



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT GARUDA
MATARAM MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA)**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Arif Awaludin
021114223

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2018

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT GARUDA MATARAM
MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA)**

Skripsi

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

Arif Awaludin
021114223

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi,



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

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

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT GARUDA MATARAM
MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Selasa, Tanggal : 24 Juli 2018

Arif Awaludin
0211 14 223

Menyetujui,

Ketua Sidang Penguji,



(Dra. Hj. Sri Hartini, M.M.)

Ketua Komisi Pembimbing,



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

Anggota Komisi Pembimbing,



(Herdiyana, S.E., M.M.)

ABSTRAK

Arif Awaludin NPM 021114223. Analisis Strategi Pemasaran pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) Skripsi. Jurusan Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Dibawah bimbingan Bapak Ferdisar Adrian, S.E., M.M. dan Bapak Herdiyana, S.E., M.M.

Dengan membaiknya kondisi perekonomian tentunya mempengaruhi daya beli terhadap suatu produk. Salah satu yang mempengaruhi terhadap tingkat kenaikan pertumbuhan perekonomian Indonesia adalah salah satunya meningkatnya permintaan terhadap mobil premium. Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi seharusnya mampu dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualannya karena peluangnya terbuka lebar. Tetapi nyatanya penjualan perusahaan menurun dalam empat tahun terakhir. Ini terbanding terbalik dengan penjualan kompetitor yang justru meningkat dan permintaan akan mobil premium meningkat.

Berdasarkan maksud penjelasan diatas, dilakukan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk mendeskripsikan keterkaitan strategi pemasaran pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) sehingga permasalahan yang ada diharapkan dapat terpecahkan dan diselesaikan. Untuk mengetahui penyebab penurunan penjualan dalam tiga tahun terakhir, mengetahui trend pasar otomotif mobil premium, mengetahui tingkat persaingan otomotif mobil premium, dan mengaplikasikan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan.

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan karakteristik atau sifat-sifat tentang suatu keadaan pada waktu tertentu dan pada populasi tertentu. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa studi kasus mengenai kesesuaian antara fakta/realisasi/pelaksanaan dengan teori/konsep /peraturan pada lokasi penelitian mengenai strategi pemasaran pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).

Hasil analisis strategi pemasaran PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) dapat diperoleh Berdasarkan hasil matriks EFE diperoleh pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) dengan skor 2.938. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama yang harus diwaspadai adalah Pertumbuhan pangsa pasar kompetitor dengan skor 0.384. Berdasarkan matriks IFE kekuatan yang harus dipertahankan adalah kualitas produk baik dengan skor 2.734, sedangkan kelemahannya adalah Brand awareness mobil Audi masih kalah dibandingkan dengan kompetitor 0.198. Berdasarkan matriks BCG PT. Garuda Mataram Motor (Audi Center) Audi Indonesia berada pada posisi Cash Cow. Berdasarkan matriks IE, PT. Garuda Mataram Motor (Audi Center) Audi Indonesia berada pada kuadran V yaitu berarti harus melakukan strategi menjaga dan mempertahankan. Perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen. Strategi WO yaitu Mengoptimalkan situs web-site untuk kegiatan promosi, Membuka tempat pelayanan service baru. Strategi ST yaitu Meningkatkan mutu produk dan pelayanan, Mempertahankan hubungan yang baik dengan para konsumen. Sedangkan strategi WT yaitu Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Jadi dapat disimpulkan bahwa industri otomotif mobil premium di Indonesia terus tumbuh. PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus menambah showroom, serta menambah tempat pelayanan service yang baru bagi Audi Indonesia.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim...

Alhamdulillahirobbil'Aalamiin Wasyukurillah, senantiasa penulis panjatkan ke-hadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan Rahman dan Rahim kepada semua hamba-Nya, sehingga sampai saat ini kita masih mendapatkan ketetapan Iman dan Islam.

