



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING  
(STUDI PADA PT. SINAR BERLIAN AUTO GRAHA CIBINONG)**

Skripsi

Diajukan oleh :  
Riswan Maulana  
021114297

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
2019**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING  
(STUDI PADA PT. SINAR BERLIAN AUTO GRAHA CIBINONG)**

**Skripsi**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A.)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, S.E., MM.)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING  
(STUDI PADA PT. SINAR BERLIAN AUTO GRAHA CIBINONG)**

**Skripsi**

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu      Tanggal : 26 Januari 2019

Riswan Maulana  
021114297

Menyetujui

Dosen Penilai



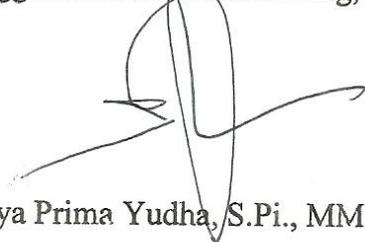
(Dra. Hj. Sri Hartini., MM)

Ketua Komisi Pembimbing,



(Ferdisar Adrian, S.E., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing,



(Aditya Prima Yudha, S.Pi., MM.)

## ABSTRAK

Riswan Maulana NPM 021114297. Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada PT Sinar Berlian Auto Graha Cibinong). Ketua Komisi Pembimbing Bapak Ferdisar Adrian dan Anggota Komisi Pembimbing Bapak Aditya Prima Yudha. Tahun 2019.

Penurunan penjualan produk Mitsubishi pada PT Sinar Berlian Auto Graha pada tahun 2015-2017 sementara pada penjualan nasional untuk produk Mitsubishi mengalami peningkatan. Kemudian Penjualan kendaraan produk kompetitor mengalami peningkatan dari tahun 2016-2017 dibandingkan dengan penjualan kendaraan Mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha. Oleh karena itu di butuhkan perencanaan strategi pemasaran untuk dapat meningkatkan pangsa pasarnya.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui variabel-variabel yang menjadi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknes*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) pada PT Sinar Berlian Auto Graha dan mengetahui penerapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Sinar Berlian Auto Graha dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Lokasi penelitian yaitu PT. Sinar Berlian Auto Graha yang beralamatkan di Jl Raya Jakarta Bogor Km 49 No 27 Nanggung Cibinong Bogor. Metode pengumpulan datanya menggunakan data primer (wawancara dan observasi) dan pengumpulan data sekunder. Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif (*ekploratif*) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada PT. Sinar Berlian Auto Graha. Alat analisis yang dipakai adalah Matriks EFE, Matriks IFE, analisis SWOT, Matriks IE dan Matriks BCG.

Hasil analisis strategi pemasaran PT Sinar Berlian Auto Graha dapat diperoleh Berdasarkan hasil matriks EFE diperoleh bahwa faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi PT Sinar Berlian Auto Graha yaitu berkembangnya Industri atau Pabrik, Sehingga potensi angkutan berat dibutuhkan oleh perusahaan dengan skor 0.392. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama yang harus diwaspadai adalah masuknya dealer-dealer mobil merk lain di daerah Bogor dengan skor 0.392. Berdasarkan matriks IFE kekuatan yang harus dipertahankan adalah Lokasi perusahaan berada dikawasan industri berat yang bertaraf Nasional dan Internasional dengan skor 0.336, sedangkan kelemahannya adalah Produk lebih mahal daripada kompetitor dengan skor 0.377. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Memperbesar market share dengan memasuki rute-rute yang potensial dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan system dan teknologi informasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Strategi WO yaitu, Pengembangan e-commerce yang mendukung, pengembangan sistem yang membantu dalam pengambilan keputusan. Strategi ST yaitu Pengembangan produk yang berkualitas disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Strategi WT yaitu mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui pelatihan dan pengembangan keahlian. Berdasarkan matriks IE, PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada kuadran II yaitu *Growth and Build*. Berdasarkan matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada posisi *Dog*.

Jadi dengan bertumbuhnya industri otomotif. Perusahaan harus mengembangkan pasar serta melakukan kegiatan promosi yang efektif agar dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

**Kata Kunci** : Strategi Pemasaran

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan kasih dan sayang-Nya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (studi pada PT Sinar Berlian Auto Graha Bogor).

Tujuan dari penyusunan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat untuk dapat menempuh ujian sarjana manajemen pada Fakultas Ekonomi di Universitas Pakuan Bogor.

Di dalam penyusunan skripsi ini telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam banyak hal. Oleh karena itu penulis tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan do'a, perhatian, semangat dan dukungan yang luar biasa kepada penulis.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak.,M.M., C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Ibu Tutus Rully, M.M., SE. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Bapak Ferdisar Adrian, S.E.,M.M. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang selalu meluangkan waktunya dan dengan ketulusan hatinya membimbing penulis.
5. Bapak Aditya Prima Yudha, S.Pi.,M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang selalu meluangkan waktunya dan dengan ketulusan hatinya membimbing penulis.
6. Kakak tercinta dan juga anggota keluarga serta kerabat yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan semangat kepada penulis.
7. Seluruh teman-teman kelas Manajemen Ekstensi angkatan 2014.
8. Fhebio Testyano, Fey Haryoso, dan Rahmatulloh selaku sahabat yang terus mendukung dan membantu penulis menyelesaikan skripsi.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan semuanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu dengan hati yang terbuka, penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun guna kesempurnaan makalah ini. Semoga penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bogor, September 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x

### Daftar Lampiran

#### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah .....	4
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	4
1.2.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Manajemen Pemasaran .....	6
2.1.1 Pemasaran .....	6
2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi .....	7
2.1.3 Pengertian Strategi Pemasaran .....	7
2.2 Proses Manajemen Strategi .....	8
2.3 Formulasi Strategi .....	9
2.4 Analisis Strategi Pemasaran .....	9
2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....	9
2.4.1.1 Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal .....	10
2.4.1.2 Analisis Lingkungan Makro .....	10
2.4.1.3 Analisis Lingkungan Industri .....	11
2.4.2 Analisis Lingkungan Internal .....	14
2.4.2.1 Tujuan Analisis Lingkungan Internal .....	15
2.4.3 Analisis SWOT .....	15
2.4.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal .....	16
2.4.4.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal .....	16
2.4.4.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal .....	17
2.4.5 Matriks IE .....	18
2.4.6 Market Position .....	19
2.4.6.1 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) .....	19
2.4.7 Analisis STP ( <i>Segmentation, Targeting, Positioning</i> ) ..	20
2.4.7.1 Segmentasi Pasar .....	20

2.4.7.2	<i>Targeting</i> .....	22
2.4.7.3	<i>Positioning</i> .....	23
2.4.8	Analisis 7P ( <i>Product, Place, Price, Promotion, People, Proses, Physical Evidence</i> ).....	24
2.4.8.1	<i>Product</i> .....	24
2.4.8.2	<i>Price</i> .....	25
2.4.8.3	<i>Place</i> .....	26
2.4.8.4	<i>Promotion</i> .....	27
2.4.8.5	<i>People</i> .....	29
2.4.8.6	<i>Proses</i> .....	29
2.4.8.7	<i>Physical Evidence</i> .....	29
2.5	Penelitian Sebelumnya.....	31
2.6	Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	38
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian .....	40
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	40
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	40
3.4	Operasionalisasi Variabel .....	40
3.5	Metode Penarikan Sampel .....	42
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	42
3.7	Metode Analisis .....	42
3.7.1	Analisis deskriptif .....	42
3.7.2	Analisis Lingkungan Eksternal .....	43
3.7.3	Analisis Lingkungan Internal.....	43
3.7.4	Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan .....	44
3.7.5	Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan .....	44
3.7.6	Matriks SWOT.....	44
3.7.7	<i>Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)</i> .....	45
3.7.7.1	<i>Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)</i> ..	45
3.7.7.2	<i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)</i> .....	45
3.7.7.3	<i>Matriks IE</i> .....	46
3.7.8	Matriks BCG.....	47
3.7.9	Segmentasi, Targeting, dan Positioning.....	47
3.7.9.1	Segmentasi .....	47
3.7.9.2	Targeting.....	48
3.7.9.3	Positioning .....	48
3.7.10	Strategi 7P ( <i>Product, Place, Price, Promotion, People, Proses, Physical Evidence</i> ).....	49

<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN</b>	
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	50
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Mitsubishi Motors .....	50
4.1.2	Visi dan Misi Mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha .....	50
4.1.3	Karakteristik Bisnis PT Sinar Berlian Auto Graha .....	51
4.1.4	Kegiatan Usaha .....	51
4.1.5	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	52
4.2	Pembahasan Strategi Pemasaran .....	55
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal PT Sinar Berlian Auto Graha .....	55
4.2.1.1	Analisis Lingkungan Makro .....	55
4.2.1.2	Analisis Lingkungan Industri .....	59
4.2.1.3	Tabel Hasil Matriks EFE PT Sinar Berlian Auto Graha .....	63
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal PT Sinar Berlian Auto Graha .....	64
4.2.2.1	Analisis STP dan 7P pada PT Sinar Berlian Auto Graha .....	64
4.2.2.2	Tabel Hasil Matriks IFE PT Sinar Berlian Auto Graha .....	73
4.2.3	Analisis Matriks SWOT .....	74
4.2.4	Analisis Matriks IE .....	75
4.2.5	Analisis Matriks BCG .....	76
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	80
5.2	Saran .....	81

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penjualan Nasional Kendaraan Pada Tahun 2015-2017.....	1
Tabel 2	Penjualan Nasional kendaraan Mitsubishi tahun 2015-2017 .....	2
Tabel 3	Penjualan produk Mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha pada tahun 2014-2017 di Kabupaten Bogor. ....	3
Tabel 4	Data penjualan pesaing PT Sinar Berlian Auto Graha Cibinong .....	3
Tabel 5	Matriks <i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threats</i> (SWOT).....	16
Tabel 6	Contoh tabel penyusutan Matriks EFE.....	17
Tabel 7	Contoh tabel penyusutan Matriks IFE.....	18
Tabel 8	Penelitian sebelumnya .....	31
Tabel 9	Operasionalisasi Variabel Analisis Strategi Pemasaran .....	40
Tabel 10	Identifikasi Faktor Eksternal .....	43
Tabel 11	Identifikasi Faktor Internal .....	44
Tabel 12	Pendapatan PDB Indonesia (Tahun 2013-2016) .....	58
Tabel 13	Pesaing baru dari produk Mitsubishi .....	59
Tabel 14	Produk Substitusi PT. Sinar Berlian Auto Graha .....	60
Tabel 15	Beberapa daftar dealer mobil di Bogor .....	61
Tabel 16	Dimensi Produk PT Sinar Berlian Auto Graha dengan beberapa Pesaingnya .....	62
Tabel 17	Perbandingan spesifikasi engine produk Mitsubishi dengan beberapa Pesaingnya .....	62
Tabel 18	Perbandingan perawatan berkala produk Mitsubishi dengan Pesaingnya .....	63
Tabel 19	Hasil Matriks EFE PT Sinar Berlian Auto Graha .....	63
Tabel 20	Segmen Target PTSinar Berlian Auto Graha .....	68
Tabel 21	Produk yang dijual PT Sinar Berlian Auto Graha .....	69
Tabel 22	Harga produk Mitsubishi, Hino dan Isuzu .....	79
Tabel 23	Pelayanan Service PT Sinar Berlian Auto Graha dengan Kompetitornya .....	72
Tabel 24	Perbandingan Service PT Sinar Berlian dengan beberapa Pesaingnya .....	72
Tabel 25	Perbandingan harga spare part PT Sinar Berlian Auto Graha dengan Kompetitornya .....	72
Tabel 26	Hasil Matriks IFE PT Sinar Berlian Auto Graha .....	73
Tabel 27	Matriks SWOT PT Sinar Berlian Auto Graha .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Lima Kekuatan Porter .....	14
Gambar 2. Penyusunan Matriks IE .....	18
Gambar 3. Matriks BCG .....	19
Gambar 4. Saluran Pemasaran Konsumen .....	27
Gambar 5. Paradigma Penelitian .....	39
Gambar 6. Matrik IE .....	47
Gambar 7. Struktur Organisasi PT Sinar Berlian Auto Graha .....	52
Gambar 8. Pertumbuhan Penduduk Indonesia Tahun 2007 – 2016 .....	56
Gambar 9. Pertumbuhan Pengguna Internet Indonesia (Tahun 1998-2017) .....	57
Gambar 10. Saluran Distribusi UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom .....	70
Gambar 11. Matriks IE PT Sinar Berlian Auto Graha .....	76
Gambar 12. Matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha .....	79

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Penilaian EFE  
Lampiran 2. Penilaian IFE

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kebutuhan akan alat transportasi dan media aktualisasi diri semakin meningkat seiring dengan meningkatnya daya beli yang ditandai dengan meningkatnya pendapatan perkapita. Mobil merupakan alat yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Fungsi dari mobil pada awalnya untuk mempercepat mobilitas penggunaannya. Seiring dengan perkembangan zaman fungsi mobil tidak hanya sekedar untuk mempercepat mobilitas penggunaannya melainkan juga dijadikan alat memperlancar segala urusan baik didalam organisasi ataupun individu. Adanya permintaan mobil yang terus meningkat merupakan peluang yang besar bagi pelaku bisnis yang ada di Indonesia. Banyak merek-merek mobil yang ada di Indonesia sehingga konsumen memiliki banyak pilihan merek yang menawarkan produk dengan masing-masing keunggulan dari produk tersebut. Seluruh produsen mobil yang ada akan bersaing dengan terobosan-terobosan inovasi produk dan strategi pemasaran untuk menguasai pasar Indonesia.

Gambaran pasar mobil di Indonesia tahun 2015-2017 dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1  
Penjualan Nasional Kendaraan Pada Tahun 2015-2017

Merek	Total 2015	Total 2016	(%)	Total 2017	(%)
Toyota	310.674	405.414	30	434.232	32
Daihatsu	139.544	162.742	17	185.942	14
Mitsubishi	134.416	148.918	11	157.353	6
Suzuki	94.569	126.577	34	164.004	30
Honda	45.416	69.320	53	91.493	32
Nissan	56.136	67.143	20	61.159	0.2
Isuzu	28.746	33.155	15	33.527	1
Mazda	8,933	12.392	39	12.721	3

*Sumber: ATPM anggota Gaikindo, 2017*

Data diatas menunjukkan beberapa Produk dan Jenis kendaraan khususnya Mobil mengalami kenaikan dalam penjualan Nasionalnya pada tahun 2015-2017.

PT Sinar Berlian Auto Graha merupakan distributor resmi yang memasarkan produk kendaraan dengan merek Mitsubishi yang berada di kawasan industri sentul Kabupaten Bogor, Yang dimaksud distributor yaitu pihak yang berperan sebagai perantara antara produsen dengan konsumen. Produk Mitsubishi adalah produk keluaran Jepang yang telah memasuki pasar otomotif di Indonesia. Dalam memasarkan produk Mitsubishi, PT Sinar Berlian Auto Graha harus bersaing dengan perusahaan distributor kendaran lainnya seperti Suzuki, Hino, Isuzu, dan lain sebagainya yang sudah memiliki pasar yang sangat luas di Indonesia khususnya di

Bogor. Saat ini Mitsubishi terpisah menjadi 2 bagian dan masing-masing akan dikelola oleh dua Perusahaan sebagai perusahaan induk Mitsubishi di Indonesia, diantaranya yaitu :

1. MFTBC (Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation) yaitu di kelola oleh PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB)
2. MMC (Mitsubishi Motors Corporation) Yaitu dikelola Oleh PT Mitsubishi Motor Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI)

PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai distributor resmi Mitsubishi untuk segmen kendaraan niaga (MFTBC) yang telah memasarkan berbagai jenis kendaraan Mitsubishi yang dapat ditemukan seperti Colt L300, T120ss, Colt Diesel, dan Fuso. Karakteristik bisnis yang dijalankan oleh PT Sinar Berlian Auto Graha saat ini adalah :

1. Menerapkan pelayanan yang baik sehingga produk hasil manufaktur dapat ke tangan konsumen dengan baik.
2. Mengemas suatu cara atau hal yang menarik bagi konsumen sehingga konsumen dan calon konsumen tertarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan.
3. Menjaga loyalitas konsumen agar konsumen tetap menggunakan produk Mitsubishi

Berikut data penjualan Nasional Kendaraan Mitsubishi dari berbagai Kategori:

Tabel 2  
Penjualan Nasional kendaraan Mitsubishi tahun 2015-2017

Kategori	Kendaraan	Total Penjualan				
		2015	2016	%	2017	%
LCV	Colt T120SS	30640	32555	6	34862	7
LCV	Colt L300	21226	22955	8	25020	9
CV	Colt Diesel	21368	25035	17	26420	6
CV	Fuso	20986	20795	-1	21861	5
MPV	Strada	9054	10355	14	10581	2
SUV	Pajero	20191	21415	6	22368	9
CITY Car	Mirage	6829	7534	10	8026	6
SUV	Outander	4122	4509	9	4746	5
MPV	Delica		3765		3469	-7
Total		134416	148918	11	157353	6

*Sumber : Data di olah gaikindo dan PT KTB Motors 2017*

Data diatas menunjukkan adanya peningkatan penjualan kendaraan Mitsubishi pada tahun 2015-2017. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata penjualan nasional untuk kendaraan Produk Mitsubishi mengalami kenaikan dari tahun 2015-2017, Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya yaitu pertumbuhan penduduk yang selalu bertambah dan peningkatan kebutuhan akan mobil dalam kegiatan manusia. Perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang untuk mengambil pangsa pasar dan menerapkan strategi pemasaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Penjualan unit kendaraan Mitsubishi pada PT Sinar Berlian Auto Graha mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Strategi pemasaran yang efektif dan efisien diperlukan untuk mempengaruhi peningkatan penjualan pada perusahaan agar mampu mencapai pangsa pasar yang luas.

Tabel 3  
Penjualan produk Mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha Cibinong pada tahun 2014-2017.

No	Jenis	Tahun						
		2014	2015	%	2016	%	2017	%
1	T120 SS	128	88	-31	53	-40	45	-15
2	L300	46	41	-11	38	-7	34	-10
3	Colt Diesel	96	73	-24	50	-32	44	-12
4	Fuso	5	3	-40	2	-33	2	0
5	L200 Triton	4	3	-25	1	-67	0	0
Total		279	208	-25	144	-30	125	-13

Sumber: data diolah penulis, 2017

PT Sinar Berlian Auto Graha mengalami persaingan dengan beberapa perusahaan yang memasarkan produk kendaraan khususnya mobil. Keunggulan dalam merencanakan strategi pemasaran merupakan kunci sebuah perusahaan untuk dapat berkompetisi secara kompetitif dan berkesinambungan. Berikut merupakan data penjualan produk pesaing dari produk Mitsubishi.

Tabel 4  
Data penjualan pesaing PT Sinar Berlian Auto Graha Cibinong

No	Nama Dealer	Total penjualan	
		2016	2017
1	PT Hudaya Maju Mandiri (HINO)	157	162
2	Auto 2000 Yasmin (Dyna)	92	103
3	Astra Isuzu Bogor	106	116
4	PT Hyundai Mobil Indonesia	79	83
5	PT CitraAsriBuana (Suzuki)	81	89

Sumber : data diolah Penulis, 2018

Data diatas menunjukkan bahwa penjualan produk pesaing selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan dibandingkan dengan penjualan produk mitsubishi pada PT Sinar Berlian Auto Graha.

Perusahaan harus menganalisis rencana strategi untuk pencapaian hasil yang diinginkan. Analisis persaingan ini dimulai dengan mengidentifikasi karakteristik dan struktur industri dimana perusahaan menghadapi persaingan. Perusahaan dapat juga menerapkan segmentasi pasar. Segmentasi pasar yang dituju oleh perusahaan yaitu perusahaan-perusahaan industri atau pun individu yang memiliki kegiatan usaha. Perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang dapat meningkatkan pangsa pasarnya. Strategi yang dibuat harus menyesuaikan dengan visi dan misi perusahaan

sehingga arah dan tujuan yang ingin dicapai dalam persaingan bisnis dapat dengan mudah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang: **“Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi pada PT. Sinar Berlian Auto Graha Cibinong)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Penurunan penjualan produk Mitsubishi pada PT sinar Berlian Auto Graha pada tahun 2015-2017 sementara pada penjualan nasional untuk produk Mitsubishi mengalami peningkatan
2. Penjualan kendaraan produk kompetitor mengalami peningkatan dari tahun 2016-2017 dibandingkan dengan penjualan kendaraan Mitsubishi PT sinar Berlian Auto Graha.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Variabel-variabel apa yang menjadi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknes*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*)?
2. Bagaimana penerapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Sinar Berlian Auto Graha dalam meningkatkan keunggulan bersaing?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui variabel-variabel yang menjadi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknes*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) pada PT Sinar Berlian Auto Graha.
2. Untuk mengetahui penerapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Sinar Berlian Auto Graha dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis :
  - a. Sebagai bahan informasi dan kajian dalam mempertimbangan terhadap pelaksanaan strategi pemasaran.
  - b. Utuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap strategi pemasaran, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat dalam mempertahankan pelanggan guna mempertahankan eksistensinya.

- c. Memberikan sumbangan pengetahuan, informasi, saran yang diharapkan dan berguna bagi penulis untuk lebih mendalami lebih jauh ilmu Manajemen pemasaran
  - d. Sebagai salah satu bahan masukan yang bermanfaat bagi penulisan skripsi dalam ilmu ekonomi khususnya Manajemen Pemasaran.
2. Manfaat Praktis :
- a. Dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan yang memproduksi serta memasarkan mobil terutama mitsubishi dalam meningkatkan volume penjualan.
  - b. Sebagai salah satu bahan masukan yang bermanfaat untuk mengevaluasi pelaksanaan program pemasaran yang telah dijalankan selama ini oleh PT Sinar Berlian Auto Graha.
  - c. Dapat memberikan gambaran strategi pemasaran pada PT. Sinar Berlian Auto Graha.
  - d. Sebagai bahan rujukan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Pemasaran**

##### **2.1.1 Pemasaran**

Pemasaran merupakan aktivitas yang sangat penting didalam perusahaan. Bahkan pemasaran merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menyumbangkan laba melalui aktivitas penjualan barang/jasa. Konsep pemasaran merupakan hal yang sederhana dan secara instuisi merupakan filosofi yang menarik. Konsep ini menyatakan bahwa alasan keberadaan sosial ekonomi bagi suatu organisasi adalah memuaskan kebutuhan konsumen dan keinginan tersebut sesuai dengan sasaran perusahaan. Hal tersebut didasarkan pada pengertian bahwa suatu penjualan tidak tergantung pada agresifnya tenaga penjual, tetapi lebih kepada keputusan konsumen untuk membeli suatu produk.

