



TESIS BM185407

**ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN
MENGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM
PADA PT. XYZ**

**FITRIA MAHARDIKA
09211750014008**

**Dosen Pembimbing:
Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, Ph.D**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

FITRIA MAHARDIKA

NRP: 09211750014008

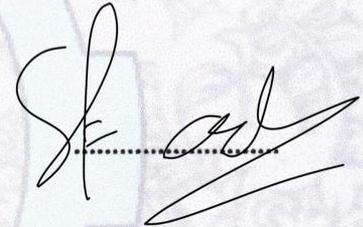
Tanggal Ujian: 6 Juli 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

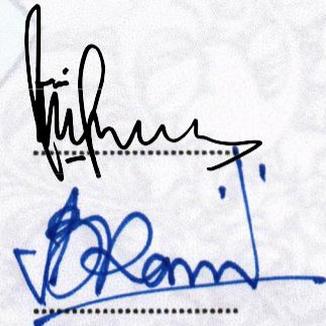
Pembimbing:

1. **Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, Ph.D**
NIP: 1987201711061



Penguji:

1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**
NIP: 19590430198903001



2. **Dr. Basuki Rachmat, SE, MM**
NIDN: 0721017101



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM PADA PT. XYZ

Nama Mahasiswa : Fitria Mahardika

NRP : 09211750014008

Dosen Pembimbing : Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, PhD

ABSTRAK

Industri sistem pendingin merupakan salah satu bisnis yang cukup berkembang di Indonesia. Indonesia merupakan pasar yang besar untuk memasarkan sistem pendingin yang berguna bagi industri makanan, minuman, logistik, transportasi dan lain-lain. Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ yang menyediakan sistem pendingin untuk skala industri pada perusahaan besar maupun kecil. PT. XYZ telah sejalan dengan aturan pemerintah dalam mengganti penggunaan *Freon* menjadi *Ammonia* pada sistem pendingin, meski dengan konsekuensi biaya yang lebih mahal. Proses penjualan produk PT. XYZ selama ini hanya melalui *refferal*, *word of mouth* dan *exhibition*. Selain itu terdapat saluran keagenan yang membantu memasarkan produknya. Namun kondisi tersebut tersebut tidak cukup membantu dalam penjualan produk PT. XYZ, hal ini nampak pada penurunan penjualan di tahun 2019. Oleh sebab itu perlu adanya alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk mengetahui potensi perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threats Analysis*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan matriks *external factor evaluation* (EFE). Berdasarkan hasil perhitungan, skor IFE yang didapatkan adalah 2,8792 dan skor EFE sebesar 2,739. Berdasarkan skor IFE dan EFE, posisi PT. XYZ berada di posisi sel V (*Hold and Maintain*). Berdasarkan hasil SWOT dan QSPM didapatkan strategi utama yang harus dijalankan adalah meningkatkan kualitas SDM sales dengan nilai TAS sebesar 1,4177.

Kata Kunci: Metode QSPM, Metode SWOT, Strategi Pemasaran

Halaman ini sengaja dikosongkan

ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY SELECTION USING SWOT AND QSPM METHOD IN PT. XYZ

Nama Mahasiswa : Fitria Mahardika

NRP : 09211750014008

Dosen Pembimbing : Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, PhD

ABSTRACT

The cooling system industry is one of the businesses that evolve in Indonesia. Indonesia is large market and has potential to sell cooling system which is used by industry such as foods, beverages, logistics, transportation, etc. Company that becomes object of this research is PT. XYZ providing cooling system for industry either large scale or small scale. PT. XYZ is in line with government in replacing freon to ammonia in cooling system although it will be more expensive. Marketing process of PT. XYZ in selling the product is referral, word of mouth, and exhibition. On other hand, PT XYZ also uses agency channel to promote the products. Marketing Strategy which uses in this time is not enough to do selling products. In 2019, PT XYZ had decreased in selling therefore the company needs new alternative marketing strategy to increase and reach wider market share. Methods using in this study are SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threats) Analysis and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Data processing was performed using an internal factor evaluation (IFE) matrix and an external factor evaluation (EFE) matrix. Based on the calculation results, the IFE score obtained is 2.8792 and the EFE score is 2.739. Based on IFE and EFE scores, the position of PT. XYZ is in cell V (Hold and Maintain) position., Based on the results of SWOT and QSPM, the main strategy that must be implemented is to improve the quality of HR sales with a TAS score of 1.4177.

Keywords: QSPM Method, SWOT Method, Marketing Strategy

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan atas segala limpahan rahmat, berkat, dan anugerah-Nya yang selalu tercurahkan tanpa henti sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Selama penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan yang Maha Pengasih serta Maha Penyayang yang selalu melimpahkan rahmat-Nya.
2. Kedua orang tua penulis yang selalu mendoakan dan memberikan semangat tanpa henti.
3. Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, Ph.D sebagai dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis dan memberikan banyak masukan serta dorongan dalam penyusunan tesis.
4. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. dan Dr. Basuki Rachmat S.E, M.M yang telah memberikan saran perbaikan dan kritik untuk tesis ini.
5. Sahabat serta teman-teman MMT ITS lainnya yang tiada henti memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
6. Semua pihak yang membantu dalam penyelesaian tesis.

Penulis pada penyusunan tesis menyadari bahwa tesis ini masih memerlukan banyak perbaikan sehingga perlu adanya kritik dan saran. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi siapapun yang membacanya.

Surabaya, Agustus 2020

Penulis

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	iii
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.5.1 Batasan Masalah	9
1.5.2 Asumsi Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Industri Mesin Pendingin	11
2.2 Alur Bisnis Proses PT. XYZ	12
2.3 Lingkungan Pemasaran	13
2.4 Analisis Lingkungan Internal Pemasaran.....	13
2.4.1 <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i>	14
2.4.2 <i>Marketing Mix</i>	15
2.5 Analisis Lingkungan External Pemasaran.....	16
2.6 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	19
2.7 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	20
2.8 Matriks Internal-External (IE).....	22
2.9 Metode <i>Strength-Weakness-Opportunity-Threats</i> (SWOT).....	23
2.10 Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	25
2.11 Penelitian Sebelumnya	26
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Penentuan Narasumber	29
3.2 Teknik Analisis Data	29

3.3	Penjelasan Flowchart Metodologi Penelitian	30
3.3.1	Tahap Penentuan Indikator	30
3.3.2	Tahap Pengumpulan Data	31
3.3.3	Tahap Analisis dan Pengolahan Data	31
3.3.4	Tahap Kesimpulan	32
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	33
4.1.1	Struktur Organisasi	35
4.1.2	Pelanggan PT. XYZ	36
4.1.3	Pesaing PT. XYZ	36
4.2	Teknik Pengumpulan Data	37
4.2.1	Lingkungan Internal PT. XYZ	37
4.2.1.1	<i>Segmentation, Targeting, dan Positioning</i>	37
4.2.1.2	<i>Marketing Mix</i>	40
4.2.2	Lingkungan Eksternal PT. XYZ	43
4.2.2.1	PESTEL	44
4.2.2.2	<i>Porter's 5 Forces</i>	46
4.2.3	Analisis Lingkungan Internal PT. XYZ	47
4.2.3.1	Kekuatan	47
4.2.3.2	Kelemahan	49
4.2.4	Analisis Lingkungan Eksternal PT. XYZ	50
4.2.4.1	Peluang	50
4.2.4.2	Ancaman	51
4.3	Formulasi Alternatif Strategi Pemasaran	51
4.3.1	Tahap Masukan	51
4.3.2	Tahap Pencocokan	54
4.3.3	Tahap Keputusan	58
4.4	Analisis Matriks QSPM	59
4.5	Implikasi Manajerial	62
4.6	Validasi Hasil Penelitian oleh Pimpinan	62
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Saran	65
	DAFTAR PUSTAKA	67
	Lampiran	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Gambar Produk PT. XYZ.....	2
Gambar 1.2 Penjualan Produk PT. XYZ.....	5
Gambar 1.3 Proses <i>maintenance</i> mesin	6
Gambar 2.1 Alur Pemasaran PT. XYZ	12
Gambar 2.2 <i>Marketing Mix</i>	15
Gambar 2.3 Matriks IE.....	23
Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian.....	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. XYZ.....	35
Gambar 4.2 Proses distribusi suku cadang dari pusat	42
Gambar 4.3 Matriks IE PT. XYZ.....	54

Halaman ini sengaja dikosngkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Faktor Strategi Internal	20
Tabel 2.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal	22
Tabel 2.3 Matriks SWOT	25
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 4.1 Demografi <i>Customer</i> PT. XYZ.....	38
Tabel 4.2 Skor Faktor Internal	52
Tabel 4.3 Skor Faktor Eksternal	53
Tabel 4.4 Analisis Matriks SWOT PT. XYZ	57
Tabel 4.5 Urutan Strategi Hasil QSPM	58
Tabel 4.6 Hasil FGD	62

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era industrialisasi telah menjadi penggerak perekonomian di Indonesia. Beberapa jenis sektor industri yang sebagian besar terdiri dari pabrik telah berkembang dengan sedemikian rupa dengan berbagai macam produk yang dihasilkan. Setiap pabrik memiliki kebutuhan perangkat mesin yang berbeda-beda dalam menunjang proses produksi maupun pengolahan bahan mentah dan bahan jadi. Salah satu kebutuhan penggunaan mesin dalam industri adalah mesin pendingin. Industri mesin pendingin di Indonesia berkembang karena kondisi iklim tropis dengan suhu cuaca yang cukup terik membuat kebutuhan untuk dapat menyimpan barang berupa bahan baku maupun bahan jadi dan penggunaan perangkat mesin pendingin yang dipakai dalam menunjang proses produksi sangat dibutuhkan sebagian pabrik di Indonesia. Terutama pada pabrik yang bergerak di bidang *food and beverages, ice making, dairy product, fishery, ice cream, poultry*, dan juga *environment* seperti *commercial or logistic, cold storage* dan masih banyak aplikasi lainnya.

Tingginya kebutuhan mesin pendingin di Indonesia membuat produsen mesin pendingin meningkatkan volume dan kapasitas mesin agar dapat mencukupi permintaan pasar yang ada. Tetapi dengan adanya kapasitas mesin pendingin yang makin tinggi maka penggunaan bahan kimia pada mesin pendingin berupa *freon* akan semakin tinggi. Sebagian besar mesin pendingin masih memanfaatkan *freon* sebagai bahan yang digunakan untuk membantu proses pendinginan. Di sisi lain penggunaan *freon* dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan, dikarenakan *freon* dapat merusak lapisan ozon pada permukaan bumi yang memicu pemanasan global. Karena kondisi tersebut pemerintah melalui PERMENPERIN No. 14 Tahun 2014 membatasi penggunaan *freon* dalam industri akibat dampaknya terhadap lapisan ozon.

Dinamika kebutuhan mesin pendingin terutama dalam bidang industri dengan adanya dampak negatif *freon* sebagai unsur utama sistem pendinginan

membuat perusahaan pendingin berinovasi akan produk yang diklaim lebih ramah lingkungan serta efisien. Salah satu bahan yang dapat menjadi pengganti *freon* adalah *ammonia*. Penggunaan *ammonia* sebagai unsur pendingin memiliki dampak negatif yang lebih kecil terhadap lingkungan dan lebih hemat dalam pemakaian energi.

PT. XYZ merupakan Perusahaan Milik Asing (PMA) penyedia mesin pendingin di bidang industri yang telah ada di Indonesia sejak 1985. PT. XYZ memiliki perusahaan induk di Jepang yang berfokus pada pembuatan atau *manufacturing* mesin serta *spareparts* yang dipasarkan melalui kantor perwakilan di beberapa negara. Untuk menunjang permintaan pasar, PT. XYZ juga mendirikan *warehouse* disetiap cabang dan di Indonesia terdapat pada tiga kota, yaitu Tangerang, Surabaya, dan Medan. Hal ini sesuai dengan moto perusahaan yang memberikan solusi bisnis untuk dapat selalu menyediakan pelayanan bagi pelanggan dengan berdasarkan teknologi secara cepat dan efektif. Gambar 1.1 berikut merupakan contoh produk yang dijual oleh PT. XYZ.



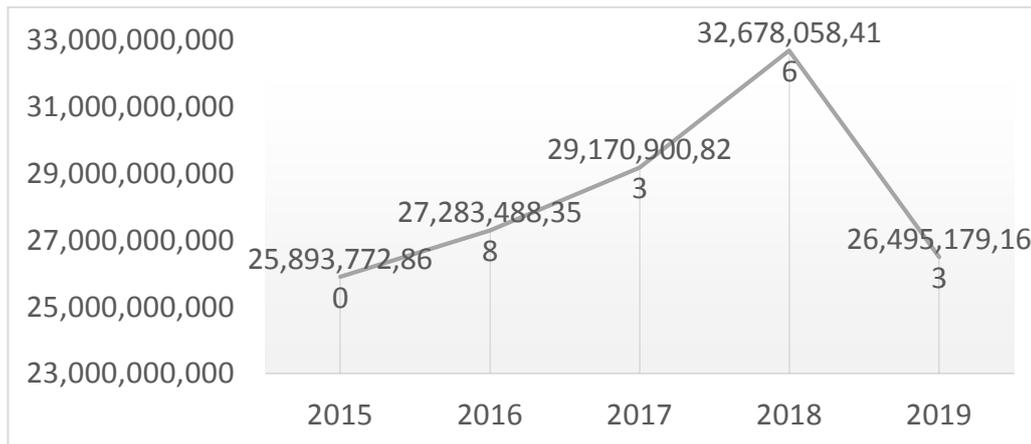
Gambar 1.1 Gambar Produk PT. XYZ

Pada Gambar 1.1 merupakan contoh produk dari PT. XYZ diantaranya adalah *compressor, cooling systems, heat pumps, freezers, food robotics*, dan juga memenuhi *equipment* pada beberapa bidang lainnya seperti bidang *food and beverages, dairy products, breweries, marine, oil, gas, chemical, leisure, environment*, dan logistik. Produk PT. XYZ telah terjual pada beberapa macam konsumen yang tersebar di Indonesia. Konsumen PT. XYZ didominasi oleh pabrik makanan dan minuman, pabrik pengolahan ikan, pabrik pengolahan daging serta pabrik *ice making*. PT. XYZ tidak hanya menyediakan produk tetapi melayani mulai dari perancangan perencanaan proyek maupun instalasi produk dan pengaplikasian serta *maintenance after sales* pada produk tersebut. Berdasarkan data yang didapat dari PT. XYZ, penjualan produk *compressor* beserta *spareparts* dan pelayanan *maintenance after sales* merupakan sumber pendapatan yang mampu meraup pendapatan sebesar 73% dan 27% lainnya merupakan kombinasi dari penjualan *project cooling systems, heat pumps, freezers, food robotics*, dan *equipment* lainnya. Dengan berbagai macam karakteristik konsumen menunjukkan produk PT. XYZ telah diterapkan pada kebanyakan sektor-sektor dunia industri.

Dalam perkembangannya mekanisme produk mesin pendingin pada PT. XYZ mengalami berbagai inovasi yang berdampak positif pada lingkungan. Sebelumnya produk mesin pendingin PT. XYZ menggunakan *freon* sebagai unsur utama dalam proses pendinginan. Namun dengan adanya dampak negatif dari *freon* terhadap lingkungan PT. XYZ melakukan inovasi pada produknya dengan menggunakan *ammonia* sebagai unsur pendingin. *Ammonia* diklaim oleh PT. XYZ dapat meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan berupa pengaruh terhadap lapisan ozon serta lebih hemat energi. Akan tetapi penggunaan *ammonia* membuat nilai produk PT. XYZ lebih tinggi dibanding dengan produk yang menggunakan *freon*. Hal tersebut yang menjadi tantangan bagi PT. XYZ dalam menembus pasar industri mesin pendingin di Indonesia.

Meskipun telah beroperasi di Indonesia sejak 1985, PT. XYZ tetap menghadapi tantangan didalam menjual produk mesin pendingin. Persaingan dengan produsen mesin pendingin lain yang telah ada di Indonesia maupun produsen baru yang turut berkompetisi dalam bidang pendingin. Pada cakupan

pasar PT. XYZ terdapat 3 kompetitor besar yang lebih dikenal masyarakat karena kemudahan untuk memperoleh produk maupun suku cadangnya hingga faktor harga yang lebih terjangkau, diantaranya terdapat PT. GRS yang merupakan *market leader* dari Jerman, PT. BTZ perusahaan pendatang baru dari China yang juga sangat dikenal karena faktor harga yang murah dan terjangkau bagi kelas industri lokal, dan PT. SBR yang merupakan perusahaan pendatang baru dari Denmark yang berpotensi menjadi ancaman baru bagi PT. XYZ. Sedangkan untuk produsen lokal mesin pendingin tidak terlalu berpengaruh terhadap persaingan penjualan mesin pendingin karena skala mesin pendingin industri yang dijual PT. XYZ tersedia dari mulai skala kecil hingga untuk industri skala besar. Posisi PT. XYZ diantara para pesaingnya bukan sebagai *market leader* namun tetap unggul jika dibandingkan dengan produsen lokal. Pada saat ini PT. XYZ tidak melakukan penjualan melalui ritel sehingga pasar kurang mengenal produk yang dijual oleh PT. XYZ. sebesar kompetitor luar lainnya dikarenakan PT. XYZ tidak menjualkan produknya melalui ritel sebagaimana kompetitor lakukan karena PT. XYZ ingin memastikan standar dan kualitasnya sampai dengan baik hingga ke tangan pelanggan. Hal ini juga membawa dampak lain yakni calon pelanggan PT. XYZ kurang mengenal produk dari PT. XYZ sendiri. Namun kekhawatiran terbesar timbul saat evaluasi penjualan produk PT. XYZ selama 5 tahun terakhir yang cenderung menurun. Padahal dalam penjualannya, PT. XYZ cukup mendapat referensi *customer* dari perusahaan induk di Jepang. Sebanyak 55% *customer* didapatkan dari referensi perusahaan induk untuk diprospek di Indonesia. Sehingga beberapa *customer* sesama negara asal tersebut lebih *prefer* untuk memilih dan membeli produk PT. XYZ. Hal ini rupanya tidak cukup mendulang nominal angka penjualan PT. XYZ di Indonesia. Gambar 1.2 merupakan penjualan produk PT. XYZ dari tahun 2015 hingga tahun 2019.



