusia merupakan masalah yang penting yang dihadapi bagian personalia perusahaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan.



Indomaret Cabang Yogyakarta dalam merekrut karyawannya terbuka secara luas, baik melalui promosi / iklan tentang lowongan pekerjaan, sehingga dalam proses pemilihan tenaga kerja ini benar-benar melalui seleksi yang cukup ketat. Hal ini disebabkan pihak Indomaret dalam membutuhkan tenaga kerja memiliki standarisasi calon tenaga kerja seperti jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terahir, standar IPK minimal, usia maksimum, penguasaan IT, kesediaan ditempatkan di lokasi kerja dan spesifikasi lainnya, sesuai dengan jenis lowongan pekerjaan yang dibutuhkan.

Dengan potensi SDM yang ada secara profesional, maka SDM ini akan lebih mudah dikelola dan kembangkan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

d) Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan mendapatkan skor penilaian sebesar 4,5, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Dalam hal penentuan lokasi gerai Indomaret, metodenya relatif fleksibel. Di Yogyakarta, misalnya diplot terlebih dahulu daerah utara, selatan, barat dan timur. Kemudian dipilah lagi per kecamatan dan kabupaten. Di tiap kecamatan di buka kesempatan pembukaan dua sampai tiga toko. Bila dalam perkembangan kinerja gerai-gerai itu bagus, akan ditambah lagi kesempatan pembukaan gerai lainnya. Kendati begitu manajemen IP tidak akan asal buka saja, tetapi bernegosiasi terlebih dahulu dengan pemilik waralaba Indomaret yang lama di daerah tersebut, akankah layak

atau tidak apabila ditambah gerai baru lagi. Dengan demikian pemilihan lokasi Indomaret Cabang Yogyakarta, telah melalui survei yang disertai perencanaan matang mulai dari desain layout toko, estimasi investasi, potensi konsumen, pendapatan, dan pengeluaran.

e) Produk

Produk dinilai manajer dengan skor 4, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Produk yang ditawarkan Indomaret cukup bervariasi dan lengkap untuk kebutuhan konsumen di sekitar Indomaret. Produk ini meliputi produk food and drink yg terdiri dari milk produk, biskuit, minuman, makanan kaleng, bakery, bumbu, permen, breakfast dan sirup. Sedangkan produk non food seperti obat-obatan, rokok, hair care, shampoo, body care, sabun, pasta gigi dan lainnya. Selain itu Indomaret juga menawarkan produk untuk jenis *fresh* seperti *fresh fruit* (buah dan sayur), *fresh meat* (daging dan ikan) dan *dairy product* (produk olahan susu sapi)

f) Promosi

Variabel Promosi dinilai manajer dengan skor 4,5, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Sasaran pasar Indomaret adalah konsumen kelas menengah. Lokasi gerai yang strategi dimaksudkan untuk memudahkan Indomaret dalam melayani sasaran demografinya yaitu keluarga. Strategi pemasaran Indomaret diintegrasikan dengan kegiatan promosi. Secara berkala Indomaret menjalankan program

promosi dengan berbagai cara, seperti memberikan harga khusus, undian berhadiah maupun hadiah langsung.

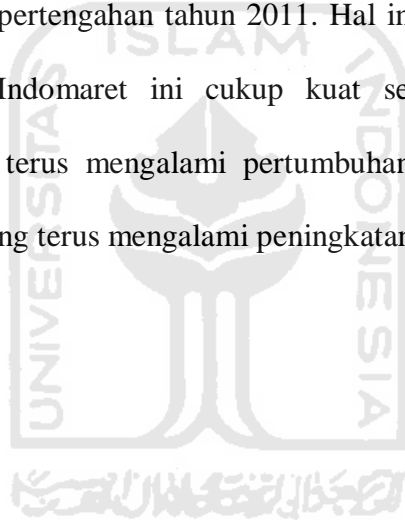
g) Teknologi

Variabel teknologi dinilai manajer dengan skor 4,5, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Indomaret menyadari bahwa Teknologi akan berperan besar bagi ritel di masa depan. Sekalipun konsumen menganggap pergi ke ritel sebagai rekreasi, mereka tetap saja merupakan konsumen yang tidak sabaran. Di zaman serba cepat ini, mereka membutuhkan pelayanan yang cepat dari sebuah ritel. Ada tiga macam teknologi yang mempengaruhi kekuatan Indomaret. Pertama adalah teknologi di bidang inventori, dimana Indomaret menggunakan teknologi yang bisa dengan cepat mengidentifikasi inventori dan memberi sinyal dengan cepat jika terjadi kekosongan barang. Kedua adalah teknologi di bidang transaksi. Indomaret telah menggunakan teknologi yang bisa membuat transaksi selesai dalam waktu lebih cepat serta tidak menciptakan antrian yang panjang. Ketiga adalah teknologi yang bisa membantu menciptakan retensi dan hubungan dengan pelanggan. Misalnya untuk menginformasikan point reward atau produk-produk baru melalui ponsel.

h) Aspek Keuangan

Aspek keuangan dinilai manajer dengan skor 4, sehingga variabel ini termasuk dalam kekuatan perusahaan. Perkembangan bisnis Indomaret, sejak pertama kali yaitu tahun 1997 Indomaret melakukan

pola kemitraan (waralaba) dengan membuka peluang bagi masyarakat luas untuk turut serta memiliki dan mengelola sendiri gerai Indomaret. Pola waralaba ini ditawarkan setelah Indomaret terbukti sehat dan memiliki lebih dari 700 gerai yang didukung oleh sistem dan format bisnis yang baik. Pengalaman panjang yg telah teruji itu mendapat sambutan positif masyarakat, terlihat dari meningkat tajamnya jumlah gerai waralaba Indomaret, dari 2 gerai pada tahun 1997 menjadi 1965 gerai pada pertengahan tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keuangan Indomaret ini cukup kuat sehingga dalam menjalankan operasinya terus mengalami pertumbuhan penjualan yang meningkat dan laba yang terus mengalami peningkatan.



## 2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

### a. Fasilitas Manufaktur

Fasilitas manufaktur dinilai manajer dengan skor penilaian 2,5, sehingga variabel ini termasuk dalam kelemahan perusahaan. Kelemahan ini disebabkan karena luas bangunan Indomaret yang relatif sempit yaitu kurang lebih 200 m<sup>2</sup>, sehingga dengan seiring dengan pertumbuhan perusahaan, dan jumlah produk yang ditawarkan yang semakin besar, dengan kondisi ruangan yang terbatas, maka akan semakin menambah ketidaknyamanan ruang belanja.