Menurut *American Marketing Association (AMA)* dalam buku Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2009:5), pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan.

Menurut Theodore Levitt dari Harvard dalam buku Kotler dan Keller (2009:20) konsep pemasaran adalah pemasaran berfokus pada kebutuhan konsumen atau pembeli yang didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk-produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengkonsuminya.

Menurut Kotler dan Keller (2009:5) pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang kita butuhkan dan diinginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Menurut Kotler (2009:3) Pemasaran (marketing) merupakan hal yang sangat mendasar sehingga tidak dapat dilakukan sebagai fungsi yang terpisah.

Pemasaran sebenarnya lebih dari sekedar mendistribusikan barang dari produsen ke konsumen. Proses pemasaran telah terjadi dan dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi. Pemasaran sudah mempengaruhi semua segi kehidupan. Pemasaran yang baik telah menjadi elemen yang sangat vital untuk kesuksesan bisnis. Pemasaran merupakan kegiatan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Dalam pemasaran terjadi pemenuhan kebutuhan yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi**

Konsep Manajemen Strategi yaitu membuat perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategi. Setiap perusahaan mempunyai visi dan misi untuk suatu tujuan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu manajemen strategi dengan unit atau bagian yang ada di perusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang sudah dibuat oleh perusahaan. Untuk mencapai sasaran dalam menerapkan manajemen strategi dibutuhkan peningkatan daya saing organisasi. Tetapi hal tersebut harus dipengaruhi oleh aspek kreativitas dari sumber daya manusia, teknologi dan strategi pemasaran.

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr (2013:3) Manajemen Strategi didefinisikan sebagai “Suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Fred R. David (2017:3) Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai “seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Perusahaan harus dapat menjelaskan secara rinci semua kegiatan yang berhubungan langsung dengan kegiatan pemasaran, mulai dari penjelasan produk, promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi pemasaran serta pengiriman sampai kepada konsumen akhir

### **2.1.3 Pengertian Strategi Pemasaran**

Menurut David A. Aaker (2013:13) strategi pemasaran merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk membantu Manajemen menciptakan, mengubah atau mempertahankan sebuah strategi bisnis dan untuk menciptakan visi strategis. Visi strategis adalah proyeksi dari sebuah strategi di masa depan atau seperangkat strategi yang akan memberikan arahan dan tujuan bagi strategi dan kegiatan yang bersifat sementara serta dapat menginspirasi mereka yang ada dalam organisasi dengan memberikan sebuah tujuan yang sepadan dan membanggakan.

Strategi pemasaran dibutuhkan oleh perusahaan untuk memantau kondisi lingkungan baik eksternal perusahaan maupun internal perusahaan. Situasi ini perlu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah di rancang oleh perusahaan.

Mengembangkan strategi bisnis yang benar adalah sebuah sasaran yang mendasar, tetapi hal tersebut bukanlah akhir dari cerita. Strategi bisnis yang berhasil dikembangkan, berikut adalah tugas-tugas yang menanti setelahnya :

1. Tugas untuk secara terus menerus menantang strategi yang bertujuan memastikan bahwa strategi itu tetap relevan dengan pasar yang berubah dan responsif terhadap peluang yang muncul.

2. Memastikan bahwa organisasi mengembangkan dan mempertahankan kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk membuat strategi menjadi berhasil.
3. Menerapkan strategi dengan energi dan fokus penerapan yang buruk dari strategi yang terbaik akan menjadi sebuah kegagalan (atau lebih buruk lagi, menghancurkan perusahaan).

## 2.2 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan suatu kebijakan yang digunakan oleh perusahaan dalam merumuskan sasaran, kebijakan dan keputusan dalam pengambilan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan.

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (edisi 15 2016:3) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Proses manajemen strategi, terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi strategi
 

David (2008) mengungkapkan teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan yaitu tahap pengumpulan input (*input stage*) yaitu meringkas informasi dasar untuk merumuskan strategi, tahap pencocokan (*matching stage*) yaitu berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci dan tahap keputusan (*decision stage*) yaitu mengevaluasi secara objektif alternatif, membuat pernyataan visi dan misi, menetapkan tujuan, evaluasi strategi, implementasi strategi isu-isu manajemen, mengimplementasikan strategi, mengukur dan mengevaluasi kinerja, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal.
2. Implementasi strategi
 

Implementasi strategi mencakup budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi, pengarahannya kembali pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja. Implementasi merupakan kegiatan tahapan aksi dari manajemen strategi.
3. Evaluasi strategi
 

Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Tiga aktivitas yang sangat mendasar dalam evaluasi strategi yaitu:

- a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi adalah aktivitas yang terjadi di dalam tiga level hierarki dalam organisasi yang besar seperti perusahaan, unit divisi, dan fungsional. Manajemen strategi membantu fungsi perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif.

### **2.3 Formulasi Strategi**

Menurut Ismail Solihin (2012:82) pada tahap formulasi strategi perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Misi dan tujuan perusahaan dapat mengalami perubahan sesuai dengan strategi yang di pilih oleh perusahaan.

Pada tahap awal dalam proses strategi pemasaran perlu dilakukan formulasi strategi. Proses ini merupakan langkah-langkah awal untuk membangun visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang bertujuan untuk menciptakan strategi dalam jangka panjang organisasi atau perusahaan. Visi dan misi suatu organisasi erat kaitannya dengan lingkungan.

Lingkungan merupakan unsur yang ada pada organisasi baik diluar maupun didalam organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari atas variabel-variabel peluang dan ancaman yang berada diluar organisasi yang tidak bisa dikontrol oleh perusahaan, sedangkan lingkungan internal terdiri atas variabel-variabel yang berada dalam organisasi dan masih dapat dikontrol dalam waktu jangka pendek.

Menurut Ismail Solihin (2012:105) lingkungan perusahaan secara garis besar dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam perusahaan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

### **2.4 Analisis Strategi Pemasaran**

#### **2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut Duncan dalam buku Ismail Solihin (2012:105) yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Perusahaan perlu memperhitungkan faktor-faktor yang berada di lingkungan perusahaan karena faktor-faktor tersebut memiliki kekuatan (*power*) yang dapat mempengaruhi perusahaan. Perusahaan juga harus memperhitungkan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, karena lingkungan

eksternal perusahaan dapat memberikan ancaman bagi keberlangsungan jalannya perusahaan.

Ancaman (*threats*) adalah berbagai kondisi di lingkungan eksternal perusahaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2005). Peluang disamping dapat menciptakan ancaman bagi perusahaan, kekuatan yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan dapat pula memberikan berbagai peluang (*opportunities*) yang dapat di eksploitasi oleh perusahaan untuk memperoleh profit. Adapun yang di maksud dengan peluang adalah suatu kondisi di lingkungan eksternal perusahaan yang apabila dimanfaatkan akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif.

#### **2.4.1.1 Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut Fred R. David (2017:45) beberapa tujuan dari analisis lingkungan eksternal yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal
2. Memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas
3. Mendesain strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang
4. Mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan

#### **2.4.1.2 Analisis Lingkungan Makro**

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut Freed R. David (2015:48) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Demografi  
Perubahan struktur sosial dan demografi dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Sebagai contoh munculnya kohor/kelompok 1980-an yang merupakan kohor teknologi digital telah memberi peluang yang sangat besar bagi perusahaan yang menghasilkan produk-produk digital seperti ponsel, *notebook*, kamera digital dan lain-lain.
2. Teknologi (*technological*)  
Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.
3. Ekonomi (*economics*)  
Pertumbuhan ekonomi yang tinggi seperti terjadi di China, akan memberikan peluang bagi perusahaan-perusahaan manufaktur yang berada di negara tersebut untuk mengalami pertumbuhan sejalan dengan efek

pengganda (*multiplier effect*) yang tercipta akibat meningkatnya investasi dinegara tersebut.

4. Lingkungan (*Environmental*)

Secara alamiah, bumi telah memiliki gas rumah kaca di lapisan stratosfernya. Keberadaan gas rumah kaca tersebut bertujuan untuk membuat bumi menjadi lebih hangat sehingga memungkinkan bumi ini untuk dapat dihuni manusia. Tetapi aktivitas industri, rumah tangga, maupun penggunaan bahan bakar minyak untuk menjalankan kendaraan selama satu abad belakangan telah mengakibatkan penambahan konsentrasi gas rumah kaca di udara yang menjadi pemicu terjadinya pemanasan global. Munculnya isu-isu lingkungan yang semakin intens saat ini telah memunculkan sejumlah ancaman dan peluang bagi perusahaan.

5. Politik (*Political*)

Terjaganya stabilitas disuatu negara akan memungkinkan perusahaan menjalankan usahanya dengan optimal. Faktor stabilitas politik merupakan salah satu pertimbangan penting dalam manajemen. Berbagai perusahaan multinasional juga menggunakan pertimbangan *country risk* sebagai salah satu pertimbangan untuk melakukan investasi disuatu negara.

6. Legal

Selain faktor stabilitas politik, faktor lain yang sangat diperhitungkan perusahaan pada saat melakukan aktivitas bisnis adalah adanya kepastian hukum yang dapat melindungi kegiatan bisnis.

### 2.4.1.3. Analisis Lingkungan Industri

Struktur perekonomian sekarang telah menempatkan setiap perusahaan kedalam situasi persaingan yang sengit. Lingkungan industri yang sekarang ditempati oleh semua perusahaan adalah lingkungan yang sarat dengan kompetisi dan aktivitas saling mengalahkan. Sehingga mau tidak mau setiap perusahaan harus bersaing dengan kompetitor didalam industri agar bisa tetap bertahan. Lebih lanjut lagi, tekanan persaingan ini telah mendorong setiap pelaku untuk mengerahkan segala macam upaya agar mampu menjadi yang terdepan didalam industrinya.

David (2017:59) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter intensitas persaingan didalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan : (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk baru pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok dan (5) persaingan antar perusahaan yang bersaing. Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih laba didalam industri.

1. **Ancaman Masuknya Pendatang Baru**

Menurut David (2017:60) menyatakan bahwa kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan untuk memperoleh laba. Tindakan akuisisi kedalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung dari rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan besar atau pendatang baru memperkirakan bahwa perlawanan dari pelaku lama akan keras, maka ancaman akan cenderung rendah.
2. **Ancaman dari Produk Substitusi**

Perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi meletakkan harga tinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik harga alternatif yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri (David 2017:61).
3. **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk meraih laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (David 2017:62).
4. **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

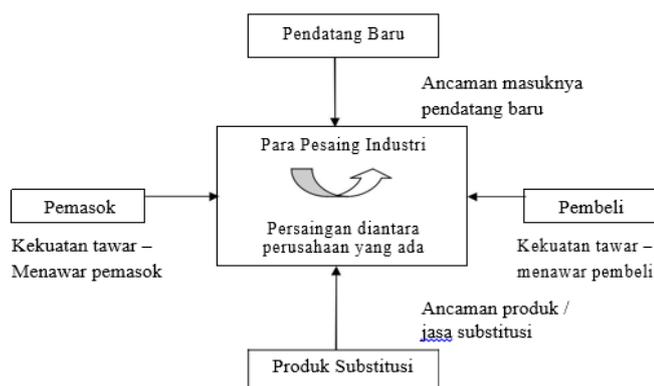
Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada

beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya perubahan bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali adalah kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya persediaan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan meraih laba dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga (David 2017:62).

#### 5. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antar perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi suatu perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan. Ketika perusahaan pesaing tampak lemah, biasanya mereka memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing.

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*) (David 2017:60).



Gambar 1  
Model Lima Kekuatan Porter  
Sumber : David (2011, p146)

Menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Perusahaan diharapkan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan pada kondisi tersebut sehingga perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

#### 2.4.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Fred R. David (2017:85) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu:

1. Manajemen  
Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pemasaran  
Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.

3. **Keuangan dan Akutansi**  
Kondisi keuangan seringkali dipertmbangkan sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan kepada investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi sangat penting agar secara efektif memformulasikan strategi.
4. **Produksi dan Operasi**  
Fungsi Produksi dan Operasi dari bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi terkait dengan input, perubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar.
5. **Penelitian dan Pengembangan**  
Perusahaan yang dikelola dengan baik saat ini berusaha untuk mengorganisasi aktivitas penelitian dan pengembangan dan membuat semangat kemitraan antar manajer penelitian dan pengembangan dengan manajer lainnya dalam perusahaan.
6. **Sistem Informasi Manajemen**  
Informasi menyatukan semua fungsi bisnis bersama dan memberikan basis untuk semua keputusan manajerial. Tujuan Sistem Informasi Manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

#### **2.4.2.1 Tujuan Analisis Lingkungan Internal**

Berikut tujuan analisis lingkungan internal menurut Fred R. David (2017:81) yaitu :

1. Mengembangkan kelemahan perusahaan untuk dijadikan sebagai kekuatan dan bahkan mungkin kompetensi khusus
2. Mengilustrasikan bahwa semua perusahaan sebaiknya terus melanjutkan usahanya untuk memperbaiki kelemahan mereka menjadikan kekuatan
3. Mengembangkan kompetensi khusus yang dapat memberikan perusahaan keunggulan bersaing dibanding perusahaan bersaing

#### **2.4.3 Analisis SWOT**

Menurut Fred R. David (2017:171) bahwa strategi analisis SWOT merupakan sebuah alat kecocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengetahui dan mengembangkan perusahaannya. Berikut strategi analisis SWOT yang akan digunakan dalam penelitian ini :

1. **Strategi SO (kekuatan-peluang)**  
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST atau WT untuk menerapkan strategi SO.

2. Strategi WO (kelemahan-peluang)  
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)  
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari dampak dari ancaman internal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)  
Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Tabel 5  
Matriks *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT)

	Kekuatan( <i>Strengths-S</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses-W</i> )
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

*Sumber :Fred R. David (2017:173)*

#### 2.4.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal

##### 2.4.4.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Menurut Fred R. David (2017:65) Matriks Evaluasi Faktor Internal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tahapan kerja untuk menganalisa matriks evaluasi faktor eksternal yaitu :

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kesempatan terlebih dahulu kemudian ancaman.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu = rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : total rata-rata penilaian responden.
3. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor itu. Dimana 4 = responnya superior, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya buruk. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : jumlah responden.

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Tabel 6  
Contoh tabel penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
	Total	1,00		

*Sumber : Fred R. David (2017:66)*

#### 2.4.4.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Menurut Fred R. David (2017:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kekuatan terlebih dahulu kemudian daftar kelemahan.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : total rata-rata penilaian responden.
3. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 dan 2. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : jumlah responden.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Tabel 6  
Contoh tabel penyusunan Matriks IFE

No	Faktor-faktor internal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
	Total	1,00		

Sumber : Fred R. David (2017:112)

#### 2.4.5 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut Fred R. David (2017:181) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

		SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE			
		Kuat (4,00-3,00)	Rata-rata (3,00-2,99)	Lemah (2,99-1,00)	
		4,0	3,0	2,0	1,0
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi (4,00-3,00)	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
	Sedang (3,00-2,99)	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
	Rendah (2,99-1,00)	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

1,0 Sumber : Fred R. David, 2015

Gambar 2.  
Penyusunan Matriks IE

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel

strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

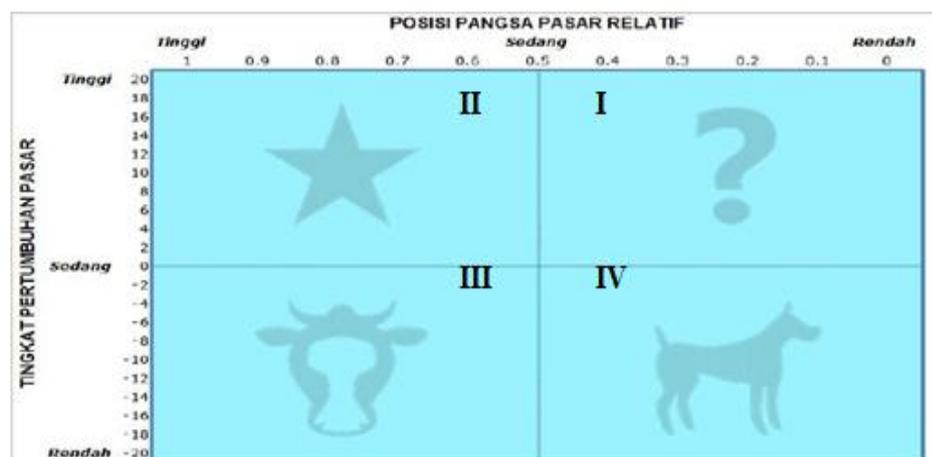
1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

## 2.4.6 Market Position

### 2.4.6.1 Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Menurut Fred R. David (2017:177) Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri, melalui matriks BCG memungkinkan organisasi multidimensi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan menguji posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri relatif untuk semua divisi lain dalam organisasi.



Sumber : Bruce Henderson (1970) dalam BCG-Perspective (2014)

Gambar 3.  
Matriks BCG

Setiap lingkaran merepresentasikan divisi yang terpisah. Ukuran lingkaran berhubungan dengan proporsi pendapatan perusahaan yang didapatkan dari unit bisnis mengindikasikan irisan laba perusahaan yang didapatkan oleh divisi tersebut. Divisi yang beralokasi pada kuadran I pada matriks BCG disebut “tanda tanya (*Question Marks*)”, yang berlokasi pada kuadran II disebut “Bintang (*Stars*)”, yang berlokasi pada kuadran III disebut “Sapi Perah (*Cash Cow*)”, dan divisi-divisi tersebut berlokasi pada kuadran IV yang disebut “Anjing (*Dogs*)”.

Makna dari 4 divisi matriks BCG adalah :

1. Tanda Tanya (*Question Marks*)  
 Dalam divisi ini, memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka pesaing pada industri yang tumbuh tinggi. Umumnya kas perusahaan yang dibutuhkan tinggi, sementara kas yang didapat rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau menjualnya.
2. Bintang (*Stars*)  
 Dalam kuadran ini, mempresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Divisi dengan pangsa pasar yang relatif tinggi, dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi sebaiknya menerima investasi substansial untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan perusahaan. Integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan pada perusahaan.
3. Sapi Perah (*Cash Cow*)  
 Pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar yang relatif tinggi, namun pesaing pada industri dengan pertumbuhan relatif rendah. Disebut sapi perah karena mereka menghasilkan kas yang melebihi kebutuhan mereka, sering kali dijadikan perahan. Divisi sapi perah sebaiknya dikelola untuk memperahankan posisi kuat mereka. Pengembangan dan diversifikasi produk merupakan strategi yang menarik untuk perusahaan dengan kondisi dengan sapi perah.
4. Anjing (*Dogs*)  
 Pada kuadran ini, organisasi memiliki posisi pembagian pasar relatif rendah dan pesaing dalam industri dengan pasar pertumbuhan yang lambat atau tidak tumbuh, Karena posisi eksternal dan internal mereka lemah sehingga bisnis mereka sering kali di likuidasi, dikurangi, dan dilepaskan.

#### **2.4.7 Analisis STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)**

##### **2.4.7.1 Segmentasi Pasar**

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah di definisikan. Menurut David W. Cravens (Pemasaran Strategis Edisi keempat, 1996:158) segmentasi pasar adalah

proses untuk menganalisis perbedaan diantara pembeli di pasar. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam subkelompok di pasar-produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan.

Tujuan dari segmentasi pasar adalah membuat pasar pemasar mampu menyelesaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pada suatu segmen tertentu. Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam mengembangkan program pemasaran. Dengan segmentasi pasar, diharapkan usaha-usaha pemasaran yang dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Segmentasi juga berarti memilah-milah konsumen kedalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan. Ada beberapa syarat segmentasi yang efektif (Kotler dan Keller, 2009), yaitu:

1. Dapat diukur (*measurable*) yaitu ukuran, daya beli, dan profil pasar harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.
2. Dapat dijangkau (*accessible*) yaitu segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
3. Cukup besar (*substantial*) yaitu segmentasi pasar cukup besar atau cukup memberi laba yang dapat dilayani. Suatu segmen merupakan kelompok homogen yang cukup bernilai untuk dilayani oleh program pemasaran yang sesuai.
4. Dapat dibedakan (*differentiable*) yaitu *differentiable* berarti segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.
5. Dapat dilaksanakan (*actionable*) yaitu *actionable* berarti segmen tersebut dapat dijangkau atau dilayani dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan lima kategori:

1. Segmentasi Pasar Berdasarkan Geografi  
Pada segmentasi ini, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografi seperti negara, wilayah, kota, dan desa. Daerah geografi yang dipandang potensial dan menguntungkan akan menjadi target operasi perusahaan.
2. Segmentasi Pasar Berdasarkan Demografi  
Pada segmentasi ini pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, pertumbuhan penduduk dan tingkat pendidikan.
3. Segmentasi Pasar Berdasarkan Psikografi  
Segmentasi psikografi menelaah bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu stimuli pemasaran.

4. Segmentasi Pasar Berdasarkan *Sociocultural*  
Sebagai dasar lebih lanjut untuk segmentasi pasar, segmentasi *sosiokultural* yang memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan *antropologis* (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai tahap pada: daur hidup keluarga, kelas sosial, budaya dan sub budaya, lintas budaya atau segmentasi pemasaran global.
5. Segmentasi Pasar Berdasarkan Tingkah Laku  
Segmentasi ini dikelompokkan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi pembeli terhadap suatu produk.

Secara umum segmentasi bermanfaat untuk meningkatkan posisi kompetisi perusahaan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen. Segmentasi juga digunakan untuk memetakan pasar mana yang akan digarap oleh perusahaan. Segmentasi ini akan mempermudah proses pemasaran karena sudah tersegmentasi dengan baik.