Gambar 1.2 Penjualan Produk PT. XYZ

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa PT. XYZ dalam tren aktifitas penjualan produk mencapai puncak tertinggi sejak 5 tahun terakhir pada tahun 2018. Hal ini diyakini karena adanya faktor dari eksisting *customer* yang merasa puas akan kerjasama dengan PT. XYZ sehingga berlanjut dengan memberikan *project* pengembangan pabrik baru. Sedangkan pada tahun 2019 terdapat penurunan penjualan dari tahun 2018. Kondisi ini tentu membawa kerugian dengan terdapat selisih kisaran 6,1 Milyar. Jumlah *loss* yang cukup besar tentunya, kondisi tersebut dikarenakan *project* baru yang didapat merupakan *customer* berskala kecil dan untuk eksisting *customer* kebanyakan layanan berupa *maintenance* dan *overhaul*. Adanya penurunan yang sangat tajam pada penjualan produk di tahun sebelumnya tentu akan membawa tantangan tersendiri bagi PT. XYZ untuk mulai mengevaluasi segala aspek penjualan agar mampu mendongkrak penjualan di tahun 2020.

Dalam menjual produk mesin pendingin pada tiap tahunnya berdasarkan informasi dari internal PT. XYZ penjualan produk bagi konsumen baru sekitar 15 sampai 20 pelanggan. Pelanggan baru tersebut mulai dari pemesanan mesin baru hingga penginstalan mesin di pabrik. Sedangkan sisanya omset yang didapatkan PT. XYZ didapatkan dari *maintenance* bagi mesin yang telah terpasang di pabrik dan pembelian *sparepart* untuk pabrik yang tersebar di Indonesia.

Konsep mesin yang ramah lingkungan selama ini digunakan PT. XYZ dalam menarik minat konsumen yang ingin menggunakan mesin pendingin dalam industrinya. Namun persaingan yang dihadapi oleh PT. XYZ dalam konsep mesin

yang ada saat ini berhadapan dengan minat konsumen yang ingin menggunakan mesin pendingin berbahan unsur freon. Mesin pendingin milik PT. XYZ dengan mesin *ammonia* memiliki kualitas mesin yang baik namun perawatan maupun harga mesin dianggap lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor. Sehingga PT. XYZ harus memberikan layanan yang prima dalam menjalin hubungan dengan konsumen dan mendapatkan konsumen baru. Sedangkan pelanggan yang selama ini menjadi rekanan yang cukup loyal bagi PT. XYZ merupakan perusahaan yang telah menjalin kerjasama berdasarkan hubungan baik dan referensi serta rekanan dari perusahaan induk PT. XYZ di Jepang. Hubungan erat tersebut dapat menguntungkan bagi PT. XYZ karena layanan *after sales* yang terjadi akan tetap berjalan serta penjualan *sparepart* akan selalu dibutuhkan apabila ada peremajaan mesin pada mesin yang telah terpasang. Proses *maintenance* mesin PT. XYZ ditunjukkan oleh gambar 1.3 berikut ini.



Gambar 1.3 Proses *maintenance* mesin

Selama ini PT. XYZ mengandalkan tim *sales* dalam menjaga hubungan baik dengan *customer*. Tim *sales* PT. XYZ diarahkan oleh *director of marketing* yang langsung memberikan arahan serta target kepada tiap *sales* untuk mendapatkan *customer* baru maupun menjalin ikatan baik dengan *customer* lama. Selain itu untuk menghadapi ketatnya persaingan dari kompetitor luar, PT. XYZ juga dihadapkan pada kondisi lesunya penjualan disaluran distribusi keagenan atau melalui kontraktor yang bekerjasama dengan PT. XYZ. Namun rekanan

keagenan yang diberikan dari PT. XYZ nyatanya tidak memprioritaskan menjual produk PT. XYZ karena adanya produk lain yang dijual oleh rekanan tersebut. Terlebih rekanan yang dijalin kerjasama merupakan agen yang tidak hanya menjual produk namun juga menawarkan jasa konstruksi. Hal ini akan membawa potensi jika suatu saat tim *sales* berhadapan dengan keagenan akan menyebabkan adanya persaingan harga di lapangan. Hal ini dapat lebih ditingkatkan maupun dikaji ulang oleh PT. XYZ dengan mencari peluang pemasaran melalui sumber daya yang ada maupun saluran distribusi lainnya.

Melihat dari kondisi permintaan *customer* akan kebutuhan mesin pendingin, PT. XYZ selaku penyedia jasa mesin pendingin dapat melihat peluang besar dalam menghadapi tantangan untuk meningkatkan penjualan di tahun 2020. Untuk mempertahankan pelanggan serta peningkatan pangsa pasar diperlukan penerapan strategi pemasaran yang pas (Kotler, 2005). Strategi yang bagus dapat direncanakan agar proses pemasaran dapat terlaksana dengan baik. Dari permasalahan dan peluang yang ada, Metode yang digunakan yaitu *Strength Weakness Opportunity Threats Analysis* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Menurut Nisak (2014), analisis SWOT merupakan strategi efektif dan memiliki peran penting saat penentuan strategi yang tepat untuk mengetahui sekaligus memadukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan pangsa pasar kedepannya. Hal ini sangat tepat untuk diterapkan pada permasalahan yang dialami PT. XYZ dalam menghadapi ketatnya persaingan dengan kompetitor maupun keagenan atau kontraktor. Setelah memperoleh beberapa strategi alternatif dari matriks SWOT, hasil akan dievaluasi menggunakan metode QSPM. QSPM dapat digunakan untuk mengevaluasi dan menilai *attractive score* secara objektif dari beberapa pilihan alternatif strategi. Diharapkan dengan adanya penerapan kedua metode tersebut dapat menjadi solusi untuk menetapkan strategi pemasaran di PT. XYZ (Setyorini, Effendi, dan Santoso, 2016)

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah analisis strategi pemasaran di PT. XYZ menggunakan SWOT?
- b. Strategi pemasaran apa yang dapat direkomendasikan untuk PT. XYZ setelah dilakukan penelitian menggunakan metode QSPM?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman serta faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan pada PT. XYZ dan untuk dapat melakukan analisis strategi pemasaran menggunakan SWOT.
- b. Untuk menyusun strategi pemasaran jangka panjang PT. XYZ dari hasil analisis menggunakan metode SWOT dan QSPM.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan tercapai dari diadakannya penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a. Manfaat untuk perusahaan
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan ataupun menjadi bahan pertimbangan sebagai rekomendasi strategi pemasaran yang paling tepat untuk PT. XYZ setelah dilakukan evaluasi, dan diharapkan hal tersebut mampu memberikan dampak positif untuk pemasaran produk PT. XYZ dan juga memberikan pengaruh terhadap *value* perusahaan untuk jangka panjang.
- b. Manfaat bagi penelitian selanjutnya
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian serupa yang diadakan selanjutnya. Hasil riset yang dicapai dalam penelitian ini adalah informasi dan pengetahuan yang dapat diterapkan untuk objek penelitian yang berbeda.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisa SWOT dan QSPM pada PT. XYZ.
2. Faktor-faktor yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi faktor internal pemasaran, faktor eksternal pemasaran, dan strategi pemasaran.
3. Subjek penelitian ini adalah direksi PT. XYZ.
4. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang ditujukan kepada direksi PT. XYZ.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Asumsi yang dipergunakan pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Narasumber berasal dari direksi PT. XYZ yang dianggap dapat mewakili gambaran sistem pemasaran di PT. XYZ.
2. Seluruh responden dapat memahami tentang faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk memasarkan produk PT. XYZ.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Industri Mesin Pendingin

Mesin pendingin merupakan alat yang bekerja dengan fungsi utamanya untuk mendinginkan suatu zat atau benda agar temperaturnya dapat lebih rendah daripada temperatur sekitarnya (Anwar, 2010). Adapun kinerja daripada mesin pendingin yaitu melalui proses penguapan. Untuk melakukan proses tersebut maka diperlukan udara yang mencapai temperatur tinggi (panas) dan mengubahnya supaya kehilangan panas, dan terjadilah penguapan. Saat penguapan terjadi, menimbulkan temperatur yang lebih rendah. Komponen utama pada mesin pendingin terdiri dari kondensor, kompresor, evaporator dan alat ekspansi, serta fluida kerja berupa *refrigerant* untuk bersirkulasi pada sistem tersebut.

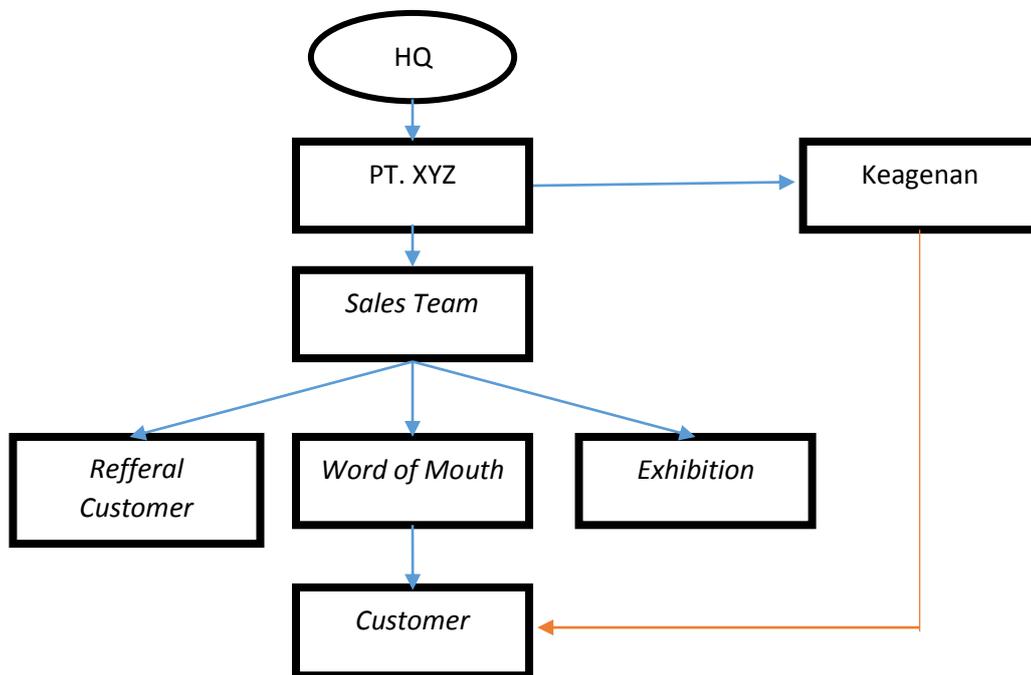
Penggunaan mesin pendingin dapat dijumpai hampir diberbagai aspek kehidupan. Salah satu fungsi yang paling umum dari mesin pendingin adalah sebagai pengkondisi ruangan atau biasa disebut *Air Conditioning* dan untuk mengawetkan bahan makanan maupun minuman. Namun, dalam dunia industri pendingin akan lebih luas dan kompleks.

Salah satu kegunaan dari mesin pendingin pada daerah pesisir pantai yaitu digunakan sebagai pengawetan ikan hasil tangkapan para nelayan agar tidak cepat membusuk saat dijual (Kusbandono and Purwadi, 2015). Ada pula dalam dunia logistik, para pelaku bisnis produksi makanan beku tentu membutuhkan jasa logistik atau *truck* pendingin yang mampu membawa atau mendistribusikan produknya kepada para distributor maupun keagenannya agar selalu terjamin kualitas produknya. Dan yang tidak kalah penting dalam dunia *dairy products*, kehadiran pendingin tentu sangat dibutuhkan demi memastikan kesterilan produknya. Oleh karena itu keberadaan pendingin saat ini sudah menjadi kebutuhan bagi masyarakat.

2.2 Alur Bisnis Proses PT. XYZ

Dalam alur bisnis di PT. XYZ, terdapat proses dan tahapan aktifitas yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya hingga menghasilkan *output* yang mendukung terwujudnya tujuan dan strategi PT. XYZ itu sendiri. Alur bisnis proses yang berlangsung di PT. XYZ telah berjalan dengan baik dikarenakan adanya peranan perusahaan induk selaku penyuplai produk, suku cadang, hingga dukungan berupa memberikan *refferal customer* untuk PT. XYZ di Indonesia. Adanya *refferal customer* dirasa cukup membantu perkembangan PT. XYZ.

Dalam tahapan pemasarannya, PT. XYZ mendapatkan *supply* dari perusahaan induk untuk dipasarkan di Indonesia. PT. XYZ memasarkan produknya melalui para marketing dan menjalin kerjasama dengan para keagenan atau *contractor*. Sasaran *customer* dalam pemasaran produk PT. XYZ terdapat di sektor *food and beverages*, industri *frozen food*, *ice making*, *dairy products*, *fishery products*, *marine*, *logistics*. Berikut ini adalah Gambar 2.1 yang menjelaskan mengenai alur pemasaran PT. XYZ.



Gambar 2.1 Alur Pemasaran PT. XYZ

Sistem pemasaran pada PT. XYZ adalah dengan dengan *refferal customer*, *word of mouth*, dan *exhibition*. *Refferal customer* merupakan pelanggan yang

telah di prospek terlebih dahulu oleh perusahaan induk, tentunya memiliki resiko yang cukup besar. Resiko adanya ketidakpuasan *customer* dapat terjadi dan membuat *customer* berpaling untuk menggunakan produk lain mengingat dari aspek harga pun PT. XYZ termasuk tinggi diantara pesaing lainnya. Untuk mempertahankan *customer* dan meningkatkan pangsa pasar, maka PT. XYZ membutuhkan strategi pemasaran baru yang memperhatikan beberapa faktor internal dari lingkungan pemasaran dan faktor eksternal dari lingkungan pemasaran.

2.3 Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran (*marketing environment*) adalah lingkungan pemasaran dari perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kekuatan manajemen dalam membangun ikatan relasi dan mempertahankan hubungan yang baik dan *intense* dengan *customer* (Kotler dan Armstrong, 2008). Dan perusahaan harus beradaptasi dalam lingkungan yang akan terus berubah seiring dengan perkembangan jaman. Dengan mempelajari tentang kondisi lingkungan pemasaran, maka diharapkan perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan mengambil strategi yang akan dipilih untuk diterapkan. Dalam manajemen pemasaran, hubungan antara organisasi dengan tuntutan lingkungan bisnis sangat berkaitan erat dan terdapat peran manajemen pemasaran untuk memantau lingkungan bisnis secara terus menerus agar dapat mengidentifikasi peluang serta ancaman yang akan dihadapi kedepannya (Singh, 2015). Terdapat dua kategori dalam lingkungan pemasaran, yakni lingkungan internal pemasaran dan lingkungan eksternal pemasaran.

2.4 Analisis Lingkungan Internal Pemasaran

Analisis lingkungan internal merupakan aktivitas-aktivitas internal yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dan menerapkannya pada strategi pemasaran. Perusahaan mampu melakukan pengawasan dalam kegiatan operasional sehari-hari, menentukan alokasi sumber daya manusia dan manajemen yang dilakukan atas kegiatan internal tersebut. Umar (2003) menyatakan bahwa lingkungan internal mencakup elemen-elemen yang dapat

ditemui pada internal sebuah perusahaan yang terdiri dari *Segmentation*, *Targeting*, dan *Positioning* (STP) dan juga *Marketing Mix*. Menurut Ferrel (2011), di dalam sebuah strategi pemasaran dapat ditemui satu program pemasaran bahkan lebih; dalam setiap program mencakup dua elemen: *marketing mix* dan target pemasaran. Bauran pemasaran atau *marketing mix* yang selama ini juga dikenal dengan istilah 4P, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Dalam pengembangan strategi pemasarannya, perusahaan pun harus mencari formula kombinasi terbaik yang dapat diterapkan ke target pasar dan *marketing mix* dengan tujuan mendapatkan keunggulan kompetitif berbeda dari strategi yang diusung oleh para kompetitornya. Di dalam penentuan yang dilakukan, perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor, antara lain faktor sumberdaya perusahaan, faktor manusia, dan faktor manajemen hingga teknologi.