### b. Penetapan Harga

Variabel penetapan harga dinilai manajer dengan skor 3, sehingga variabel ini termasuk dalam kelemahan perusahaan. Harga produk di Indomaret memang sedikit lebih mahal dibandingkan di supermarket atau hipermarket, karena sistem bisnis ini merupakan sistem waralaba, sehingga target laba yang dicapai oleh perusahaan sedikit lebih besar, sebagai bentuk konsekuensi dari pembagian laba pada bisnis waralaba ini. Bahkan untuk beberapa produk harga produk lebih tinggi dibandingkan dengan warung-warung kelontong, karena adanya tambahan PPN dalam setiap produknya.

#### 4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak pemilik Indomaret Cabang Yogyakarta.

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang mana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator seperti yang diperoleh pada lampiran.

**Tabel 4.2**  
**Nilai Variabel Eksternal**

Indikator variabel Eksternal	STB	TB	CB	B	SB	Skor	Rating	Keterangan
Daya beli konsumen	0	2	8	66	22	402	4.10	Peluang
Ukuran Pasar	0	3	5	50	40	421	4.30	Peluang
Pesaing baru potensial	7	24	45	19	3	281	2.87	Ancaman
Hambatan memasuki pasar	1	27	52	16	2	285	2.91	Ancaman
Perubahan selera pasar	0	7	47	38	6	337	3.44	Peluang
Perubahan pendapatan konsumen	0	1	9	59	29	410	4.18	Peluang
Kebijakan pemerintah	3	4	10	60	21	386	3.94	Peluang

Sumber : Data Primer diolah, 2011 (Lampiran 1)

## 1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

### a) Daya beli konsumen

Daya beli konsumen mendapatkan skor nilai 4,10, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Daya beli konsumen untuk produk-produk. Secara umum daya beli masyarakat terus mengalami peningkatan seiring dengan membaiknya kondisi ekonomi masyarakat di wilayah Yogyakarta. Secara umum sektor ritel untuk Indomaret mengalami pertumbuhan 10% - 15%. meningkatnya daya beli masyarakat ini tentunya harus diikuti dengan perbaikan pada pelayanan kepada konsumen seperti menambahkan variasi barang yang dijual, misalnya tidak hanya fokus pada barang untuk kebutuhan sehari-hari saja tetapi juga memperbanyak produk-produk lain seperti fresh food, mainan anak dan produk lainnya. Begitu juga dengan bergai kemudahan dalam pembayaran misalnya menjalin kerjasama dengan pihak bank agar memungkinkan konsumen untuk bertransaksi menggunakan kartu debit atau kartu kredit

### b) Ukuran Pasar

Ukuran pasar dalam penelitian ini mendapatkan nilai 4,30, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Pangsa pasar Indomaret dari waktu ke waktu mengalami pertumbuhan yang semakin pesat. Hal ini dapat dilihat dengan jumlah transaksi 14,99 juta transaksi per bulan (untuk seluruh Indomaret di Indonesia). Kondisi pasar yang semakin membaik pada saat ini, dan berbagai keputusan kebijakan yang diambil pihak manajemen Indomaret

Cabang Yogyakarta memberikan peluang untuk dapat tumbuh lebih maju dan merencanakan berbagai strategi yang akan ditempuh untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat karena adanya perusahaan yang bergerak dalam usaha yang sama dan berada dalam satu lokasi.

c) Perubahan Selera Pasar

Perubahan selera pasar dalam penelitian ini memiliki penilaian 3,44, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Saat ini perilaku konsumen untuk berbelanja dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari tidak hanya didasarkan pada harga yang murah seperti pada pasar tradisional, tetapi sudah mempertimbangkan faktor kenyamanan, kualitas produk, keragaman dan pelayanan. Indomaret menjadi pilihan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dengan berbelanja di Indomaret konsumen akan mendapatkan kepastian harga, terjaminannya kualitas produk (resiko mendapatkan produk palsu). Selain itu motivasi konsumen saat ini berbelanja di pasar modern, karena faktor gaya hidup sehingga dapat meningkatkan prestise seseorang. Hal ini disebabkan lokasi Indomaret kini lebih dekat dengan masyarakat luas. Sehingga tak mengherankan pertumbuhan gerai-gerai Indomaret di berbagai daerah di Indonesia melonjak tajam. Selain itu Indomaret dibutuhkan masyarakat karena Minimarket dibutuhkan oleh masyarakat karena pola konsumsi yang sedikit demi sedikit mulai berubah.

d) Perubahan Pendapatan Konsumen



perubahan pendapatan konsumen mendapatkan skor penilaian sebesar 4,18, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis perusahaan. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang maju dan berkembang pesat khususnya di wilayah Yogyakarta, telah terjadi perubahan diberbagai sektor, termasuk dibidang industri dan produksi serta pada kegiatan eceran di Yogyakarta yang telah berkembang menjadi usaha yang berskala besar. Perkembangan bisnis eceran yang pesat ini tidak lepas dari faktor meningkatnya jumlah penduduk dan juga meningkatkan jumlah pendapatan perkapita penduduk yang menyebabkan taraf hidup masyarakat semakin meningkat. Hal ini membawa dampak kepada pola perilaku belanja seseorang, dimana semakin meningkatnya taraf hidup seseorang maka tuntutan akan tempat berbelanja yang nyaman dan dapat menyediakan segala kebutuhan konsumen dalam satu lokasi semakin dibutuhkan.

e) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam penelitian ini mendapatkan skor 3,94, sehingga variabel ini termasuk dalam peluang bisnis. Sebagaimana sudah diketahui bersama, bahwa perhatian dan kepedulian Pemerintah terhadap bisnis ritel ini cukup memberikan peluang bagi pemasar ritel. Pada tahun 2008 menteri perdagangan membuat sebuah peraturan baru dalam peritelan di Indonesia baik ritel tradisional maupun ritel modern yang tertuang pada Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) No 58/tahun 2008 tentang Pedoman Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern yang pada

intinya mengatur kerjasama antara pemasok dan peritel. Dengan adanya peraturan pemerintah, bisa di bayangkan jika para peritel yang ada di kabupaten dan kecamatan di masuki oleh peritel besar dan asing, dampaknya matinya para peritel kecil karena para konsumen akan lebih tertarik pada ritel yang besar. Dengan adanya peraturan ini memberikan keluasan bagi peritel modern seperti Indomaret untuk mengembangkan usahanya hingga di wilayah kecamatan .