#### **2.4.7.2 Targeting**

Menurut Kotler dan Keller, 2009, targeting merupakan tahapan dalam memilih pasar sasaran. Pemilihan pasar sasaran akan juga menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan diarahkan untuk program pemasaran. Setelah melakukan segmentasi, pemasar dapat memilih target pasar yang sesuai dengan tahap segmentasi tersebut. Strategi targeting harus didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Tahapan ini yaitu memilih pasar sasaran. Pemilihan pasar sasaran akan juga menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan diarahkan untuk program pemasaran. Setelah melakukan segmentasi, pemasar dapat memilih target pasar yang sesuai dengan tahap segmentasi tersebut. Strategi targeting harus didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen yang dipilih. Tiga pendekatan dalam menentukan pasar sasaran yaitu :

1. *Undifferentiated Marketing*  
Yaitu usaha untuk meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi keinginan banyak orang.
2. *Differentiated marketing*  
Yaitu usaha untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok pasar tertentu dengan membagi pasar ke dalam dua kelompok atau lebih. Misalnya perusahaan yang menawarkan berbagai macam merek dengan kemasan yang berbeda-beda untuk ditunjukkan pada segmen yang berbeda.

### 3. *Concentrated Marketing*

Yaitu usaha untuk memusatkan pemasaran pada satu atau beberapa kelompok pembeli saja dengan menempatkan posisinya pada segmen pasar yang terbesar yang paling menguntungkan.

#### 2.4.7.3 *Positioning*

*Positioning* adalah tindakan perusahaan untuk merancang, menempatkan, menanamkan sebuah produk dalam bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu dan diingat oleh konsumen. Menurut David W Cravens (2006,255) keputusan pemilihan target pasar merupakan titik utama dari strategi pemasaran itu sendiri dan menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi *positioning*.

*Positioning* merupakan suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk tertentu. *Positioning* suatu produk mencoba menempatkan produk dibenak konsumen dengan ciri-ciri yang bisa dibedakan dengan produk lainnya atau disebut dengan *positioning*. *Positioning* merupakan cara pemasar menanamkan citra, persepsi dalam imajinasi atas produk yang telah ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi.

*Positioning* akan lebih berkonsentrasi kepada pasar yang ingin kita raih. *Positioning* bukan menempatkan produk pada kelompok tertentu, tetapi menanamkan citra produk dibenak konsumen pada segmen yang telah dipilih. Mengkomunikasikan *positioning* sebuah produk perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor, yaitu :

#### 1. *Be Creative*

Perusahaan harus kreatif untuk mencuri perhatian konsumen atau target market.

#### 2. *Simplicity*

Komunikasi harus disampaikan dan dibangun dengan sederhana dan sejelas mungkin agar konsumen mengerti dengan jelas.

#### 3. *Consistent Yet Flexible*

Perusahaan harus konsisten dan melihat kondisi baik internal maupun eksternal perusahaan.

#### 4. *Own, Dominate, Protect*

Perusahaan harus membangun komunikasi kata yang ampuh dan kuat agar tertanam dalam benak konsumen.

#### 5. *User Their Language*

Mengkomunikasikan *positioning* perusahaan harus menggunakan bahasa konsumen atau pelanggan.

#### 2.4.8 Analisis 7P (*Product, Place, Price, Promotion, People, Proses, Physical Evidence*)

Pemasaran membutuhkan suatu program atau rencana pemasaran dalam melaksanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Program pemasaran tersebut terdiri dari sejumlah keputusan tentang bauran alat pemasaran yang disebut bauran pemasaran atau lebih dikenal dengan *marketing mix*.

*Marketing mix* adalah strategi mengkombinasikan kegiatan-kegiatan marketing, agar tercipta kombinasi maksimal sehingga memunculkan hasil paling memuaskan. (Alma, 2014 : 20).

“*Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue it's marketing objectives in the target market*”. Bauran pemasaran merupakan sekumpulan alat pemasaran (*marketing mix*) tersebut digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. (Kotler dan Keller, 2012: 15).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan unsur dalam pemasaran yang saling berhubungan dan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran yang efektif, baik dalam memuaskan kebutuhan maupun keinginan konsumen. Bauran pemasaran tersebut dapat menggambarkan pandangan penjual tentang alat pemasaran yang akan digunakan untuk memberi pengaruh kepada pembeli, sedangkan dari sudut pandang pembeli alat pemasaran harus dirancang untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan.

##### 2.4.8.1 *Product*

Menurut Menurut Kotler dan Keller (2012:19), “*A products is a thing that can be offered to a market to statisfy a want or need*”. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat berupa barang atau jasa yang ditujukan kepada target pasar. Produk merupakan elemen yang paling penting sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi “kebutuhan dan keinginan” dari konsumen.

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, dan digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi hasrat, kebutuhan dan keinginan. Produk dapat dibeda-bedakan atau diklasifikasikan ke dalam beberapa macam, yaitu :

1. Produk dapat berbentuk fisik atau layanan.
2. Produk dapat dibedakan menjadi barang konsumsi, yaitu barang yang dibeli konsumen akhir.
3. Produksi dapat berupa barang industri yaitu barang yang dibeli dan diolah kembali, dan pembedaan lainnya.

### 2.4.8.2 Price

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), “*Price is the amount of money charged for a product or service*”. Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel dimana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu, akan tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.

Masih menurut Kotler (2005:358) konsumen juga membandingkan harga produk dengan harga produk pesaing dan memilih produk yang menawarkan nilai paling tinggi. Pemasar harus cermat memantau penetapan harga dan kualitas mutu dari produk semua pesaing, serta menggunakan informasi tersebut sebagai titik awal untuk menetapkan harganya sendiri.

Penetapan dan persaingan telah dinilai sebagai masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Banyak perusahaan tidak mampu menangani harga dengan baik. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan berada pada suatu titik antara harga yang terlalu rendah dan yang terlalu tinggi, biaya produk menentukan harga terendah, persepsi konsumen terhadap nilai produk menentukan harga tertinggi. Ada tiga pendekatan dalam menetapkan harga, yaitu :

#### 1. Metode Penetapan Harga Berdasarkan Biaya

Harga berdasarkan biaya faktor penentu utama adalah penawaran. Harga akan ditentukan oleh besarnya biaya produksi dan pemasaran produk sehingga bisa menutupi biaya langsung, *overhead* dan juga laba. Tiga metode penetapan harga berdasar biaya yaitu :

##### a. *Standar Markup Pricing*

Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan markup (persentase) tertentu dari biaya pada semua item dalam kelas produk tertentu.

##### b. *Cost Plus Percentage of Cost Pricing*

Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan persentase tertentu pada biaya produksi.

##### c. *Cost Plus Fixed Fee Pricing*

Yaitu metode yang diterapkan pada produk-produk yang sifatnya teknikal dimana produsen atau pemasok akan mendapatkan penggantian biaya yang dikeluarkan.

#### 2. Berdasarkan Persepsi Penjualan

Perusahaan menetapkan harga produk bukan berdasarkan biaya penjual yang kadang-kadang terlalu tinggi atau terlalu rendah dari persepsi konsumen. Oleh karena itu, perusahaan melakukan survei untuk harga barang yang sama oleh beberapa penjual yang ditanyakan langsung pada konsumen.

### 3. Berdasarkan Persaingan

Penetapan harga dapat dilakukan dengan meneliti harga yang ditetapkan oleh para pesaing dekatnya. Perusahaan dapat menentukan besaran harga dengan mengetahui harga pesaing, agar dapat bersaing dengan kompetitor.

#### 2.4.8.3 Place

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), *“The various of company undertakes to make the product accessible and available to target pelanggan”*. Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan untuk memastikan produknya pada pasar sasaran dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

Masih menurut Kotler dan Keller, 2009 tempat sangat berkaitan dengan distribusi perusahaan. Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan menetapkan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk atau jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk atau jasa tersebut.

Yang tidak boleh diabaikan dalam langkah kegiatan memperlancar arus barang atau jasa adalah memilih saluran distribusi (*Channel of Distribution*). Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Menurut Kotler dan Keller, 2009 kebijakan distribusi suatu perusahaan terdiri dari:

#### 1. Keputusan Mengenai Desain Saluran

Dalam mendesain suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, pengidentifikasian alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.

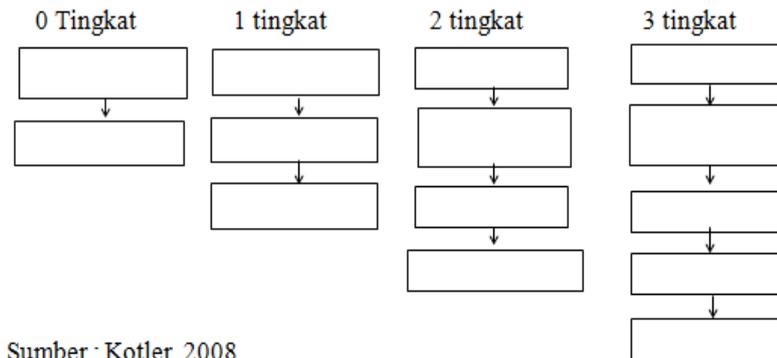
#### 2. Keputusan Mengenai Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memutuskan desain saluran terbaik, saluran itu harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi dan mengevaluasi anggota salurannya.

Menurut Philips Kotler, Terdapat empat macam saluran pemasaran yaitu

- a. Saluran nol tingkat (saluran pemasaran langsung) merupakan saluran yang terdiri dari suatu perusahaan yang menjual langsung ke pelanggan akhir.

- b. Saluran satu tingkat merupakan saluran yang berisi satu perantara penjualan.
- c. Saluran dua tingkat merupakan saluran yang berisi dua perantara dalam pasar konsumsi yaitu pedagang besar dan pengecer.
- d. Saluran tiga tingkat merupakan saluran yang terdiri dari tiga perantara di dalamnya.



Sumber : Kotler, 2008

Gambar 4.  
Saluran Pemasaran Konsumen

#### 2.4.8.4 Promotion

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), “*Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote it’s product the target market*”. Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

Masih menurut Kotler dan Keller, 2009 promosi adalah kegiatan mengenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan ujung-ujungnya dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa, meningkatkan penjualan, menstabilkan penjualan, memposisikan produk, dan membentuk citra produk.

Dalam mengkomunikasikan produk ini, perusahaan perlu menyusun suatu strategi yang sering disebut dengan strategi Bauran Promosi (*promotion-mix*) yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relations-publicity*) dan penjualan perorangan (*personal selling*). Berikut ini penjelasan mengenai empat komponen dalam kebijakan promosi, yaitu:

##### 1. Periklanan

Periklanan merupakan kegiatan penyajian promosi mengenai gagasan, barang atau jasa dengan melalui saluran media atau non media untuk mempengaruhi para konsumen. Periklanan terdiri dari beberapa bagian yaitu :

- a. Periklanan merek yaitu penyajian penjualan suatu produk tertentu.

- b. Periklanan komparatif yaitu kegiatan untuk mempengaruhi konsumen agar tertarik dan mau membeli produk tertentu dengan cara mendemonstrasikan kelebihan suatu produk dengan produk kompetitor.
  - c. Periklanan dimaksudkan untuk mengingatkan konsumen tentang keberadaan suatu produk.
2. Promosi Penjualan
- Promosi penjualan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi konsumen. Tujuan promosi penjualan adalah untuk meningkatkan pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa. Kegiatan yang termasuk kedalam promosi penjualan ini misalnya mengadakan event diskon, pembagian kupon.
3. Hubungan Masyarakat
- Hubungan masyarakat (Humas) atau *Public Relations* (PR) bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antara perusahaan dengan masyarakat. Perusahaan ingin menciptakan dan memelihara hubungan dan kesan yang menyenangkan bagi masyarakat, menumbuh kembangkan citra perusahaan yang baik, menangani atau melenyapkan desas-desus, cerita, dan peristiwa yang tidak menyenangkan. PR memiliki jenis strategi yang umum digunakan yaitu siaran pers, publisitas produk, komunikasi perusahaan, dan penyuluhan.
4. Penjualan Perorangan
- Serangkaian kegiatan penjualan yang dilakukan oleh seseorang dengan cara bertemu dan bertatap muka secara langsung untuk mengenalkan barang atau produk untuk tujuan penjualan dan pelayanan pasca penjualan.
5. *Promotion Plan*
- Promotion plan atau tahapan merencanakan promosi merupakan upaya agar aktivitas promosi yang anda lakukan dapat berjalan efektif tentu diperlukan perencanaan promosi. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat anda tempuh dalam merencanakan promosi:
- a. Menentukan Target Pasar
 

Menentukan segmentasi yang lebih spesifik untuk menghadapi perilaku konsumen yang beragam adalah salah satu langkah yang biasa diambil oleh produsen untuk menghadapi persaingan. Mengetahui target pasar secara jelas dan detil maka anda dapat membuat anggaran promosi yang efektif.
  - b. Tujuan Promosi
 

Menentukan tujuan dan apa yang ingin dicapai akan membuat aktivitas promosi berjalan efisien. Apakah tujuan promosi tersebut untuk membangun *brand awareness*, mendongkrak penjualan atau meluncurkan produk baru?
  - c. Menentukan Pesan
 

Pengusaha harus mampu membangun komunikasi dua arah dengan konsumen. Harus menentukan pesan apa yang ingin disampaikan untuk mendukung kegiatan promosi. Gunakan bahasa yang mudah dipahami oleh target market serta membuat pesan yang menarik, rasional, dan informatif.

- d. Media  
Pilihlah media yang sesuai dengan target pasar. Penggunaan media sosial akan sangat membantu dalam hal distribusi informasi yang lebih luas. Namun tetap harus fokus pada pasar yang di tuju, kenali perilaku konsumen, dan tentukan media yang sesuai.
- e. Membuat Anggaran  
Membuat anggaran promosi hendaklah mempertimbangkan *goal* yang ingin dicapai perusahaan, bagaimana mencapainya, kemudian baru membuat anggaran. Besaran anggaran yang dibuat juga tergantung pada pemilihan media yang digunakan.
- f. Pengukuran Efektivitas Promosi  
Banyak pelaku usaha yang seringkali melupakan pengukuran efektivitas promosi yang telah dilakukan. Padahal ini penting untuk *mereview* efektivitas kegiatan promosi. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan riset *brand awareness* atau mengukur *impact digital marketing* dalam mendongkrak penjualan.

#### **2.4.8.5 People**

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), *People* merupakan proses seleksi, pelatihan dan pemberian motivasi kepada karyawan yang nantinya akan dapat digunakan sebagai evaluasi perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

#### **2.4.8.6 Proses**

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang atau jasa.

Proses mengacu pada cara institusi melakukan bisnis dan ini berhubungan dengan sistem administrasi secara keseluruhan untuk elemen ini. Mutu layanan jasa sangat bergantung pada proses penyampaian jasa kepada konsumen. Mengingat bahwa penggerak perusahaan jasa adalah karyawan itu sendiri, maka untuk menjamin mutu layanan (*quality assurance*), seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompetensi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

#### **2.4.8.7 Physical Evidence**

Menurut Kotler dan Keller (2012:19), Bukti fisik yaitu bukti fisik yang dimiliki oleh perusahaan dan ditujukan kepada konsumen sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

Sarana fisik merupakan hal nyata yang turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan.

Unsur yang termasuk dalam sarana fisik antara lain lingkungan atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya.

Unsur-unsur ini sangat diperlukan dalam memajukan perusahaan, karena hal ini dapat mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap jasa perusahaan. Unsur-unsur yang termasuk ke dalam *physical evidence*, antara lain :

1. Lingkungan Fisik dalam sebuah operasi kerja diperlukan penyeleksian operator kerja yang memenuhi syarat sehat fisik dan psikologis serta memiliki *skill* yang menunjang, tetapi tanpa adanya lingkungan fisik kerja yang baik maka akan timbul berbagai masalah dalam operasi kerja. Manusia sebagai makhluk sempurna tetap tidak luput dari kekurangan, dalam arti segala kemampuannya masih dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam perusahaan (*interior*), dan dapat juga dari luar perusahaan (*exterior*).
  - a. Lingkungan *Exterior* Merupakan lingkungan atau penampilan luar dari sebuah perusahaan yang dapat menarik perhatian konsumen untuk melakukan pembelian. Mendesain bagian luar perusahaan harus memperhatikan desain *exterior*, *exterior* selalu dikaitkan dengan seni atau keindahan. *Exterior* memiliki peran yang sangat penting untuk menimbulkan kesan nyaman bagi pengunjung dalam beraktivitas.
  - b. Lingkungan *Interior* Merupakan penampilan di dalam sebuah perusahaan. Merancang lingkungan *interior* harus dapat menampilkan suasana yang nyaman dan aman bagi pelanggan. Fasilitas yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan fisik yang berasal dari desain *interior* adalah profesi yang kreatif dan solusi - solusi teknis yang diterapkan dalam struktur yang dibangun untuk mencapai lingkungan *interiornya*.
2. *Atmosphere* adalah suasana terencana yang sesuai dengan pasar sasarannya dan yang dapat menarik konsumen untuk membeli, yang berarti semua kesan yang timbul dari indera ditimbulkan oleh semua fasilitas dan barang dagangan dan dapat membantu membentuk arah maupun durasi perhatian konsumen sehingga meningkatkan kemungkinan pembelian untuk produk yang mungkin saja terabaikan.
3. Peralatan adalah segala keperluan yang digunakan manusia untuk mengubah lingkungan sekitar, termasuk dirinya dan orang lain, dengan menciptakan alat-alat sebagai sarana dan prasarana. Peralatan merupakan hasil dari teknologi yang diciptakan manusia untuk membuat sesuatu, memakai dan memeliharanya untuk menopang dan mempermudah kebutuhan hidup manusia tersebut. Perbekalan kantor merupakan sarana penting untuk menghasilkan pekerjaan kantor, tanpa ada perbekalan kantor tidak mungkin kantor menghasilkan sesuatu, karena pegawai kantor bekerja untuk mengolah bahan dengan sarana dan dengan peralatan kantor yang ada.

*Layout* merupakan suatu kondisi atau keadaan yang terencana, dimana didalam tempat atau ruangan tersebut dikemas dengan sebaik mungkin untuk menarik minat kunjung dari para konsumen.

## 2.5 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan penelitian sebelumnya sebagai acuan dan tinjauan terhadap penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan banyak terjadi beberapa perbedaan yang mungkin disebabkan dari variabel-variabel diluar penelitian. Dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini :

Tabel 8  
Penelitian sebelumnya

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus pada Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi). Penelitian ini dilakukan oleh Arik Adi Wijaya pada tahun 2013	Analisis yang digunakan yaitu menggunakan matriks EFE, IFE, matriks SWOT dan QSPM.	Analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matriks IFE diantaranya Kekuatan utama perusahaan adalah produk yang berkualitas sedangkan kelemahan utama yang dimiliki oleh Home Industry Halimatus Sa'diyah adalah minimnya modal yang dimiliki. Total skor Matriks IFE sebesar 2,380 dibawah skor bobot total 2,5 yaitu mengindikasikan bahwa lemahnya posisi internal perusahaan dalam mengatasi kelemahan yang ada dengan kekuatan yang dimilikinya. Analisis faktor EFE adalah peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Ancaman utama dari perusahaan adalah banyaknya produk substitusi. Total skor matriks Efe diperoleh sebesar 2,943 diatas skor bobot total 2,5 yaitu mengindikasikan bahwa perusahaan dapat merespon dengan baik faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman. Hasil dari penilaian matriks IE menunjukkan posisi Home Industry Halimatus Sa'diyah pada sel V, pada posisi ini strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi yang diterapkan oleh Home Industry Halimatus Sa'diyah adalah	Penelitian ini hanya menggunakan Matriks SWOT dan QSPM.

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>strategi Penetrasi Pasar, pengembangan pasar dan produk. Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan.</li> <li>2. Menjalinkan kerja sama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.</li> <li>3. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial.</li> <li>4. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.</li> <li>5. Menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan.</li> <li>6. Membangun atau menyewa kios ditempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan.</li> <li>7. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran.</li> <li>8. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (<i>Joint Venture</i>) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.</li> </ol> <p>Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445</p>	
2	<p>Analisis Strategi Pemasaran (Studi Kasus pada Outlet Jajanan Jepang Takoyummy di Ekalokasari Plaza) pada tahun 2013. Penelitian ini dilakukan oleh Rio Andhika Pratama.</p>	<p>Analisis yang digunakan yaitu menggunakan Matriks EFE, IFE, Matriks SWOT dan Matriks QSPM</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, outlet tokoyummy memiliki sembilan faktor kritis yang terdiri dari enam kekuatan dan tiga kelemahan. Kekuatan yang dimiliki oleh outlet tokoyummy adalah produk yang bermutu, hasil harga terjangkau, lokasi outlet yang strategis, SDM yang berkualitas, memiliki SOP yang jelas, serta kenyamanan dan kebersihan outlet. Sedangkan yang</p>	<p>Penelitian ini hanya menggunakan Matriks SWOT dan QSPM.</p>

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>menjadi kelemahan dari outlet tokoyummy adalah belum memiliki sertifikat halal dan sertifikat dari BPOM, belum adanya strategi promosi melalui harga dan Promosi yang dilakukan belum maksimal (hanya sebatas kawasan mall Ekalokasari).</p> <p>Berdasarkan hasil analisis lingkungan Eksternal, dapat disimpulkan bahwa outlet tokoyummy memiliki tujuh faktor kritis yang terdiri dari lima peluang dan dua ancaman. Peluang yang dimiliki outlet tokoyummy adalah permintaan yang cukup tinggi, perubahan gaya hidup masyarakat, kemajuan teknologi, memiliki pemasok utama yang tetap dan konsumen yang loyal. Sedangkan yang menjadi ancaman outlet tokoyummy adalah dalam dunia bisnis restoran adalah persaingan yang cukup tinggi dan kenaikan harga kebutuhan pokok (bahan baku) dan harga bahan bakar minyak (BBM).</p> <p>Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh empat strategi yang dapat direkomendasikan kepada outlet tokoyummy, diantaranya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi S-O Melakukan strategi penetrasi pasar dengan memperluas jaringan distribusi penjualan dan memberikan layanan delivery sehingga konsumen dapat lebih mengenal keberadaan outlet tokoyummy.</li> <li>2. Strategi S-T Melakukan pengembangan produk dengan menciptakan produk baru dengan tingkat harga yang terjangkau tetapi kualitas yang sama serta mendiversifikasi produk yang ada dengan tampilan yang baru atau disesuaikan dengan keinginan konsumen.</li> <li>3. Strategi W-O Meningkatkan promosi. Kegiatan promosi yang dapat dilakukan oleh Outlet tokoyummy adalah</li> </ol>	

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>dengan memberikan potongan harga untuk beberapa kasus tertentu, mengikuti event-event yang ada di Kota Bogor dan melakukan promosi melalui media cetak dan media elektronik lokal.</p> <p>4. Strategi W-T Membuat sertifikat halal dan sertifikat dari BPOM dengan tujuan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk yang dijual oleh outlet tokoyummy.</p> <p>Berdasarkan hasil analisis QSPM dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh outlet takoyummy sekarang adalah salah satu strategi WO dengan nilai TAS sebesar 6,023 yaitu meningkatkan promosi melalui iklan pada media cetak dan media elektronik lokal menjadi sponsorship pada event-event yang ada di Kota Bogor, melakukan promosi melalui harga yaitu dengan cara memberikan diskon-diskon khusus bagi setiap konsumen yang berulang tahun dan konsumen yang melakukan pembelian pada hari kerja. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan penjualan yang selama ini belum mencapai target penjualan melalui pemasaran yang lebih efektif.</p>	
3	Merencanakan Strategi Pemasaran pada PT Benua Usaha Lestari Kertas. Penelitian ini dilakukan oleh Galih Maulana pada tahun 2015.	Analisis yang digunakan yaitu menggunakan Matriks EFE, IFE, Matriks SWOT dan Matriks QSPM	Rumusan masalah yang terdapat dalam PT Benua Usaha Lestari Kertas yaitu adanya kesenjangan ( <i>gap</i> ) antara jumlah permintaan kertas dengan jumlah penawaran yang ditawarkan oleh PT Benua Usaha Lestari Kertas. Kebutuhan kertas nasional per tahunnya mencapai 7 juta ton sampai dengan 8 juta ton dalam kurun waktu tahun 2012-2014. Namun PT Benua Usaha Lestari Kertas baru mampu memenuhi permintaan kurang dari 1% saja. Adapun peningkatan penjualan kertas yang signifikan terjadi pada saat menjelang tahun ajaran baru sekolah,	Penelitian ini hanya menggunakan Matriks SWOT dan QSPM.