Faktor sumberdaya perusahaan, meliputi kemampuan perusahaan, kekayaan perusahaan, dan posisi pasar. Dengan memperhatikan sumberdaya yang dimiliki, maka mampu mendukung strategi yang akan dipilih dan dapat berpengaruh pada tujuan organisasi.

Faktor manusia, meliputi kemampuan pegawai perusahaan. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan jika hal tersebut dapat terkendali dengan baik.

Faktor manajemen dan teknologi, mencakup seputar sistem informasi, organisasi perusahaan, dan teknis operasional. Apabila sebuah perusahaan memiliki penguasaan manajemen teknologi yang baik maka akan berdampak dengan naiknya kekuatan perusahaan. Namun, biaya yang diperlukan untuk investasi manajemen dan teknologi tidak sedikit.

2.4.1 *Segmentation, Targeting, dan Positioning* (STP)

Hingga saat ini, strategi pemasaran terbentuk berdasarkan *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* untuk mencari kebutuhan yang tepat pada individu atau kelompok, menentukan sasaran pada kebutuhan individu dan kelompok dengan cara yang unggul, untuk selanjutnya memposisikan diri dalam penawaran yang tepat dan membentuk citra merek pada perusahaan (Kotler, 2005).

Segmentation adalah tahap mengkategorikan pasar dalam beberapa segmen berdasarkan tiap segmen yang akan dituju oleh pemasar, dari yang bersifat beragam hingga mengerucut pada salah satu segmen yang tepat sesuai kebutuhan konsumen diantaranya faktor geografi, demografi, psikografi, perilaku dan individual.

Targeting merupakan tahap menentukan sasaran setelah memilih segmen pasar yang terdapat peluang paling besar di dalamnya. Pada potensi yang besar dapat menentukan keuntungan dan memungkinkan mengembangkan produk serta program pemasaran pada segmen yang terpilih. Terdapat 5 karakter dalam penargetan antara lain *single segment concentration*, *selective specialization*, *product specialization*, *market specialization* dan cakupan keseluruhan pasar (Kotler, 2005)

Positioning pada sebuah strategi pemasaran adalah menciptakan perbedaan karakter dalam membentuk citra merek pada produk agar lebih menarik dan unggul dari pesaing. Dalam hal ini penting untuk mengetahui apa yang dimiliki kompetitor dan terkait rencana inovasi apa saja yang akan dilakukan. (Kotler, 2005).

2.4.2 *Marketing Mix*

Marketing Mix atau disebut juga Bauran Pemasaran yang merupakan empat elemen inti dari pemasaran yang saling terkait dan saling mempengaruhi efektifitas pemasaran suatu perusahaan yang mencakup produk, struktur harga, promosi, dan sistem distribusi (Oktaviani, 2013).



Gambar 2.2 *Marketing Mix* (Kismono, 2001)

Product (produk) merupakan suatu benda, jasa, atau hal lain yang dapat dimiliki, digunakan, dikonsumsi, dan ditawarkan pada suatu target pasar. Oleh karena itu pengusaha harus memahami dan mampu menyesuaikan terhadap setiap permintaan pasar dalam membuat produk.

Price (harga) biasa menjadi tolak ukur suatu nilai barang. Dimana produsen sebagai salah satu faktor penentu harga harus memperhatikan kemampuan atau daya beli masyarakat dengan nilai jual yang akan ditentukan dalam pembelian suatu produk.

Place (distribusi/tempat) merupakan penyaluran atau penentuan tempat untuk penjualan suatu produk. Akan sangat mempermudah konsumen apabila produk tersedia dimana saja dan kapan saja dibutuhkan.

Promotion (promosi) merupakan suatu usaha produsen dalam memberikan informasi untuk mendapatkan ketertarikan calon konsumen untuk tertarik membeli produk yang ditawarkan. Promosi merupakan cara efektif dalam menarik konsumen dan juga dapat menjadi sarana memperkenalkan barang-barang baru kepada konsumen (Oktavia, 2014).

2.5 Analisis Lingkungan Eksternal Pemasaran

Lingkungan eksternal mencakup seluruh peristiwa eksternal atau luar lingkup perusahaan yang berpotensi membawa pengaruh terhadap perusahaan itu sendiri (Williams, 2001). Lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi 2 variabel, yaitu variabel *opportunity* atau mencakup tentang peluang yang dapat dimanfaatkan dan variabel *threats* atau ancaman yang berada di luar jangkauan perusahaan dan di luar kendali manajemen perusahaan tersebut (Kotler, 2005). Peluang (*Opportunity*) pemasaran merupakan suatu kebutuhan konsumen dan membuat sebuah perusahaan dapat melakukan pemasaran. Sedangkan ancaman (*Threats*) merupakan tantangan yang timbul dari perkembangan yang kurang menguntungkan, yang dapat mengurangi keuntungan jika tidak segera dilakukan pemasaran defensif (Virginia, 2010). Dalam melakukan analisis terhadap faktor eksternal, pimpinan organisasi dapat menggunakan dua model analisis, yaitu analisis makro dan analisis industry. Keduanya memiliki karakteristik berbeda dalam melihat fenomena eksternal yang terjadi. Analisis faktor makro merupakan

metode yang memuat 6 analisis lingkungan eksternal, atau lebih dikenal dengan sebutan *Politic, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal* atau dikenal dengan PESTEL. PESTEL merupakan *tool* yang berfungsi dalam memberikan gambaran mengenai kondisi lingkungan eksternal organisasi beroperasi dan kesempatan maupun ancaman yang ada.

1. *Politic*

Kebijakan-kebijakan pemerintah yang mengatur jalannya proses bisnis merupakan landasan mutlak yang harus diperhatikan organisasi. Karena itulah, pemetaan peluang bisnis juga harus memperhatikan kondisi politik sebuah pemerintahan, sehingga nantinya tidak terjadi benturan di kemudian hari. Contoh: kebijakan pajak dan peraturan daerah.

2. *Economy*

Perusahaan akan meninjau faktor ekonomi yang berdampak pada perusahaan dengan beberapa faktor. Banyak faktor turut menjadi pengaruh dari daya beli konsumen dan iklim bisnis suatu perusahaan. Contoh: inflasi, nilai tukar mata uang, pertumbuhan ekonomi, dan suku bunga.

3. *Social*

Menganalisis keberagaman kondisi sosial yang berpengaruh terhadap kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi jumlah dari seluruh potensi pangsa pasar yang ada. Dengan melakukan analisis sosial, maka perusahaan dapat memahami kebutuhan konsumen dan hal yang membuat produk tersebut dibutuhkan. Contoh: tingkat pendidikan masyarakat, tingkat pertumbuhan penduduk, kondisi lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

4. *Technology*

Bidang teknologi merupakan segala hal yang terkait dengan perkembangan teknologi dan informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis. Contoh: perubahan teknologi, perubahan ilmu pengetahuan, peran internet dan penemuan-penemuan baru dalam bidang teknologi.

5. *Environment*

Faktor lingkungan yang terkait dengan aktivitas atau rencana bisnis, dan memiliki pengaruh terhadap keputusan pembeli dalam menentukan pembelian atau tidak, sebagai contoh seperti lokasi geografisnya.

6. *Legal*

Kondisi yang mencangkup pengaruh hukum, ataupun adanya perubahan kebijakan aturan. Oleh karena itu, diperlukan perhatian khusus terhadap segala sesuatu aturan yang menyangkut proses bisnis suatu organisasi.

Metode analisis berikutnya yang dapat digunakan adalah menganalisis industri terkait, yaitu dengan metode *Porter's 5 Forces (Competitive Rivalry, Customer Supplier, New Entrants, Consumer and Substitution)*. Metode ini digunakan untuk menganalisa perkembangan strategi bisnis atau persaingan lingkungan. Dalam metode *5 Forces* ini, suatu industri disebut tidak menarik jika kombinasi dari kelima faktor tersebut justru menurunkan profitabilitas suatu perusahaan. Sebaliknya, suatu industri dapat dikatakan menarik jika kombinasi tersebut menunjukkan dapat meningkatkan profitabilitas suatu perusahaan. Berikut adalah deskripsi metode analisis *5 Forces*:

1. *Competitive Rivalry*, menganalisis faktor-faktor persaingan antara sebuah organisasi dan organisasi lainnya, sehingga strategi organisasi akan berhasil jika mampu memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi lainnya.
2. *Supplier Power*, menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan pemasok, seperti: kecukupan pasokan dari *supplier*, posisi dan kekuatan *supplier* untuk mengontrol harga barang yang dipasok.
3. *New Entrants*, merupakan faktor yang memengaruhi datangnya pendatang baru di industri yang sama dengan perusahaan. Ketika hambatan dalam industri yang terkait semakin rendah, hal tersebut dapat memicu masuknya pendatang baru dan berdampak pada penurunan profitabilitas. Sebaliknya, jika hambatan industri semakin tinggi, maka akan sulit bagi pendatang baru untuk memasuki industri. Berbagai hambatan tersebut meliputi kebutuhan-kebutuhan untuk tercapainya skala ekonomi, penguasaan teknologi, loyalitas konsumen, dan preferensi merek yang kuat.
4. *Substitution*, adalah kondisi dimana persaingan produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan tidak hanya datang dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama. Namun, dapat juga bersaing dengan produk lain yang memiliki fungsi yang sama dengan produk yang kita tawarkan.

5. *Consumer Power*, menggambarkan tingkat kekuatan konsumen atau *customer* saat melakukan transaksi pembelian barang atau jasa yang ditawarkan. Semakin tinggi pilihan barang dan jasa yang tersedia di pasar, maka semakin tinggi pula kekuatan konsumen untuk menentukan pilihan dalam membeli barang atau jasa, sehingga berpotensi menjadi ancaman bagi organisasi.

Dengan melakukan identifikasi analisis faktor eksternal melalui metode PESTEL dan metode *Porter's 5 Forces*, maka organisasi dapat memetakan peluang dan ancaman yang dapat berdampak pada pertumbuhan organisasi itu sendiri.

2.6 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut David (2009), Matriks evaluasi faktor internal merupakan alat yang digunakan untuk perumusan strategi perusahaan, mengevaluasi kekuatan utama dan kelemahan utama disuatu perusahaan, dan hal tersebut menjadi dasar untuk mengidentifikasi hubungan antar bidang dalam suatu perusahaan.

Tahapan dalam pembuatan Matriks IFE sebagai berikut:

- a. Dengan menentukan daftar dari beberapa faktor yang menjadi kekuatan perusahaan dan juga kelemahan perusahaan.
- b. Melakukan pembobotan pada masing-masing faktor melalui wawancara atau pengisian kuesioner yang ditujukan untuk profesional atau ahli. Dengan jumlah total keseluruhan bobot 1,0, nilai bobot tersebut dicari dan dihitung berdasar tingkat prioritas melalui informasi dari pemilik bisnis. Bobot dari setiap faktornya memiliki fungsi untuk menunjukkan kepentingan relatif masing-masing faktor.
- c. Menentukan *rating* menggunakan penyebaran kuesioner untuk dapat diisi oleh profesional atau ahli. Untuk tiap faktor, dilakukan pengisian dengan skala 1 hingga 4, yang mana 1 merupakan nilai terendah yang berarti faktor tersebut tidak penting, 2 merupakan faktor kurang penting, 3 merupakan faktor penting, dan 4 merupakan sangat penting.
- d. Selanjutnya melakukan penghitungan jumlah skor dengan cara mengalikan bobot dengan *rating*. Kemudian menjumlahkan skor yang didapat dari tiap-

tiap faktor hingga mendapatkan nilai total skor. Total skor ini mengindikasikan posisi internal yang kuat atau lemah. Jika nilai rata-rata yang didapat dibawah 2,5 memperlihatkan kondisi internal yang lemah, begitu juga untuk nilai rata-rata melebihi 2,5 menandakan sedang lemahnya kondisi di dalam perusahaan.

Tabel 2.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal (David, 2009)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot (a)	Rating / Peringkat (b)	Skor Bobot Kekuatan (a x b)
Kekuatan:			
1.			
2.			
Kelemahan:			
1.			
2.			
Total	1,00		

2.7 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Menurut David (2009), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal adalah alat yang digunakan sebagai penentu perumusan strategi yang membuat para penyusun strategi agar dapat merangkum dan melakukan evaluasi terhadap informasi yang berkaitan dengan faktor teknologi, ekonomi, budaya, sosial, politik, hukum, lingkungan, demografis, dan kompetitif. Faktor-faktor tersebut akan diberi pembobotan dan penilaian berdasarkan pendapat ahli pada suatu kelompok (Shri, Gupta, and, Agrawal, 2015).

Tahapan dalam penyusunan matriks EFE adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan beberapa aspek-aspek dari luar yang turut berdampak penting terhadap peluang dan ancaman bisnis.
- b. Melakukan pembobotan pada masing-masing faktor melalui wawancara atau pengisian kuesioner yang ditujukan untuk profesional atau ahli. Dengan jumlah total keseluruhan bobot 1,0, nilai bobot tersebut dicari dan dihitung

berdasar tingkat prioritas melalui informasi dari pemilik bisnis. Bobot dari setiap faktornya memiliki fungsi untuk menunjukkan kepentingan relatif masing-masing faktor.

- c. Menentukan *rating* menggunakan penyebaran kuesioner untuk dapat diisi oleh profesional atau ahli. Untuk tiap faktor, dilakukan pengisian dengan skala 1 hingga 4, yang mana 1 merupakan nilai terendah yang berarti kurang *responsive*, 2 merupakan cukup *responsive*, 3 merupakan *responsive*, dan 4 merupakan sangat *responsive*. Dengan melakukan pengisian *rating* dalam kuesioner ini cukup mengindikasikan seberapa *responsive* perusahaan dalam merespon adanya peluang dari luar perusahaan dan juga seberapa *responsive* perusahaan dalam menangani ancaman yang datang dari luar perusahaan.
- d. Selanjutnya melakukan penghitungan jumlah skor menggunakan cara melakukan perkalian bobot dengan *rating*. Kemudian menambahkan jumlah skor yang didapat dari masing-masing faktor hingga mendapatkan nilai total skor. Dengan melihat total skor, tentu dapat mengindikasikan kemampuan menghadapi peluang serta ancaman. Jika total skor 4,0 dapat mengindikasikan kemampuan *responsible* perusahaan dalam menanggapi datangnya ancaman dari luar dan juga merespon peluang dari luar dengan baik, maka sebaliknya jika mendapat hasil total skor 1,0 justru mengindikasikan kemampuan dalam menghadapi peluang maupun ancaman dengan sangat buruk. Dengan kata lain perusahaan kurang *responsive* terhadap adanya ancaman dari luar dan mengabaikan peluang. Hal demikian tentu tidak diharapkan dalam suatu kondisi perusahaan. Namun dengan penggunaan matriks ini diharapkan dapat mengetahui kondisi sebenarnya suatu perusahaan dengan baik agar dapat dilakukan perbaikan jika hasilnya kurang baik. Dan berikut adalah contoh dari matriks EFE:

Tabel 2.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (David, 2009)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot (a)	Rating / Peringkat (b)	Skor Bobot Kekuatan (a x b)
Peluang:			
1.			
2.			
Ancaman:			
1.			
2.			
Total	1,00		

2.8 Matriks *Internal-External* (IE)

Menurut Virginia (2010), matriks IE memposisikan suatu kondisi bisnis strategis perusahaan ke dalam tampilan sembilan sel. Menurut David (2019), alat ini berguna untuk penggabungan peluang serta ancaman dari eksternal perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan. Secara sederhananya adalah proses penggabungan kedua nilai total skor yang didapatkan dari matriks IFE dan juga matriks EFE. Pada sumbu X (bagian atas matriks IE) dapat diisi atau diposisikan nilai total skor IFE dan pada sumbu Y (bagian samping matriks IE) dapat diisi atau diposisikan skor EFE yang nantinya akan dipadukan ke dalam Matriks IE.

Berikut merupakan pembagian tiga kategori besar yang merupakan penentu posisi perusahaan berdasarkan matriks IE. Ketiga kategori ini memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda berdasarkan posisi perusahaan, yaitu:

1. Unit bisnis strategis yang pertemuan nilai EFE dan IFEnya masuk ke dalam golongan sel I, II, dan IV dapat dikategorikan sebagai tumbuh dan membangun (*Grow and Build*). Strategi yang sesuai untuk SBU ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, ekspansi pasar, dan peningkatan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

2. Unit bisnis strategis yang pertemuan nilai EFE dan IFEnya masuk ke dalam golongan sel III, V atau VII menandakan bahwa perusahaan sudah terkendali dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*). Sehingga strategi yang sesuai adalah penetrasi pasar (*market penetration*) dan dapat dikembangkan dengan pengembangan produk.
3. Unit bisnis strategis yang pertemuan nilai EFE dan IFEnya masuk ke dalam golongan sel VI, VIII atau IX tergolong bagus dan dapat mengaplikasikan strategi panen dan divestasi (*Harvest and Divest*).