## **2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan**

### **a) Pesaing baru potensial**

Dalam penelitian ini pesaing baru potensial mendapatkan skor 2,87, sehingga variabel ini termasuk dalam ancaman bisnis perusahaan. Pesaing baru potensial yang ada saat ini adalah perusahaan ritel Alfamart, yang paling agresif melakuakn persaingan dengan Indomaret. Dengan pangsa pasar yang sama dengan Indomaret, serta model pengembangan pasar hingga ke pelosok merupakan pesaing potensial yang menjadi ancaman bagi Indomaret.

b) Hambatan Memasuki Pasar

Hambatan memasuki pasar dalam penelitian ini mendapatkan skor 2,91, sehingga variabel ini merupakan ancaman bagi perusahaan. Cukup banyak pemain ritel yang menjadi pesaing utama dari Indomaret seperti Cilcle K, Sarmart, dan beberapa nama lainnya (termasuk peritel lokal). Namun yang paling tampak di mata masyarakat adalah adu kuat antara Alfamart dan Indomaret. Kedua merek minimarket tersebut sangat agresif menggarap pasar hingga ke kawasan perumahan. Bahkan persaingan yang semakin ketat ini mereka tidak peduli dengan kedekatan lokasi toko. Bahkan di wilayah Yogyakarta kedua ritel ini selalu berhadap-hadapan, atau satu Indomaret diapit oleh dua Alfamart.

#### **4.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal**

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbangnya kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang diperoleh pada lampiran 3

Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.3  
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

Indikator Variabel Internal	Rating	Bobot (%)	Nilai tertimbang
<b>Kekuatan</b>			
Organisasi & Manajemen	4.0	12.5	0.50
Budaya kerja & strategi	4.0	5.0	0.20
Kualitas SDM	4.5	5.0	0.23
Lokasi	4.5	7.5	0.34
Produk	4.0	17.5	0.70
Promosi	4.5	15.0	0.68
Teknologi	4.5	5.0	0.23
Aspek Keuangan	4.0	10.0	0.40
<b>Jumlah</b>			<b>3.26</b>
<b>Kelemahan</b>			
Fasilitas manufaktur	2.5	10.0	0.25
Penetapan harga	3.0	12.5	0.38
<b>Jumlah</b>			<b>0.63</b>
<b>Selisih Total</b>			<b>2.64</b>

Sumber : Data primer diolah, 2011

Tabel 4.4  
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

Indikator variabel Eksternal	Rating	Bobot (%)	Nilai tertimbang
<b>Peluang</b>			
Daya beli konsumen	4.10	15.00	0.62
Ukuran Pasar	4.30	14.66	0.63
Perubahan selera pasar	3.44	13.80	0.47
Perubahan pendapatan konsumen	4.18	12.07	0.51
Kebijakan pemerintah	3.94	15.12	0.60
<b>Jumlah</b>			<b>2.82</b>
<b>Ancaman</b>			
Pesaing baru potensial	2.87	14.48	0.42
Hambatan memasuki pasar	2.91	14.89	0.43
<b>Jumlah</b>			<b>0.85</b>
<b>Selisih Total</b>			<b>1.97</b>

Sumber : Data primer diolah, 2011 (Lampiran 3)

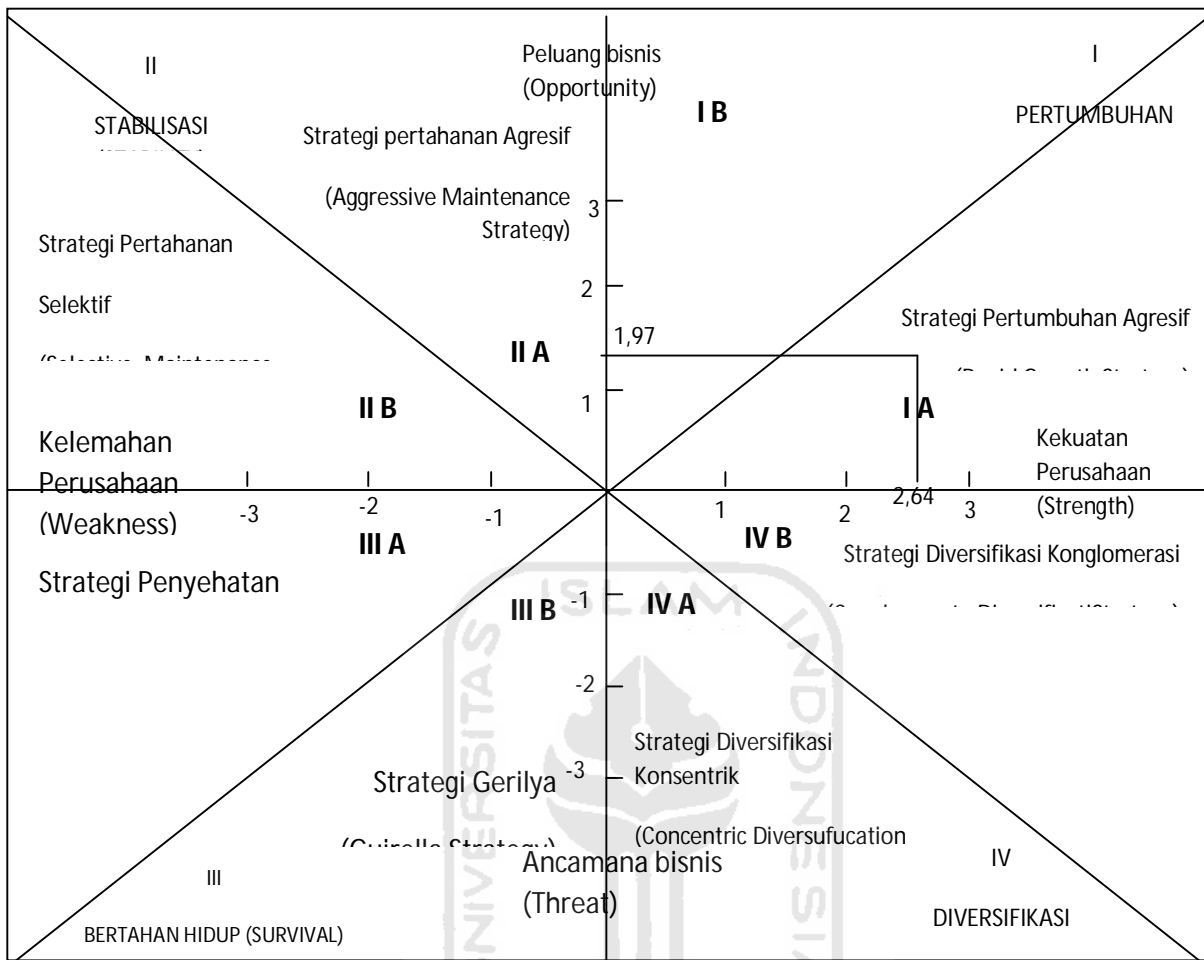
Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,26 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,63. Selisih skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 2,64. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki Indomaret Cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa peluang sebesar 2,82 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,85. Selisih dari peluang dan ancaman diperoleh angka 1,97. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