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>sebelum menjelang lebaran dan permintaan diakhir tahun. Sedangkan terjadinya penurunan penawaran dikarenakan waktu libur karyawan karena hari raya Idul Fitri, sehingga proses pengiriman dilanjutkan kembali pada bulan berikutnya.</p> <p>Berdasarkan permasalahan yang ada pada PT Benua Usaha Lestari Kertas maka penulis merumuskan faktor-faktor yang terdapat pada penelitian ini yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi strategi pemasaran, serta melakukan perumusan alternatif strategi yang terdapat pada PT Benua Usaha Lestari Kertas yang menjadi prioritas strategi pemasaran pada PT Benua Usaha Lestari Kertas.</p> <p>Jenis dan sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder yang dikategorikan menjadi data lingkungan internal dan eksternal PT Benua Usaha Lestari Kertas. Dalam menganalisis data penulis menggunakan matriks <i>Eksternal Faktor Evaluation</i> (EFE) dan <i>Internal Faktor evaluation</i> (IFE), kemudian tahap selanjutnya menggunakan analisis SWOT (<i>strenght, weekness, opportunity dan Threats</i>). Tahapan akhir dalam analisis keputusan menggunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (<i>Quantitative strategic planning matriks-QSPM</i>). Berdasarkan analisis matriks SWOT, maka didapatkan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh PT Benua Usaha Lestari Kertas dalam memasarkan produknya, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi S-O Strategi memepertahankan keunggulan kualitas produk perusahaan, meningkatkan <i>supply</i> produk dari produsen dengan kualitas dan harga yang sama menambah jumlah sales dalam melakuka pemasaran.</li> <li>2. Strategi S-T</li> </ol>	

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>Strategi bekerjasama dengan pemasok lain, mempertahankan kerjasama yang baik dengan pelanggan.</p> <p>3. Strategi W-O Strategi bekerjasama dengan pihak asuransi, meningkatkan kualitas SDM dengan cara melakukan pelatihan.</p> <p>4. Strategi W-T Strategi menambah jenis produk.</p>	
4	<p>Noviarny Anggasta Lara, Sumarlan, Iskandarini, Lily Fauzia /Strategi Pemasaran Jamur Tiram Putih (Pleurotus sp) di Kota MEDAN/ Universitas Sumatera Utara/</p>	<p><i>Metode analisis yang digunakan Evaluasi Faktor Strategi Eksternal (EFAS), Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFAS), analisis SWOT</i></p>	<p>Faktor – faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pemasaran jamur tiram putih di Kota Medan sebagai berikut :</p> <p>Kekuatan usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah ketersediaan modal yang cukup, ketersediaan tenaga kerja, harga jual jamur tiram putih yang stabil dan kemudahan sarana transportasi</p> <p>Kelemahan usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah jumlah produksi jamur tiram putih per hari yang belum mencukupi permintaan, kualitas produk jamur tiram putih yang dihasilkan tidak tahan lama, kurang adanya sistem penjualan jamur tiram putih.</p> <p>Peluang usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah pangsa pasar jamur tiram putih yang besar, daya beli masyarakat yang besar terhadap jamur tiram putih, semakin meningkatnya selera masyarakat terhadap jamur tiram putih.</p> <p>Ancaman usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah adanya persaingan antar petani, pengaruh pergantian musim/cuaca terhadap usaha jamur tiram putih.</p> <p>Strategi yang diperoleh untuk meningkatkan pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah strategi agresif atau strategi SO (<i>Strengths – Opportunities</i>) yaitu menggunakan kekuatan untuk</p>	<p>Peneliti ini menggunakan EFAS dan IFAS</p>

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>memanfaatkan peluang yang ada dengan kegiatan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan modal usaha jamur tiram putih</li> <li>2. Memanfaatkan pangsa pasar dan daya beli masyarakat dengan harga jual produk yang stabil</li> </ol> <p>Memanfaatkan pangsa pasar dengan kemudahan sarana transportasi</p>	
5	Arminsyurita / Analisis Stratgi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom / Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala / 2014	<i>Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), Matriks Profit Kompetitif, analisis SWOT, Matriks IE, dan Formulasi Strategi</i>	<p>Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai strategi pemasaran Rimba Jaya Mushroom dapat ditarik kesimpulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil identifikasi faktor internal perusahaan yaitu mampu memproduksi dan bibit jamur, lahan masih luas, fasilitas produksi baik, tenaga kerja kompeten, kualitas produk baik, lokasi strategis, harga jamur bersaing, belum mampu memenuhi permintaan, keterbatasan modal, sistem administrasi keuangan masih sederhana, kurangnya promosi. Hasil faktor lingkungan eksternal yaitu keberadaan lembaga asosiasi, kenaikan harga, peningkatan permintaan jamur, meningkatnya pengetahuan masyarakat, industri jamur diarahkan untuk ketahanan pangan, pengembangan teknologi kesehatan dan obat-obatan, pasar domestik masih terbuka peningkatan harga BBM dan impor jamur.</li> <li>2. Berdasarkan hasil analisis matriks diagram SWOT dan matriks IE maka dapat direkomendasikan strategi pemasaran perusahaan Rimba Jaya Mushroom yaitu dengan merebut pangsa pasar untuk penetrasi pasar dengan harga yang kompetitif. Konsentrasi dengan strategi integrasi kebelakang dengan menjalin hubungan dengan pemasok. Integrasi kedepan dengan mengambil alih distribusi secara</li> </ol>	Peneliti menggunakan Matriks Profit Kompetitif

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			keseluruhan, konsentrasi melalui integrasi horizontal dengan upaya kerja sama menggarap pasar serta terus membina hubungan dengan beberapa perusahaan sejenis atau joint venture.	

## 2.6 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

PT sinar Berlian Auto Graha perlu melakukan perencanaan strategi. Tujuan perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai misi serta visi perusahaan. Melalui visi dan misi kegiatan manajemen dapat dilihat dimulai dari strategi produk, pasar yang menjadi target perusahaan dan konsumen yang membeli produknya.

Melalui visi dan misi maka kegiatan manajemen dapat diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga dengan adanya perencanaan strategi maka akan mendorong perusahaan menganalisis keadaan seperti produk yang akan dipasarkan pelanggan dalam membeli produk dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap produk yang ditawarkan.

Proses pemasarannya, PT Sinar Berlian Auto Graha perlu mengetahui pihak-pihak yang memerlukan produknya. Pelanggan merupakan pihak-pihak yang memerlukan produknya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memberikan kepuasan terhadap konsumen sesuai dengan harapannya.

Analisis lingkungan dilakukan dengan melihat faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro yang akan dihadapi oleh perusahaan. Kondisi internal perusahaan tidak bisa dikontrol oleh perusahaan sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada didalam perusahaan. Kondisi internal perusahaan dapat dikontrol dengan melihat manajemen yang ada dalam perusahaan.

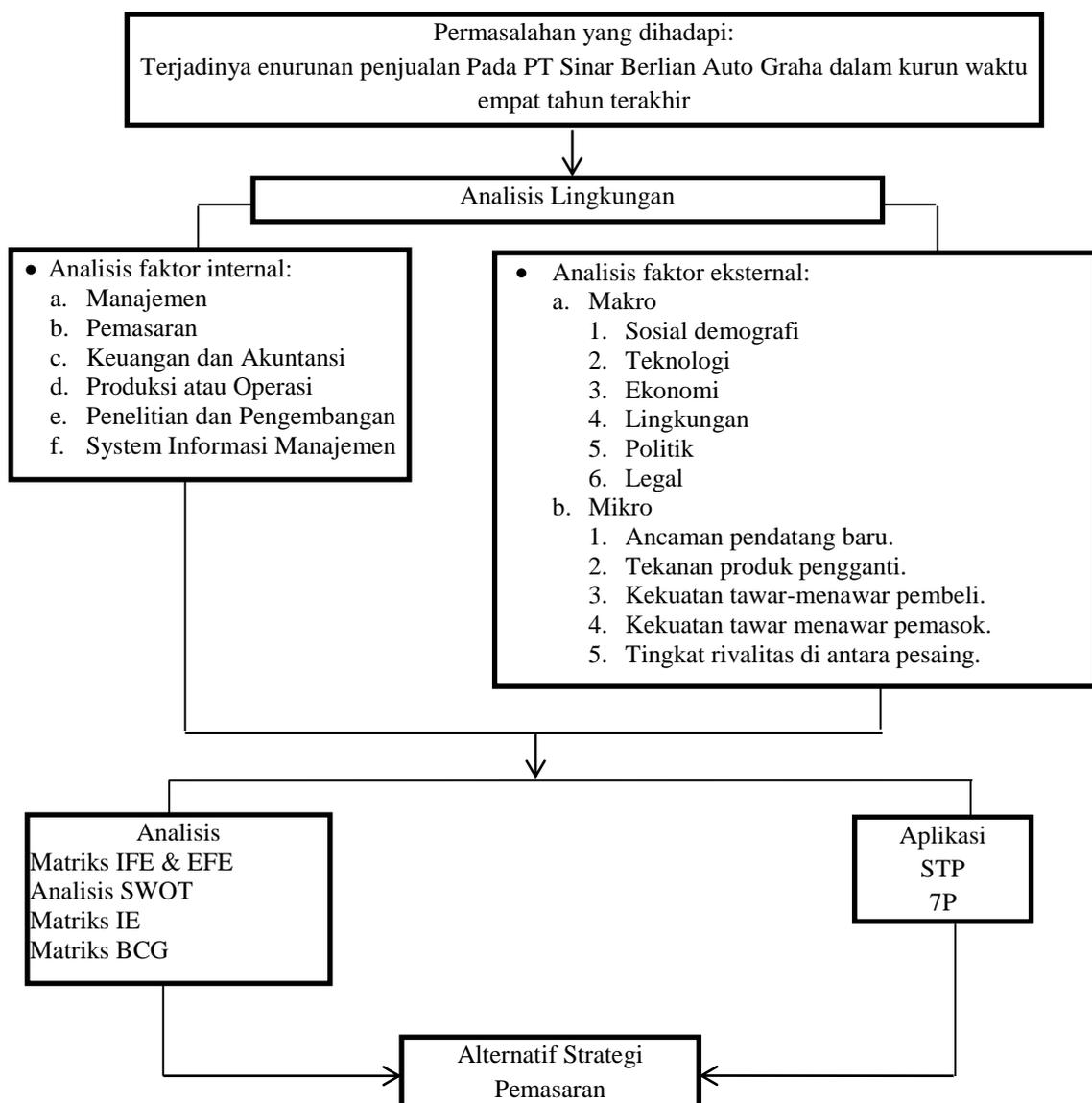
Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan umum (makro dan mikro) yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan makro terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi lingkungan, politik dan legal. (Ismail Solihin, 2012). Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada, tekanan produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi,

penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (Fred R. David 2017:85).

Alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu perusahaan dapat mengetahui posisi pasar perusahaan itu sendiri dengan menggunakan bantuan dari matriks Matriks BCG. Barulah perusahaan dapat mengambil keputusan strategi tersebut dengan strategi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*), dan juga bauran pemasaran (marketing mix) yang menjadi alat pemasaran bagi perusahaan.

Tujuan PT Sinar Berlian Autor Graha dalam membuat kerangka pemikiran yaitu memfokuskan arah semua program dan aktifitas dalam melaksanakan kegiatan.



Gambar 5.  
Paradigma Penelitian

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*eksploratif*) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada PT. Sinar Berlian Auto Graha. Penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi didalam masyarakat, hubungan antar variable, perbedaan antar fakta, pengaruh terhadap suatu kondisi, dan lain sebagainya.

### 3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran. Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT Sinar Berlian Auto Graha terutama pada bagian pemasaran. Lokasi penelitian ini adalah PT Sinar Berlian Auto Graha merupakan perusahaan yang bergerak dibidang otomotif beralamat di Jl. Raya Jakarta Bogor KM 49 No. 27 Kelurahan Nanggewer Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen yang berwenang pada PT Sinar Berlian Auto Graha.

Sumber data penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan kepala divisi PT Sinar Berlian Auto Graha. Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, literatur buku, dan media masa.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 9  
Operasionalisasi Variabel Analisis Strategi Pemasaran

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<b>Strategi Pemasaran</b>	<b>Eksternal</b>		
	Makro :		
	<i>Social/ Demographic</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taraf kehidupan</li> <li>• Tingkat kesejahteraan</li> <li>• Pertumbuhan penduduk</li> </ul>	Ordinal
	<i>Technological (Teknologi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi komunikasi</li> <li>• Aplikasi teknologi dalam dunia otomotif</li> <li>• Perkembangan Internet akses atau digital</li> </ul>	Ordinal
	<i>Economics (Ekonomi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Persaingan Usaha</li> <li>• Pertumbuhan Ekonomi</li> </ul>	Ordinal
	<i>Environment (Lingkungan)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa amandan nyaman pelanggan saat</li> </ul>	Ordinal

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	n)	berada di dealer.	
	<i>Political</i> (Politik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilitas politik negara mengakibatkan tinggi rendahnya pendapatan</li> </ul>	Ordinal
	Legal (Hukum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peraturan yang sudah ditetapkan dalam perlindungan konsumen</li> <li>Adanya undang - undang yang mengatur asuransi</li> </ul>	Ordinal
	Mikro :		
	Persaingan di antara perusahaan yang bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan industri</li> <li>Perang harga</li> <li>Agresifitas peluncuran produk baru</li> </ul>	Ordinal
	Masuknya pesaing baru atau potensial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplikasi teknologi</li> <li>Akses distribusi</li> </ul>	Ordinal
	Potensi pengembangan produk substitusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologi produk</li> </ul>	Ordinal
	Kekuatan tawar menawar Pembeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsentrasi pembeli</li> </ul>	Ordinal
	Kekuatan Tawar menawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsentrasi pemasok</li> </ul>	Ordinal
	Eksternal Factor Evaluation		ordinal
Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	<b>Internal</b>		
	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan</li> <li>Pengorganisasian</li> <li>Pemotivasian</li> <li>Penempatan staf</li> <li>Pengendalian dan Pengawasan</li> </ul>	Ordinal
	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentasi</li> <li>Targeting</li> <li>Positioning</li> <li>Bauran pemasaran</li> </ul>	Ordinal
	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arus keuangan dan analisis profit margin</li> </ul>	Ordinal
	Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standar produk</li> <li>Standar pelayanan</li> </ul>	Ordinal
	Internal Factor Evaluation		Ordinal
Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Analisa Situasi	Matriks SWOT		Ordinal
	Matrik IE		Ordinal
	Matriks BCG		Ordinal
Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Keputusan strategi	Segmentation		Ordinal
	Targetting		Ordinal
	Positioning		Ordinal
Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi 7P	<i>Product</i> (produk)		Ordinal
	<i>Price</i> (harga)		Ordinal
	<i>Place</i> (tempat)		Ordinal
	<i>Promotion</i> (promosi)		Ordinal
	<i>People</i> (orang)		Ordinal
	<i>Process</i> (proses)		Ordinal
	<i>Physical Evidence</i> (bukti fisik)		Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini penulis menggunakan metode penarikan sampel *purposive sampling* yaitu peneliti menentukan atau memilih responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria yang layak sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 5 level, sampel yang dipilih merupakan perwakilan pada masing-masing bagian atau pimpinan, diantaranya yaitu: Direktur Utama, General Manajer, Manager Service, Manager Keuangan dan Manajer Pemasaran

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu data primer, dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Data primer.

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara :

##### a. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan pemasaran perusahaan.

##### b. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara langsung kepada direktur utama, direktur, manager pemasaran dan Adm. Sales PT. Sinar Berlian Auto Graha. Wawancara ini digunakan untuk mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam.

#### 2. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak luar perusahaan, termasuk pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang ada relevannya dengan masalah yang dibahas. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi, dari data perusahaan, internet serta penelusuran secara manual dilakukan melalui buku-buku yang memuat tentang teori yang dibutuhkan oleh peneliti dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan variabel.

### 3.7 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.7.1 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas dan objektif yang digunakan untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.

### 3.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan mencakup makro dan mikro yang terdiri dari :

1. Analisis makro mencakup :
  - a. *Social/demographic*
  - c. *Tecnological*
  - d. *Economics*
  - e. *Environmental*
  - f. *Political*
  - g. *Legal*
2. Analisis mikro mencakup :
  - a. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
  - b. Masuknya pesaing baru atau potensial
  - c. Potensi pengembangan produk substitusi
  - d. Kekuatan posisi tawar pemasok
  - e. Kekuatan posisi tawar konsumen

Tabel 10  
Identifikasi Faktor Eksternal

<b>Faktor-Faktor Strategis Eksternal</b>	<b>Ancaman</b>	<b>Peluang</b>
<b>Analisis Makro:</b>		
1) <i>Social/demographic</i>		
2) <i>Technological</i>		
3) <i>Economics</i>		
4) <i>Environmental</i>		
5) <i>Political</i>		
6) <i>Legal</i>		
7) <i>Ethical</i>		
<b>Analisis Mikro:</b>		
1) Persaingan di antara perusahaan yang bersaing		
2) Masuknya pesaing baru atau potensial		
3) Potensi pengembangan produk substitusi		
4) Kekuatan posisi tawar pemasok		
5) Kekuatan posisi tawar konsumen		

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal PT Sinar Berlian Auto Graha maka diperoleh faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman perusahaan.

### 3.7.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui :

1. Analisis Functional yang terdiri dari :
  - a. Manajemen
  - b. Pemasaran
  - c. Keuangan

- d. Produksi atau Operasi
- e. Penelitian dan Pengembangan
- f. Sistem Informasi Manajemen

Tabel 11  
Identifikasi Faktor Internal

<b>Faktor-Faktor Strategis Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Analisis Functional</b>		
1) <i>Manajemen</i>		
2) <i>Pemasaran</i>		
3) <i>Keuangan</i>		
4) <i>Produksi atau Operasi</i>		

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan internal PT. Sinar Berlian Auto Graha maka diperoleh faktor internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan.

#### **3.7.4 Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan**

Peluang dan ancaman didapat dari analisis faktor eksternal perusahaan baik secara makro maupun secara industri dari perusahaan. Peluang digunakan oleh perusahaan untuk memperbesar perusahaan dan meningkatkan penjualan. Sementara dengan adanya analisis ancaman dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat untuk meminimalisir ancaman.

#### **3.7.5 Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan**

Kekuatan dan kelemahan didapat dari analisis faktor internal perusahaan yang terdiri dari pemasaran, manajemen, keuangan, produksi dan operasi. Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan untuk menghadapi persaingan dengan cara mengubah kelemahan perusahaan menjadi sesuatu kekuatan perusahaan.

#### **3.7.6 Matriks SWOT**

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu :

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)  
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)  
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)  
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

### **3.7.7 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)**

#### **3.7.7.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)**

EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Menurut Fred R. David (2017:65) Matriks Evaluasi Faktor eksternal diguaka untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tahapan kerja untuk menganalisa matriks evaluasi faktor eksternal yaitu :

6. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kesempatan terlebih dahulu kemudian ancaman.
7. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu rata-rata setiap penilaian reponden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : total rata-rata penilaian responden. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor eksternal (peluang/ancaman) : jumlah responden.
8. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon terhadap faktor itu. Dimana 4 = responnya superior, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya buruk.
9. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
10. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

#### **3.7.7.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)**

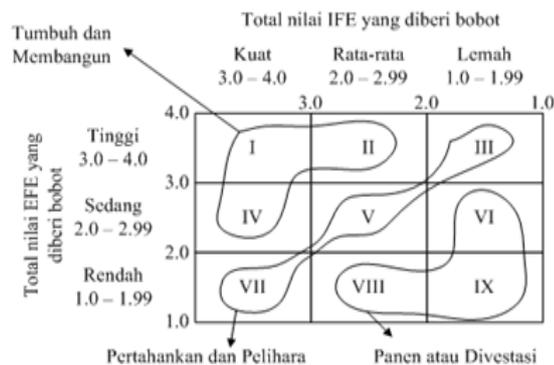
Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi.