Skor Bobot Total IFE

		Kuat	Sedang	Lemah
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99
Skor Bobot Total EFE	4,0	3,0	2,0	1,0
	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	3,0			
Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI	
2,0				
Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX	
1,0				

Gambar 2.3 Matriks IE (David, 2009)

2.9 Metode *Strength-Weakness-Opportunity-Threats* (SWOT)

Analisa SWOT merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi secara sistematis sejumlah faktor yang bertujuan untuk perumusan strategi perusahaan yang bersumber pada logika dan ditujukan untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan meraih peluang (*opportunity*), namun dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) juga secara bersamaan. Pada analisis SWOT ini akan melakukan perbandingan antara faktor luar perusahaan yaitu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor dalam perusahaan seperti kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*) (Rangkuti, 2009).

David (2009) mengemukakan bahwa terdapat alat pencocokan empat macam strategi yang disebut juga matriks SWOT, dimana diantara empat macam strategi tersebut adalah sebagai berikut: Strategi SO (menggabungkan faktor kekuatan dan faktor peluang), Strategi WO (menggabungkan faktor kelemahan dan faktor peluang), Strategi ST (menggabungkan faktor kekuatan dan faktor ancaman), dan terakhir yaitu Strategi WT (menggabungkan faktor kelemahan dan faktor ancaman). Keseluruhan strategi tersebut bertujuan untuk membantu para manajer dalam pengembangan strategi pemasaran. Dengan demikian bagian pencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal menjadi bagian penentuan yang penting dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang netral dan tidak ada satupun paduan yang paling benar.

Menurut David (2015), salah satu tujuan SWOT yakni sebagai fundamental mendasar dalam melihat suatu permasalahan di perusahaan ditinjau berdasarkan 4 sisi yang tidak selaras sehingga membantu perusahaan membuka pandangan terhadap internal maupun eksternalnya. Dan hasil analisis SWOT disajikan dalam bentuk rekomendasi untuk menjaga kekuatan dan meningkatkan manfaat dari peluang yang ada, sekaligus mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika Analisa SWOT digunakan dengan bijak dan benar maka akan sangat bermanfaat karena dalam banyak aspek perusahaan yang terabaikan dan tidak terlihat akan terekspos. Oleh karena itu analisa SWOT ini sangat berguna sebagai analisis strategis yang dapat meminimalisir kelemahan perusahaan dan dapat mengurangi akibat dari ancaman yang terjadi. SWOT sebagai matriks metode secara kualitatif yang dikembangkan oleh Kearns memiliki delapan kotak, dua kotak pertama diantaranya adalah faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) dan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya adalah kotak bermasalah atau faktor strategis yang disebabkan oleh perpotongan faktor internal dan eksternal.

Menurut David (2009), ditemui empat macam alternatif strategis, diantaranya:

1. Strategi *Strength-Opportunity* (SO)

Strategi penggabungan dari kekuatan-peluang ini menggunakan keunggulan internal perusahaan untuk memperoleh manfaat peluang eksternal.

2. Strategi *Weakness-Opportunity* (WO)

Pada penggabungan ini bagaimana membenahi titik lemah perusahaan yang mengarah pada tujuan agar bisa menggunakan kesempatan yang ada.

3. Strategi *Strength-Threat* (ST)

Alternatif berikut memanfaatkan kekuatan dalam meminimalisir ancaman yang akan ditemui perusahaan.

4. Strategi *Weakness-Threat* (WT)

Kombinasi ini digunakan untuk mengurangi suatu hal yang lemah dalam internal melalui menghindari ancaman eksternal.

Tabel 2.3 Matriks SWOT (David 2009)

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threat (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT

2.10 Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

QSPM *matrix* ialah prosedur analitis untuk dipergunakan dalam memilih variasi strategi yang diterapkan terlebih dahulu. Alternatif yang memiliki *total attractive score* (TAS) terbesar akan menjadi prioritas utama untuk diterapkan sebagai strategi marketing. Begitupun sebaliknya, alternative dengan penilaian *total attractive score* (TAS) terendah akan menjadi prioritas terakhir untuk diterapkan. Menurut Setyorini, et al (2016), perangkaian matriks QSPM tersusun atas:

1. Melakukan pendataan apa saja kesempatan/ancaman eksternal dan keunggulan/kelemahan perusahaan secara internal di kolom sebelah kiri dalam QSPM. Dan ini didapatkan melalui matriks EFE dan IFE sebagai sumber informasi
2. Masukan penilaian skor setiap faktor internal dan eksternal (bobot diberikan selaras pada bobot EFE *matrix* maupun IFE *matrix*).
3. Pertimbangan matriks fase kedua (pencocokkan) dan tentukan alternatif strategi yang harus dimasukan untuk dapat diimplementasikan.
4. Putuskan Skor Ketertarikan (*Attractiveness Scores-AS*), diartikan untuk nilai dalam menandakan daya tarik secara relatif setiap strategi pada fase alternatif

khusus.

- Skor 1 = tidak menarik
- Skor 2 = cukup menarik
- Skor 3 = menarik
- Skor 4 = sangat menarik

5. *Total Attractive Score – TAS*) didapatkan dari perkalian bobot dan *attractiveness scores*.

2.11 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan metode serupa. Berikut penelitian-penelitian yang memiliki hubungan dengan penelitian ini:

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Hesarjribi and Bozorgpour (2017)	<i>Optimized Business Management by Using SWOT and QSPM Matrices</i>	<i>SWOT</i> dan <i>QSPM</i>	Metodologi dan kombinasi pada <i>QSPM</i> dan Matriks <i>SWOT</i> menunjukkan tingkat kapabel yang tinggi dengan alat manajemen strategis mencapai perspektif yang dipertimbangkan pada perusahaan.
2	(Alikhani, Torabi and Altay, 2019)	<i>Applying Topsis and QSPM Methods In Framework SWOT Model: Case Study Of The Iran's Stock</i>	<i>Topsis models, SWOT, and QSPM</i>	Hasil <i>SWOT</i> dan <i>QSPM</i> pada Pasar Modal Iran menunjukkan hasil <i>ST</i> , mengembangkan aturan yang mendukung strategi investasi untuk mengurangi resiko,

		<i>Market</i>		melakukan pengembangan instrument keuangan.
3	(Virgina, 2010)	Analisis Strategi Pemasaran Buku Pelajaran Bidang Pendidikan Dasar Di Penerbit Yudhistira Cabang Bogor	<i>IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM</i>	Hasil analisa SWOT dan QSPM menunjukkan strategi alternatif yang paling utama adalah strategi penetrasi pasar, yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan promosi yang intensif dan efektif.
4	(Caroline and Lahindah, 2017)	Analisa Dan Usulan Strategi Pemasaran Dengan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus Pada UMKM Pakan Ikan Waringin Bandung)	<i>4P, STP, PORTER'S 5 FORCES, PESTEL, EFE, IFE, SWOT</i>	Hasil IFE dan EFE menunjukkan bahwa PD Waringin berada dalam posisi eksternal dan internal yang baik, namun perlu perbaikan untuk memperkuat posisi eksternal dan internal. Hasil Analisa menggunakan Matriks SWOT, diketahui bahwa PD Waringin perlu melakukan pengembangan produk, mengoptimalkan pertumbuhan penjualan dengan memperluas jaringan distribusi dan

				membuat strategi promosi baru selain <i>word of mouth</i> untuk menarik daya beli konsumen baru.
--	--	--	--	--

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

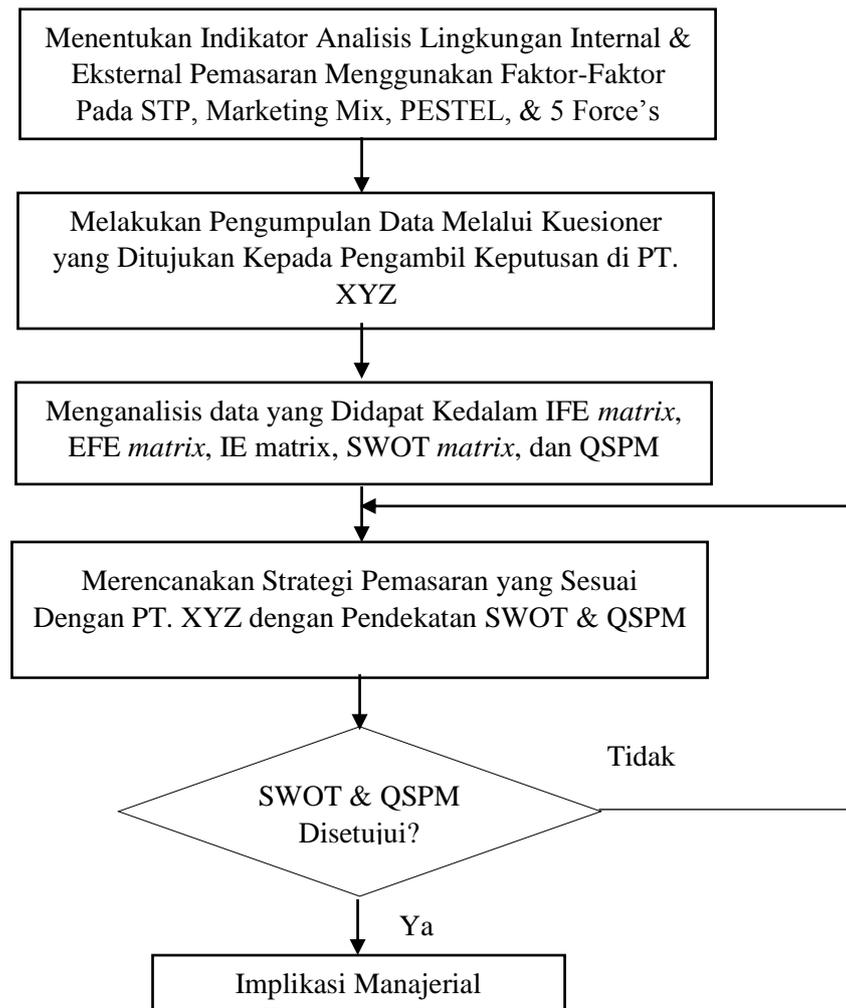
3.1 Penentuan Responden

Dalam pemilihan responden pada penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggali informasi pada pengambil keputusan di perusahaan terkait. Hal ini dilakukan agar tingkat *validitas* data semakin tinggi dan juga agar dapat diimplikasikan di perusahaan. Berikut ini adalah responden-responden untuk penelitian ini:

- a. Responden 1: Bapak Yugi, *President Director* PT. XYZ.
- b. Responden 2: Bapak Noordin, Jajaran Direksi PT. XYZ.
- c. Responden 3: Bapak Martono, Jajaran Direksi PT. XYZ.

3.2 Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam analisis data untuk penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yaitu melakukan pencatatan kondisi perusahaan yang diteliti berdasarkan fakta yang ada serta pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Dengan menggunakan SWOT analisis dalam mencari strategi alternatif yang kompetitif untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada PT. XYZ kedepannya dengan menggunakan data hasil kuesioner pada narasumber dari PT. XYZ. Hal-hal yang didapat dari kuesioner tersebut berupa 4 rekomendasi strategi SWOT yang akan dilakukan pemeringkatan berdasarkan nilai ketertarikan relatif menggunakan Matriks QSPM sehingga akan didapat susunan strategi yang memiliki nilai terbesar atau dapat memberi *impact* yang besar jika diterapkan pada PT. XYZ. Gambar 3.1 adalah tahapan-tahapan penelitian dalam bentuk *flowchart*.



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian

3.3 Penjelasan *Flowchart* Metodologi Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini akan dibagi menjadi empat tahapan, yakni penentuan indikator, pengumpulan data, analisis dan pengolahan data, serta kesimpulan. Berikut penjelasan dari setiap tahapan yang akan dilakukan.

3.3.1 Tahap Penentuan Indikator

Dalam tahap berikut dilaksanakan identifikasi mengenai internal dan eksternal lingkungan pemasaran PT. XYZ untuk melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menghadapi kompetitor dan untuk mengetahui adanya kesempatan bisnis atau peluang maupun ancaman di luar lingkungan perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk menentukan

faktor-faktor strategi internal akan mengacu pada STP dan *Marketing Mix*. Dan indikator-indikator yang digunakan untuk menentukan faktor-faktor strategi eksternal akan mengacu pada PESTEL dan 5Force's.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Seluruh faktor dari lingkungan pemasaran internal dan eksternal yang sudah didapat kemudian di *input* dalam matriks yakni IFE dan EFE. Selanjutnya, matriks itu akan diserahkan pada narasumber untuk pengisian kuesioner berdasarkan tingkat kepentingan untuk mendapat bobot dan rating. Hasil bobot dan rating dari tiap-tiap faktor akan dijumlahkan dan mendapat total skor. Total skor tersebut nantinya akan menjadi acuan penilaian posisi internal dan eksternal perusahaan serta akan menunjukan yang kuat atau lemah di posisi internal. Pada eksternal, 4,0 merupakan skor yang mengindikasikan bahwa PT. XYZ bisa memanfaatkan peluang dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman di lingkungan eksternal. Sedangkan skor 1,0 mengindikasikan sebaliknya bahwa PT. XYZ kurang mampu memanfaatkan peluang dan kurang dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal.

3.3.3 Tahap Analisis dan Pengolahan Data

Di tahap ini akan menganalisis lebih lanjut mengenai posisi perusahaan saat ini berdasarkan hasil internal dan eksternal yang akan dipadukan dalam IE *matrix*. Parameter IE *matrix* terdiri dari parameter internal dan eksternal PT. Hal itu memiliki tujuan dalam menentukan letak perusahaan dari hasil kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil dari analisis yang diperoleh dengan memakai matriks IFE dan EFE di *input* dalam matriks IE lalu ditarik garis vertikal serta horizontal hingga mendapat titik temu pada kuadran atau sel matriks IE. Dari hasil tersebut akan menghasilkan implikasi *Strategic Business Unit (SBU)* yang tepat untuk perusahaan. Hal ini akan sangat membantu menuju proses selanjutnya, yaitu SWOT matrix.

Penyusunan SWOT matrix mempunyai sasaran dalam mendapatkan alternatif strategi agar dapat diaplikasikan di perusahaan mengacu pada aspek internal dan eksternal PT. XYZ. Dalam matriks SWOT tersedia empat model alternatif strategi. Dengan penentuan sebagai berikut:

1. Alternatif strategi *strength-opportunity* (SO).
2. Alternatif strategi *strength-threat* (ST).
3. Alternatif strategi *weakness-opportunity* (WO).
4. Alternatif strategi *weakness-threat* (WT).

Dalam tahap ini akan dilakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi-strategi dari penggabungan SO-WO-ST-WT. Sehingga akan didapat empat rekomendasi strategi atau langkah yang dapat dilakukan perusahaan dalam memilih strategi pemasaran yang tepat. Setelah didapat empat rekomendasi dari matriks SWOT, selanjutnya pengambilan keputusan akan dilakukan dalam memilih strategi yang tepat untuk perusahaan dengan memakai matriks QSPM. Pada matriks berikut berisi faktor-faktor yang sebelumnya telah diidentifikasi yakni internal dan eksternal. Kemudian dilaksanakan penilaian atau pembobotan yang identik dengan IFE dan EFE. Pembobotan pada setiap faktor dilakukan untuk menghitung *total attractiveness score* (TAS) berdasarkan alternatif strategi SWOT. Pemilihan alternatif strategi berdasarkan bobot TAS, semakin bobot TAS maka alternatif strategi tersebut menjadi prioritas utama untuk diterapkan. Begitupun sebaliknya semakin rendah nilai TAS maka alternatif strategi tersebut akan menjadi pilihan yang terakhir untuk diterapkan.

3.3.4 Tahap Kesimpulan

Dengan hasil penelitian ini, diharapkan akan mendapat 1 (satu) strategi pemasaran yang tepat untuk direkomendasikan dan diimplementasikan oleh PT. XYZ.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab berikut menjelaskan tentang analisis dari data yang didapatkan, hasil pada pengolahan data, beserta interprestasinya. Tahapan yang ingin dihasilkan dari penelitian berikut diantaranya: lingkungan internal PT. XYZ yakni terdiri atas analisis terhadap STP dan 4P, serta lingkungan eksternal PT. XYZ berdasarkan analisis terhadap PESTEL dan *Porter's 5 Forces*, pada lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), perumusan faktor-faktor pada kuesioner, pengolahan data hasil kuesioner terhadap direksi PT. XYZ, perumusan matriks IFE, EFE, pengolahan data ke dalam matriks IE, mencocokanya dalam matriks SWOT, pengambilan keputusan menggunakan matriks QSPM.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. XYZ beroperasi sebagai perusahaan dalam bidang penyedia mesin pendingin untuk industri, dan salah satu produk andalannya adalah kompresor. PT. XYZ didirikan pada 5 September 1985. PT. XYZ tidak berdiri sendiri melainkan dalam dukungan dan bagian dari MYK Co.,Ltd., yang berpusat di Tokyo, Jepang. Saat ini PT. XYZ memiliki sekitar 104 karyawan yang tersebar pada berbagai kantor pusat maupun cabang se-Indonesia, dimana satu unit kantor pusatnya terletak di Jakarta, dan satu unit *warehouse* sebagai lokasi penyimpanan atau *drop point* unit kompresor yang akan dipasarkan di Indonesia terletak di Tangerang.