#### 4.4. Penentuan Posisi Bisnis Dengan Analisis SWOT

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal , maka koordinat posisi perusahaan PT. Indomaret Cabang Yogyakarta adalah terletak pada titik 2,64 (Faktor internal) dan pada titik 1,97 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, posisi perusahaan akan terletak pada kuadran IA karena ditemukan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ( $S > W$ ) dan internal ( $O > T$ ) dan saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih besar dibandingkan selisih harga mutlak antara O dan T :  $\frac{1}{2} S - W > \frac{1}{2} O - T$  . Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran di atas garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan positif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IA





Sumber : Pearce and Robinson, 1997 : 234

Gambar 4.1

### Diagram SWOT-8K PT. Indomaret Cabang Yogyakarta

#### 4.5. Pembahasan (Interpretasi)

##### 1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada kuadran IA yang memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya, namun keunggulan internal lebih

tinggi dibandingkan dengan keunggulan eksternalnya. Strategi yang paling tepat dilakukan oleh PT. Indomaret cabang Yogyakarta adalah Strategi Pertumbuhan Agresif (*Rapid Growth Strategy*). Strategi ini mengedepankan pada kekuatan dan peluang perusahaan seperti organisasi dan manajemen, budaya kerja dan strategi, kualitas SDM, lokasi, produk, promosi, teknologi dan aspek keuangan. Perusahaan dapat pula dengan memanfaatkan daya beli konsumen, ukuran pasar yang besar, perubahan selera konsumen untuk berbelanja pada tempat yang nyaman, perubahan pendapatan yang semakin meningkat dan kebijakan pemerintah.

#### a. Strategi Produk

Ditinjau dari posisi bisnis PT. Indomaret cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa perusahaan ini telah memiliki kekuatan yang besar ini tetapi tidak diimbangi dengan keunggulan peluang yang besar pula, maka pihak manajemen harus dapat meningkatkan keunggulan dari kekuatan yang ada.

Pihak Indomaret hendaknya memperhatikan kelengkapan produk yang dijual (*marchandise*), mengingat daya beli masyarakat dan tingkat pendapatan konsumen target merupakan peluang yang sangat bagus. Misalnya mengkomposisikan *marchandise* seperti berikut:

- Produk makanan dan minuman 60%
- Produk non makanan 20%
- *Perishapble* ( seperti buah-buahan yang cepat busuk) 10%
- Umum 10%

Manajemen *marchandise* atau pengelolaan *merchandise* berkaitan dengan pembelian atau pembelanjaan, penanganan, dan keuangannya, yang



disesuaikan dengan target segmen pasar yang ada. Untuk pengelolaan merchandise yang optimal, maka manajemen harus mengetahui konsumen yang hendak dituju, segmen yang jelas, juga motivasi konsumen data ke Indomaret

## **b. Strategi Harga**

Penetapan harga adalah yang paling krusial dan sulit diantara unsur-unsur dalam bauran pemasaran ritel, seperti Indomaret. Bahkan variabel ini merupakan kelemahan utama dari Indomaret. Harga adalah satu-satunya unsur dalam berbagai unsur bauran pemasaran itu yang bakal mendatangkan laba bagi peritel. Sedangkan unsur yang lain menghabiskan biaya (Philip Kotler,1993:225). Implementasi strategi harga yang dapat dilakukan dengan cara:

- a. Penetapan harga secara *customary pricing* adalah harga yang tetap tidak berubah untuk periode tertentu contohnya Koran.
- b. Penetapan harga ganjil seperti Rp 99.999.
- c. *Leader pricing* penetapan harga dimana profit margin-nya lebih rendah dari tingkat yang biasanya diraih, diterapkan dengan tujuan menarik konsumen lebih banyak.
- d. Penetapan harga paket adalah harga yang didiskon untuk penjualan lebih dari satu item-nya misal harga 1 item jika dijual 2 langsung harganya menjadi Rp 9700.

- e. Price lining (harga bertingkat) penetapan harga secara bertingkat dengan batas atas dan batas bawah

### c. Strategi Promosi

Promosi merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki oleh PT. Indomaret cabang Yogyakarta. Strategi promosi yang dilakukan adalah mempertahankan langkah yang telah dilakukan selama ini dengan terus membenahi setiap kekurangan-kekurangan yang ada. Untuk meningkatkan volume penjualan, salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan promosi. Dengan promosi maka informasi terhadap produk PT. Indomaret cabang Yogyakarta dapat diserap oleh masyarakat sebagai calon konsumen. Promosi merupakan salah satu cara komunikasi satu arah antara pihak perusahaan dengan calon konsumen. Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk dapat dilakukan :

#### 1. Promosi Lewat Internet

Langkah yang dilakukan oleh PT. Indomaret cabang Yogyakarta dalam melaksanakan promosi ini adalah dengan membuat web atau blog yang berfungsi untuk memperkenalkan produk-produk baru dan menampung keluhan-keluhan pelanggan.

#### 2. Advertising (periklanan)

Periklanan dilakukan melalui media massa seperti surat kabar, majalah, tabloid, brosur, leaflet, newsletter, booklet dan sebagainya untuk berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberadaan, nama,

lokasi dan produk-produk serta harga-harga promo yang ditawarkan oleh PT. Indomaret cabang Yogyakarta.