Menurut Fred R. David (2017:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

6. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Buatlah daftar kekuatan terlebih dahulu kemudian daftar kelemahan.
7. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Cara menghitungnya yaitu rata-rata setiap penilaian responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : total rata-rata penilaian responden.
8. Berilah peringkat antara 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat=1), kelemahan kecil (peringkat=2), kekuatan kecil (peringkat=3), dan kekuatan utama (peringkat=4). Kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 dan 2. Cara menghitungnya yaitu jumlah nilai responden dari setiap faktor internal (kekuatan/kelemahan) : jumlah responden.
9. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
10. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

### 3.7.7.3 Matriks IE

Matriks IE (*Internal-External*) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu *horizontal* dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 6.  
Matriks IE

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu :

1. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini.
2. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

### 3.7.8 Matriks BCG

Merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Adapun matriks pertumbuhan-pangsa BCG yaitu

1. Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar
2. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar
3. Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya dan anjing.

### 3.7.9 Segmentasi, *Targeting*, dan *Positioning*

#### 3.7.9.1 Segmentasi

Segmentasi pasar terdiri dari kelompok besar yang dapat diidentifikasi dalam sebuah pasar dengan keinginan, daya beli, lokasi geografis, dan perilaku pembeli

yang serupa. Segmentasi pasar merupakan pendekatan yang berada di titik tengah antara pemasaran massal dan pemasaran individual. Pembeli pada masing-masing segmen diasumsikan cukup serupa dalam hal keinginan dan kebutuhan walaupun tidak ada dua pembeli yang benar-benar serupa. Salah satu kunci kesuksesan perusahaan adalah terletak pada proses segmentasi.

Segmentasi pasar dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa variabel, yaitu :

1. Segmentasi berdasarkan geografis
2. Segmentasi berdasarkan demografis
3. Segmentasi berdasarkan psikografis
4. Segmentasi berdasarkan perilaku

### **3.7.9.2 Targetting**

Perusahaan bisa saja menyasar semuanya, tentu dengan biaya yang lebih besar dan resiko gagal yang lebih tinggi. *Targetting* adalah salah satu cara mencapai pemasaran yang efektif dan efisien, yaitu dengan memilih segmen pasar yang akan dituju dengan cara :

1. Memastikan bahwa segmen pasar yang dibidik cukup besar dan akan cukup menguntungkan.
2. Mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih.
3. Mempertimbangkan situasi persaingan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik targetting perusahaan. Beberapa faktor yang dipertimbangkan disini antara lain :
  - a. Intensitas persaingan segmen
  - b. Potensi masuknya pemain baru
  - c. Hambatan masuk industri
  - d. Keberadaan produk-produk pengganti
  - e. Kehadiran produk-produk komplementer
  - f. Pertumbuhan kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok.

### **3.7.9.3 Positioning**

Produk/jasa akan sulit dikenal oleh target pasar jika sulit dipahami, tidak menarik, dan tidak memenuhi harapan target pasar. Positioning yang tepat akan membuat target pasar paham, tertarik, dan akhirnya memilih merek yang ditawarkan. Ada empat kriteria dalam menentukan posisi pasar (*positioning*), yaitu :

1. Posisi pasar (*positioning*) harus diasumsikan secara positif oleh konsumen dan menjadi alasan dalam pembelian yang mereka lakukan.
2. Posisi pasar (*positioning*) harus mencerminkan kekuatan serta keunggulan kompetitif perusahaan.
3. Posisi pasar (*positioning*) harus mempunyai sifat yang unik sehingga bisa denga

n mudah mendiferensiasikan diri dan mempunyai perbedaan khusus apabila dibandingkan dengan produk pesaing.

4. Posisi pasar (*positioning*) harus berkelanjutan serta selalu relevan dengan berbagai macam perubahan dalam lingkungan bisnis.

#### **3.7.10 Strategi 7P (*Product, Place, Price, Promotion, People, Procces, Physical Evidence*)**

Bauran pemasaran dapat menggambarkan pandangan penjual tentang alat pemasaran yang akan digunakan untuk memberi pengaruh kepada pembeli, sedangkan dari sudut pandang pembeli alat pemasaran harus dirancang untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan.

Untuk mencapai pasar sasaran, perusahaan harus menentukan alat pemasaran sebagai bauran pemasaran, alat-alat tersebut yaitu:

1. *Product* (produk)
2. *Price* (harga)
3. *Place* (tempat)
4. *Promotion* (promosi)
5. *People* (orang)
6. *Process* (proses)
7. *Physical Evidence* (bukti fisik)

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.3 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.3.1 Sejarah dan Perkembangan Mitsubishi Motors**

Mulanya adalah sebuah ide brilian yang tercetus dari cara berfikir cemerlang dalam memanfaatkan peluang. Peluang tersebut muncul sejalan dengan kebijakan pemerintah mengenai penanaman modal, baik modal asing maupun modal dalam negeri. Tahun 1970 berdirilah PT New Marwa 1970 Motors sebagai distributor tunggal Mitsubishi Indonesia. Kemudian pada tahun 1973 berganti nama menjadi PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB). KTB memiliki tiga pilar penjualan produk otomotif di Indonesia yaitu :

1. *Light Commercial Vehicle*, yaitu produk kendaraan niaga ringan seperti kendaraan L300 dan Strada Triton yang menjadi pilihan kepercayaan konsumen untuk kebutuhan transportasi bisnis mereka
2. *Commercial Vehicle*, yaitu kendaraan niaga di kelas light dan medium truck. Kendaraan seperti Mitsubishi Fuso dengan berbagai macam variannya menjadi pilihan untuk menunjang kebutuhan niaga di Indonesia mulai dari pertambangan, perkebunan hingga perdagangan.
3. *Passenger Car (PC)*, merupakan kelas kendaraan penumpang mulai dari sedan, MPV, double cabin, hingga SUV seperti pajero sport memberikan kontribusi penjualan yang sangat baik untuk kelas *Passenger Cars*.

Dengan dukungan jaringan penjualan dan layanan purna jual yang terjual diseluruh pelosok tanah air, KTB selalu berupaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya. Masa yang cukup panjang selama tiga dekade telah dilalui KTB dengan Tegar dan KTB siap menyongsong masa depan memasuki Milenium baru, dan salah satu dealer yang didirikan KTB adalah PT Sinar Berlian Auto Graha yang berdiri pada tahun 2003 yang saat itu dibawah pimpinan Bapak Hermanto Tedja selaku Branch Manager pada perusahaan tersebut. Kurang lebih 30 orang karyawan PT Sinar Berlian Auto Graha dan memiliki tiga departement yaitu departement Sales, Service dan Sparepart. PT Sinar Berlian Auto Graha Berlokasi di Jalan Raya Jakarta Bogor No. 27 Km. 49 Kelurahan Nanggawer Cibinong Bogor.

##### **4.3.2 Visi dan Misi Mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha**

Visi :

Menjadi dealer Mitsubishi terkemuka di Indonesia melalui pelayanan penjualan dan purnajual yang dapat memuaskan pelanggan.

Misi :

1. Fokus pada kebutuhan pelanggan serta senantiasa memberikan kepuasan pelanggan secara keseluruhan
2. Meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan dengan mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk mencapai pelayanan yang memuaskan pelanggan
3. Memelihara hubungan dengan pelanggan sebagai rekan bisnis yang dapat dianadalkan
4. Meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham di perusahaan untuk dapat tumbuh dan berkembang di masa mendatang

#### **4.3.3 Karakteristik Bisnis PT Sinar Berlian Auto Graha**

PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai distributor resmi mitsubishi untuk segmen kendaraan niaga (MFTBC) yang telah memasarkan berbagai jenis kendaraan mitsubishi yang dapat ditemukan seperti Colt L300, T120ss, Colt Diesel, dan Fuso. Karakteristik bisnis yang dijalankan oleh PT Sinar Berlian Auto Graha saat ini adalah :

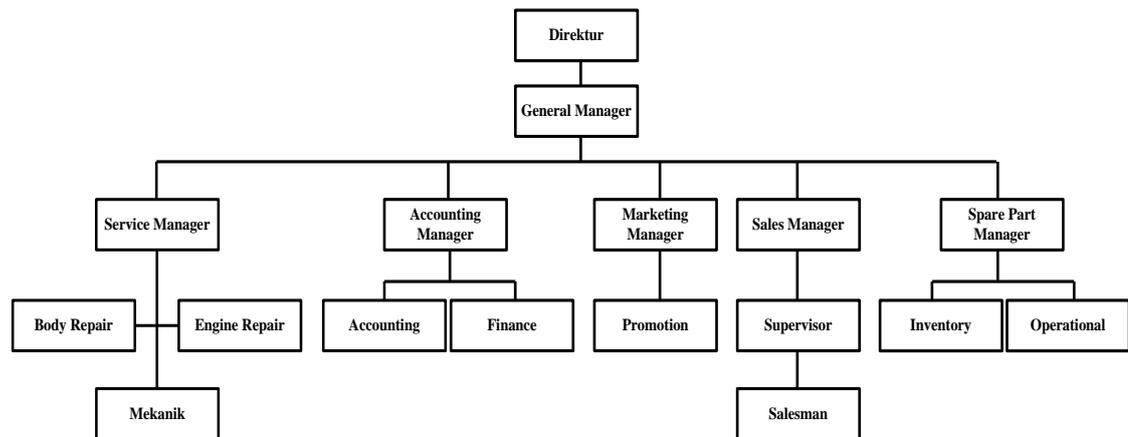
4. Menerapkan pelayanan yang baik sehingga produk hasil manufaktur dapat ke tangan konsumen dengan baik.
5. Mengemas suatu cara atau hal yang menarik bagi konsumen sehingga konsumen dan calon konsumen tertarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan.
6. Menjaga loyalitas konsumen agar konsumen tetap menggunakan produk Mitsubish

#### **4.3.4 Kegiatan Usaha**

PT Sinar Berlian Auto Graha merupakan distributor resmi yang memasarkan produk kendaraan dengan merek Mitsubishi yang berada di kawasan industri sentul Kabupaten Bogor, Yang dimaksud distributor yaitu pihak yang berperan sebagai perantara antara produsen dengan konsumen. Produk Mitsubishi adalah produk keluaran Jepang yang telah memasuki pasar otomotif di Indonesia. Dalam memasarkan produk Mitsubishi, PT Sinar Berlian Auto Graha harus bersaing dengan perusahaan distributor kendaraan lainnya seperti Suzuki, Hino, Isuzu, dan lain sebagainya yang sudah memiliki pasar yang sangat luas di Indonesia khususnya di Bogor. Saat ini Mistubishi terpisah menjadi 2 bagian dan masing-masing akan dikelola oleh dua Perusahaan sebagai perusahaan induk mitsubishi di Indonesia, diantaranya yaitu :

3. MFTBC (mitsubishi Fuso Tuck and Bus Corporation) yaitu di kelola oleh PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB)
4. MMC (Mitsubshi Motors Corporation) Yaitu dikelola Oleh PT Mitsubishi Motor Krama Yudha Sales Indonesia (MMKSI)

### 4.3.5 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



Gambar 7  
Struktur Organisasi PT Sinar Berlian Auto Graha

Uraian jabatan untuk masing-masing jabatan yang ada pada PT Sinar Berlian Auto Graha adalah sebagai berikut :

1. **Direktur**

Bertanggung jawab terhadap maju mundurnya perusahaan, berikut ini adalah uraian tugas dan wewenang Direktur yaitu :

- a. Menentukan tujuan perusahaan, menetapkan kebijakan dasar perusahaan dan mengambil keputusan yang mendasar atas evaluasi laporan yang harus diterima.
- b. Menyusun dan mengawasi pelaksanaan atas ketentuan pokok perusahaan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.
- c. Membuat rencana kerja dengan seluruh kepala bagian.
- d. Mengkoordinir kegiatan serta memberikan motivasi, pembinaan kepada para bawahannya dalam usaha untuk melaksanakan rencana tersebut.

2. **General Manager**

*General Manager* bertanggung jawab kepada Direktur. Tanggung jawab dan wewenang *General Manager* adalah sebagai berikut :

- a. Membantu Direktur dalam mengawasi jalannya perusahaan secara keseluruhan.
- b. Sebagai tangan kanan Direktur, penasehat Direktur dan bagian lainnya.
- c. Menilai mutu pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan kepada masing-masing anggota manajemen.
- d. Membuat laporan kepada Direktur atas laporan kerja para manager.

3. **Marketing Manager**

Bertanggung jawab atas aktivitas pemasaran kepada *General Manager*. Uraian wewenang dan tanggung jawab *Marketing Manager* adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan strategi, kebijakan, dan pengendalian atas semua aktivitas yang berhubungan dengan pemasaran.

- b. Mengawasi kegiatan promosi yang ada dibawahnya.
  - c. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan promosi yang berhubungan dengan tujuan pemasaran yang ingin dicapai perusahaan.
  - d. Mengawasi perubahan kondisi pasar dengan mengadakan penelitian yang mengatur terhadap daya serap pasar dan selera konsumen.
4. *Promotion*  
Bagian *Promotion* bertanggung jawab terhadap *General Manager*. Uraian wewenang dan tanggung jawab Bagian *Promotion* adalah sebagai berikut :
- a. Melakukan kegiatan promosi perusahaan terhadap produk-produknya.
  - b. Mengatur bagaimana cara melakukan promosi.
5. *Sales Manager*  
*Sales Manager* bertanggung jawab terhadap *General Manager*. Uraian wewenang dan tanggung jawab bagian *Sales Manager* adalah sebagai berikut :
- a. Mencatat pesanan pelanggan.
  - b. Membuat dokumen-dokumen penjualan.
  - c. Mencatat transaksi-transaksi penjualan dan membuat laporannya.
  - d. Memeriksa kebenaran surat pengiriman barang dengan order penjualan.
  - e. Membuat laporan *stock* kendaraan yang ada di *dealer*
6. *Supervisor*  
Bagian *supervisor* bertanggung jawab atas aktivitas penjualan kepada *Sales Manager*. Uraian wewenang dan tanggung jawab Bagian *Supervisor* adalah sebagai berikut :
- a. Bertanggung jawab terhadap jalannya aktivitas penjualan.
  - b. Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan *control* setiap *Salesman*.
  - c. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan.
7. *Salesman*  
*Salesman* bertanggung jawab atas aktivitas pelanggan kepada *Supervisor*. Uraian wewenang dan tanggung jawab Bagian *Salesman* adalah sebagai berikut :
- a. Melakukan kunjungan rutin kepada para pelanggan dengan tujuan melakukan penjualan barang dan kontrol *stock* barang di setiap *dealer* agar tetap cukup jumlahnya.
  - b. Melaksanakan penagihan sesuai dengan kebijaksanaan kredit yang ditetapkan.
  - c. Megumpulkan informasi yang berhubungan dengan situasi pasar dan persaingan, juga proyeksi penjualan untuk tahun yang akan datang.
  - d. Mengatasi keluhan para pelanggan.
8. *Accounting Manager*  
*Accounting Manager* bertanggung jawab secara langsung kepada *General Manager*. *Accounting Manager* dibantu oleh dua tingkatan departemen, yaitu departemen *accounting* dan departemen keuangan (*Finance*). Uraian wewenang dan tanggung jawab *Accounting Manager* adalah sebagai berikut :
- a. Merencanakan penyediaan sumber-sumber keuangan.

- b. Mengatur pengalokasian dan penggunaan dana serta bertanggung jawab untuk memenuhi informasi keuangan dan hasil operasi perusahaan yang diperoleh melalui kegiatan yang tercermin dalam laporan keuangan yang disajikan.

9. Departemen Keuangan (*Finance*)

Uraian wewenang dan tanggung jawab Departemen Keuangan (*Finance*) adalah sebagai berikut :

- a. Memastikan tercapainya kebijakan perusahaan di bidang keuangan serta menjamin keamanan dan kelancaran dari seluruh transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan.
- b. Menganalisis hasil kegiatan dalam bentuk laporan keuangan.
- c. Melakukan dan mencatat aktivitas pengeluaran dan penerimaan uang.
- d. Menjaga persediaan kas.
- e. Melakukan dan mencatat aktivitas pengeluaran dan penerimaan uang.

10. Departemen Akuntansi (*Accounting*)

Uraian wewenang dan tanggung jawab Departemen Akuntansi (*Accounting*) adalah sebagai berikut :

- a. Memastikan tercapainya kebijakan perusahaan dalam bidang akuntansi serta menjamin keamanan dari seluruh transaksi yang terjadi dalam perusahaan yang akan mempengaruhi perubahan dari nilai aktiva dan pasiva yang dimiliki perusahaan.
- b. Menjalankan sistem akuntansi umum dan biaya secara tertib, tepat, dan dapat dipertanggung jawabkan.
- c. Merencanakan, menerapkan, dan mengkoordinasikan prosedur akuntansi yang memadai serta menunjang pengendalian *intern* perusahaan.
- d. Menyediakan kebutuhan akan data dan laporan keuangan yang berhubungan dengan pihak ketiga.
- e. Membuat laporan keuangan sebagai pertanggung jawaban kepada *accounting manager*. Berwenang untuk mengajukan usul kepada *Accounting Manager* mengenai kebijakan akuntansi perusahaan dan memberikan saran-saran perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaannya.

11. *Spare Part Manager*

*Spare Part Manager* bertanggung jawab terhadap *General Manager*. Berikut ini wewenang dan tanggung jawab dari *Spare Part Manager* :

- a. Menyediakan detail *Spare Part* untuk berbagai merek mobil Mitsubishi yang dipasarkan.
- b. Menanggapi dan menyediakan pesanan berbagai komponen mesin yang diorder oleh *Service Manager*

12. *Service Manager*

*Service Manager* bertanggung jawab terhadap *General Manager*. Wewenang dan tanggung jawab dari *Service Manager* adalah :

- a. Memonitor kegiatan yang dilakukan oleh *Body Repair* dan *Engine Repair*.

- b. Merawat beberapa peralatan untuk kepentingan *Body Repair* dan *Engine Repair* yang dibantu oleh mekanik.
- c. Menyediakan beberapa kepentingan *accessories* untuk mobil baru dan mobil bekas.

## 4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran

### 4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal PT Sinar Berlian Auto Graha

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan perusahaan itu sendiri. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro lingkungan industri. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut :

#### 4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro

##### 1. Sosial/Demografi dan Lingkungan

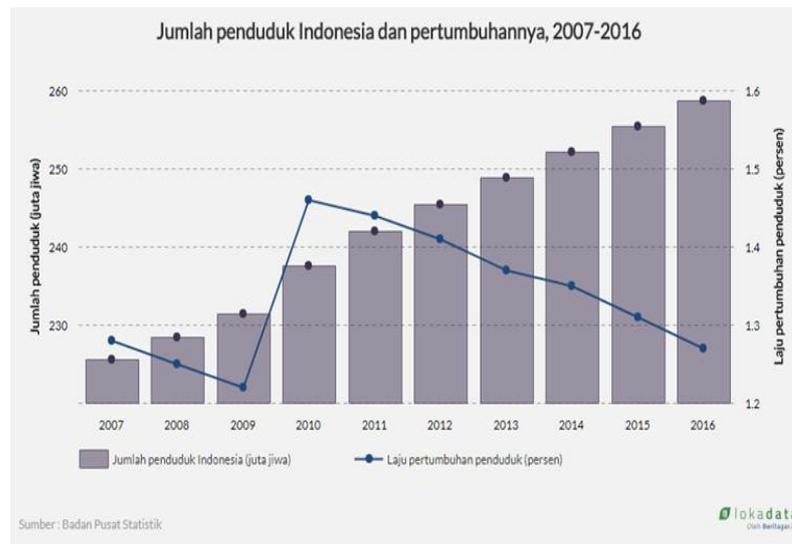
Lingkungan sosial dan demografi merupakan sesuatu yang sangat dekat dirasakan bagi para pelaku usaha. Tidak ada ruang bagi kita untuk mengatur dan membatasi ledakan perkembangan dari lingkungan demografis. Seperti yang kita ketahui bahwasanya masyarakat merupakan pembentuk pasar dan kekuatan utama yang diamati pemasar adalah populasi. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota, wilayah dan negara sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya. Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu produk ataupun jasa. Pertumbuhan penduduk yang semakin tinggi akan semakin membuka peluang lebih luas, karena bagaimanapun akan terkait dengan seberapa besar suatu produk atau jasa akan bisa diserap oleh pasar.

Terkait sosial demografi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*”Bagaimana pandangan bapak tentang bisnis perusahaan ini dilihat dari segi sosial/demografi dan lingkungan?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“berkembangnya perusahaan di suatu wilayah bisa kita lihat dari perkembangan jumlah penduduk di suatu negara, karena dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk, itu akan menjadi peluang untuk bisnis di industri otomotif karena semakin tingginya pertumbuhan penduduk maka perindustriannya akan meningkat. Hal ini akan menjadi peluang untuk bisnis kami, karena akan meningkatnya permintaan terhadap mobil-mobil niaga terutama di wilayah bogor yang memiliki wilayah industri yang strategis (kawasan industri sentul, citeureup, Gn. Putri).”*



Sumber : BPS 2017

Gambar 8  
Pertumbuhan Penduduk Indonesia Tahun 2007 - 2016

Jumlah penduduk Indonesia periode 2007 hingga 2016 terus bertambah, dari 225,6 juta jiwa di tahun 2007 terus naik menjadi 258,7 juta jiwa pada tahun 2016. Sementara laju pertumbuhan penduduk Indonesia terus mengalami penurunan. Pertumbuhan penduduk tahun 2010 1,46 persen, turun sampai 1,27 persen pada tahun 2016.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk akan menjadi peluang bagi perusahaan dengan meningkatnya potensi pasar dan membuat industri otomotif di Indonesia menjadi semakin menarik karena *trend* otomotif bukan lagi sebagai kebutuhan sekunder tetapi sebagai kebutuhan primer.

## 2. Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan manfaatnya dapat dirasakan, dinamika ini berlangsung dalam waktu yang semakin cepat dan skala yang semakin meluas. Globalisasi mengubah berbagai aturan main dalam berbisnis, persaingan juga tidak lagi dalam skala lokal dan nasional, tetapi sudah mengarah pada persaingan global.

Pesatnya kemajuan teknologi telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet, dari awalnya perdagangan berlangsung secara *offline*, dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, tapi sekarang sudah tidak lagi. Konsumen tinggal melihat barang di situs penjual dan jika cocok dapat melakukan pemesanan dan melakukan pembayaran melalui transfer bank atau uang elektronik.