Sejalan dengan perkembangannya, PT. XYZ yang memiliki pangsa penjualan *Business to Business* (B2B) ini mulai memperluas unit usahanya pada tahun 2003 dengan membuka 2 kantor cabang di Surabaya dan Medan. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan penjualan suku cadang maupun jasa perawatan mesin secara cepat dan dekat dengan pembeli. Karena seperti yang kita ketahui bahwa mengelola hubungan dan keberhasilan dari B2B ialah seperti apa perusahaan membangun ikatan secara *intense* dalam upaya menciptakan dan

membentuk loyalitas pelanggan yang tidak sebatas interaksi transaksional antara *customer* dan *supplier*.

Konsep pangsa pasar B2B adalah pendekatan antara masing-masing perusahaan melalui mediasi dari tiap pengambil keputusan. Tim *sales* harus mampu menciptakan hubungan yang erat secara personal agar proses kesepakatan untuk menggunakan produk PT XYZ tercapai. Karakteristik B2B yang dimiliki PT. XYZ selama ini dalam proses pemasaran diantaranya:

1. *Multiple decision makers.*

Mekanisme pembelian *customer* B2B dapat melibatkan cukup banyak pihak pada pengambilan keputusannya. Dalam pelaksanaannya PT. XYZ memerlukan peran yang berbeda dari tiap individu pada transaksi pembelian, proses kompleks, dan cukup lama waktu dalam pengambilan keputusan dari *customer*.

2. *Longer decision cycle.*

Pengambilan keputusan pada lingkaran proses B2B memerlukan waktu yang lama dimana saat penandatanganan kontrak dan pembayaran hingga penyampaian barang bahkan hingga proses *after sales* membutuhkan kesiapan waktu yang tidak sebentar. Hal ini disadari PT. XYZ dengan mengestimasi proses terkait waktu persetujuan hingga pengerjaan.

3. *Customer specific discount.*

PT. XYZ memberikan variasi dalam diskon dan ketersediaan barang. Hal ini sangat kompleks karena tiap pelanggan bisnis memiliki diskon berbeda yang tergantung pada jumlah pembelian item.

4. *Conflict with direct sales channels*

Dalam proses B2B PT. XYZ penjualan diandalkan pada tim *sales*. Selama ini PT. XYZ memiliki sales yang handal akan tetapi dalam jumlah *pic sales* selama ini terbatas sehingga penjualan langsung tatap muka harus memiliki waktu yang terencana dan juga adanya *reseller* menjadikan persaingan dengan sales internal PT. XYZ semakin kompetitif.

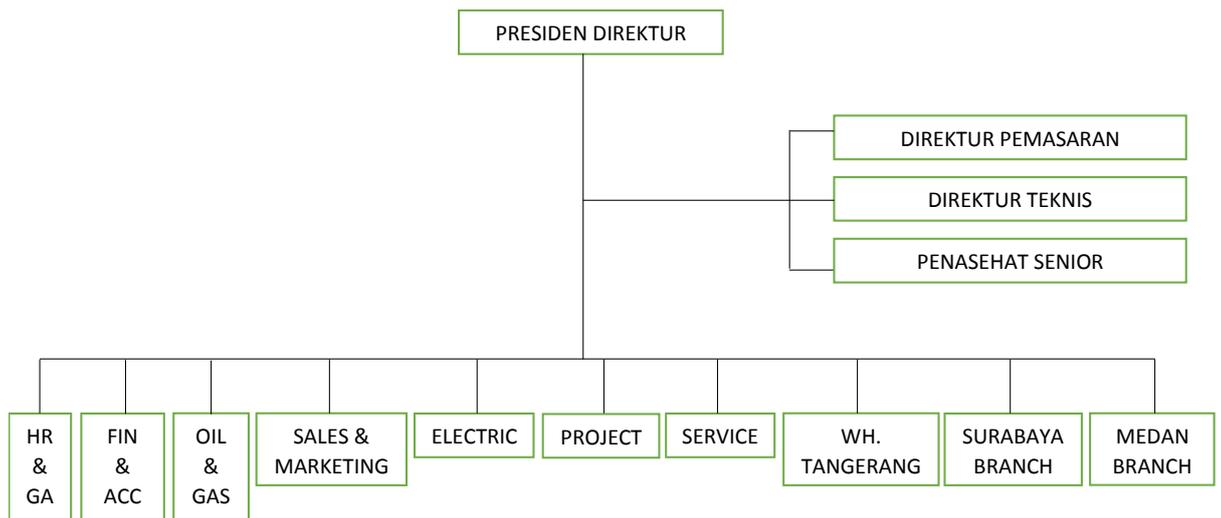
5. *International markets*

Karakteristik tiap wilayah dan negara dapat menjadi hambatan dalam pendekatan penjualan B2B diantaranya aspek budaya, hukum dan norma yang ada. PT. XYZ yang merupakan perusahaan asing mengatasi hal tersebut dengan pendekatan yang tepat sesuai akan aturan yang berlaku.

PT. XYZ sebagai perusahaan penyedia mesin pendingin di Indoneisa telah memiliki basis yang spesifik pada pangsa pasar di Indonesia. Selain memasarkan produk PT. XYZ menciptakan karakteristik dan pendekatan yang strategis dalam meraih kesepakatan dengan pelanggan. Dengan demikian PT. XYZ diharapkan mampu bersaing dalam menyediakan produk pendingin di Indonesia.

4.1.1 Struktur Organisasi

Tatanan organisasi pada PT. XYZ melingkupi lapisan unit kerja suatu organisasi. Struktur organisasi perusahaan menunjukkan adanya pembagian fokus kerja serta tanggung jawab para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Gambar 4.1 berikut merupakan struktur organisasi PT. XYZ:



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. XYZ

4.1.2 Pelanggan PT. XYZ

Pelanggan potensial PT. XYZ adalah perusahaan yang membutuhkan sistem pendingin dalam produk maupun jasa yang ditawarkan. Terdapat 10 sektor pelanggan PT. XYZ saat ini antara lain sebagai berikut:

- a. Makanan: Pabrik pengolahan makanan, pabrik makanan beku, pabrik edamame, gudang penyimpanan bawang atau bahan makanan lain yang memerlukan kestabilan suhu penyimpanan.
- b. Minuman: Pabrik pembuatan minuman berkarbonasi, pabrik pembuatan *ice cream*, pabrik pembuatan minuman *probiotics*, pabrik pembuatan es balok dan *ice cube*.
- c. Perikanan: Pengalengan ikan sarden, pemrosesan ikan sidat, pemrosesan ikan untuk ekspor.
- d. Kelautan: Pendingin pada kapal ikan.
- e. *Oil, Gas & Chemical*: Sektor energi dan pengeboran minyak bumi.
- f. *Dairy*: Pabrik pengolahan susu UHT serta keju maupun *yoghurt*.
- g. *Breweries*: Pabrik pengolahan minuman beralkohol.
- h. Logistik: Perusahaan penyedia jasa transportasi barang yang membutuhkan sarana pendinginan saat pengiriman.
- i. *Leisure*: Pembuatan arena *ice skating* di pusat perbelanjaan atau arena bermain.
- j. Lingkungan: Pabrik pengelolaan pupuk, pabrik pengolahan tembakau rokok.

4.1.3 Pesaing PT. XYZ

Pesaing PT. XYZ adalah perusahaan mesin pendingin yang mayoritas berasal dari luar negeri, dan sudah memiliki pangsa pasar yang besar. Terdapat 3 pesaing PT. XYZ, diantaranya:

- a. PT. GRS merupakan *market leader* penjualan kompresor *freon* dari Jerman.
- b. PT. BTZ merupakan pendatang baru dari China yang menerapkan sistem jual lepas kompresor dan dikenal dengan harga jual yang sangat rendah.
- c. PT. SBR merupakan perusahaan kompresor dari Denmark, sudah menerapkan sistem *ammonia* dalam produk yang dipasarkan.

4.2 Teknik Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data di tahap ini memakai media kuesioner. Setelah memperoleh data maka dilakukan analisis hasil dan mengelola hasil tersebut.

4.2.1 Lingkungan Internal PT. XYZ

Untuk menyusun strategi pemasaran, PT. XYZ perlu menganalisis akan apa dihadapi berdasarkan faktor-faktor internal. Faktor-faktor internal perusahaan di analisis untuk menjadi tahapan guna memperoleh kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dalam menghadapi faktor-faktor internal perusahaan dapat ditentukan dari strategi STP yang terdiri dari *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* serta juga *marketing mix* atau bauran pemasaran yang sering juga disebut 4P.

4.2.1.1 *Segmentation, Targeting dan Positioning*

Dengan adanya penerapan STP yang tepat, tentu akan menjadikan perusahaan lebih terfokus dalam mencari kebutuhan dan kelompok konsumen, kemudian membidik konsumen yang berada dicangkupan pasar tersebut untuk memenuhi kebutuhan secara unggul dan selanjutnya meletakkan penawarannya sebaik mungkin, hingga membuat target pasar mengetahui produk atau penawaran serta ciri khas pada perusahaan tersebut (Kotler, 2005).

- ***Segmentation***

Segmentasi pasar adalah tahapan identifikasi pasar yang menciptakan beberapa kelompok berbeda disesuaikan dengan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan. Setelah segmentasi pasar maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi untuk memutuskan segmen yang tepat untuk menjadi target pasar PT. XYZ. Segmentasi pasar pada PT. XYZ ini dibagi menjadi sembilan macam segmentasi, diantaranya geografi, demografi, psikografi, *sociocultural* (sosio-budaya), hubungan secara ekstrim, situasi penggunaan, *benefit/keuntungan*, *hybrid/keuntungan* dan tingkah laku. Diantara 9 macam segmentasi tersebut, PT. XYZ menerapkan 2 macam segmentasi yaitu:

- a. Segmentasi Geografis: Hal ini didasarkan pada pembagian wilayah pemasaran dari kantor pusat kepada cabang-cabang terkait. Misal cabang Medan dengan cangkupan wilayah pemasaran Sumatera. Dan cabang Surabaya dengan cangkupan wilayah pemasaran Jawa Timur dan sebagian besar Indonesia Timur. Hal ini bertujuan agar mempermudah penjangkauan pengiriman suku cadang maupun kemudahan para teknisi untuk bergerak dalam menangani *customer* jika terjadi *trouble*.
- b. Segmentasi Demografi: Hal ini didasarkan pada sasaran *customer* yang merupakan seseorang yang mewakili wajah dari suatu perusahaan. Sebagai contoh manajer teknis atau direktur suatu perusahaan yang mana bisnis perusahaannya membutuhkan pendingin. Demografi sektor *customer* PT. XYZ terperinci pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Demografi *Customer* PT. XYZ

Informasi Demografi		Jumlah	Persentase (%)
Total <i>customer</i>		458	100%
Food	<i>Poultry Products</i>	17	3,7
	<i>Meat Products</i>	8	1,7
	<i>Bakery & Confectionery Products</i>	15	3,3
	<i>Noodle & Pasta Products</i>	21	4,6
	<i>Frozen Processed & Prepared Foods</i>	37	8,1
	<i>Dairy Products</i>	5	1,1
	<i>Ice Cream</i>	3	0,7
	<i>Non-alcoholic Beverages</i>	21	4,6
	<i>Brewery, Winery, Liquor</i>	3	0,7
	<i>Vegetable, Fruits & Cut Flowers</i>	2	0,4
	<i>Processed Fishery Products</i>	53	11,6
	<i>Edible Oil and Fats</i>	8	1,7
Environment	<i>Commercial or Logistic Cold Storage</i>	72	15,7
	<i>Fishery (Storage or Ice Making)</i>	128	27,9
	<i>Ice Skating Rink, Snow Machine</i>	0	0,0
	<i>Petro-chemical, Gas (Liquefaction & Transport)</i>	14	3,1
	<i>Fine Chemical (Pharmaceutics, IC Laboratories, etc)</i>	0	0,0
	<i>Power Company, Automobile Industry,</i>	7	1,5

<i>Energy</i>		
<i>Marine (Reefer, Fishing Boat, etc)</i>	34	7,4
<i>Aircraft & Military Industry</i>	0	0,0
<i>Air Conditioning</i>	0	0,0
<i>Snow Melting</i>	0	0,0
<i>Equipment Sales to Distributors</i>	4	0,9
<i>Others</i>	6	1,3

Untuk penerapan 7 macam segmentasi lainnya lebih condong diterapkan pada *business to personal customer*, sedangkan penerapan PT. XYZ cenderung *business to business*.

- **Targeting**

Targeting merupakan langkah PT. XYZ dalam mengevaluasi beberapa segmen pasar yang sudah dipilah dan disesuaikan persamaan antara masing-masing segmen pasar. Dengan melakukan tahap targeting maka PT. XYZ sudah memiliki segmen pasar yang akan dibidik. Sesuai dengan segmentasi sebelumnya, target pasar pada PT. XYZ merupakan perusahaan dan instansi yang membutuhkan pendingin dalam menjalankan bisnisnya. Masing-masing perusahaan dan instansi tentu saja akan mendapatkan penawaran yang berbeda tergantung dari penggunaan mesin, kapasitas mesin, dan lain sebagainya. Dapat dikatakan bahwa PT. XYZ menargetkan *niche market* yaitu perusahaan atau instansi yang membutuhkan pendingin dengan kebutuhan yang berbeda-beda.

- **Positioning**

Positioning memiliki tujuan untuk mempengaruhi seperti apa sebuah segmen pasar memandang barang atau jasa yang diberikan oleh PT. XYZ dibandingkan dengan pesaing. Apabila sasaran pasar tampak jelas dan tertarget maka dapat menjelaskan positioning serta perbedaan PT. XYZ berdasarkan produk dan keunggulan dibandingkan kompetitor.

Saat perusahaan menyepakati segmen dan hendak menjajaki sasaran pasar yang dituju, langkah berikutnya memutuskan posisi mana yang akan dicapai pada segmen tersebut. PT. XYZ ingin memposisikan sebagai *market leader* dalam

industri pendingin yang menjadi pilihan bagi perusahaan yang membutuhkan pendingin dalam menjalankan bisnisnya dan memberikan layanan terbaik bagi *customer* dengan menggabungkan keahlian yang dimiliki PT. XYZ untuk merealisasikan imajinasi *customer* dalam mengembangkan dan menciptakan produk atau mesin pada tingkat berikutnya yang sesuai dengan kebutuhan *customer* kami.

4.2.1.2 Marketing Mix

Marketing mix atau dikenal sebagai bauran pemasaran terdiri dari sejumlah variabel yang digunakan untuk menunjang perusahaan dalam memahami kebutuhan para pelanggan. *Marketing mix* yang dilakukan oleh PT. XYZ adalah:

- **Produk**

Produk merupakan salah satu unsur dalam *marketing mix* yang dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh *customer*. Produk yang ditawarkan PT. XYZ cukup beragam dan menyesuaikan kebutuhan atau kapasitas yang diinginkan oleh *customer*. Sebagai contoh pada sektor pabrik es, kebanyakan menggunakan jenis kompresor *reciprocating* dengan tipe *M-series*. Hal ini tentu berbeda dengan sektor pengolahan makanan yang memiliki sistem dan bobot yang lebih besar dari pabrik es sehingga menggunakan jenis kompresor *screw* dengan beberapa tipe pilihan tergantung dengan kebutuhan produksi dari *customer*. Mengingat banyaknya jenis dan tipe produk dari PT. XYZ, tentu menjadi nilai tambah di mata *customer* karena hal ini tentu mempermudah para *customer* dalam mencari pilihan mesin yang sesuai dan mampu memenuhi target produksi perusahaannya. Dan ditambah lagi kerjasama antara *research and development* PT. XYZ dan pelanggan untuk menciptakan inovasi produk yang menjadi solusi kreatif serta inovatif dalam membangun kerjasama yang erat dengan *customer* yang dimiliki

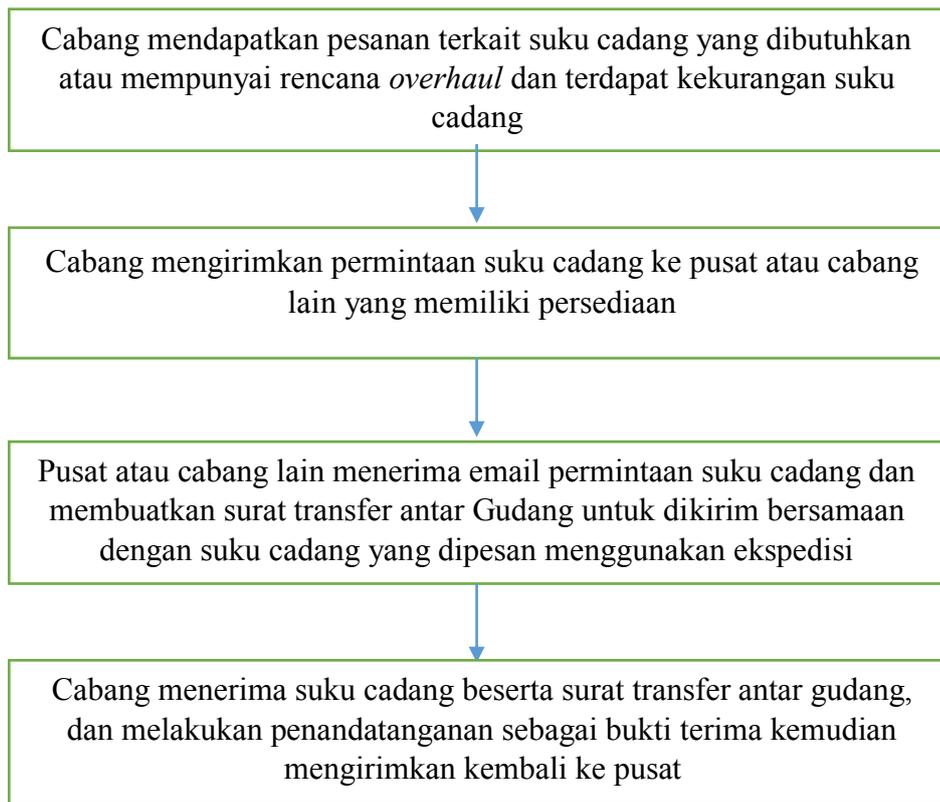
- **Harga**

Harga merupakan salah satu unsur dalam *marketing mix* yang membutuhkan perhatian lebih dari perusahaan. Tentu hal ini dikarenakan faktor harga yang ditetapkan akan mempengaruhi pendapatan yang diterima oleh perusahaan dan menunjukkan persaingan dengan produk sejenis. Hal ini kerap menjadi

acuan bagi *customer* dalam memilih *supplier*. Harga yang diberlakukan untuk mesin kompresor PT. XYZ merupakan harga yang relatif tinggi dibandingkan beberapa kompetitornya. Misalnya interval harga jual mesin kompresor PT. XYZ berkisar antara Rp. 200.000.000,- sampai dengan Rp. 800.000.000,-. Sedangkan rata-rata interval harga jual mesin kompresor kompetitor berada dikisaran yang sedikit lebih rendah, yaitu Rp. 100.000.000,- sampai dengan Rp. 750.000.000,-. Penetapan harga pada PT. XYZ merupakan ketentuan dari perusahaan induk di Jepang.