#### **d. Strategi Distribusi**

Strategi ini adalah mengedepankan sistem kecepatan dalam pelayanan kepada konsumen. Hal ini disebabkan karena perusahaan ini bergerak dalam bidang ritel, sehingga sistem distribusi mutlak diperlukan. Pada strategi ini perusahaan harus memperbanyak jumlah pemasok, dan bekerjasama dengan distributor-distributor dalam pemasarannya terutama untuk daerah luar Yogyakarta. Memperbanyak jumlah pemasok, diharapkan pihak toko tidak mengalami kekurangan stock, sehingga ketika konsumen membutuhkan produk yang diinginkan, selalu *ready*

Untuk kecepatan pelayanan, pemanfaatan teknologi informasi sangat penting dalam menunjang pelayanan konsumen. Teknologi akan berperan besar bagi Indomaret di masa depan. Di zaman serba cepat ini, mereka membutuhkan pelayanan yang cepat dari sebuah ritel. Ada tiga macam teknologi yang akan mempengaruhi kekuatan Indomaret di masa depan. Pertama adalah teknologi di bidang inventori, dimana Indomaret membutuhkan teknologi yang bisa dengan cepat mengidentifikasi inventori dan memberi sinyal dengan cepat jika terjadi kekosongan barang. Kedua adalah teknologi di bidang transaksi. Indomaret membutuhkan teknologi yang bisa membuat transaksi selesai dalam waktu lebih cepat serta tidak menciptakan antrian yang panjang. Ketiga adalah teknologi yang bisa

membantu menciptakan retensi dan hubungan dengan pelanggan. Misalnya untuk menginformasikan point reward atau produk-produk baru melalui ponsel.

Selain itu lokasi Indomaret berada turut mempengaruhi macam produk yang dijual, perumahan kelas menengah mempunyai selera yang berbeda dengan perumahan kelas atas. Untuk itu manajemen hendaknya lebih pintar dalam memiliki pemasok. Kemampuan pemasok mengirim barang akan mempengaruhi jenis barang yang dijual oleh peritel, oleh karena itu harus ada yang mampu mengirim barang sesuai jumlah, jenis, harga yang diminta peritel.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan PT. Indomaret cabang Yogyakarta memiliki kekuatan seperti organisasi dan manajemen, budaya kerja dan starategi, kualitas SDM, lokasi, produk, promosi, teknologi dan aspek keuangan sehingga perusahaan PT. Indomaret cabang Yogyakarta dapat memanfaatkan peluang (daya beli konsumen, ukuran pasar yang besar, perubahan selera konsumen untuk berbelanja pada tempat yang nyaman, perubahan pendapatan yang semakin meningkat dan kebijakan pemerintah). Sementara kelemahan Indomaret terletak pada fasilitas manufaktur dan penetapan. Sedangkan ancamannya adalah pesaing baru potensial dan hambatan memasuki pasar.
2. Posisi Bisnis Indomaret berdasarkan Analisis Swot berada pada kuadran IA yaitu pada posisi strategi pertumbuhan agresif (*Rapid Growth Strategy*). Artinya Indomaret memiliki kekuatan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan peluang yang terjadi.
3. Strategi Pemasaran yang tepat untuk Indomaret adalah strategi pertumbuhan agresif yaitu strategi menumbuhkan perusahaan dengan mengambil potensi seluruh

kekuatan yang ada dan memanfaatkan peluang yang dimiliki. Strategi tersebut meliputi strategi produk, strategi harga, strategi promosi dan strategi distribusi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada perusahaan PT. Indomaret cabang Yogyakarta adalah sebagai berikut:

Agar perusahaan dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada maka perusahaan harus memperhatikan aspek bauran pemasaran yaitu:

- a. mempertahankan citra dan kualitas produk dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap produk yang dihasilkan. Agar dapat bertahan di pasar serta mampu menghadapi pesaing, baik pesaing yang sudah ada maupun pesaing baru masuk.
- b. Meningkatkan inovasi produk melalui riset dan pengembangan produk yang selama ini menjadi kelemahan perusahaan dengan didukung dengan teknologi mesin yang lebih canggih.
- c. Secara berkala berupaya untuk terus meningkatkan kegiatan promosi melalui kegiatan seperti poin of purchase, kupon, program-program pelanggan setia, hadiah, sovenir, dan even-even khusus.
- d. Dengan Strategi pertumbuhan agresif yang akan dijalankan perusahaan PT. Indomaret cabang Yogyakarta harus mampu mengembangkan ritel ini hingga ke pelosok-pelosok strategis, yang memiliki konsumen potensial, dan selalu menjadi pelopor agar tidak tertinggal dengan pesaing utamanya Alfamart.

- e. Melakukan strategi perbaikan harga, dengan menawarkan produk-produk dengan harga yang bervariasi, atau mencari pemasok yang dapat diandalkan yang mampu menekan harga produksi, sehingga harga produk yang ditawarkan tidak terasa mahal dibandingkan dengan ritel pesaing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, J.L. (1992). Dimensions of Brand Personality *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV (August).
- Akori, L. (2005). *Analisis Positioning Hotel Novotel (SStudi Kasus : Hotel Novotel, Saphir, Garuda dan Quality di Yogyakarta)*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Basu, S. dan Irawan. (1990). *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Liberty.
- Bellenger, D.N. dan Jac, L. (1983). *Gold Strucker, Retailing Basic*. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Bennett, A. (1998). Going Global, *Wall Street Journal*, Edisi 27 Pebruari.
- Chandler. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial enterprise*. Chambridge: The MIT Press.
- Cheesman, H.R. (1995). "Business Law: The Legal, Ethical, and International Environment," Edisi Kedua, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Garner, B.A. (2004). *Black's Law Dictionary*, Eight Edition, Thomson, West, 2000.
- Izraeli, D. (1972). *Franchising and the Total Distribution System*, Longman Group Ltd., London.
- Kartajaya, H. (2005). *Memenangkan Persaingan dengan Segitiga Positioning - Diferensiasi - Brand*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kasali, R. ( 2005). *Membidik Pasar Indonesia melalui Segmentasi, Targeting dan Positioning*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis Planning, Implementing and Control*, 8th ed, Englewood Cliff, N. J. Prentice Hall International.
- Kotler, P. (1997). *Dasar-dasar Pemasaran Jilid 2*. Jakarta : Intermedia.



- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Alih Bahasa Hendra Teguh, dkk, PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran : Jilid 1*, Penerbit PT Indeks, Jakarta.
- Kotler, P. dan Bloom, P.N. (1997). *Marketing Professional Service, Prentice Hall, Inc.* Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler. dan Amstrong, G. (1992). *Dasar-Dasar Pemasaran*. (Edisi V. Jilid 2). Prentice Hall.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (2001). *Prinsip-Prinsip Pemasaran : Jilid 1 & 2*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Listiana, E. (2011). Respon Nasabah Terhadap Product Positioning Tabungan Bank KALBAR, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7 (1): 1–19.
- Malik, C. (2007). Implikasi Hukum Adanya Globalisasi Bisnis Franchise, *Jurnal Hukum*, 1 (14): 97–113.
- Nurlina. (2011). *Bisnis Waralaba dan pembangunan Ekonomi Rakyat, diambil tanggal 14 November 2011 Dari (<http://inspirasitabloid.wordpress.com/2011/07/01/bisnis-waralaba-dan-pembangunan-ekonomi-rakyat/>)*.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1993). *Strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta.
- Omar, O.E. (1999). *Retail Marketing*. Harlow, England: Perason Education.
- Rangkuti, F. (1997). *Riset Pemasaran*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Semuel, H. (2006). Ekspektasi Pelanggan Dan Aplikasi Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Toko Moderen Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Intervening (Studi Kasus Pada Hypermarket Carrefour Di Surabaya), *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1 (2): 53-64.

- Sidik, F. (2011). *Analisis Strategi Bersaing Dengan Pendekatan SWOT-8K Pada CV. Fajar Indofurni Di Jepara*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Stanton, R. B. (1997). *"The Re-engineering Revolution : A Hand Book"*, Harper Business, New York.
- Sulistiyono, E.B. dan Feryanto, N. (2005). Analisis Positioning Bisnis Bank JABAR Kantor Cabang Jakarta, *Kajian Bisnis dan Manajemen*.
- Suwarsono, M. (2008). *Matriks & Skenario dalam Strategi*, Edisi Pertama, UUP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Thompson, A.A. dan Strickland, A.J. (1995). *Strategic Management: Case and Concept*, Tenth Edition, Irwin Mc, Graw Hill, New York.
- Tjiptono, F. (1995). *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (1997). *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua Cetakan Ketiga Yogyakarta : Andi.
- UNTCT, Transnational Corporation and Technology Transfer. (1987). *Effects and Policy Issues*, United Nations, New York.
- Webster, B. (1986). *The Insider's Guide to Franchising*, AMACOM, American Management Association, New York

# LAMPIRAN I

## Kuisisioner





**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

---

**Kepada Yth,**

**Pimpinan dan Manajemen IndoMaret Cabang Yogyakarta**

**Di tempat**

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Perkenankan saya memohon kesedian anda untuk dapat mengisi kuesioner ini. Adapun pertanyaan yang akan dijawab merupakan sumber data yang dapat membantu saya dalam pengerjaan tugas akhir di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Kejujuran dan keseriusan menjawab pertanyaan sangat saya harapkan untuk mendapatkan data yang akurat.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, saya ucapkan terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Peneliti,

Fariz Wahyu Prigandana

**Data Responden**

1. Nama = .....

2. Jabatan = .....

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET****A. Penilaian Bobot Pengaruh****Petunjuk Pengisian**

Berikan Bobot persentase terhadap setiap atribut di bawah ini sesuai kondisi bisnis di perusahaan anda, dengan total bobot adalah 100%.

**B. Penilaian Kinerja Perusahaan****Petunjuk Pengisian**

Berikan Rating penilaian dari skala 1 sampai 5 pada jawaban yang telah tersedia, menurut penilaian Bapak/Ibu atas pertanyaan yang berhubungan dengan perusahaan di bawah ini.

**Keterangan Jawaban**

- 1) STB = Sangat tidak baik
- 2) TB = Tidak baik
- 3) CB = Cukup baik
- 4) B = Baik
- 5) SB = Sangat baik

## BOBOT INTERNAL PERUSAHAAN

Indikator	Bobot	Rating
<p><b>1. Organisasi &amp; Manajemen :</b></p> <p>Kemampuan struktur organisasi menunjang efektifitas operasional dan kewenangan manajer mengambil keputusan.</p> <p style="padding-left: 40px;">Indikator : - Struktur organisasi - Uraian pekerjaan (<i>Job Description</i>)</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>2. Budaya Kerja &amp; Strategi :</b></p> <p>Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan dampak strategi perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan.</p> <p style="padding-left: 40px;">Indikator : - Hubungan antar karyawan (komunikasi yang terjalin antar karyawan) - Kenyamanan kerja</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>3. Kualitas SDM :</b></p> <p>Mutu serta kompetensi dari segenap SDM yang ada di waralaba IndoMaret cabang Yogyakarta.</p> <p style="padding-left: 40px;">Indikator : - Tingkat pendidikan - Pelatihan (<i>training</i>) - Jumlah karyawan</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>

<p><b>4. Lokasi :</b></p> <p>Letak dimana waralaba IndoMaret di kota Yogyakarta berdiri.</p> <p>Indikator : - Dekat hunian masyarakat</p> <p>- Buka 24 jam</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>5. Fasilitas Manufaktur :</b></p> <p>Fasilitas fisik yang secara langsung dapat dirasakan oleh konsumen.</p> <p>Indikator : - Kondisi bangunan</p> <p>- Kenyamanan ruang belanja</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>6. Produk :</b></p> <p>Jenis dan jumlah produk IndoMaret yang ditawarkan, daya tarik &amp; daya saing produk.</p> <p>Indikator : - Variasi produk</p> <p>- Kualitas produk</p> <p>- Kelengkapan produk</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>7. Penetapan Harga :</b></p> <p>Kebijakan pemberian harga pada produk yang ada di IndoMaret.</p> <p>Indikator : - Harga sama dengan pasaran</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>