Shalawat beserta salam semoga tetap tercurah kepada semua junjungan kita Baginda Rasulullah Muhammad SAW pembawa rahmat bagi seluruh alam semesta, keluarga, sahabat dan para tabi'in serta kita umatnya, semoga senantiasa kita mendapat syafa'at Beliau di akhirat nanti, Amin.

Pada penyusunan skripsi ini tentulah tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik dalam ide, kritik, saran maupun dalam bentuk lainnya. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih atas segala bentuk penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Seluruh keluarga besarku yang ada di Sukabumi, Bapak Edi Supardi, Ibu Aisah, dan adik-adiku tercinta Anisa Putri, Aleyda Triani, serta saudara-saudaraku terutama Bapak Jajat Sudrajat dan Dian R. Ardiansyah dan semua saudara-saudaraku yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan segala bentuk do'anya dari kalian semua.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Ferdisar Adrian, S.E., M.M., selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, juga selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan ilmunya kepada penulis.
4. Bapak Herdiyana, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, juga selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan ilmunya kepada penulis.
5. Segenap Dosen dan Struktural Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis selama belajar di bangku perkuliahan.
6. Terimakasih kepada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
7. Untuk teman-teman BEM KBM Universitas Pakuan, BEM Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan dan Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Pakuan, terimakasih sudah mengajarkan berorganisasi dan retorika yang ada didalam kampus.

8. Untuk teman seperjuangan bimbinganku Achmad Maulana Mas'ud, kepada Dosen Pembimbing I & Dosen Pembimbing II. Untuk teman seperjuangan bimbinganku Fhebio Testyano kepada dosen Pembimbing I, Teman Diskusi Kampus yang terdiri dari berbagai macam golongan, kalian semua teman yang memberikan semangat dan dorongan motivasi untuk kita terus sama-sama berjuang didunia nyata.
9. Seluruh teman-teman seperjuanganku, kelas A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N, manajemen angkatan 2014 khususnya kelas E, semoga tali persaudaraan kita akan selalu terjalin sampai kapanpun walaupun terhalang oleh waktu dan lokasi masing-masing.
10. Untuk Kosan Palm, PLN, Laptop Lenovo, Mose, Sound Genius, Printer, Kipas Angin, iPhone 5, Kuota, Rokok, Kopi Hitam Legam, serta lain-lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terimakasih, tanpamu proposal penelitian ini tidak akan tercipta.
11. Untuk Gina, Naugi Yulianti, dan Shinta Dwi Nugraheni, Shela Kusuma Salim terimakasih telah membantu dalam proses pengerjaan proposal penelitian ini.
12. Untuk teman-teman Unpak Music, saya selaku El'Presidente Rose (Vocalis) sekaligus pendiri nama Group Music JUMP N'ROLL, tanpa kalian Band JUMP N'ROLL (25 Februari 2018) tidak akan terlahir di bumi ini, terimakasih banyak sudah menjadi pelengkap dalam proses dan pembuatan skripsi ini, tetap berkarya dan tetap Rock n'Roll.

Penulis menyadari dalam penelitian tugas akhir ini tak luput dari berbagai kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Penulis berharap tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi peneliti maupun bagi pembaca pada umumnya. Terimakasih atas segala bantuan, do'a dan motivasi dari berbagai pihak yang telah membantu skripsi ini, semoga mendapat ridha dari Allah SWT, Amin.

Bogor, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	9
1.2.1. Identifikasi Masalah	9
1.2.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.3.1. Maksud Penelitian	9
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Pemasaran	11
2.1.1. Pengertian Manajemen Pemasaran	11
2.1.2. Fungsi Pemasaran.....	12
2.2. Manajemen Strategi	14
2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi	14
2.2.2. Proses Perencanaan Pemasaran.....	15
2.2.3. Visi, Misi dan Tujuan.....	17
2.2.4. Konsep Orientasi Pemasaran	17
2.3. Strategi Pemasaran	18
2.3.1. Pengertian Strategi	18
2.3.2. Strategi Pemasaran.....	19
2.3.3. Proses Perencanaan Startegi Pemasaran	21
2.3.4.1. Analisis Lingkungan Eksternal	23
2.3.4.2. Matriks Eksternal Factor Evaluation	26
2.3.4.3. Analisis Lingkungan Internal.....	27
2.3.4.4. Matriks Evaluation Faktor Internal	27
2.4. Analisis Market Situation.....	28
2.4.1. Analisis SWOT.....	28
2.4.2. Matrik IE (Internal-Eksternal).....	29
2.5. Market Positioning	30