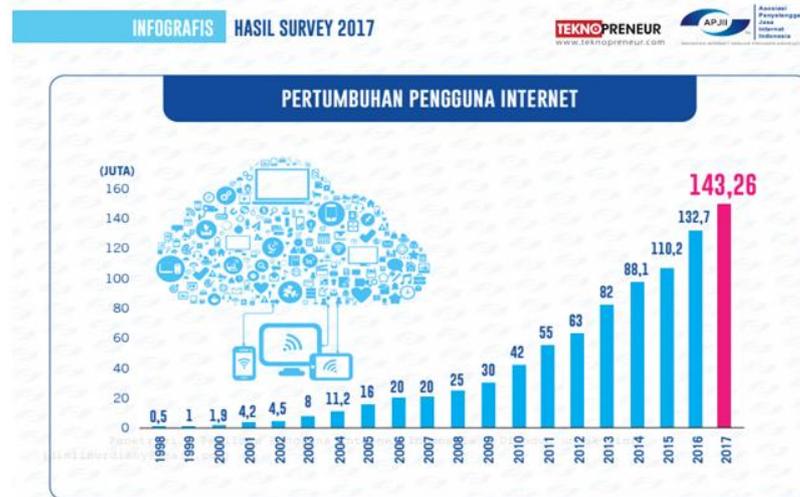
Terkait teknologi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“Melihat semakin perkembangan teknologi di era digital ini, bagaimana strategi bapak dengan memanfaatkan teknologi untuk memasarkan produk anda?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“seperti kita ketahui bahwa pertumbuhan bisnis saat ini bertumbuh secara cepat, salah satu faktor yang menyebabkan pertumbuhan bisnis yaitu berkembangnya teknologi, kami akan menggunakan teknologi tersebut untuk memasarkan produk kami melalui website ataupun media sosial lainnya karena disamping untuk biaya lebih murah juga akan mempermudah konsumen untuk mengakses dan melihat produk yang kami tawarkan sehingga informasi mengenai produk/perusahaan akan lebih mudah didapatkan oleh konsumen.”*

Populasi Indonesia yang mencapai lebih dari 260 juta jiwa serta wilayah yang berbentuk kepulauan membuka peluang bisnis perdagangan digital. Selain menghemat biaya, pembeli juga dapat mencari penjual dengan harga terendah dengan membandingkan di berbagai lapak perdagangan elektronik.



Sumber : Teknopreneur 2017

Gambar 9

#### Pertumbuhan Pengguna Internet Indonesia (Tahun 1998-2017)

Melihat perkembangan penggunaan internet yang semakin bertumbuh, yang bertujuan untuk meningkatkan nilai jual produk atau jasa dengan banyak memberikan kemudahan dan manfaat, baik pada saat memberikan layanan, pembayaran atau sebagai media promosi yang cepat dan meluas. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi pada PT. Sinar Berlian Auto Graha memberikan dampak positif terhadap perusahaan karena memberikan dampak kemudahan serta kenyamanan terhadap pelanggan. Misalnya dalam memasarkan produk dengan pemasaran online melalui website ataupun dalam

melakukan pembayaran saat bertransaksi dengan menggunakan kartu debit, dan lain sebagainya.

### 3. Ekonomi

Indonesia sedang gencar-gencarnya melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah dari negara berkembang menjadi negara maju. Kondisi perekonomian Indonesia tahun 2016 yang diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai Rp12.406,8 triliun dan PDB perkapita mencapai Rp47,96 juta atau US\$3.605,1. PDB diartikan sebagai nilai keseluruhan semua barang dan jasa yang diproduksi di dalam wilayah tersebut dalam jangka waktu tertentu (biasanya per tahun).

Pertumbuhan ekonomi dapat diartikan juga sebagai proses kenaikan kapasitas produksi suatu perekonomian yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan pendapatan nasional.

Terkait Ekonomi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“Bagaimana pengaruh pertumbuhan ekonomi terhadap perkembangan bisnis Bapak?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“untuk hal perekonomian Indonesia semakin membaik, hal ini bisa dilihat dari PDB Indonesia yang terus meningkat karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu Negara. Salah satunya yang berkontribusi yaitu dari sektor industri otomotif.”*

Tabel 12  
Pendapatan PDB Indonesia  
(Tahun 2013-2016)

<b>PDB</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Dalam Milyar USD	915	891	861	933
Perubahan % tahunan	5.6	5.0	4.9	5.0
PDB Per Kapita (Dalam USD)	3.528	3.442	3.329	3.603

Sumber : Bank Dunia, 2017

Data diatas terlihat bahwa, PDB Indonesia pada tahun 2015 turun dibanding tahun 2014. Pada tahun 2015, PDB Indonesia sebesar 4.9%, sementara pada tahun 2014 PDB Indonesia sebesar 5.0%. Ekonomi Indonesia tahun 2016 tumbuh 5,0 persen lebih tinggi dibanding capaian tahun 2015 sebesar 5.0 persen. Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa, dengan membaiknya perekonomian Indonesia yang dibuktikan dengan meningkatnya PDB maka akan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada kendaraan khususnya mobil mitsubishi.

#### 4. Politik dan Legal

Indonesia tetaplah negara besar yang memiliki potensi besar untuk menjadi produsen terdepan di kawasan. Sumber daya alam yang tinggi, jumlah tenaga kerja memadai, hingga perekonomian nasional yang besar dan stabil telah menjadikan Indonesia sebagai sorotan dunia. Tentu saja perbaikan-perbaikan di segala sektor seperti infrastruktur dan birokrasi juga menjadi faktor penentu lainnya dalam mendukung perkembangan tersebut. Namun dengan adanya kemauan dan kejelasan arah kebijakan pemerintah, industri otomotif nasional akan semakin cepat maju dan mampu menjadikan Indonesia sebagai salah satu produsen otomotif terbesar di kawasan bahkan di dunia.

Terkait politik dan legal ini saya mengajukan pertanyaan kepada General Manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“menurut bapak bagaimana pandangan pemerintah terkait politik dan legal terhadap bisnis ini?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku General Manager dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“pemerintah mendukung pertumbuhan industri otomotif di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya data penjualan mobil nasional, sehingga kami optimis terhadap industri otomotif di masa depan.”*

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dari segi pemerintah dan legal dalam rangka meningkatkan industri otomotif, pemerintah mendorong atau memberikan dukungan dalam meningkatkan perkembangan dunia industri otomotif.

#### 4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Tujuan dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force Model*) dalam analisis mikro yaitu untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industri, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan ancaman, dan sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan peluang.

##### 1. Masuknya Pesaing Baru Atau Potensial

Tabel 13  
Pesaing baru dari produk Mitsubishi

No	Nama Produk	Jenis Mesin	Kapasitas	Tenaga Maks.	Torsi Maks.
1	Tata ultra 1012	Diesel	3783cc	125ps/2500rpm	400Nm/1500rpm
2	Tata LP 713	Diesel	5675cc	130ps/2400rpm	416Nm/1400rpm
3	Tata LPT 913	Diesel	5675cc	130ps/2400rpm	363Nm/1800rpm
4	Tata Prima LX 2528	Diesel	6700cc	280ps/2500rpm	975Nm/1500rpm
5	Tata ACE EX2	Diesel	700cc	16ps/3200rpm	38Nm/2000rpm
6	Tata super Ace HT	Diesel	1400cc	70ps/4500rpm	135Nm/2500rpm
7	Tata Xenon	Diesel	2179cc	148ps/4000rpm	320Nm/2700rpm

Sumber : data diolah penulis, 2018

Dari sisi pendatang baru ancaman nya cukup besar karena memiliki spesifikasi produk yang lebih baik dibandingkan dengan produk Mitsubishi. Karena itu, hal ini menjadi salah satu fokus Mitsubishi dalam meluncurkan produknya.

Terkait masuknya pesaing baru atau potensial ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“Bagaimana pengaruhnya pesaing baru terhadap bisnis yang bapak jalankan?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“Dengan banyaknya pesaing baru menyebabkan beberapa industri otomotif meluncurkan produknya, salah satu yang harus di waspadai yaitu TATA motor, dimana produk ini memiliki kualitas dan spek produk yang lebih baik di kelas kompetitor nya karena memiliki beberapa kelebihan dan hal ini menjadi waspada bagi pihak Mitsubishi sendiri karena menjadi salah satu pesaing baru yang menjadi ancaman untuk perusahaan.”*

## 2. Ancaman Produk Substitusi

Pada level didalam industri otomotif, produk pengganti dari jenis kendaraan Commercial dapat dianalisis dengan mencari varietas produk yang memiliki kemiripan performa dan fitur.

Terkait ancaman produk substitusi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*”menurut bapak apakah ada produk substitusi, yaitu produk yang memiliki kemiripan performa baik itu berskala kecil ataupun berskala besar yang memang mengancam bisnis yang anda jalankan?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*“produk substitusi untuk bisnis ini ada pada produk berskala kecil yang berorientasi pada konsumen, salah satunya produk viar dan tossa yang mana mampu mengangkut barang dengan skala kecil dan harga pun tentunya jauh lebih murah.”*

Tabel 14

Produk Substitusi PT. Sinar Berlian Auto Graha

No	Nama Produk	Penjualan nasional Tahun 2017
1.	Viar & Tossa	34.200

Sumber : data diolah penulis, 2018

## 3. Kekuatan Tawar- Menawar Pemasok

PT Sinar Berlian Auto Graha menjalin hubungan yang kuat dengan pemasok dimana pemasoknya ini masih satu perusahaan yaitu PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor (KTB) sehingga membuat kekuatan tawar menawar pemasok menjadi kuat. Selain itu, dari PT KTB ini memiliki banyak pemasok untuk menghasilkan 1 unit mobil, karena satu unit mobil memiliki komponen-

komponen yang jumlahnya ratusan. Pemasoknya antara lain yaitu : PT Kayaba (shock absorber), PT NIPPOSENSO (busi, ac, dll), PT DUNLOP & BRIDGESTONE (ban mobil), dan lain sebagainya. Dengan adanya banyak pemasok maka dapat membuat kekuatan tawar menawar pemasok menjadi lemah, hal tersebut dikarenakan banyaknya pemasok yang sama sehingga membuat banyak pilihan bagi PT Krama Yudha Tiga berlian Motor.

4. Kekuatan Tawar- Menawar Pembeli

Persaingan dalam dunia industri juga dipengaruhi oleh adanya kekuatan dari pembeli untuk membeli barang tersebut. konsumen saat ini dihadapkan dengan banyak pilihan untuk membeli mobil. Dengan banyaknya pilihan maka konsumen mudah berpindah kepada produk lain, jadi kekuatan tawar menawar bagi pembeli kuat. Tapi sebaliknya loyalitas pembeli terhadap merek tertentu tinggi maka tawar menawar juga menjadi rendah.

5. Persaingan diantara pesaing yang ada

Persaingan kendaraan komersial tanah air rupanya tidak kalah sengit dibandingkan kendaraan penumpang. Meski para pemain di segmen ini terbilang sedikit, namun mereka saling berebut menjadi *market leader*. Berikut adalah daftar pesaing PT Sinar berlian Auto Graha yang ada di Bogor.

Tabel 15

Beberapa Daftar Dealer Mobil di Bogor

No	Nama	Produk	Alamat
1	PT Hudaya Maju Mandiri	Hino	Jl. Raya Jakarta Bogor km 43,7 cibinong bogor
2	PT Citra Asri Buana	Suzuki	Jl. Raya Jakarta Bogor km 43,7 cibinong bogor
3	Dwiperkasa Mobiltama	Suzuki	Jl. Kh. Soleh Iskandar km 08 bogor
4	Auto 2000 Bogor Yasmin	Toyota	Jl. Soleh Iskandar No. 09 Yasmin, Bogor
5	Astra Daihatsu Cibinong	Daihatsu	Jl. Raya Jakarta Bogor km 43 cibinong bogor
6	PT Hyundai Mobil Indonesia	Hyundai	Jl. Batu Tulis No. 70 Batu Tulis Kota bogor
7	Astra Isuzu	Isuzu	Jl. Raya Padjadjaran No. 22 Bantarjati Kota Bogor

Sumber : data diolah penulis, 2017

Persaingan antara dealer mobil diatas membuat perusahaan harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen agar perusahaan memenangkan persaingan pasar.

Terkait sosial demografi ini saya mengajukan pertanyaan kepada Manager pemasaran PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*"mengenai persaingan yang sudah ada, menurut Bapak siapa saja pesaing terbesar yang mengancam bisnis yang Bapak jalankan?"*

Pak Sodrus selaku *Manager Pemasaran* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 mengungkapkan:

*"saya melihat dari tingkat persaingan yang ada mengenai dengan perusahaan penjualan mobil niaga yang memiliki potensi terbesar ada pada produk lain yaitu Hino yang melakukan penetrasi penjualan dengan membangun kerjasama terhadap perusahaan-perusahaan besar salah satunya adalah perusahaan aqua yang sudah menggunakan sebagian mobil angkutannya dengan merk hino. Selain itu ada Isuzu, Hyundai, Toyota dengan kapasitas muatan lebih kecil sehingga akan berbanding lurus dengan harga yang lebih murah, karena untuk perusahaan-perusahaan berkembang, investasi untuk mobil angkutan terbatas."*

Oleh karena itu, PT Sinar berlian Auto graha harus memiliki strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan serta mencari solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi. Dibawah ini merupakan contoh hasil dari perbandingan dimensi produk PT Sinar Berlian Auto Graha dengan pesaingnya adalah sebagai berikut :

Tabel 16  
Dimensi Produk PT Sinar Berlian Auto Graha dengan beberapa Pesaingnya.

No	Dimensi Produk	Merk			
		C/dsl(135ps)	Hino (130ps)	Dyna(130ps)	Isuzu Elf (120ps)
1	<i>Performance</i>	5	4	3	3
2	Fitur	4	4	3	4
3	<i>Reliability</i> (kehandalan)	5	4	3	3
4	<i>Conformance</i> (kesesuaian)	4	4	3	3
5	<i>Durability</i> (ketahanan)	5	4	4	3
6	<i>Serviceability</i>	3	3	4	3
7	<i>Aesthetics</i> (keindahan)	3	3	3	3
8	<i>Perceived Quality</i> (kesan kualitas)	4	4	3	3
	Rata-rata	4.125	3.75	3.25	3.125

Sumber : data diolah penulis, 2018

Keterangan :

Skala 1 menunjukkan daya beli terendah

Skala 5 menunjukkan daya beli tertinggi

Tabel 17  
Perbandingan Spesifikasi Engine Produk Mitsubishi Dengan Beberapa Pesaingnya

No	Nama Produk	Jenis Mesin	Kapasitas	Tenaga Maks.	Torsi Maks.
1	Mitsubishi c/dsl 135ps	Diesel	3908cc	136ps/2900rpm	373Nm/1600rpm
2	Hino 130ps	Diesel	4009cc	130ps/2500rpm	363Nm/1800rpm
3	Toyota Dyna 130ps	Diesel	4000cc	130ps/2700rpm	372Nm/1800rpm
4	Isuzu Elf 120ps	Diesel	4570cc	121ps/2500rpm	333Nm/2200rpm

Sumber : data diolah penulis, 2018

Tabel diatas dapat digunakan untuk mengukur performa, fitur, *reliability* (kehandalan), *Perceived Quality* (kesan kualitas) dan *Conformance* (kesesuaian) sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh konsomen.

Tabel 18

Perbandingan Perawatan Berkala Produk Mitsubishi Dengan Pesaingnya.

No	Nama Produk	Svc berkala	Warna Khas
1	Mitsubishi c/dsl 135ps	5000km/3 bln	Kuning
2	Hino 130ps	10000km/6 bln	Hijau
3	Toyota Dyna 130ps	10000km/6 bln	Merah
4	Isuzu Elf 120ps	10000km/6 bln	Putih

Sumber : data diolah penulis, 2018

Table diatas dapat digunakan untuk mengukur *Durability* (ketahanan), *Aesthetics* (keindahan), dan *Serviceability*.

Karakter pasar kendaraan komersial berbeda dengan penumpang, para produsen truk tidak agresif untuk meluncurkan model baru atau melakukan penyegaran desain tetapi lebih mengedepankan perubahan dari segi mesin (tenaga) sesuai kebutuhan dari perilaku bisnis.

#### 4.2.1.3 Tabel Hasil Matriks EFE PT Sinar Berlian Auto Graha

Tabel 19

Hasil Matriks EFE PT Sinar Berlian Auto Graha

No.	Eksternal <i>Strategic Factors</i> (Faktor Strategi Eksternal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Opportunities (Peluang)</i>				
1.	Berkembangnya Industri atau Pabrik, Sehingga potensi angkutan berat dibutuhkan oleh perusahaan.	0.109	3.6	0.392
2.	Banyaknya kebutuhan angkutan karyawan sedangkan perusahaan autobis masih terbatas	0.104	3.4	0.354
3.	Berkembangnya jasa pengiriman menyebabkan kebutuhan mobil angkutan sangat dibutuhkan.	0.104	3.4	0.354
4.	Produsen yang masih terbatas.	0.097	3.2	0.310
5.	Banyaknya proyek – proyek pemerintah yang baru dilaksanakan pembangunannya	0.092	3	0.276
<i>Threats (Ancaman)</i>				
1.	Masuknya dealer-dealer mobil merk lain di daerah Bogor	0.109	3.6	0.392
2.	Masuknya dealer-dealer mobil merk sejenis di daerah Bogor	0.104	3.4	0.354
3.	Perang Harga	0.097	3.2	0.310
4.	Adanya kenaikan nilai tukar mata uang Dollar dan kenaikan harga minyak bumi.	0.092	3	0.276
5.	Agresifitas peluncuran product	0.092	3	0.276
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,294</b>

Sumber: Data diolah penulis, 2018

## 4.2.2 Analisis Lingkungan Internal PT Sinar Berlian Auto Graha

### 4.2.2.1 Analisis STP dan 7P pada PT Sinar Berlian Auto Graha

Aspek internal pada PT Sinar Berlian AutoGraha meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada PT Sinar Berlian AutoGraha, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Manajemen

Manajemen pada PT Sinar Berlian Auto Graha terdiri dari beberapa aspek yang harus diperhatikan, yaitu :

##### a. Perencanaan

PT Sinar Berlian Auto Graha kedepan memiliki rencana strategis sesuai dengan visi dan misi menjadi dealer Mitsubishi terkemuka di Indonesia melalui pelayanan penjualan dan purnajual yang dapat memuaskan pelanggan. PT Sinar Berlian Auto Graha terus berupaya dan berinovasi dalam memberikan pelayanan pada konsumennya.

Terkait perencanaan ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*"baigaimana rencana bapak kedepannya untuk bisnis ini dalam memenuhi kebutuhan pelanggan?"*

Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. SinarBerlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 mengungkapkan:

*"sesuai dengan kemajuan teknologi industri, untuk perencanaan kedepannya perusahaan kami akan terus berinovasi terhadap kepuasan konsumen, salah satunya kami akan memenuhi semua kebutuhan konsumen dengan masuk ke semua segmentasi yaitu dari produk dengan harga termurah sampai dengan termahal sampai kebutuhan konsumen terpenuhi. "*

##### b. Pengorganisasian

Struktur organisasi PT Sinar Berlian Auto Graha seperti yang terlihat pada gambar menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang oleh Direktur dimana pada posisi ini bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan. Direktur terhadap pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan pihak yang diberi wewenang atau *General Manager*, Kepala Divisi, dan *Manager* bertugas untuk menjalankan segala sesuatu yang berhubungan dengan divisi masing-masing. Dalam menjalankan operasional perusahaan, dan menerapkan pendekatan *top down* dimana seluruh komando dipegang langsung oleh Direktur kemudian unit-unit dibawahnya melaksanakan yang telah ditetapkan. Dari segi kompetitor

kurang lebih sama yakni menggunakan pendekatan *top down* dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dimana kendali dipegang secara langsung oleh Direktur Perusahaan dan pihak yang diberi wewenang atau *Manager* mengarahkan anggotanya untuk menjalankan kegiatan yang diarahkan oleh pemilik perusahaan.

c. **Pemotivasian**

Meskipun pendekatan yang dilakukan PT Sinar Berlia Auto Graha adalah *top down*, akan tetapi *Top management* tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Hal ini karena peran karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu tindakan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara memberikan bonus, *family gathering* dan jenjang karir kepada karyawan. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena berkaitan dengan loyalitas para karyawan agar tetap merasa nyaman dalam bekerja.

d. **Penempatan Staf**

Penempatan staf PT sinar Berlian Auto Graha berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, psikotes, pelatihan, pengevaluasian, mutasi dan pemecatan karyawan. PT sinar Berlian Auto Graha melakukan perekrutan karyawan dengan menyeleksi penampilan *good looking*, tubuh yang proporsional dan memiliki keahlian bahasa Inggris lebih diutamakan. Setelah itu, pihak perusahaan memberikan pelatihan selama satu sampai dua minggu. Dengan adanya proses pengelolaan dan penempatan staf perusahaan memiliki keuntungan karena perusahaan memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

e. **Pengawasan atau Pengendalian**

Pengawasan dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, standar operasional prosedur pelayanan, perawatan atau pemeliharaan produk serta fasilitas, dan pemasaran. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengawasan dapat berupa pencegahan dan penanggulangan. Untuk pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu hal yang tidak diinginkan terutama faktor-faktor yang dapat menghambat jalannya kegiatan perusahaan. Sedangkan penanggulangan dilakukan apabila perusahaan menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan perusahaan terutama yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan konsumen.

2. **Pemasaran**

Sebelum menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan dalam memasarkan produknya. Penetapan strategi pemasaran mencakup segmentasi, *targeting*, dan *positioning* dan juga 7P (*product, price, place, promotion, people, proses and physical evidence*).

a. Analisis STP (*Segmenting, Targeting, and Positioning*) PT Sinar Berlian Auto Graha

1) *Segmen Target*

Sebuah produk diciptakan untuk memenuhi sebuah kebutuhan atau mungkin mengangkat sebuah keinginan menjadi sebuah kebutuhan baru. Beberapa perusahaan mengalami kegagalan ketika menetapkan strategi segmentasi pasar, yang disebabkan oleh tidak adanya hubungan yang cukup kuat antara produk yang ditawarkan dengan sasaran produk (konsumen). Segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup. Secara geografis *segmen target* yang dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha adalah para pembeli yang berada pada wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Adapun targetnya adalah konsumen masyarakat umum khususnya perusahaan, sekolah, komunitas dan travel. Pada segmentasi pasar, karakter utama dari calon konsumen yaitu para pengusaha baik individu ataupun industri.