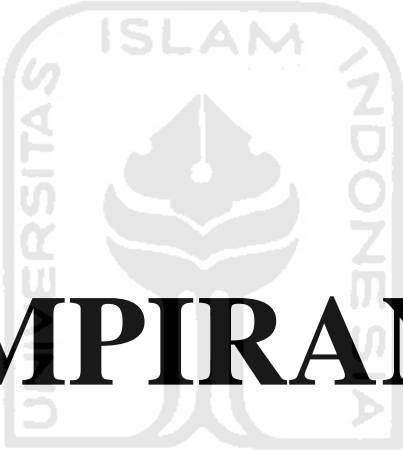
<p><b>8. Promosi :</b></p> <p>Memiliki strategi promosi menantang (berdasar target), manajer pemasar berpengalaman, dan menggunakan sistim reward atas target.</p> <p>Indikator : - Promosi yang dilakukan</p> <p style="padding-left: 40px;">- Iklan dan potongan harga</p> <p><b>9. Teknologi :</b></p> <p>Menggunakan real time transaksi, dan tuntutan konsumen atas penggunaan teknologi canggih.</p> <p>Indikator : - Komputer barcode</p> <p style="padding-left: 40px;">- Ketersediaan (CCTV)</p> <p><b>10. Aspek keuangan :</b></p> <p>Pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat meningkat dengan baik.</p> <p>Indikator : - Volume penjualan</p> <p style="padding-left: 40px;">- Laba yang diperoleh terus meningkat</p>	<p>..... %</p> <p>..... %</p> <p>..... %</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>Total Bobot Internal</b>	<b>100 %</b>	



### BOBOT EKSTERNAL PERUSAHAAN

Indikator	Bobot	Rating
<p><b>1. Daya beli konsumen :</b></p> <p>Kemampuan konsumen dalam membeli produk di IndoMaret.</p> <p>Indikator : - Tingkat pendapatan masyarakat (income per kapita)</p> <p>- Banyaknya barang yang di beli</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>2. Ukuran Pasar :</b></p> <p>Besarnya pangsa pasar yang dimiliki IndoMaret dalam penjualan di kota Yogyakarta.</p> <p>Indikator : - Peningkatan jumlah konsumen</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>3. Pesaing Baru yang Potensial :</b></p> <p>Kompetitor baru yang muncul dan memiliki potensi yang sama dengan yang dimiliki perusahaan waralaba.</p> <p>Indikator : - Munculnya retail sejenis</p> <p>- Munculnya retail yang menggunakan sistem yang sama (<i>franchise</i>)</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>
<p><b>4. Hambatan Memasuki Pasar :</b></p> <p>Rintangannya yang dihadapi IndoMaret pada saat memasuki pasar.</p> <p>Indikator : - Banyaknya retail yang sama maupun tidak</p>	<p>..... %</p>	<p>.....</p>

sama (kejenuhan)		
<p><b>5. Perubahan Selera Pasar :</b></p> <p>Perubahan maupun perkembangan selera konsumen sesuai perkembangan jaman.</p> <p>Indikator : - Ketersediaan <i>hot spot</i></p>	..... %	.....
<p><b>6. Perubahan Pendapatan Konsumen :</b></p> <p>Yaitu perubahan pendapatan konsumen yang semakin meningkat, telah memberikan peluang yang sangat bagus dalam memasarkan produk di kota Yogyakarta.</p> <p>Indikator : - Pengaruh <i>inflasi</i></p> <p>- Pengaruh UMR (upah minimum regional)</p>	..... %	.....
<p><b>7. Kebijakan Pemerintah :</b></p> <p>Yaitu kebijakan dari pemerintah dalam mengatur adanya regulasi untuk melindungi produk lokal dari ancaman produk luar negeri.</p> <p>Indikator : - Aturan pemerintah mengenai retail</p> <p>- Perpajakan terhadap usaha</p>	..... %	.....
Total Bobot Eksternal	<b>100%</b>	



**LAMPIRAN II**  
**Rekapitulasi Data Penelitian**

**REKAPITULASI DATA PENELITIAN MANAJER DAN KONSUMEN  
FAKTOR EKSTERNAL**

	Rating							Bobot							Total
	DBK	UP	PBP	HMP	PSP	PPK	KP	DBK	UP	PBP	HMP	PSP	PPK	KP	
M1	4	5	3	3	4	4	4	20	20	20	10	10	10	10	100
M2	4	4	2	3	4	4	4	10	10	30	10	20	10	10	100
K1	4	4	4	3	4	4	3	20	15	15	15	10	10	15	100
K2	4	4	2	3	3	4	3	10	15	15	15	15	15	15	100
K3	2	2	3	3	2	2	4	16	16	13	13	13	13	16	100
K4	5	5	3	2	3	5	5	15	15	10	15	15	15	15	100
K5	4	4	3	3	3	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K6	5	4	3	4	3	5	4	14	14	17	14	10	14	17	100
K7	4	4	3	3	4	4	4	14	17	14	14	14	10	17	100
K8	5	5	3	3	3	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K9	5	3	1	3	5	3	3	14	17	17	17	14	7	14	100
K10	4	4	2	4	3	4	4	16	16	12	16	12	12	16	100
K11	4	4	4	4	3	4	3	12	15	13	15	15	15	15	100
K12	4	5	2	3	2	5	5	20	15	15	15	15	5	15	100
K13	4	5	2	3	4	4	4	20	10	10	10	10	20	20	100
K14	4	5	2	3	4	4	4	17	14	14	17	14	10	14	100
K15	4	4	1	4	4	4	4	19	15	15	15	13	8	15	100
K16	4	4	1	3	4	4	4	12	16	16	16	12	12	16	100
K17	4	4	2	2	4	4	4	13	16	16	16	13	13	13	100
K18	4	4	2	3	3	4	3	15	15	15	15	13	12	15	100
K19	4	4	2	3	4	4	2	9	9	17	17	18	13	17	100
K20	4	4	4	4	3	5	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K21	4	4	2	3	3	5	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K22	5	5	3	2	2	5	5	16	16	16	16	16	5	15	100
K23	4	5	2	2	5	4	4	15	12	15	15	15	13	15	100
K24	5	5	3	3	2	4	4	17	17	14	14	14	10	14	100
K25	5	5	1	2	3	5	5	15	15	15	15	12	13	15	100
K26	4	4	2	3	2	4	4	18	15	11	15	11	11	19	100
K27	4	4	2	3	3	4	4	15	15	20	15	15	5	15	100
K28	3	4	4	4	3	4	2	5	5	10	25	15	20	20	100
K29	5	3	2	2	5	3	4	10	14	14	17	17	10	18	100
K30	4	4	3	3	4	4	5	10	15	15	15	15	15	15	100
K31	2	4	3	3	3	3	3	25	25	10	10	5	5	20	100
K32	4	4	4	1	3	5	4	14	14	14	15	18	20	5	100
K33	3	5	3	2	4	4	5	15	15	14	15	15	12	14	100
K34	5	5	4	4	3	5	5	14	14	14	14	14	15	15	100
K35	4	5	2	2	4	4	4	17	13	13	17	14	13	13	100
K36	4	4	3	3	5	4	4	17	13	13	17	13	10	17	100
K37	4	4	4	4	4	4	5	13	16	16	16	10	13	16	100
K38	3	5	3	3	4	5	4	15	15	12	15	13	15	15	100
K39	4	4	4	4	4	4	4	14	14	14	14	15	15	14	100
K40	4	5	2	2	3	4	4	20	15	20	15	15	10	5	100
K41	4	4	3	2	3	4	2	14	13	14	14	5	15	25	100
K42	5	4	4	5	4	4	4	25	13	14	14	10	10	14	100
K43	4	5	3	2	4	4	5	20	10	10	10	20	20	10	100
K44	5	5	3	2	4	5	5	15	15	15	20	20	10	5	100
K45	4	4	3	3	3	4	4	14	15	14	14	18	11	14	100
K46	4	4	2	2	4	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100