2.5.1. Market Boston Consulting Group (BCG)	30
2.5.2. Product Life Cycle	32
2.6. Analisis STP	34
2.7. Marketing Mix	39
2.8. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	40
2.8.1. Penelitian Sebelumnya.....	45
2.8.2. Kerangka Pemikiran	45
2.8.3.1. Paradigma Penelitian.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	47
3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	47
3.2.1. Objek Penelitian.....	47
3.2.2. Unit Analisis	47
3.2.3. Lokasi Penelitian	47
3.3. Jenis dan Sumber Penelitian	47
3.4. Operasionalisasi Variabel	48
3.5. Metode Pengumpulan Data	49
3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data.....	49
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	57
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	58
4.1.2. Visi dan Misi	58
4.1.3. Karakteristik Usaha	58
4.1.4. Kegiatan Usaha	61
4.1.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	62
4.2. Pembahasan Strategi Pemasaran.....	64
4.2.1. Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal Pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)	64
4.2.2. Analisis Kondisi Lingkungan Internal pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)	76
4.2.2.1. Analisis STP	78
4.2.2.2. Analisis 7P PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi indonesia)	84
4.2.3. Penerapan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)	92
4.2.4. Matriks IE (Internal-Eksternal)	96
4.2.5. Matrix Boston Consulting Group (BCG)	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	100
5.2. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. : Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	2
Tabel 2. : Data Penjualan Produk Otomotif Premium di Indonesia Audi, BMW, LEXUS, & Mercedes Benz	4
Tabel 3. : Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE	26
Tabel 4. : Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE	28
Tabel 5. : Matriks Strengths, Weakness, Opportunities Threats (SWOT)	29
Tabel 6. : Tabel Product Life Cycle	33
Tabel 7. : Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran.....	48
Tabel 8. : Hasil Penyusunan Matriks EFE	50
Tabel 9. : Hasil Penyusunan Matriks IFE	50
Tabel 10. : Matriks (SWOT)	51
Tabel 12. : Pertumbuhan PDB (%).....	67
Tabel 13. : PDB (perubahan % tahunan) Tahun 2013-2017	68
Tabel 14. : Pertumbuhan PDB Riil (%)	68
Tabel 15. : PDB per Kapita (dalam Dollar Amerika Serikat)	68
Tabel 16. : Hasil Penyusunan Matriks EFE	75
Tabel 17. : Analisis STP (Segmenting, Targeting, Positioning)	77
Tabel 18. : List Product Premium Car (Sedan) Indonesia On The Road 2018....	78
Tabel 19. : Price List Premium Car (Sedan) Indonesia On The Road 2018	80
Tabel 20. : Lokasi Dealer	83
Tabel 21. : Data Pameran Audi	88
Tabel 22. : Data Pameran Audi Jabodetabek	89
Tabel 23. : Hasil Penyusunan Matriks IFE	91
Tabel 24. : Matriks Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)	93