- **Distribusi**

Distribusi adalah tahap dimana perusahaan menyalurkan produk kepada *customer*, hal ini dilakukan untuk memudahkan *customer* dalam mendapatkan produk tersebut serta dapat menjamin ketersediaan stok produk saat terdapat permintaan atau kebutuhan *maintenance*. Distribusi tidak selalu tentang produk yang disalurkan dari perusahaan induk ke cabang, tetapi juga dari cabang ke *customer*. Distribusi yang dilakukan PT. XYZ tergolong cukup cepat dan ditangani oleh bagian gudang dari *workshop* PT. XYZ di Tangerang dengan para staf gudang di kantor cabang Surabaya maupun Medan. Jika stok suku cadang di kantor cabang mulai menipis, staf bagian gudang mengajukan permintaan suku cadang ke *workshop* atau kantor cabang lainnya. Proses pengiriman suku cadang dari pusat ke cabang ataupun antar cabang akan disampaikan dalam diagram berikut:



Gambar 4.2 Proses distribusi suku cadang dari pusat ke cabang atau antar cabang

Kegiatan distribusi yang dilakukan oleh PT. XYZ ini teridentifikasi dalam distribusi langsung dan tidak langsung. Distribusi secara langsung berjalan seperti Gambar 4.2, *sales* yang mendapatkan pesanan akan menghubungi cabang terdekat dari pelanggan untuk mengecek ketersediaan suku cadang, hal ini bertujuan untuk mempersingkat waktu pengiriman kepada pelanggan. Apabila permintaan akan suku cadang dari pelanggan tidak terpenuhi di cabang terdekat, maka staff gudang cabang tersebut dan pihak sales akan berkoordinasi dengan pihak yang ada di kantor pusat agar memasok kebutuhan cabang terkait. Pihak kantor pusat mengirimkan suku cadang yang diperlukan beserta surat transfer antar gudang ke kantor cabang. Setelah pihak cabang menerima suku cadang beserta surat transfer antar gudang, staf gudang melakukan penandatanganan sebagai bukti terima, kemudian mengirimkan kembali surat transfer antar gudang ke pusat. Sedangkan untuk distribusi tidak langsung, PT. XYZ memasarkan produknya melalui agen

yang bekerja sama dengan sistem pemberian harga khusus. Hal ini dimanfaatkan dengan baik oleh para agen.

- **Promosi**

Promosi merupakan langkah awal dari proses penjualan. Kegiatan promosi juga merupakan salah satu strategi memasarkan produk sebagai ujung tombak suatu perusahaan. Promosi memiliki tujuan utama antara lain:

1. Memberikan informasi produk.
2. Membujuk customer untuk menggunakan produk dan jasa dari PT. XYZ.
3. Menjelaskan lebih lanjut mengenai keunggulan dari PT. XYZ

Kegiatan promosi pemasaran yang dilakukan PT. XYZ melalui cara berikut ini:

1. *Word of Mouth*

Word of mouth yang juga pemasaran melalui komentar, saran, serta pujian pelanggan yang sudah menggunakan produk PT. XYZ. Salah satu jenis strategi pemasaran ini dapat menentukan keputusan memilih suatu produk atau jasa pada konsumen.

2. Mengikuti *event exhibition*

Event exhibition merupakan ajang yang dapat digunakan suatu perusahaan dalam memperkenalkan produk. Selain itu juga dapat meningkatkan penjualan dan menjaring *customer*.

3. *Personal Selling*

Merupakan bentuk promosi secara *personal* yang merupakan tingkat lebih lanjut dari dua kegiatan promosi sebelumnya, yaitu *word of mouth* dan tindak lanjut dari menarik calon pelanggan pada saat *event exhibition*. Hal ini menjadi penting dilakukan karena menjalin kedekatan *personal* dengan calon pelanggan. Dan selanjutnya *sales* mampu mengkomunikasikan dan memberi informasi terkait produk yang dibutuhkan calon pelanggan.

4.2.2 Lingkungan Eksternal PT. XYZ

Faktor dari luar perusahaan (eksternal) yang dihadapi akan dianalisis dengan tujuan penyusunan strategi pemasaran PT. XYZ. Faktor eksternal dianalisis sebagai tahapan untuk mendeteksi peluang dan ancaman eksternal

perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dua model analisis yang dapat digunakan untuk faktor eksternal meliputi analisis makro yaitu metode PESTEL (*Politic, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal*) dan juga analisis industri yang menggunakan metode *Porter's 5 Forces (Competitive Rivalry, Customer Supplier, New Entrants, Consumer and Substitution)*.

4.2.2.1 PESTEL (*Politic, Economy, Social, Technology, Environment, dan Legal*)

PESTEL disebut juga sebagai alat yang berfungsi untuk mengidentifikasi atau memberikan gambaran mengenai kondisi lingkungan sekitar PT. XYZ. *PESTEL Analysis* dapat berfungsi sebagai pertimbangan untuk faktor-faktor masalah eksternal PT. XYZ yang mencakup hal-hal berikut:

- ***Politic***

Dunia politik sangat berpengaruh terhadap kemajuan ekonomi maupun pengembangan bangsa. Kondisi politik bahkan menjadi pertimbangan utama bagi para investor sebelum menginvestasikan bisnisnya di negara terkait. Karena resiko politik umumnya berkaitan erat dengan keamanan suatu negara. Oleh karena itu, dapat disimpulkan apabila situasi politik mendukung, maka bisnis akan berjalan dengan lancar. Dengan kata lain investor tentu akan tertarik untuk menginvestasikan bisnisnya di suatu negara yang kondisi politiknya stabil. Bagi PT. XYZ, stabilitas politik memegang pengaruh besar dalam keberlangsungan bisnisnya. Hal ini dikarenakan PT. XYZ bergantung pada pelanggan-pelanggan besar yang mayoritas merupakan perusahaan asing sehingga adanya isu-isu politik mampu membuat perusahaan induk dari para pelanggan memutuskan untuk menarik investasinya atau menahan perencanaan pembelian unit mesin baru diakibatkan kondisi politik di Indonesia. Seperti contohnya dialami PT. XYZ pada saat tahun 2019 yang terdampak penjualannya karena adanya pemilihan presiden di Indonesia.

- ***Economy***

Pada sektor ekonomi ini meliputi pengaruh akan beberapa faktor akan kemampuan jual dan model pembelian dari konsumen sehingga calon pelanggan dapat melakukan *survey* terhadap kemampuan pembelian produk

atau menawar harga agar mencapai kesepakatan terbaik bagi kedua perusahaan. Dengan memanfaatkan daya beli pelanggan, PT. XYZ dapat mengambil peluang menarik calon pembeli dengan memberikan diskon.

- ***Social***

Keberagaman keadaan sosial mempengaruhi kebutuhan konsumen termasuk dengan jumlah potensi pangsa pasar yang tersedia. Keadaan ini pada PT. XYZ tentu berpengaruh terhadap pertumbuhan pasar bidang industri yang dihadapi saat ini.

- ***Technology***

Teknologi sangat berkaitan erat dengan PT. XYZ, berpacu dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat membuat PT. XYZ berkembang pesat memenuhi tuntutan pasar. Kondisi tersebut menjadi kesempatan baik untuk PT. XYZ yang sedang melakukan ekspansi dengan melakukan kerjasama antara *research and development* dengan perusahaan pelanggan yang membutuhkan pendingin dalam proses bisnisnya. Sebagai contoh inovasi yang dilakukan adalah mengembangkan teknologi pemrosesan makanan baru untuk meningkatkan rasa, warna, dan aroma.

- ***Environment***

Kesadaran masyarakat atau pelaku industri pendingin yang memilih untuk bertahan dengan penggunaan Freon dari pada beralih ke Amonia yang lebih ramah lingkungan atau *ozone friendly*. Pada PT. XYZ hal ini tentu menyangkut pada keunggulan produknya, yaitu konsep ramah lingkungan yang tentunya menjadi nilai lebih bagi calon konsumen untuk memilih produk PT. XYZ.

- ***Legal***

Beberapa kebijakan atau regulasi pemerintah tentu membawa dampak bagi pelanggan PT. XYZ terutama yang bergerak di sektor perikanan maupun pengolahannya. Seperti halnya kebijakan pelarangan penggunaan cantrang bagi para nelayan yang membawa dampak berkurangnya hasil tangkapan. Sehingga hal tersebut menjadikan menurunnya pasokan ikan yang akan diolah ataupun diawetkan dengan cara pendinginan di beberapa pelanggan

PT. XYZ pun menurun. Bahkan terdapat beberapa bisnis pelanggan yang memilih untuk tutup di waktu atau musim tertentu karena tidak adanya pasokan ikan. Tentu saja hal ini turut membawa pengaruh menurunnya penjualan suku cadang maupun jasa pemeliharaan mesin kompresor di PT. XYZ. Regulasi yang berubah-ubah tentu dapat menjadi ancaman bagi PT. XYZ.

4.2.2.2 Porter's 5 Forces (Competitive Rivalry, Customer Supplier, New Entrants, Consumer and Substitution)

Porter's 5 Forces dipergunakan dalam analisis untuk mengembangkan strategi bisnis atau lingkungan persaingan industri. Dengan kata lain perusahaan mampu tetap bertahan dan berhasil berkompetisi menghadapi perusahaan lainya, harus memperhatikan 5 kekuatan kompetitif. Dan *Porter's 5 Forces* pada PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- ***Competitive Rivalry***

Persaingan dalam dunia bisnis tentu tidak dapat dihindari. Oleh karena itu perusahaan perlu menciptakan keunggulan-keunggulan dalam produk atau jasa yang ditawarkan agar dapat memenangkan persaingan. Dan dengan adanya produk-produk PT. XYZ, tentu memiliki daya beli tinggi mengingat jumlah *potential buyer* di Indonesia cukup tinggi karena banyak proses bisnis yang membutuhkan pendingin dalam meningkatkan kualitas produksinya.

- ***Supplier Power***

Dalam proses bisnis, tentunya pemilihan *supplier* juga merupakan hal yang menentukan kualitas produk ataupun jasa yang akan dibeli. Dalam hal ini, PT. XYZ cukup beruntung karena hanya memasarkan produk dari perusahaan induk yang merupakan manufaktur kompresor, sehingga PT. XYZ tidak perlu ragu akan kualitas dan harga.

- ***New Entrants***

Adanya ancaman tidak selalu berasal dari kompetitor yang sudah ada, namun dengan berjalannya waktu tentu pesaing baru akan mulai bermunculan dan hal ini dapat menyebabkan ketatnya persaingan. Hal tersebut juga dirasakan

PT. XYZ saat pesaing baru mulai bermunculan, terlebih persaingan harga jual di pasar dirasa sangat mempengaruhi jumlah penjualan PT. XYZ.

- ***Substitution***

Persaingan produk tidak hanya muncul dari kompetitor namun dapat juga dari faktor munculnya produk atau jasa pengganti yang sangat berpotensi membatasi penjualan produk yang sudah ada. Dalam hal ini, PT. XYZ dan kompetitor lainnya dirasa belum menemui ancaman munculnya produk ataupun jasa baru yang dapat menggantikan produknya. Namun sebagai perusahaan pendingin yang sama-sama bekerja dalam pengembangan teknologi, PT. XYZ pun terus berupaya mengembangkan teknologi yang terbaru agar mampu memenuhi permintaan pasar.

- ***Consumer Power***

Menjelaskan tingkat kekuatan konsumen dalam melakukan pembelian barang atau jasa. Dalam kasus lain kejadian ini juga dapat berarti daya tawar pembeli sebelum memutuskan pembelian suatu produk. Pada PT. XYZ sendiri hal ini menjadi perhatian khusus terlebih pada konsumen-konsumen baru yang membandingkan harga dengan kompetitor lainnya. Sering kali hal tersebut menjadikan PT. XYZ kalah dalam persaingan harga jika faktor pertimbangan pemilihan produk oleh calon pembeli didasarkan pada faktor harga.

4.2.3 Analisis Lingkungan Internal PT. XYZ

Bedasarkan hasil analisis internal pada PT. XYZ menggunakan metode *segmentation, targeting, dan positioning* atau dikenal sebagai STP dan juga *marketing mix*, didapatkan hasil dari sejumlah faktor kekuatan dan kelemahan yang diantaranya:

4.2.3.1 Kekuatan

1. Inovasi Produk

PT. XYZ melakukan ekspansi dengan melakukan kerjasama antara *research and development* dengan perusahaan pelanggan yang membutuhkan pendinginan dalam proses bisnisnya. Sebagai contoh inovasi yang dilakukan adalah mengembangkan teknologi pemrosesan makanan baru untuk meningkatkan rasa, warna, dan aroma. PT. XYZ mengalami

berbagai inovasi yang berdampak positif pada lingkungan. Sebelumnya produk mesin pendingin PT. XYZ menggunakan *freon* sebagai unsur utama dalam proses pendinginan. Namun dengan adanya dampak negatif dari *freon* terhadap lingkungan PT. XYZ melakukan inovasi pada produknya dengan menggunakan *ammonia* sebagai unsur pendingin. *Ammonia* diklaim oleh PT. XYZ dapat meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan berupa pengaruh terhadap lapisan ozon serta lebih hemat energi.

2. Layanan *After Sales*

Layanan *after sales* yang diterapkan oleh PT. XYZ adalah selalu responsif untuk melayani pelanggan. Jika ada *trouble* terhadap produk yang dibeli, pelanggan langsung menghubungi *engineer* PT. XYZ tanpa harus menghubungi pihak marketing untuk keperluan administrasi, hal ini bisa mempersingkat waktu dalam penyelesaian masalah yang terjadi. PT. XYZ juga melakukan pelatihan terhadap operator-operator pelanggan dalam pengoperasian produk serta *maintenance* produk.

3. SDM Berkualitas

PT. XYZ mempunyai SDM yang berkompetensi sesuai berdasarkan posisi karyawan serta *job desk* di perusahaan. PT. XYZ juga melakukan pelatihan terhadap inovasi produk yang telah dibuat supaya karyawan mengerti mengenai produk yang akan dijual. Karyawan juga dituntut untuk selalu memberika pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

4. Saluran Distribusi

Perusahaan memiliki kantor *workshop* untuk menyimpan produk jadi dan *spare part* serta perusahaan mempunyai beberapa kantor cabang yang menyediakan spare part yang diperlukan apabila ada pelanggan yang membutuhkan maka akan segera dikirim melalui kantor cabang terdekat sehingga dapat mempersingkat waktu pengiriman. Perusahaan juga melakukan *forecast* terhadap kebutuhan *spare part* pelanggan, sehingga perusahaan bisa mengirim *stock* ke kantor cabang terdekat untuk mempercepat proses pelayanan.

5. Referensi dari perusahaan induk

Referensi dari perusahaan induk untuk dapat diprospek oleh PT. XYZ. Beberapa pelanggan multinasional dari PT. XYZ berasal dari referensi perusahaan induk di Jepang. Dengan adanya kultur kepercayaan tinggi terhadap perusahaan Jepang, PT. XYZ mendapat kemudahan dalam penetrasi pasar. Jika keadaan tersebut mampu dimanfaatkan secara baik tentu akan mendatangkan kepercayaan pelanggan yang semakin tinggi.