K47	4	5	2	3	4	5	4	10	20	15	15	10	15	15	100
K48	4	5	4	4	3	5	4	14	17	17	14	14	10	14	100
K49	4	4	4	3	3	4	3	13	17	13	17	13	10	17	100
K50	3	3	3	3	3	4	3	20	20	13	14	8	5	20	100
K51	3	2	3	3	4	4	1	11	6	15	17	17	17	17	100
K52	4	5	5	5	4	5	5	25	25	10	10	5	5	20	100
K53	5	4	3	3	3	5	4	16	16	16	16	12	8	16	100
K54	4	4	3	3	3	3	4	13	17	13	17	13	10	17	100
K55	4	5	3	3	3	4	4	16	12	16	16	12	12	16	100
K56	4	3	1	4	4	3	4	12	24	6	5	12	12	29	100
K57	5	4	1	2	3	4	4	17	14	14	17	14	10	14	100
K58	4	4	2	2	4	4	5	17	13	13	13	17	10	17	100
K59	4	4	4	3	3	4	4	15	15	12	13	15	15	15	100
K60	4	4	3	3	4	4	4	15	15	15	15	10	15	15	100
K61	5	5	3	3	3	4	5	16	13	13	16	13	13	16	100
K62	4	4	3	3	3	4	4	15	15	10	15	13	17	15	100
K63	4	4	3	3	3	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K64	5	4	3	3	4	5	4	15	15	15	19	11	10	15	100
K65	4	4	2	2	3	4	4	17	17	13	13	13	10	17	100
K66	4	4	2	3	3	4	1	5	9	18	18	18	14	18	100
K67	5	5	3	3	4	5	5	11	18	14	14	18	11	14	100
K68	5	5	4	4	5	4	4	19	12	15	19	12	8	15	100
K69	4	4	4	3	3	4	3	18	18	14	18	14	13	5	100
K70	5	5	4	4	3	4	4	15	13	15	15	12	15	15	100
K71	4	4	4	4	4	5	5	15	16	15	15	15	12	12	100
K72	4	5	5	4	4	4	4	16	16	16	13	13	13	13	100
K73	4	5	2	3	3	5	4	15	15	15	15	13	12	15	100
K74	5	5	2	2	4	4	4	17	14	14	14	14	10	17	100
K75	3	5	3	3	3	4	5	15	12	13	15	15	15	15	100
K76	4	5	3	2	3	5	4	15	13	15	15	15	12	15	100
K77	4	5	3	2	3	5	5	12	15	15	15	15	13	15	100
K78	4	5	3	3	2	5	3	10	10	17	17	17	16	13	100
K79	4	4	4	3	3	4	4	13	17	17	17	13	6	17	100
K80	4	4	3	3	3	4	4	14	14	14	16	14	14	14	100
K81	4	4	5	4	4	4	4	17	14	14	14	14	14	13	100
K82	3	5	3	3	4	5	5	17	13	13	13	13	17	14	100
K83	5	5	3	2	4	5	4	14	10	13	16	16	16	15	100
K84	4	4	3	2	3	5	5	14	13	13	13	13	17	17	100
K85	4	4	3	2	3	3	4	19	12	15	12	12	15	15	100
K86	3	3	3	2	4	3	5	16	16	16	13	13	13	13	100
K87	4	5	4	2	3	4	4	18	14	14	14	12	14	14	100
K88	4	2	4	2	3	3	1	8	8	17	17	17	8	25	100
K89	5	5	3	3	5	5	5	14	14	15	15	14	14	14	100
K90	4	5	3	3	4	5	4	10	15	15	15	15	15	15	100
K91	5	5	3	3	4	5	4	20	20	5	10	10	10	25	100
K92	4	4	3	3	3	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K93	4	4	3	3	3	4	4	10	15	20	15	15	15	10	100
K94	4	5	3	3	2	4	4	15	15	15	15	15	10	15	100
K95	4	4	2	2	4	3	2	11	11	17	17	22	17	5	100
K96	4	5	1	2	3	5	4	15	15	15	15	15	10	15	100
rata-rata	4,1	4,3	2,87	2,91	3,44	4,18	3,94	15	14,7	14,5	14,9	13,8	12,1	15,1	100

**REKAPITULASI JAWABAN MANAJER TENTANG FAKTOR INTERNAL**

	Rating										Bobot										Total
	O&M	BK&S	SDM	Lok	Fas	Prod	Hrg	Prom	Tek	Keu	O&M	BK&S	SDM	Lok	Fas	Prod	Hrg	Prom	Tek	Keu	
M1	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	10	5	5	10	15	15	10	15	5	10	100
M2	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	15	5	5	5	5	20	15	15	5	10	100
	4	4	4.5	4.5	2.5	4	3	4.5	4.5	4	12.5	5	5	7.5	10	17.5	12.5	15	5	10	100