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. : Data Persentase Top Brand Premium Car.....	3
Gambar 2. : Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	7
Gambar 3. : Proses Manajemen Strategik Secara Komprehensif	16
Gambar 4. : Proses Perencanaan Strategi Pemasaran	21
Gambar 5. : Matrik IE (Internal-Eksternal)	30
Gambar 6. : Chart Product Life Cycle (PLC)	33
Gambar 7. : Paradigma Penelitian.....	46
Gambar 8. : Matrik IE (Internal-Eksternal).....	53
Gambar 9. : Matrik BCG.....	54
Gambar 10. : Product Life Cycle (PLC)	54
Gambar 11. : Grafik Penjualan Produk Otomotif Mobil Premium di Indonesia Audi, BMW, LEXUS & Mercedes Benz	60
Gambar 12. : Struktur Organisasi	62
Gambar 13. : Jumlah Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur 2018	65
Gambar 14. : Grafik fatalitas kecelakaan Tahun 2016-2018	66
Gambar 15. : History and levels of Euro Standards	69
Gambar 16. : Standar Euro untuk Mobil Bensin dan Diesel	70
Gambar 17. : Matrik IFE	96
Gambar 18. : Matrik BCG	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada masa ini dunia usaha memasuki era globalisasi, dimana semua pihak sudah dapat secara bebas memasuki setiap pasar yang dikehendaki baik itu didalam negeri maupun diluar negeri tanpa ada batasannya lagi. Perusahaan harus secara jelas menetapkan kearah mana aktivitas usahanya dijalankan dan pihak-pihak mana yang menjadi sasaran dan pergerakan kegiatan usahanya atau dengan kata lain telah menetapkan arah kegiatan usahanya, perusahaan tersebut harus menetapkan pihak-pihak mana yang menjadi sasaran penjualan produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Sebuah perusahaan yang mampu memuaskan kebutuhan pelangganya tetapi tidak mampu menghasilkan laba, tidak mungkin akan tetap eksis dan berkembang, kepuasan pelanggan dan laba harus dicapai secara simultan. Melihat kondisi yang demikian ini maka sudah seharusnya jika setiap bidang usaha dituntut untuk mengetahui dan mengikuti perkembangan atau perubahan iklim dari kegiatan usaha. Seiring dengan perkembangan jaman dan semakin meningkatnya kebutuhan alat transportasi membawa peluang bagi perusahaan otomotif roda empat, yang sangat dibutuhkan oleh banyak khalayak publik sebagai sarana transportasi sehari-hari yang lebih efisien dan dinamis.

Saat ini bermunculan merek mobil dengan berbagai model, desain, dengan pilihan kualitas dan harga yang cukup bersaing. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang otomotif, kondisi ini merupakan suatu peluang untuk menguasai pangsa pasar di bidang transportasi. Semakin berkembangnya jaman maka jenis-jenis alat transportasi pun akan semakin bervariasi, salah satunya alat transportasi yang sangat disukai oleh masyarakat adalah mobil. Kebutuhan alat transportasi ini membuat pasar otomotif nasional dewasa ini mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal ini terjadi karena produk baru baik mobil (build-up) maupun mobil-mobil produksi dalam negeri. Peningkatan inovasi dan suplai tersebut membuat dealer-dealer dari berbagai merek kendaraan kini semakin gencar mempromosikan produk maupun perbaikan inovasi terhadap teknologi yang baru. Perusahaan otomotif yang ada di Indonesia sangat banyak diantaranya Honda, Toyota, Daihatsu, Suzuki, Nissan, dan lain-lain. Perkembangan industri otomotif diyakini dapat terus berlangsung karena volume penjualan kendaraan di Indonesia terus meningkat.

Tabel 1
 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
 (perubahan % per tahun)