4.2.3.2 Kelemahan

1. Kegiatan promosi kurang
PT. XYZ pada saat ini melakukan promosi dengan cara *personal selling*, *word of mouth* dan *exhibition*. Promosi yang dilakukan belum optimal dalam memperoleh pangsa pasar yang lebih besar ditambah lagi banyaknya kompetitor dengan bisnis serupa.
2. Regulasi dalam bertransaksi
Adanya perbedaan regulasi transaksi dalam PT. XYZ dan regulasi dalam perusahaan pelanggan.
3. Penentuan harga produk
Penentuan harga produk ditentukan oleh perusahaan induk di Jepang, kantor cabang tidak ada wewenang untuk menentukan harga produk, sementara kantor cabang mempunyai pemahaman lebih mengenai harga produk kompetitor di negara yang bersangkutan.
4. Jumlah *sales* terbatas
Keterbatasan SDM sales dan adanya beberapa SDM yang memiliki rangkap posisi sehingga SDM yang bekerja kurang optimal dalam melakukan pekerjaannya.
5. Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas
Pangsa pasar PT. XYZ belum merata ke semua sektor yang membutuhkan pendingin, saat ini masih terbatas untuk produk makanan dan minuman. Sementara masih ada beberapa sektor yang membutuhkan pendingin seperti sektor farmasi kosmetik.

4.2.4 Analisis Lingkungan Eksternal PT. XYZ

Berdasarkan hasil analisis eksternal pada PT. XYZ menggunakan strategi PESTEL (*Politic, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal*) dan juga menggunakan strategi *Porter's 5 Forces (Competitive Rivalry, Customer Supplier, New Entrants, Consumer and Substitution)* didapatkan hasil faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*thread*) sebagai berikut:

4.2.4.1 Peluang

1. Daya beli

Pelanggan memiliki daya beli yang tinggi karena pelanggan membutuhkan pendingin untuk proses bisnis mereka dalam meningkatkan kualitas produksi produk mereka.

2. *Agent supporting*

PT. XYZ mempunyai *agency* dalam memasarkan produk pendingin sehingga PT. XYZ bisa memasarkan produk secara langsung kepada pelanggan atau melalui *agency*.

3. Pertumbuhan industri

Seiring berkembangnya zaman semakin berkembang pula pertumbuhan industri membuat Badan Litbang Kementerian Perhubungan, Ditjen PDSPKP Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), dan dari internal kementerian yakni Ditjen Perhubungan Udara dan Ditjen Perhubungan Laut menyelenggarakan *Focus Group Discussion* pada 7 November 2017. Forum yang memaparkan perihal program Sistem Logistik Ikan Nasional (SLIN) dimana KKP berinisiatif menciptakan kesempatan penanaman modal wilayah produktif dengan *pilot project cold chain infrastructure* agar tercipta keterjangkauan akses hulu menuju hilir. Internal kementerian menjabarkan produk ketersambungan logistik udara dengan transportasi darat (seperti kereta api) dan melalui laut (tol laut) beserta jenis lainnya (seperti *refeer container* ataupun *refrigerated vehicle*).

4. Kepedulian terhadap lingkungan

Kebanyakan pendingin menggunakan freon yang mana dapat mencemari lingkungan. PT. XYZ menggunakan ammonia sebagai pendingin yang mana PT. XYZ memiliki dampak pencemaran lingkungan yang lebih kecil daripada freon.

4.2.4.2 Ancaman

1. Munculnya pesaing baru

Adanya beberapa pesaing baru yang menyebabkan pelanggan memiliki banyak referensi dalam membeli produk, ini bisa menyebabkan pelanggan bisa beralih untuk membeli produk kompetitor.

2. Kondisi sosial politik

Pertimbangan kondisi politik dalam negeri yang belum kondusif membuat investor ragu untuk melakukan investasi, sehingga bisa menyebabkan penurunan penjualan.

3. Inflasi

Pengaruh nilai tukar dari rupiah terhadap dollar berpengaruh pada harga jual produk

4. Regulasi yang berubah-ubah

Setiap pergantian roda pemerintahan maka banyak regulasi yang berubah. Contoh adanya regulasi pelarangan penggunaan cantrang yang menyebabkan hasil tangkap nelayan berkurang sehingga beberapa pelanggan dalam sektor perikanan mengurangi intensitas operasional yang mengakibatkan pelanggan tidak membutuhkan pendingin dalam jumlah banyak.

4.3 Formulasi Alternatif Strategi Pemasaran

Perumusan strategi dapat ditindaklanjuti saat analisis kondisi faktor eksternal dan internal perusahaan didapatkan. Terdapat tiga tahapan yakni tahap masukan, pencocokan, dan pengambilan keputusan yang digunakan dalam perumusan strategi.

4.3.1 Tahap masukan

Untuk menangkap hasil analisis dan identifikasi kondisi eksternal dan internal yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil analisis dan penurunan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan diklasifikasikan dalam matriks IFE, dan hasil analisis faktor eksternal dan derivasi yang terdiri dari peluang dicantumkan dalam matriks EFE..

a) Matriks IFE

Faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menggunakan matriks IFE sebagai alat strategis untuk mengukur peran faktor internal dalam suatu perusahaan. Hasil perhitungan bobot internal (lampiran 3) dan penilaian internal (lampiran 5). Tabel 4.2 merupakan hasil perhitungan estimasi faktor internal.

Tabel 4.2 Skor Faktor Internal

Faktor Internal		Rating	Bobot	Skor
<i>Strength</i>	Inovasi produk	1,6667	0,0875	0,1458
	Layanan <i>after sales</i>	4,0000	0,1250	0,5000
	SDM Berkualitas	3,0000	0,0750	0,2250
	Saluran Distribusi	3,3333	0,1000	0,3333
	Referensi dari perusahaan induk	1,6667	0,0625	0,1042
<i>Weakness</i>	Kegiatan promosi kurang	3,3333	0,1250	0,4167
	Regulasi dalam bertransaksi	2,3333	0,0750	0,1750
	Penentuan harga produk	2,0000	0,1375	0,2750
	Jumlah <i>sales</i> terbatas	3,6667	0,1375	0,5042
	Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas	2,6667	0,0750	0,2000
Total			1	2,8792

Merujuk berdasarkan Tabel 4.2 didapatkan total nilai skor sejumlah 2,8792. Berdasarkan skor yang menampakan bahwa PT. XYZ berada dalam kondisi rata-rata. Layanan *after sales* merupakan kekuatan utama dari PT. XYZ dengan skor 0,5. Kekuatan PT. XYZ di urutan kedua adalah saluran distribusi dengan skor 0,3333. SDM berkualitas merupakan kekuatan diurutan ketiga dengan skor 0,2250. Inovasi produk berada diurutan keempat dengan skor 0,1458. Referensi dari perusahaan induk berada diurutan kelima dengan skor 0,1042.

Jumlah *sales* terbatas menjadi kelemahan utama PT. XYZ yang nilai skornya 0,5042. Kelemahan PT. XYZ di urutan kedua Kegiatan promosi kurang dengan skor 0,4167. Penentuan harga produk merupakan kelemahan diurutan

ketiga dengan skor 0,2750 Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas berada diurutan keempat dengan skor 0,2000. Regulasi dalam bertransaksi berada diurutan kelima dengan skor 0,1750.

b) Matriks EFE

Peluang dan ancaman hal-hal di luar perusahaan. Matriks EFE digunakan sebagai ukuran lingkungan eksternal. Perkembangan EFE mengkaji faktor eksternal yang berhubungan dengan PT. XYZ memiliki 4 peluang dan 4 ancaman. Hasil perhitungan meningkatkan nilai eksternal (Lampiran 4) dan perhitungan yang memberikan nilai penyebabnya (Informasi Lampiran 6). Tabel 4.3 merupakan hasil perhitungan jumlah kasus eksternal yang dihadapi PT. XYZ.

Tabel 4.3 Skor Faktor Eksternal

Faktor Eksternal		Rating	Bobot	Skor
<i>Opportunity</i>	Daya beli	3,6667	0,1719	0,6302
	<i>Agent supporting</i>	3,0000	0,1563	0,4688
	Pertumbuhan industri	4,0000	0,1406	0,5625
	Kepedulian terhadap lingkungan	1,3333	0,0625	0,0833
<i>Threat</i>	Munculnya pesaing baru	2,6667	0,1719	0,4583
	Kondisi sosial politik	1,6667	0,1719	0,2865
	Inflasi	2,0000	0,0781	0,1563
	Regulasi yang berubah-ubah	2,0000	0,0469	0,0938
Total			1	2,739583333

Berdasarkan Tabel 4.3 Didapat total nilai skor 2,7395 berdasarkan hasil ini PT. XYZ berada diposisi rataan. Artinya perusahaan belum mampu merespon secara efektif dan efisien faktor eksternal yang memanfaatkan ancaman tersebut..

Sebagai peluang tertinggi dari PT. XYZ yaitu daya beli dengan skor 0,6302. Peluang PT. XYZ di urutan kedua adalah pertumbuhan industri dengan skor 0,5625. *Agent supporting* merupakan peluang diurutan ketiga dengan skor 0,4688. Kepedulian terhadap lingkungan berada diurutan keempat dengan skor 0,0833.

Munculnya pesaing baru merupakan ancaman utama dari PT. XYZ dengan skor 0,4583. Ancaman PT. XYZ di urutan kedua adalah kondisi sosial politik dengan skor 0,2865. Inflasi merupakan ancaman diurutan ketiga dengan skor 0,1563. Regulasi yang berubah-ubah berada diurutan keempat dengan skor 0,0938.

Pada hasil perhitungan menggunakan matriks EFE dan IFE posisi perusahaan diketahui melalui penggunaan matriks IE. Total skor yang sebesar 2,8792 dari IFE lalu EFE diperoleh 2,7395. Berdasarkan kedua skor tersebut maka diketahui bahwa PT. XYZ dalam memasarkan produk berada di posisi sel V. posisi pada sel V berarti perusahaan dalam *hold and maintain*. Maka dapat dilakukan strategi *market penetration* dan *development product*.

Penetrasi adalah cara peningkatan perluasan dengan pemasaran masif. Rencana pengembangan produk adalah mengembangkan dan mengadaptasi produk yang sudah ada dengan meningkatkan produk dan layanan serta mengubah layanan untuk menambah penjualan..

Skor Total IFE

		4	<u>Kuat</u>	3	<u>Rataan</u>	2	<u>Lemah</u>
Skor Total EFE	4	Tinggi	I Grow and Build	II Grow and Build	III Hold and Maintain		
	3	<u>Rataan</u>	IV Grow and Build	V Hold and Maintain	VI Harvest and Divestiture		
	2	<u>Rendah</u>	VII Hold and Maintain	VIII Harvest and Divestiture	IX Harvest and Divestiture		
	1						

Gambar 4.3 Matriks IE PT. XYZ

4.3.2 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan merupakan tahap pengembangan kebijakan yang didasarkan pada identifikasi dan analisis kondisi lingkungan dan internal perusahaan yang ada. Langkah-langkah yang digunakan untuk membuat strategi termasuk IE dan SWOT.

a) Matriks SWOT

Matriks SWOT disusun menurut hasil analisis faktor internal dengan terdiri atas kekuatan serta kelemahan, lalu faktor internal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Penggabungan faktor internal dan faktor internal perusahaan disusun secara sistematis dan terstruktur. Hasil penggabungan tersebut akan menghasilkan empat macam strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*) dan strategi WT (*Weakness-Threat*).

1. Strategi SO

Strategi kekuatan-peluang adalah penggunaan kekuatan dari dalam (internal) guna menjadi peluang. Strategi SO menghasilkan:

- Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1). Strategi SO ini didapatkan dari kekuatan PT. XYZ tentang inovasi produk dan SDM berkualitas yang memanfaatkan peluang daya beli pelanggan.
- Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3,O2). Strategi ini didapatkan dari kekuatan PT. XYZ tentang SDM berkualitas untuk memanfaatkan peluang *agent supporting*.
- Meningkatkan kualitas SDM *sales* seperti pelatihan negosiasi, handling objection, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan *business to business* (B2B) (S3, O1, O3)

2. Strategi WO

WO digunakan bertujuan meminimalkan pada kelemahan internal PT. XYZ serta memanfaatkan peluang eksternal perusahaan. Strategi yang dihasilkan adalah:

- Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4). Strategi ini dihasilkan dari memperkecil kelemahan PT. XYZ tentang kegiatan promosi kurang dan lingkup pasar masih sempit untuk memanfaatkan peluang kepedulian terhadap lingkungan.

3. Strategi ST

Strategi ST sebagai kekuatan internal yang dimanfaatkan PT. XYZ agar memperkecil ancaman eksternal perusahaan. Strategi yang dihasilkan adalah

- Memaksimalkan layanan after sales untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1). Strategi ini dihasilkan dari kekuatan PT. XYZ tentang layanan *after sales* untuk memperkecil ancaman munculnya pesaing baru.
- Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk mendapat *customer* baru demi mengatasi persaingan dengan pesaing baru (S5, T1). Strategi ini dihasilkan dari kekuatan PT. XYZ tentang Referensi dari perusahaan induk untuk memperkecil ancaman persaingan dengan pesaing baru
- Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1). Strategi ini didapatkan dari kekuatan perusahaan tentang inovasi produk untuk bersaing dengan pesaing baru.

4. Strategi WT

Strategi WT berguna dalam bertahan bertujuan mereduksi kelemahan internal dalam mengabaikan ancaman. Menghasilkan strategi antara lain:

- Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition* dan acara bersama dengan *customer* untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1). Strategi ini didapatkan dari kelemahan perusahaan tentang kegiatan promosi kurang untuk bersaing dengan pesaing baru.
- Memberikan target kepada jumlah *sales* dan memberikan insentif kepada *sales* bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1). Strategi ini didapatkan dari kelemahan perusahaan tentang kegiatan promosi kurang dan jumlah sales terbatas untuk bersaing dengan pesaing baru.

Tabel 4.4 Analisis Matriks SWOT PT. XYZ

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi produk 2. Layanan after sales 3. SDM berkualitas 4. Saluran distribusi 5.Referensi dari perusahaan induk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan promosi kurang 2. Regulasi dalam bertransaksi 3. Penentuan harga produk 4. Tidak adanya target yang diberikan terhadap sales 5. Lingkup pasar masih sempit/terbatas
<i>OPPORTUNITY</i>	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli 2. <i>Agent supporting</i> 3. Pertumbuhan industri 4. Kepedulian akan lingkungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1) 2.Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3,O2) 3. Meningkatkan kualitas SDM <i>sales</i> seperti pelatihan negosiasi, handling objection, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan <i>business to business</i> (B2B) (S3, O1, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4)
<i>THREAT</i>	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing baru 2. Kondisi sosial politik 3. Inflasi 4.Regulasi yang berubah-ubah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan layanan after sales untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1) 2. Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan

	mendapat peluang customer baru demi mengatasi munculnya pesaing baru (S5, T1) 3. Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1)	seperti <i>gathering, exhibition</i> dan acara bersama dengan <i>customer</i> untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1) 2. Memberikan target kepada jumlah <i>sales</i> dan memberikan insentif kepada <i>sales</i> bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1)
--	---	--

4.3.3 Tahap Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap yang menentukan prioritas pertama yang akan dilaksanakan. Langkah ini menggunakan teknologi Quantitative Modeling (QSPM) untuk perencanaan strategis.. Matriks SWOT Analisis dan matriks IE telah menghasilkan beberapa strategi pemasaran alternatif.

Tabel 4.5 Urutan Strategi Hasil QSPM

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1)	1,0010	3
2	Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3, O2)	0,6938	7
3	Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4)	0,7000	6
4	Memaksimalkan layanan <i>after sales</i> untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1)	0,9583	4

5	Memanfaatkan hubungan baik perusahaan dengan vendor/kontraktor untuk mendapat peluang <i>customer</i> baru demi mengatasi munculnya pesaing baru (S5, T1)	0,5625	9
6	Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1)	0,6042	8
7	Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti <i>gathering</i> , <i>exhibition</i> dan acara bersama dengan <i>customer</i> untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1)	0,8750	5
8	Memberikan target kepada sales dan memberikan insentif kepada sales bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1)	1,3792	2
9	Meningkatkan kualitas SDM sales seperti pelatihan negosiasi, handling objection, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan <i>business to business</i> (B2B) (S3, O1, O3)	1,4177	1

4.4 Analisis Matriks QSPM

Implikasi program yang dapat dilaksanakan oleh PT. XYZ sebagai alternatif strategi untuk meningkatkan aktifitas pemasaran

1. Meningkatkan kualitas SDM sales seperti pelatihan negosiasi, *handling objection*, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan *business to business*.

Alternatif strategi ini mendapatkan nilai TAS tertinggi yaitu sejumlah 1,4177. Alternatif strategi ini harus menjadi prioritas utama untuk diterapkan oleh PT. XYZ. Karakter PT. XYZ adalah business to business (B2B) yang mana pelanggannya merupakan pelaku bisnis, oleh karena itu diperlukan tenaga *sales* yang mumpuni untuk dapat memperluas pasar. Untuk itu perlu meningkatkan kualitas SDM sales dengan memberikan pelatihan marketing seperti komunikasi, negosiasi, kemampuan *entertain*, skill persuasif.