Terkait segmentasi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*"apakah bapak dapat menjelaskan untuk segmentasi dari bisnis yang Bapak jalankan?"*

sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT. Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember 2019 berikut:

*"seperti kita ketahui bahwa segmentasi yang berpengaruh terhadap penjualan yaitu salah satu nya faktor letak geografis, karena menjadi keuntungan dan kekuatan bagi perusahaan dan Untuk kendaraan niaga ini konsumen yang disasar yaitu pria dan wanita, klasifikasinya perusahaan, sekolah, komunitas dan travel."*

Segmentasi pasar dihubungkan bagi pengembang sebuah *market* melalui cara pemuasan yang berbeda. Kemampuan komunikasi pemasaran dalam pembagian segmentasi berpengaruh terhadap media yang memiliki kedekatan. Segmentasi diperoleh beberapa asumsi-asumsi penting, khususnya dalam menentukan bentuk stimulasi yang kuat. Tujuan segmentasi pasar adalah membuat para pemasar mampu menyelesaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan satu atau lebih segmen pasar tertentu.

2) *Positioning*

*Positioning* merupakan citra yang terbentuk di benak seorang konsumen dari sebuah nama perusahaan atau produk. *Positioning* adalah bagaimana sebuah produk di mata konsumen yang

membedakannya dengan produk pesaing. Dalam hal ini termasuk *brand image*, manfaat yang dijanjikan serta *competitive advantage*. Ini adalah alasan kenapa konsumen memilih produk suatu perusahaan bukan produk pesaing. Penetapan posisi (*positioning*) adalah tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga mencapai posisi yang khas (dibandingkan para pesaing) di dalam benak pelanggan targetnya. Tujuannya adalah menempatkan merek dalam pikiran konsumen untuk memaksimalkan potensi manfaat perusahaan. Perusahaan harus mempunyai kredibilitas di benak konsumen untuk itu konsumen perlu dibimbing. *Positioning* tidak sekedar membujuk dan menciptakan citra dalam benak pelanggan, tetapi juga bagaimana merebut kepercayaan pelanggan. *Positioning* menyangkut menciptakan *being* dalam benak konsumen dan membimbing mereka dengan penuh kredibilitas. Selanjutnya *positioning* merupakan sebuah janji yang dibuat perusahaan kepada konsumen. Janji tersebut harus ditepati dan kemampuan perusahaan untuk menepati janji merupakan bagian yang vital dan strategi. Karena alasan inilah, *positioning* yang tepat merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan akhir perusahaan. Strategi *positioning* merupakan strategi yang berusaha menciptakan diferensiasi yang unik dalam benak pelanggan target, sehingga terbentuk citra (*image*) merek atau produk yang lebih unggul dibandingkan merek/produk pesaing. PT. Sinar Berlian Auto Graha memosisikan citra produknya, dalam hal ini produk Mitsubishi untuk kendaraan niaga yang berbahan bakar irit, tangguh, kecepatan yang tinggi dan gaya modis.

Terkait *positioning* saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“Menurut bapak apa keunggulan produk yang bapak jual sehingga image dari produk tersebut menempel di benak konsumen?”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Nurhandoko selaku *General Manager* dari PT Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 121 Desember berikut :

*“Mesinnya kita lebih gede, powernya lebih besar, bahan bakarnya lebih irit, kemudian fitur kita lebih lengkap ya, kemudian kelebihan kita 8 speed yang dibuktikan dengan membandingkan produk pesaing yang hanya 6 speed. Selain itu juga pilihan warna lebih banyak.”*

Tabel 20  
Segmen Target PTSinar Berlian Auto Graha

1. Model	Pick Up, Truck, Bus, Minibus
2. Kelas Sosial	Kelas menengah-ke Atas.
3. Demografi	Pria dan Wanita, klasifikasinya, perusahaan, sekolah, komunitas dan travel.
4. Geografis	Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi.
Positioning	
PT. Sinar Berlian Auto Graha memposisikan citra produknya, dalam hal ini produk Mitsubishi untuk kendaraan niagayang berbahan bakar irit, tangguh, kecepatan yang tinggidan gaya modis.	

Sumber : data diolah penulis, 2018

b. Analisis 7P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Proses and Physical Evidence*)

1) *Product*

Strategi produk Mitsubishi yaitu dengan menawarkan generasi-generasi terbaru yang memenuhifungsi dari mobil itu sendiri. Mengutamakan kualitas produk yang sesuai dengan harga yang ditawarkan. Produk yang di jual pada PT Sinar Berlian Auto Graha adalah :

- a) Colt diesel atau disebut juga *light truck*, yang menjadi ciri khas yaitu warna kabinnya kuning.
- b) Truk fuso yang biasa juga disebut dengan *medium truck*. Truk ini ukurannya lebih besar daripada *light truck*. Truk fuso dibedakan lagi berdasarkan roda penggeraknya yaitu 4x2, 6x2, dan 6x4. Yang menjadi ciri khas dari truk ini adalah kabin dengan warna *orange*.
- c) T120 SS, kendaraan niaga ringan ini merupakan produk kembaran Suzuki Futura. Daya tahannya sangat baik sehingga menjadi resep sederhana yang jitu untuk sebuah mobil komersial, hal ini yang menjadikan T120ss cukup mendapatkan tempat di pasaran.
- d) Colt L300, lebih efisien karena memiliki ruang kargo luas yang didukung oleh mesin bertenaga sehingga dapat mengangkut muatan secara maksimal dan cepat sampai tujuan. Sampai saat ini untuk colt L300 belum memiliki kompetitor yang sejenis sehingga cukup mendapatkan tempat dipasaran.
- e) Strada Triton, sebuah mobil pick up Mitsubishi dengan model SUV yaitu Mitsubishi Pajero Sport. Dua varian dari strada triton yaitu strada triton single cabin dan strada triton double cabin. selain dua varian tersebut, strada triton memiliki beberapa type yaitu : HDX single cabin, HDX double cabin, exceed A/T, exceed M/T, dan type GLS.

Tabel 21  
Produk yang dijual PT Sinar Berlian Auto Graha

No	Produk Mitsubshi	type/varian
1	Colt Diesel	FE71, FE73, FE74, FE83, FE84, FE SHD, FE SHDX
2	Truck Fuso	4x2, 6x2, 6x4
3	Colt L300	-
4	Colt T120ss	-
5	Strada	HDX single cabin, HDX double cabin, exceed A/T, exceed M/T, dan type GLS.

2) *Price*

Tabel 22  
Harga produk Mitsubishi, Hino dan Isuzu

Light Truck Hino		Light truck Mitsubishi	
Tipe	Nilai Jual (Rp)	Tipe	Nilai Jual (Rp)
WU342R-HKMRGD3	142.000.000	C/dsl FE71LBC2W MT	156.000.000
WU342R-HKMRJD8/130MD	170.000.000	C/dsl FE73 4x2 MT	173.000.000
WU342R-HKMTJD3	193.000.000	C/dsl FE74HDV 4x2 MT	191.000.000
WU342R-HKMRJD3/130MD	204.000.000	C/dsl FE 75SUPHDX2WM	199.000.000
WU342R-HKMTJD3X1	213.000.000	C/dsl FE84G 4x2 MT	209.000.000
Light Truck Isuzu			
Tipe	Nilai Jual (Rp)		
NHR 55 CC E2-1	159.000.000		
NKR 55 CC E2-1	165.000.000		
NKR 55 CC E2-1 LWB	171.000.000		
NKR 71 E2-2	195.000.000		
NKR-71 HD E2-2	201.000.000		

Sumber :Dinas Pelayanan Pajak DKI Jakarta

Data di atas menunjukkan bahwa adanya persaingan harga dari ketiga jenis produk yang ditawarkan. Adanya perbedaan harga di antara yang ditawarkan oleh perusahaan menunjukkan bahwa produk mitsubishi PT Sinar Berlian Auto Graha memberikan harga yang lebih mahal di banding kompetitor. Dapat disimpulkan bahwa harga yang ditawarkan PT Sinar Berlian Auto Graha lebih mahal dibanding kompetitor, tentunya ini menjadi kelemahan bagi perusahaan.

3) *Place*

*Place* disini berhubungan dengan saluran distribusi pemasaran PT Sinar Berlian Auto Graha. Distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh semua perusahaan dalam menyalurkan, mengirimkan, serta menyampaikan barang yang dipasarkan. Beberapa perusahaan membutuhkan perantara dalam memasarkan produknya dengan cara membangun saluran distribusi. Secara umum saluran distribusi PT sinar Berlian Auto Graha yaitu calon pelanggan datang langsung ke perusahaan atau pemasaran langsung tingkat 0 yang berlatam di Jl.

Raya Jakarta Bogor Km. 49 No. 27 Kel. Nanggewer Kec. Cibinong Kab. Bogor.



Gambar 10  
Saluran Distribusi PT Sinar Berlian Auto Graha  
Sumber : Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2009

Dari gambar diatas dapat disimpulkan Pola penyaluran dari perusahaan yang langsung menjual kepada konsumen. Begitupun dengan kompetitornya yaitu PT Citra Asri Buana, Auto 2000 Yasmin, Astra Isuzu, dan lain sebagainya.

4) *Promotion*

Kegiatan promosi merupakan salah satu bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengenalkan dan mempengaruhi konsumen mengenai produk perusahaan dengan mengkomunikasikan secara menarik dengan tujuan produk perusahaan dibeli dan dikonsumsi oleh masyarakat. Kegiatan promosi juga merupakan salah satu faktor penentu program pemasaran dalam memasarkan produknya.

Terkait promosi ini saya mengajukan pertanyaan kepada General manager PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

*“ langkah apa saja yang bapak lakukan dalam meningkatkan penjualan produk Mitsubishi? ”*

Sebagaimana diungkapkan oleh Pak Sodrus selaku *Manager Pemasar* dari PT Sinar Berlian Auto Graha pada wawancara tanggal 21 Desember berikut :

*“ dengan adanya sumber daya manusia yang kami miliki sehingga akan memudahkan dalam proses penjualan. Hal ini karena selain dari sales atau marketingnya sendiri, kami juga selalu memberikan training untuk produk knowledge dan komparasi maka team penjualan akan lebih kompetent dibandingkan dengan sales competitor. Dalam memperkenalkan produk kami kepada masyarakat, seluruh karyawan sales promotion terjun langsung ke lapangan dengan menyebarkan brosur kepada masyarakat melakukan penawaran person to person sehingga masyarakat merasa dekat dengan karyawan dan juga membuka pameran. ”*

Dapat disimpulkan dari penjelasan wawancara diatas bahwa promosi yang dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha adalah berupa *personal selling* dimana menggunakan *marketing sales* untuk mendatangi calon pelanggan. *Public Relation* adalah salah satu elemen bauran promosi yang mengevaluasi sikap publik atau masyarakat. PT Sinar Berlian

Auto Graha melaksanakan berbagai program untuk mendekati masyarakat dengan membuka pameran dan melakukan demo mobil untuk memperkenalkan keunggulan dari produk Mitsubishi.

5) *People*

PT Sinar Berlian Auto Graha memiliki jumlah karyawan 38 orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Direktur, 1 (satu) orang *General Manager*, 5 (lima) orang manajer dari masing-masing bagian diantaranya yaitu *Manajer Service, Accounting Manager, marketing manager, manage sales* dan *Sparepart Manager*.

a) SDM yang dimiliki PT Sinar Berlian Auto Graha

Proses perekrutan karyawan karyawan dibidang pemasaran, service dan suku cadang tidak melalui tahap khusus atau melalui prosedur yang formal dan terstruktur. Hanya dilakukan oleh pekerja perusahaan yang merekomendasikan teman atau sahabatnya. Selain itu tidak ada persyaratan atau kualifikasi khusus yang mengharuskan setiap calon tenaga kerja harus memiliki keterampilan salah satunya dibidang marketing. Disamping itu, calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan tinggi.

b) SDM yang dimiliki PT Citra Asri Buana (Hino)

Proses perekrutan karyawan karyawan dibidang pemasaran, service dan suku cadang melalui tahap khusus atau melalui prosedur yang formal dan terstruktur sesuai SOP. Beberapa persyaratan dan kualifikasi khusus yang mengharuskan setiap calon tenaga kerja harus memiliki keterampilan terutama dibidang marketing walaupun calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan tinggi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa SDM yang dimiliki PT Sinar Berlian Auto Graha lemah dibandingkan dengan kompetitornya yaitu PT Citra Asri Buana.

6) *Proces*

kemudahan dalam pelayanan service juga merupakan faktor yang sangat diperhatikan oleh perusahaan karena berhubungan dengan efisiensi waktu operasional kendaraan saat dibutuhkan oleh perusahaan perindustrian. Beberapa kriteria dalam proses pelayanan service kendaraan pada masing-masing dealer diantaranya sebagai berikut :

Tabel 23  
Pelayanan Service PT Sinar Berlian Auto Graha dengan kompetitornya

Pelayanan Service	Nama Dealer		
	PT SBAG	PT CAB	Auto 2000 Yasmin
Service Home	12 jam	24 jam	24 jam
Booking Service	Ada	Ada	Ada
Spooring Balancing	Tidak ada	Manual	Digital
Pembayaran Kartu Debit	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

Sumber: Data diolah penulis, 2018

Data diatas menunjukkan bahwa pelayanan service PT Sinar Berlian Auto Graha tidak lebih baik dari kompetitornya yaitu PT Citra Asri Buana dan Auto 2000 Yasmin.

7) *Physical Evidence*

Biaya *service* pemeliharaan kendaraan menjadi penting bagi suatu perusahaan perindustrian. Secara terperinci pemeliharaan kendaraan bagi sebuah perusahaan perindustrian merupakan hal-hal yang sangat diperhatikan. Karena pemeliharaan kendaraan menyangkut dengan Minimalisasi material handling cost. Salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen perusahaan adalah kesederhanaan proses produksi ataupun distribusi, salah satunya yaitu biaya operasional kendaraan. Disamping itu, dalam pemeliharaan kendaraan yang lebih murah akan menunjang pelaksanaan proses produksi ataupun distribusi secara efisien bagi perusahaan.

Tabel 24  
Perbandingan Service PT Sinar Berlian dengan beberapa pesaingnya

No	Produk	Service			
		5.000KM	10.000KM	15.000KM	20.000KM
1	Mits C/dsl 135ps	Rp 615.000	Rp 1200.000	Rp 615.000	Rp 2.058.000
2	Hino 130ps	-	Rp 830.000	-	Rp 1300.000
3	Toyota Dyna 130ps	-	Rp 939.000	-	Rp 1.569.000
4	Isuzu Elf 120ps	-	Rp 820.000	-	Rp 1.330.000

Sumber : Data diolah penulis, 2018

Data diatas menunjukkan bahwa biaya service perawatan berkala PT Sinar Berlian Auto Graha lebih mahal dibandingkan dengan biaya service perawatan berkala pesaingnya.

Tabel 25  
Perbandingan harga spare part PT Sinar Berlian Auto Graha dengan kompetitornya.

NO	Produk	Suku Cadang					
		Oli			Saringan		
		Mesin/ltr	T.m/ltr	Diff/ltr	Udara	Oli Mesin	Solar
1	Mits C/dsl 135ps	Rp 60.000	Rp 50.000	Rp 50.000	Rp 135.000	Rp 102.000	Rp 80.000
2	Hino 130ps	Rp 55.000	Rp 46.200	Rp 46.000	Rp 90.000	Rp 72.600	Rp 32.300
3	Toyota Dyna 130ps	Rp 85.000	Rp 75.000	Rp 75.000	Rp 50.000	Rp 64.000	Rp 76.000
4	Isuzu Elf 120ps	Rp 58.000	Rp 50.000	Rp 50.000	Rp 130000	Rp 90.000	Rp 50.000

Sumber : data diolah penulis, 2018

Dapat dilihat dari data diatas menunjukkan bahwa harga spare part yang umum dilakukan penggantian pada saat perawatan berkala, harga dari PT Sinar Berlian Auto Graha lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor.

### 3. Keuangan

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola asset yang dimiliki. Perusahaan memiliki margin kotor yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menjalankan produksi secara efisien karena harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualannya, sehingga seharusnya perusahaan mampu meningkatkan keuntungan bagi pemilik perusahaan atau pemegang saham namun kenyataannya sahamnya terus mengalami penurunan sehingga berpengaruh terhadap keuangan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya.

### 4. Produksi dan Operasi

Operasi dalam hal ini berkaitan dengan pemeliharaan stok produk (*showroom*), standar operasional prosedur (SOP) pelayanan, sehingga keamanan selalu terjaga bagi pelanggan.

#### 4.2.2.2 Tabel Hasil Matriks IFE PT Sinar Berlian Auto Graha

Tabel 26  
Hasil Matriks IFE PT Sinar Berlian Auto Graha

No	Internal Strategic Factors (Faktor Strategi Internal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Strength (Kekuatan)</i>				
1.	Lokasi perusahaan berada dikawasan industri berat yang bertaraf Nasional dan Internasional	0.105	3.2	0.336
2.	Memiliki performa yang lebih baik dari kompetitor Memiliki varian product yang lebih banyak dari kompetitor	0.105	3.2	0.336
3.	Memiliki varian product yang lebih banyak dari kompetitor	0.098	3	0.294
4.	Brand Image product lebih baik dibanding kompetitor.	0.098	3	0.294
5.	Adanya inovasi produk	0.091	2.8	0.255
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>				
1.	Produk lebih mahal daripada kompetitor	0.111	3.4	0.377
2.	Sumber daya manusia yang dimilikinya masih terbatas.	0.105	3.2	0.336
3.	Pemanfaatan website masih kurang mendukungkegiatan bisnisnya	0.105	3.2	0.336
4.	Minimnya dealer service yang terbatas	0.091	2.8	0.255
5.	Mahalnya biaya Service kendaraan dibandingkan dengan kompetitor	0.091	2.8	0.255
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3.074</b>

Sumber: Data diolah penulis, 2018

### 4.2.3 Analisis Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan oleh manager untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, SW, ST, dan WT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada PT Sinar Berlian Auto Graha meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi/operasi. Sementara dari faktor eksternal makro adalah sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, teknologi, ekonomi, politik dan legal. Sedangkan eksternal mikro/industri terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman perusahaan sejenis.

Tabel 27  
Matriks SWOT PT Sinar Berlian Auto Graha

	<p>Kekuatan (S) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi perusahaan berada dikawasan industri berat yang bertaraf Nasional dan Internasional</li> <li>2. Memiliki performa yang lebih baik dari kompetitor</li> <li>3. Memiliki varian product yang lebih banyak dari kompetitor</li> <li>4. <i>Brand Image product</i> lebih baik dibanding kompetitor.</li> <li>5. Adanya inovasi produk</li> </ol>	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk lebih mahal daripada kompetitor</li> <li>2. Sumber daya manusia yang dimilikinya masih terbatas.</li> <li>3. Pemanfaatan website masih kurang mendukung kegiatan bisnisnya</li> <li>4. Minimnya dealer service yang terbatas</li> <li>5. Mahalnya biaya Service kendaraan dibandingkan dengan kompetitor</li> </ol>
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkembangnya Industri atau Pabrik, Sehingga potensi angkutan berat dibutuhkan oleh perusahaan.</li> <li>2. Banyaknya kebutuhan angkutan karyawan sedangkan perusahaan autobis masih terbatas</li> <li>3. Berkembangnya jasa pengiriman menyebabkan kebutuhan mobil angkutan sangat dibutuhkan</li> <li>4. Produsen yang masih terbatas</li> <li>5. Banyaknya proyek-proyek pemerintah yang baru dilaksanakan pembangunannya</li> </ol>	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbesar market share dengan membuka rute-rute yang potensial (S1,S2,S3,S4,S5,O1,O2,O3,O4)</li> <li>2. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan system dan teknologi informasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan (S1,S4,O2,O3,O5)</li> </ol>	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan e-commerce yang mendukung (W3,O4)</li> <li>2. Pengembangan system yang membantu dalam pengambilan keputusan (W2,W3,O1,O2,O3,O5)</li> <li>3. Perekrutan karyawan yang handal dan berkualitas sesuai kebutuhan perusahaan (W4,W2,O1,O2,O3,O5)</li> <li>4. Membuat Website yang lebih bisa inovatif dalam mengembangkan system (W3,O4)</li> </ol>
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masuknya dealer-dealer mobil merk lain di daerah Bogor</li> <li>2. Masuknya dealer-dealer mobil merk sejenis di daerah Bogor</li> <li>3. Perang Harga</li> <li>4. Adanya kenaikan nilai tukar mata uang Dollar dan kenaikan harga minyak bumi.</li> <li>5. Agresifitas peluncuran product</li> </ol>	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan produk yang berkualitas disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (S2,S3,S4,S5,T1,T3,T5)</li> <li>2. Kebijakan penetapan harga yang kompetitif (S2,S3,S4,S5,T3)</li> </ol>	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui pelatihan dan pengembangan keahlian (W2,T1,T2)</li> <li>2. Pembaharuan Sumber daya Manusia yang lebih berpotensi (W2,T1,T2)</li> </ol>

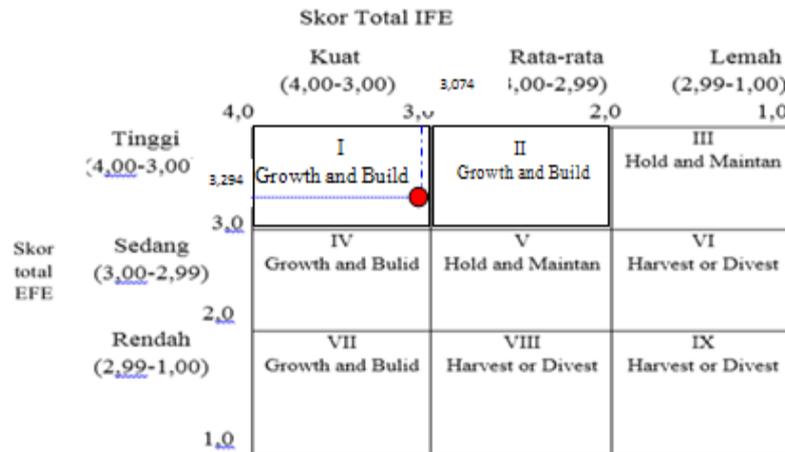
Sumber : data diolah penulis, 2018

Berdasarkan matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi pada PT Sinar Berlian Auto Graha yaitu :

1. Strategi SO (SO Strategis) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
  - a. Memperbesar market share dengan memasuki rute-rute yang potensial
  - b. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan system dan teknologi informasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan
2. Strategi WO (WO Strategis) yaitu strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan.
  - a. Pengembangan e-commerce yang mendukung
  - b. Pengembangan system yang membantu dalam pengambilan keputusan
  - c. Perekrutan karyawan yang handal dan berkualitas sesuai kebutuhan perusahaan
  - d. Membuat Website yang lebih bisa inovatif dalam mengembangkan system
3. Strategi ST (ST Strategis) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan.
  - a. Pengembangan produk yang berkualitas disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan
  - b. Kebijakan penetapan harga yang kompetitif
4. Strategi WT (WT Strategis) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.
  - a. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui pelatihan dan pengembangan keahlian
  - b. Pembaharuan Sumber daya Manusia yang lebih berpotensi

#### **4.2.4 Analisis Matriks IE**

Matriks IE merupakan gabungan dari pada matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE PT Sinar Berlian Auto Graha, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber : Data diolah Penulis, 2018

Gambar 11

#### Matriks IE PT Sinar Berlian Auto Graha

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3,294 dan matriks IFE dengan total nilai 3,074 apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran 2 yaitu *Growth and Build*. menurut teori bahwa Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*). Untuk mengantisipasi banyaknya permintaan layanan purnajual, dari penelitian yang dilakukan, strategi yang tepat yaitu pengembangan pasar dengan memperluas segmentasi, karena mengacu pada pernyataan-pernyataan dari analisis faktor eksternal dan faktor internal.