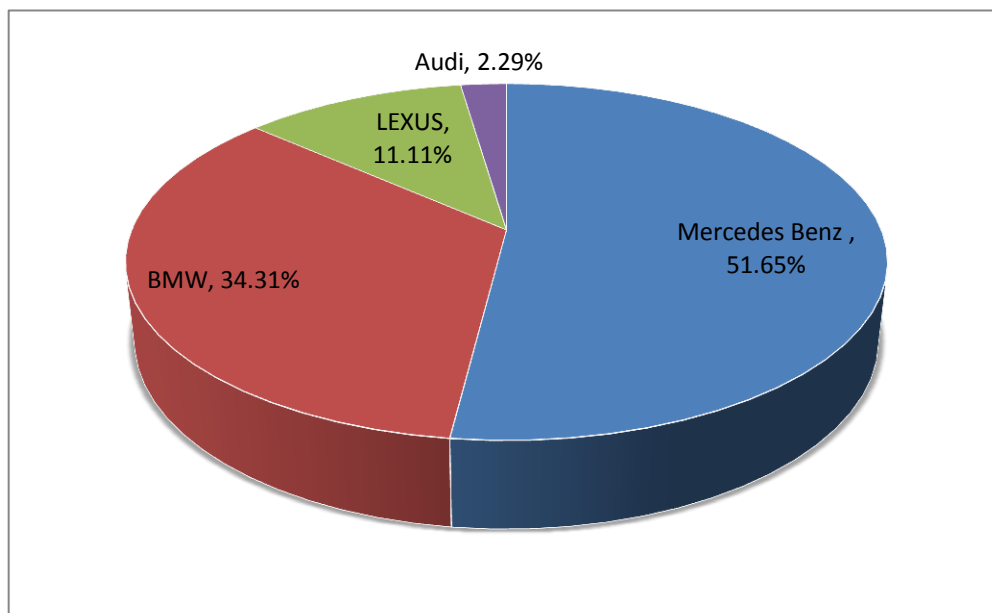
Lembaga	2016	2017
Pemerintah Indonesia	5.0	5.1
Bank Dunia	5.1	5.3
International Monetary Fund (IMF)	4.9	5.3
Asian Development Bank (ADB)	5.0	5.1

Sumber : Indonesia Investments (2017)

Pertumbuhan perekonomian Indonesia pada tahun 2017 berada diangka 5,05%, angka tersebut sedikit lebih stabil jika di bandingkan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2016 yang berada pada posisi 5,02%. Angka pendapatan per kapita merupakan ukuran paling sederhana yang dapat mempresentasikan tingkat kesejahteraan sebuah negara. International Monetary Fund dalam laporannya menulis yang dirilis akhir tahun lalu menyebutkan pendapatan perkapita indonesia per Oktober 2017 sebesar US\$13.120. Pendapatan per kapita itu dinilai berdasarkan paritas daya beli digunakan untuk menentukan produktivitas ekonomi dan standar hidup diantara negara-negara di seluruh dunia dalam periode tertentu.

Indonesia menempati peringkat ke-lima dari sebelas negara yang ada di Asia Tenggara dengan angka pendapatan perkapita. Berikut urutan peringkat dengan pendapatan perkapita negara Asia Tenggara : Singapura - US\$93.680, Brunei Darussalam - US\$77.700, Malaysia - US\$30.430, Thailand - US\$18.730, Indonesia - US\$13.120, Philipina - US\$8.780, Laos - US\$7.910, Vietnam - US\$7.380, Myanmar - US\$6.850, Timor Leste - US\$4.990, Kamboja - US\$4.300. (Sumber : Indonesia Investments 2017)

Karena pendapatan per kapita di Indonesia semakin meningkat dan sekelompok orang yang memiliki pendapatan yang besar, maka berpengaruh terhadap semakin banyaknya tuntutan akan produk, termasuk permintaan terhadap daya beli mobil mewah (Premium) di Indonesia semakin meningkat. Hal ini terbukti dengan masuknya penjualan mobil mewah (Premium) di Indonesia mengalami peningkatan permintaan dari berbagai negara produsen mobil mewah (Premium) seperti mobil produksi asal Eropa yaitu negara Jerman yang memproduksi mobil brand Audi, BMW, dan Mercedes Benz. Dan salah satu produksi mobil mewah (Premium) yang berasal dari Negara Asia yaitu Negara Jepang dengan mobil brand LEXUS. Dari ke-empat brand mobil yang berasal dari negara Jerman maupun negara Jepang mereka mempunyai harga dan teknologi pada level yang sama.