2. Memberikan target kepada *sales* dan memberikan insentif kepada *sales* bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1)

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang tertinggi kedua yaitu sebesar 1,3792. Dengan memberikan target kepada tim *sales* maka dapat meningkatkan kinerja *sales* untuk melakukan pemasaran. Tim *sales* lebih tertantang dengan adanya target yang diberikan oleh perusahaan. Untuk tim *sales* yang bisa mencapai target diberi bonus tambahan, hal ini bisa memotivasi tim *sales* untuk dapat meningkatkan kinerja untuk melakukan penjualan produk

3. Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1)

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang ketiga yaitu sebesar 1,0010. Memanfaatkan SDM untuk melakukan inovasi terhadap produk yang akan dijual dengan tujuan pelanggan tidak beralih kepada produk pesaing.

4. Memaksimalkan layanan *after sales* untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang keempat yaitu sebesar 0,9583. Kondisi saat ini layanan *after sales* yang diterapkan oleh PT. XYZ sudah baik untuk itu strategi ini terus dipertahankan.

5. Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition* dan acara bersama dengan *customer* untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama.

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kelima yaitu sebesar 0,8750. Selama ini website PT. XYZ tidak pernah diperbarui untuk menampilkan informasi tambahan mengenai produk yang dijual, untuk itu perlu memanfaatkan website untuk media *digital marketing*, serta melakukan kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition*, dan acara bersama.

6. Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang keenam yaitu sebesar 0,7000. PT. XYZ tidak menggunakan *freon* sebagai pendingin karena tidak ramah lingkungan. PT. XYZ menggunakan ammonia sebagai pendingin untuk menggantikan freon karena ammonia lebih ramah lingkungan daripada *freon*. Untuk itu kegiatan promosi yang dapat dilakukan salah satunya dengan mengkampanyekan penggunaan produk ramah lingkungan.

7. Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas *customer referral* dari *agent supporting*

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang ketujuh yaitu sebesar 0,6938. Dengan bertambahnya pesaing baru, PT. XYZ harus memanfaatkan SDM nya untuk melakukan penetrasi pasar supaya bisa meningkatkan penjualan.

8. Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kedelapan yaitu sebesar 0,6042. Untuk dapat bersaing dengan pesaing, PT. XYZ harus melakukan inovasi supaya produk yang ditawarkan berbeda dan memiliki keunggulan dibanding produk pesaing supaya pelanggan tetap menggunakan produk dari PT. XYZ.

9. Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk mendapat *customer baru* demi mengatasi munculnya pesaing baru

Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kesembilan yaitu sebesar 0,5625. Dengan adanya budaya dari asal perusahaan induk yang bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan pelanggan. Pelanggan yang berasal dari asal yang sama dengan perusahaan induk bisa dimanfaatkan dengan budaya yang sesuai dengan daerah asalnya yaitu menggunakan produk yang berasal dari daerah yang sama.

4.5 Implikasi Manajerial

PT. XYZ merupakan perusahaan multi-nasional yang menyediakan produk pendingin dan kompresor untuk beberapa sektor perusahaan yang membutuhkan pendingin seperti sektor *food, beverages, energy*, dan lain-lain.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah memperbaiki kekurangan-kekurangan internal perusahaan baik itu kekurangan teknis ataupun sistem. PT. XYZ harus memberikan target kepada tim *sales* supaya perusahaan bisa meningkatkan volume penjualan. PT. XYZ merupakan perusahaan yang memiliki karakteristik *business to business*, oleh karena itu tim sales perlu dibekali skill mumpuni untuk melakukan penjualan seperti skill negosiasi, persuasif, kemampuan entertain, serta skill untuk bisa melakukan pendekatan kepada pelanggan.

4.6 Validasi Hasil Penelitian oleh Pimpinan

Validasi hasil penelitian dilaksanakan melalui metode *focus group discussion* (FGD) bersama presiden direktur PT. XYZ. Tujuan melakukan analisis melalui FGD kepada presiden direktur untuk memberikan saran dan rekomendasi mengenai langkah strategi pemasaran yang lebih baik diterapkan oleh PT. XYZ.

Tabel 4.6. Hasil FGD

Responden	Status	Opini
Bapak Yugi	<i>President Director</i> PT. XYZ	Karakteristik PT. XYZ merupakan <i>business to business</i> (B2B) yang mana pelanggannya merupakan pelaku bisnis yang terdiri dari beberapa sektor. Dalam hal ini diperlukan pendekatan berbeda jika dibandingkan dengan <i>business to customer</i> (B2C). Oleh karena itu alternatif strategi untuk

		<p>pengembangan SDM <i>sales</i> perlu dilakukan supaya bisa lebih optimal dalam melakukan penetrasi pasar. Untuk saat ini tim <i>sales</i> tidak ada target yang diberikan, hanya saja diberikan insentif atas nama tim, jadi total insentif itu dibagi ke semua tim <i>sales</i>. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya kinerja masing-masing SDM karena penilaiannya berdasarkan tim. Untuk itu untuk meningkatkan performa masing-masing <i>sales</i> diperlukan untuk memberikan target kepada masing-masing sales dan insentif yang diberikan berdasarkan kinerja masing-masing individu.</p>
--	--	--

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal yang merupakan kekuatan pada PT. XYZ adalah Inovasi produk, Layanan *after sales*, SDM Berkualitas, Saluran Distribusi, Hubungan perusahaan induk dengan vendor. Sedangkan yang menjadi kelemahan PT. XYZ adalah Kegiatan promosi kurang, Regulasi dalam bertransaksi, Penentuan harga produk, Jumlah *sales* terbatas, Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas. Faktor eksternal yang merupakan peluang bagi PT. XYZ adalah Daya beli, *Agent supporting*, Pertumbuhan industri, Kepedulian terhadap lingkungan. Sedangkan yang menjadi ancaman untuk PT. XYZ adalah Munculnya pesaing baru, Kondisi sosial politik, Inflasi, Regulasi yang menyulitkan.
2. Berdasarkan hasil SWOT dan QSPM didapatkan strategi yang utama harus dijalankan adalah meningkatkan kualitas SDM sales dengan nilai TAS sebesar 1,4177.

5.2 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Mencoba menggunakan metode kuantitatif lain untuk mengurutkan prioritas strategi pemasaran seperti AHP, ANP, dan lain-lain.
2. Dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menggali lebih dalam terhadap strategi-strategi lingkungan internal maupun eksternal.
3. Mencoba menggunakan metode penelitian ini ke sektor-sektor yang berbeda.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- Alikhani, R., Torabi, S. A. and Altay, N. (2019) 'Strategic supplier selection under sustainability and risk criteria', *International Journal of Production Economics*. Elsevier B.V., 208(August 2017).
- Anwar, Khairil. (2010). *Efek Beban Pendingin Terhadap Performa Sistem Mesin Pendingin*. Jurnal SMARTek, Vol. 8 No. 3. Agustus 2010.
- David, Fred R. (2009). *Konsep Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ferrel, O.C, and Hartline, M. (2011) *Marketing Strategy: Text and Cases. 6th Ed. South Western Cengage Learning, USA*. 13th edn. USA: South Western Cengage Learning.
- Kismono, Gugup. (2001), *Bisnis Pengantar*, Yogyakarta: BPFE
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. PT. Indeks Kelompok Media. Jakarta
- Kotler, Philip and Gary, Amstrong. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran (Terjemahan)*. Jilid 1 dan 2. edisi Keduabelas. Erlangga. Jakarta.
- Kusbandono, W. and Purwadi, P. (2015) 'Cop mesin pendingin refrigeran sekunder'. *Jurnal Penelitian*. Volume 19, No. 1, November 2015
- Nisak, Zuhrotun. (2014). *Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif*. *EJurnal Manajemen*.
- Octaviani, M. W., Indriani, Y. and Situmorang, S. (2014) 'Pengaruh Bauran Pemasaran (Marketing Mix) dan Perilaku Konsumen Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Jus Buah Segar', *JIAA*, 2(2).
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis PT*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Shri, C. (2015) 'Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry : An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix', pp. 60–75.
- Singh, M. (2015) 'Importance of Environment Analysis in Marketing', *SSRN Electronic Journal*, 5(12).
- Setyorini, H., Effendi, M. and Santoso, I. (2016) 'Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)', *Industrial: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), pp. 46–53.
- Umar, Husein, 2003, *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen Jasa*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Virginia, D., (2010) 'Analisis Strategi Pemasaran Buku Pelajaran Bidang Pendidikan Dasar di Penerbit Yudhitira, Bogor.
- Williams, S.M. 2001. Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 192-203.

Lampiran 1. Kuisisioner penilaian bobot responden

A. PENENTUAN BOBOT

Tujuan :

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor-faktor strategik internal maupun eksternal, yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan penerbit PT. XYZ.

Petunjuk Umum :

1. Pengisian kuisisioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuisisioner, responden diharapkan melakukan secara langsung (tidak menunda) menghindari inkonsistensi jawaban.
4. Responden berhak untuk memberi masukan dalam kuisisioner ini jika dilengkapi dengan alasan yang jelas dan kuat.

Petunjuk Khusus :

Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor strategik internal dan eksternal yang tersedia untuk kuisisioner ini adalah :

1 = tidak penting

2 = kurang penting

3 = penting

4 = sangat penting

Pemberian bobot masing-masing faktor strategik dilakukan dengan memberikan tanda (X) pada tingkat kepentingan (1-4) yang paling sesuai menurut responden.

No	Faktor Internal	Tingkat Kepentingan			
		1	2	3	4
	<i>Strength</i>				
1	Inovasi produk				
2	Layanan after sales				
3	SDM berkualitas				
4	Saluran distribusi				
5	Hubungan perusahaan induk dengan vendor				

	<i>Weakness</i>				
1	Kegiatan promosi kurang				
2	Regulasi dalam bertransaksi				
3	Penentuan harga produk				
4	Jumlah sales terbatas				
5	Lingkup pasar masih sempit/terbatas				

Lanjutan Lampiran 1.

No	Faktor Eksternal	Tingkat Kepentingan			
		1	2	3	4
	<i>Opportunity</i>				
1	Daya beli				
2	<i>Agent supporting</i>				
3	Pertumbuhan industri				
4	Kepedulian akan lingkungan				
	<i>Threat</i>				
1	Munculnya pesaing baru				
2	Kondisi sosial politik				
3	Inflasi				
4	Regulasi yang menyulitkan				

Lampiran 2. Kuisisioner penilaian rating responden

B. PENENTUAN RATING

Tujuan :

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor-faktor internal maupun eksternal, yaitu dengan cara pemberian nilai rating terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan penerbit PT. XYZ.

Petunjuk Umum :

1. Pengisian kuisisioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuisisioner, responden diharapkan untuk melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari inkonsistensi jawaban.
4. Responden berhak untuk memberi masukan dalam kuisisioner ini jika dilengkapi dengan alasan yang jelas dan kuat.

Petunjuk Khusus :

Alternatif pemberian nilai rating terhadap faktor-faktor strategik internal (strength) dan eksternal (opportunity) yang bersifat positif adalah :

- 1 = sangat lemah
- 2 = lemah
- 3 = kuat
- 4 = sangat kuat

Sedangkan untuk faktor-faktor strategik internal (weakness) dan faktor strategik eksternal (threat) yang bersifat negatif adalah :

- 1 = sangat sulit diatasi
- 2 = sulit diatasi
- 3 = mudah diatasi
- 4 = sangat mudah diatasi

Lanjutan Lampiran 2.

No	Faktor Internal	Rating			
		1	2	3	4
	<i>Strength</i>				
1	Penguasaan teknologi				
2	Harga kompetitif				
3	SDM berkualitas				
4	Mudah memenuhi permintaan pelanggan				
5	Loyalitas pelanggan				
	<i>Weakness</i>				
1	Kegiatan promosi kurang				
2	Regulasi dalam bertransaksi				
3	Penentuan harga produk				
4	Jumlah sales terbatas				
5	Lingkup pasar masih sempit/terbatas				

No	Faktor Eksternal	Rating			
		1	2	3	4
	<i>Opportunity</i>				
1	Daya beli				
2	<i>Agent suporting</i>				
3	Pertumbuhan industri				
4	Kepedulian akan lingkungan				
	<i>Threat</i>				
1	Munculnya pesaing baru				
2	Kondisi sosial politik				
3	Inflasi				
4	Regulasi yang menyulitkan				

Lampiran 3. Hasil pengisian kuisisioner pembobotan faktor internal

Faktor Internal		E1	E2	E3	Rata-rata	Bobot
Strength	Inovasi produk	2	2	3	2,33333333	0,0875
	Layanan after sales	4	4	2	3,33333333	0,1250
	SDM berkualitas	3	1	2	2	0,0750
	Saluran distribusi	4	1	3	2,66666667	0,1000
	Referensi dari perusahaan induk	1	3	1	1,66666667	0,0625
Weakness	Kegiatan promosi kurang	4	3	3	3,33333333	0,1250
	Regulasi dalam bertransaksi	3	2	1	2	0,0750
	Penentuan harga produk	4	4	3	3,66666667	0,1375
	Jumlah sales terbatas	4	3	4	3,66666667	0,1375
	Lingkup pasar masih sempit/terbatas	3	1	2	2	0,0750
Total					26,666667	1

Lampiran 4. Hasil pengisian kuisisioner pembobotan faktor eksternal

Faktor Eksternal		E1	E2	E3	Rata-rata	Bobot
Opportunity	Daya beli	4	4	3	3,6666667	0,1719
	<i>Agent supporting</i>	3	4	3	3,3333333	0,1563
	Pertumbuhan industri	3	2	4	3	0,1406
	Kepedulian akan lingkungan	1	1	2	1,3333333	0,0625
Threat	Munculnya pesaing baru	3	4	4	3,6666667	0,1719
	Kondisi sosial politik	4	4	3	3,6666667	0,1719
	Inflasi	2	2	1	1,6666667	0,0781
	Regulasi yang menyulitkan	1	1	1	1	0,0469
Total					21,333333	1

Lampiran 5. Hasil pengisian kuisisioner rating pada faktor internal

Faktor Internal		E1	E2	E3	Rata-rata
Strength	Inovasi produk	1	3	1	1,6667
	Layanan after sales	4	4	4	4,0000
	SDM berkualitas	1	4	4	3,0000
	Saluran distribusi	3	3	4	3,3333
	Referensi dari perusahaan induk	2	1	2	1,6667
Weakness	Kegiatan promosi kurang	4	3	3	3,3333
	Regulasi dalam bertransaksi	3	2	2	2,3333
	Penentuan harga produk	4	1	1	2,0000
	Jumlah sales terbatas	3	4	4	3,6667
	Lingkup pasar masih sempit/terbatas	2	3	3	2,6667

Lampiran 6. Hasil pengisian kuisisioner rating pada faktor eksternal

Faktor Eksternal		E1	E2	E3	Rata-rata
Opportunity	Daya beli	4	3	4	3,6667
	<i>Agent supporting</i>	3	3	3	3,0000
	Pertumbuhan industri	4	4	4	4,0000
	Kepedulian akan lingkungan	2	1	1	1,3333
Threat	Munculnya pesaing baru	2	3	3	2,6667
	Kondisi sosial politik	2	1	2	1,6667
	Inflasi	2	2	2	2,0000
	Regulasi yang menyulitkan	3	2	1	2,0000

Lampiran 7. Hasil matriks IFE

Faktor Internal		Bobot	Rating	Bobot x rating
Strength	Inovasi produk	0,0875	1,6667	0,1458
	Layanan after sales	0,1250	4,0000	0,5000
	SDM berkualitas	0,0750	3,0000	0,2250
	Saluran distribusi	0,1000	3,3333	0,3333
	Referensi dari perusahaan induk	0,0625	1,6667	0,1042
Weakness	Kegiatan promosi kurang	0,1250	3,3333	0,4167
	Regulasi dalam bertransaksi	0,0750	2,3333	0,1750
	Penentuan harga produk	0,1375	2,0000	0,2750
	Jumlah sales terbatas	0,1375	3,6667	0,5042
	Lingkup pasar masih sempit/terbatas	0,0750	2,6667	0,2000
total				2,8792

Lampiran 8. Hasil matriks EFE

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Bobot x rating
Opportunity	Daya beli	0,1719	3,6667	0,6302
	<i>Agent supporting</i>	0,1563	3,0000	0,4688
	Pertumbuhan industri	0,1406	4,0000	0,5625
	Kepedulian akan lingkungan	0,0625	1,3333	0,0833
Threat	Munculnya pesaing baru	0,1719	2,6667	0,4583
	Kondisi sosial politik	0,1719	1,6667	0,2865
	Inflasi	0,0781	2,0000	0,1563
	Regulasi yang menyulitkan	0,0469	2,0000	0,0938
Total				2,7396

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Fitria Mahardika dilahirkan di kota Surabaya, 14 Maret 1994. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal yaitu SDN Balongsari 1 Surabaya, SMP Negeri 5 Surabaya, dan SMA Negeri 7 Surabaya. Setelah lulus dari SMA tahun 2011, penulis melanjutkan jenjang sarjana selama 4 tahun di Jurusan Teknik Mesin Universitas Jember. Kemudian melanjutkan gelar magister di MMT ITS dengan bidang Manajemen Industri.

Alamat penulis saat ini adalah Jalan Balongsari Praja 2/23 Surabaya. Nomor telepon selular yang dapat dihubungi 081233798090 atau alamat email *fitria.mahardika94@gmail.com*