#### 4.2.5 Analisis Matriks BCG

Matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi pertumbuhan dan pangsa pasar PT Sinar Berlian Auto Graha. Adapun matriks sebagai berikut :

##### 1. Matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar PT Sinar Berlian Auto Graha, yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{125 - 144}{144} \times 100\%$$

$$= -13,1\%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa PT Sinar Berlian Auto Graha mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -13,1%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus menurun dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif PT Sinar Berlian Auto Graha sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{125}{144} \times 100\% = 0,86 < 1$$

Pangsa pasar relatif PT Sinar Berlian Auto Graha menunjukkan bahwa PT Sinar Berlian Auto Graha memiliki penguasaan pangsa pasar yang lebih kecil dibandingkan dengan kompetitornya.

2. Matriks BCG PT Hudaya Maju Mandiri (HINO)

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar PT Citra Asri Buana, yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{162 - 157}{157} \times 100\%$$

$$= 3.1 \%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa PT Hudaya Maju Mandiri (HINO) mengalami kenaikan pertumbuhan sebesar 3,1%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif PT Hudaya Maju Mandiri (HINO)

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{162}{157} \times 100\% = 1.03 > 1$$

Pangsa pasar relatif PT Hudaya Maju Mandiri (HINO) adalah 1.03, itu menunjukkan PT Hudaya Maju Mandiri (HINO) memiliki penguasaan pangsa pasar lebih besar dibanding PT Sinar Berlian Auto Graha.

3. Matriks BCG Auto 2000 Yasmin

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Auto 2000 Yasmin, yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{103 - 92}{92} \times 100\%$$

$$= 11.9\%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Auto 2000 Yasmin mengalami kenaikan pertumbuhan sebesar 11.9 %. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif Auto 2000 Yasmin

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{103}{92} \times 100\% = 1.12 > 1$$

Pangsa pasar relatif Auto 2000 Yasmin adalah 1.12, itu menunjukkan Auto 2000 Yasmin memiliki penguasaan pangsa pasar lebih besar dibanding PT Sinar Berlian Auto Graha dan PT Hudaya Maju Mandiri (HINO)

4. Matriks BCG Astra Isuzu Bogor

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Astra Isuzu Bogor, yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{116 - 106}{106} \times 100\%$$

$$= 9.4 \%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Astra Isuzu Bogor mengalami kenaikan pertumbuhan sebesar 9.4 %. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif Astra Isuzu Bogor

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{116}{106} \times 100\% = 1.09 > 1$$

Pangsa pasar relatif Astra Isuzu Bogor adalah 1.09, itu menunjukkan Astra Isuzu Bogor memiliki penguasaan pangsa pasar lebih besar dibanding PT Sinar Berlian Auto Graha.

5. Matriks BCG PT Hyundai Mobil Indonesia

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar PTHyundai Mobil Indonesia, yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{83 - 79}{79} \times 100\%$$

$$= 5.06 \%$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa PT Hyundai Mobil Indonesia mengalami kenaikan pertumbuhan sebesar 5.06%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dalam dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif PT Hyundai Mobil Indonesia

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{83}{79} \times 100\% = 1.05 > 1$$

Pangsa pasar relatif PTHyundai Mobil Indonesia adalah 1.05 itu menunjukkan PT Hyundai Mobil Indonesia memiliki penguasaan pangsa pasar lebih besar dibanding PTSinar Berlian Auto Graha.

6. Matriks BCG PT Citra Asri Buana (Suzuki)

- a. Maka tingkat pertumbuhan pasar Citra Asri Buana (Suzuki), yaitu :

$$= \frac{\text{Total penjualan tahun 2017} - \text{Total penjualan tahun 2016}}{\text{Total penjualan tahun 2016}} \times 100\%$$

$$= \frac{89 - 81}{81} \times 100\%$$

$$= 9.8 \%$$

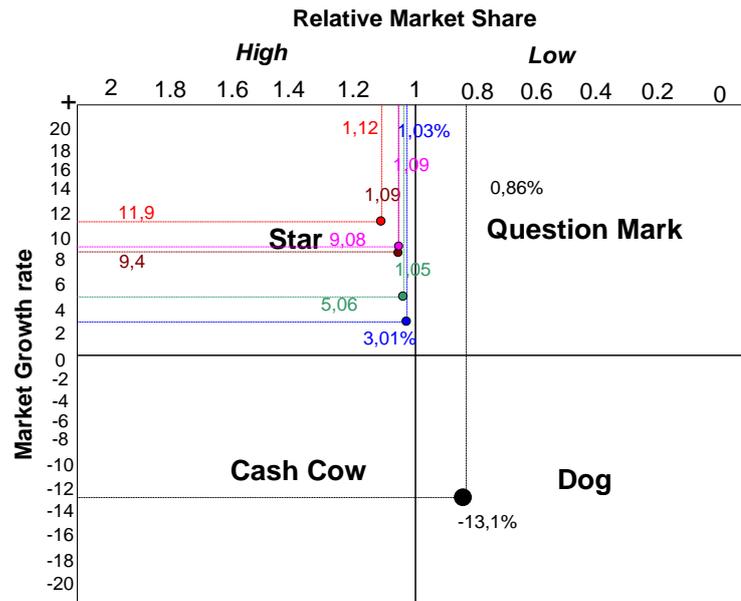
Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa PT Citra Asri Buana (Suzuki) mengalami kenaikan pertumbuhan sebesar 9.8 %. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dalam dua tahun terakhir.

b. Pangsa pasar relatif PT Citra Asri Buana (Suzuki)

$$= \frac{\text{Penjualan tahun 2017}}{\text{Penjualan tahun 2016}} \times 100\% = \frac{89}{81} \times 100\% = 1.09 > 1$$

Pangsa pasar relatif PT Citra Asri Buana (Suzuki) adalah 1.09, itu menunjukkan PT Citra Asri Buana (Suzuki) memiliki penguasaan pangsa pasar lebih besar dibanding PTSinar Berlian Auto Graha.

Maka posisi PT Sinar Berlian Auto Graha dalam matriks BCG dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber : data diolah Penulis, 2018

Gambar 12

Matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha

Keterangan

- PT. SBAG
- PT. HMM (HINO)
- AUTO 2000 Yasmin
- Astra Isuzu Bogor
- PT. HMI (Hyundai)
- PT. CAB (Suzuki)

Matriks BCG diatas menunjukkan bahwa PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada posisi *Dog*. menurut teori pada posisi ini pembagian pasar relatif rendah dan pesaing dalam industri dengan pasar pertumbuhan yang lambat atau tidak tumbuh, sehingga strategi yang harus dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha yaitu perusahaan dapat mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan atau investor dalam rangka meningkatkan kegiatan promosi dan memperbaiki kualitas layanan service purnajual atau jaminan konsumen.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada perusahaan PT Sinar Berlian auto Graha, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Dari analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri otomotif berada pada posisi *growth*. Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan industri mendorong perkembangan industri otomotif terus meningkat, selain itu dengan meningkatnya PDB sehingga membuat potensi pasar untuk industri otomotif semakin meningkat. Namun dari sisi ancaman pendatang baru cukup tinggi, karena sangat mudah dimasuki oleh para pelaku usaha. Hal ini dikarenakan akses terhadap industri otomotif sangat mudah di masuki pendatang baru, sehingga memperoleh peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. peluang terbesar adalah Berkembangnya Industri atau Pabrik, Sehingga potensi angkutan berat dibutuhkan oleh perusahaan. Sedangkan ancaman terbesar adalah Masuknya dealer-dealer mobil merk lain di daerah Bogor.
2. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu Lokasi perusahaan berada dikawasan industri berat yang bertaraf Nasional dan Internasional serta memiliki performa produk yang lebih baik dari kompetitor, sedangkan kelemahannya adalah Produk lebih mahal daripada kompetitor.
3. Berdasarkan analisis *Segmentasi, Targeting, Positioning* dan 7P (*product, price, place, promotion, people, Proses and physical evidence*). Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa segmen target yang dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha adalah pembeli kelas menengah-keatas yang berada pada wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Adapun targetnya adalah konsumen masyarakat umum khususnya perusahaan, sekolah, komunitas dan travel. Pada segmentasi pasar, karakter utama dari calon konsumenyaitu para pengusaha baik individu ataupun industri. Sedangkan Positioning PT Sinar Berlian Auto Graha berfokus memposisikan citra produknya, dalam hal ini produk Mitsubishi untuk kendaraan niaga yang berbahan bakar irit, tangguh, kecepatan yang tinggi dan gaya modis. Sementara analisis 7P yaitu dari segi produk disimpulkan bahwa PT Sinar Berlian Auto Graha menjual beberapa jenis kendaraan Mitsubishi diantaranya yaitu : Colt Diesel, Truck Fuso, Colt T120ss, Colt L300 dan Strada Triton. Dari segi harga PT Sinar Berlian Auto Graha memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor, sehingga menjadi pertimbangan konsumen dalam pembelian suatu produk. Tentunya ini menjadi pertimbangan untuk perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Dari segi *place* disini di artikan sebagai saluran distribusi, secara umum saluran distribusi PT

sinar Berlian Auto Graha yaitu calon pelanggan datang langsung ke perusahaan atau pemasaran langsung tingkat 0 yang beralamat di Jl. Raya Jakarta Bogor Km. 49 No. 27 Kel. Nanggewer Kec. Cibinong Kab. Bogor. Dari segi *promotion* dilakukan berupa *personal selling* dimana menggunakan *marketing sales* untuk mendatangi calon pelanggan.. Dari segi *people* PT Sinar Berlian Auto Graha memiliki sumber daya manusia yang lemah dibanding kompetitornya,. Dari segi *physical evidence*, Pelayanan service dari segi harga service dan harga spare part PT Sinar Berlian Auto Graha memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor.

4. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu memperbesar market share dengan memasuki rute-rute yang potensial, memberikan Inovasi Produk pada saat yang bertepatan dengan hari libur yang sudah ditentukan, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan sistem dan teknologi informasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Strategi WO yaitu, pengembangan e-commerce yang mendukung, pengembangan system yang membantu dalam pengambilan keputusan, perekrutan karyawan yang handal dan berkualitas sesuai kebutuhan perusahaan, membuat Website yang lebih bisa inovatif dalam mengembangkan system. Strategi ST yaitu mengembangkan produk yang berkualitas disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, kebijakan penetapan harga yang kompetitif, peningkatan kualitas teknologi dalam mendukung strategi bisnis. Strategi WT yaitu mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui pelatihan dan pengembangan keahlian, pengembangan system website yang lebih mendukung kinerja perusahaan, Pembaharuan Sumber daya Manusia yang lebih berpotensi.
5. Berdasarkan matriks IE, PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada kuadran II yaitu *Growth and Build*. Untuk mengantisipasi banyaknya permintaan layanan purnajual, dari penelitian yang dilakukan bahwa strategi yang tepat yaitu pengembangan pasar dengan memperluas segmentasi pasar, karena mengacu pada pernyataan-pernyataan dari analisis faktor eksternal dan faktor internal.
6. Berdasarkan matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada kolom *Dog*. Strategi yang harus dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha yaitu perusahaan dapat mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan atau investor dalam rangka meningkatkan kegiatan promosi dan memperbaiki kualitas layanan service purnajual atau jaminan konsumen.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu :

1. Berdasarkan matriks SWOT, perusahaan dapat menerapkan strategi yaitu perusahaan harus memperbaiki sistem keuangan dengan tidak hanya perusahaan yang hanya di ambil pendapatannya saja, tetapi beban dan kewajiban perusahaan

harus di selesaikan sehingga keuangan perusahaan jelas, dan dapat meningkatkan kualitas penjualan dan pelayanan, serta menggarap potensial market secara maksimal.

2. Berdasarkan matriks IE perusahaan berada pada kuadran II yaitu *Growth and Build*. Dari penelitian yang dilakukan bahwa strategi yang tepat yaitu pengembangan pasar. Misalnya menjalin relasi dengan perusahaan-perusahaan yang membutuhkan kendaraan commercial serta memperluas segmentasi pasar.
3. Berdasarkan analisis matriks BCG PT Sinar Berlian Auto Graha berada pada posisi *dog*. Strategi yang harus dilakukan PT Sinar Berlian Auto Graha yaitu perusahaan dapat mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan atau investor dalam rangka meningkatkan kegiatan promosi dan memperbaiki kualitas layanan service purnajual atau jaminan konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategis*. Edisi kedelapan. Salemba Empat, Jakarta.
- Buchari, Alma. (2014), *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung, Penerbit CV. Alfabeta.
- David W. Cravens.(2006), *Pemasaran Strategis*. Edisi Ke Empat, Jilid Satu, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- David Fred R, 2008. *Strategic Management : Management Strategis Konsep*. Salemba Empat, Jakarta
- David, Fred R. (2011), *Manajemen Strategis*, Edisi Kedua Belas, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- David Fred R, 2015. *Strategic Management : Management Strategis Konsep*. Salemba Empat, Jakarta
- David, Fred R. dan David Forest R. 2017. *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Gunawan Adisaputro. (2014), *Manajemen Pemasaran : Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran*, Yogyakarta, Penerbit UPP STIM YKPN.
- Kotler, P. & Keller , K. L. 2009. *Manajemen pemasaran*. Jakarta : PT. Indeks
- Kotler, Philip dan Kevin Lene Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Alih Bahasa oleh Bob Sabran. Edisi 13 Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ketiga belas jilid 1. Erlangga. Jakarta
- Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ketiga belas jilid 2. Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : PT Indeks
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen pemasaran*. Edisi 12 Jilid 2. Jakarta : PT. Indeks
- Kotler. 2010. *Tentang Pemasaran*. Karisma Publishing Grup. Tangerang
- Kotler, Philip dan Amstrong Gary. 2008. *Dasar-dasar Pemasaran*. Indonesia : PT. Indeks. Jakarta
- Pearce, John A., dan Richard Braden. Robinson.2013. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. McGraw-Hill : Business & economics. Salemba Empat, Jakarta.
- Solihin Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta :Erlangga
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi III, Yogyakarta : Andi

Tjiptono, Fandy & Chandra Gregorious (2011), *Service, Quality & Satisfaction*, Jakarta, Andi

<https://www.google.co.id/search?q=mitsubishi+sejarah+penjualan+mobil+gaikindo&safe=strict&client>.

<https://www.google.co.id/search?q=penjualan+dan+produksi+mobil+di+indonesia+gaikindo&safe=strict&client>.

# **LAMPIRAN**

Lampiran 1. Penilaian EFE

a. Tabel Peluang dan Ancaman

No.	Peluang	Responden					Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	
1.	Banyaknya kebutuhan angkutan karyawan sedangkan perusahaan autobis masih terbatas	4	4	3	4	3	18
2.	Berkembangnya Industri atau Pabrik, Sehingga potensi angkutan berat dibutuhkan oleh perusahaan.	4	3	3	4	3	17
3.	Berkembangnya jasa pengiriman menyebabkan kebutuhan mobil angkutan sangat dibutuhkan.	4	3	3	4	3	17
4.	Produsen yang masih terbatas.	4	3	3	3	3	16
5.	Banyaknya proyek – proyek pemerintah yang baru dilaksanakan pembangunannya	3	3	3	3	3	15

No.	Ancaman	Responden					Jumlah Ancaman
		1	2	3	4	5	
1.	Masuknya dealer-dealer mobil merk lain di daerah Bogor	4	4	3	4	3	18
2.	Masuknya dealer-dealer mobil merk sejenis di daerah Bogor	3	3	4	4	3	17
3.	Perang Harga	4	3	3	3	3	16
4.	Adanya kenaikan nilai tukar mata uang Dollar dan kenaikan harga minyak bumi.	3	3	3	3	3	15
5.	Agresifitas peluncuran product	3	3	3	3	3	15

b. Matrik Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	3.6	3.4	3.4	3.2	3	3.6	3.4	3.2	3	3
Total	32.8									
Bobot	0.109	0.104	0.104	0.097	0.092	0.109	0.104	0.097	0.092	0.092

c. Perhitungan

1. Rata-rata Peluang yaitu

- $18/5 = 3.6$
- $17/5 = 3.4$
- $17/5 = 3.4$
- $16/5 = 3.2$
- $15/5 = 3$

2. Total =  $3.6 + 3.4 + 3.4 + 3.2 + 3 + 3.6 + 3.4 + 3.2 + 3 + 3 = 32.8$

3. Bobot Peluang yaitu

- $3.6/32,8 = 0.392$
- $3.4/32,8 = 0.354$
- $3.4/32,8 = 0.354$
- $3.2/32,8 = 0.310$
- $3/32,8 = 0.276$

2. Rata-rata Ancaman yaitu

- $18/5 = 3.6$
- $17/5 = 3.4$
- $16/5 = 3.2$
- $15/5 = 3$
- $15/5 = 3$

Bobot Ancaman

- $3.6/32,8 = 0.392$
- $3.4/32,8 = 0.354$
- $3.2/32,8 = 0.310$
- $3/32,8 = 0.276$
- $3/32,8 = 0.276$

## Lampiran 2. Penilaian IFE

### a. Tabel Kekuatan dan Kelemahan

No	Kekuatan	Responden					Jumlah Kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Lokasi perusahaan berada dikawasan industri berat yang bertaraf Nasional dan Internasional	4	3	3	3	3	16
2	Memiliki performa yang lebih baik dari competitor	4	3	3	3	3	16
3	Memiliki varian product yang lebih banyak dari competitor	3	3	3	3	3	15
4	Brand Image product lebih baik disbanding kompetitor	3	3	3	3	3	15
5	Adanya inovasi produk	3	3	2	3	3	14

No	Kelemahan	Responden					Jumlah Kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Minimnya dealer service yang terbatas	4	3	4	3	3	17
2	Sumber daya manusia yang dimilikinya masih terbatas	4	3	3	3	3	16
3	Pemanfaatan website masih kurang mendukung kegiatan bisnisnya	3	3	4	3	3	16
4	Produk lebih mahal daripada competitor	3	3	3	2	3	14
5	Kondisi keuangan perusahaan	3	3	3	3	2	14

### b. Matrik Penilaian Kekuatan dan Kelemahan

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	3.2	3.2	3	3	2.8	3.4	3.2	3.2	2.8	2.8
Total	30.6									
Bobot	0.105	0.105	0.098	0.098	0.091	0.111	0.105	0.105	0.091	0.091

### c. Perhitungan

#### 1. Rata-rata Kekuatan yaitu

- a.  $16/5 = 3.2$
- b.  $16/5 = 3.2$
- c.  $15/5 = 3$
- d.  $15/5 = 3$
- e.  $14/5 = 2.8$

#### 2. Total = $3.2 + 3.2 + 3 + 3 + 2.8 + 3.4 + 3.2 + 3.2 + 2.8 + 2.8 = 30,6$

#### 3. Bobot Peluang yaitu

- a.  $3.2/30.6 = 0.112$
- b.  $3.2/30.6 = 0.104$
- c.  $3/30.6 = 0.097$
- d.  $3/30.6 = 0.09$
- e.  $2.8/30.6 = 0.09$

#### 2. Rata-rata Kelemahan yaitu

- a.  $17/5 = 3.4$
- b.  $16/5 = 3.2$
- c.  $16/5 = 3.2$
- d.  $14/5 = 2.8$
- e.  $14/5 = 2.8$

#### Bobot Ancaman

- a.  $3.4/30.6 = 0.119$
- b.  $3.2/30.6 = 0.104$
- c.  $3.2/30.6 = 0.097$
- d.  $2.8/30.6 = 0.097$
- e.  $2.8/30.6 = 0.09$

Keterangan :

1. Peringkat : 0.00 – 0.99 (Sangat Tidak Mungkin)  
1.00 – 1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)  
2.00 – 2.99 (Mungkin terjadi)  
3.00 – 4.00 (Pasti terjadi)
  
2. Bobot : 0.00 – 0.25 (Sangat kecil kemungkinan)  
0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)  
0.51– 0.75 (Besar kemungkinan)  
0.76 – 1.00 (Sangat besar kemungkinan)
  
3. Pengaruh : 1 (Tidak Berpengaruh)  
Peluang dan Ancaman : 2 (Kurang Berpengaruh)  
Kekuatan dan Kelemahan : 3 (Berpengaruh)  
4 (Sangat Berpengaruh)
  
4. Responden : 1 (Direktur)  
2 (General Manager)  
3 (Manajer Service)  
4 (Manajer Pemasaran)  
5 (Manajer Keuangan)