Gambar 1
Data Persentase
Top Brand Premium Car
Di Indonesia

Sumber Data : Dihitung oleh Penulis (2017)

Salah satu perusahaan yang menyediakan produk otomotif yang berjenis mobil mewah (Premium) yang ada di Indonesia adalah PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) sebagai produsen otomotif dan distributor dari Negara Jerman yang ada di Indonesia. Audi AG adalah sebuah produsen mobil asal Jerman yang menjual mobil di berbagai macam kelas dan harga untuk kalangan menengah ke atas. Audi juga merupakan pemilik merek Ducati dan Lamborghini. Kendaraan Audi di produksi di 7 Pabrik di seluruh dunia yaitu; Ingolstadt & Neckarsulm, Bavaria, Jerman. Gyor, Hungaria. Brussels, Belgia. Changchun, China. Aurangabad, India. Curitiba, Brasil. sedangkan merek Ducati dan Lamborghini masing-masing memiliki satu pabrik yang terletak di Italia. Kantor pusat Audi berada di Ingolstadt, Bavaria, Jerman.

PT. Garuda Mataram Motor berdiri sejak tahun 1974 di Jakarta. Kemudian pada tahun 1992 Grup Indomobil mengakuisisi PT. Garuda Mataram Motor yang saat itu sebagai importir mobil Volkswagen. Ditahun 1997 PT. Garuda Mataram Motor mulai memasarkan mobil Volkswagen Caravelle dan Audi A4 CKD (Completely Knock Down). Dikarenakan adanya krisis ekonomi yang ada di Indonesia pada tahun 1998, kemudian PT. Garuda Mataram Motor memproduksi dan memasarkan produknya kembali pada tahun 2000.

Pada tahun 2000 PT. Garuda Mataram Motor mulai untuk mengimpor mobil Audi dengan lebih banyak model dari yang sebelumnya, seperti Audi A3, Audi A4 B5, Audi TT, Audi A6, Audi A6 Allroad dan Audi A6 Avant. Saat ini PT. Garuda Mataram Motor merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dari dua merek otomotif besar yaitu, Audi dan Volkswagen di Indonesia. Seluruh transaksi impor dan distribusi Audi dan Volkswagen di Indonesia merupakan tanggung jawab dari PT. Garuda Mataram Motor. Untuk membantu PT. Garuda Mataram Motor dalam transaksi ritel di wilayah Jakarta dan sekitarnya, PT. Garuda Mataram Motor mendirikan perusahaan yang bernama PT. Wangsa Indra Permana sebagai anak perusahaannya yang bertanggung jawab pada hal tersebut. Diakhir tahun 2003 PT. Garuda Mataram Motor meresmikan Audi Center MT Haryono sebagai kantor pusat Audi Indonesia.

Audi Center MT Haryono merupakan salah satu Audi Center yang terbesar di Asia Tenggara yang memiliki lahan dengan luas 3.182m². Memiliki karyawan lebih dari 200 orang, PT. Garuda Mataram Motor menjalani bisnis otomotif berupa impor dan distribusi Audi dan Volkswagen melalui pelayanan dengan dedikasi yang tinggi kepada para pelanggan. PT. Garuda Mataram Motor terus berupaya untuk memasarkan mobil terbaru dan tercanggih dari seluruh produk Audi yang dipasarkan di pasar internasional dengan waktu yang tidak terlalu jauh dari waktu peluncuran di negara asalnya. PT. Garuda Mataram Motor berharap dengan hal tersebut akan mampu meningkatkan kepercayaan para pelanggan terhadap produk dan juga pelayanan yang ditawarkan dengan tujuan terus meningkatkan eksistensi Audi di pasar mobil mewah di Indonesia.

Tabel 2
Data Penjualan Produk Otomotif Mobil Premium di Indonesia
Audi, BMW, LEXUS & Mercedes Benz
Tahun 2013-2017

Brand	Years									
	2013	Market Share %	2014	Market Share%	2015	Market Share%	2016	Market Share%	2017	Market Share%
Mercedes Benz	4877	58,27%	3585	50,46%	3784	51,58%	4233	53,79%	3280	44,12%
BMW	2460	29,39%	2547	35,85%	2700	36,80%	2506	31,84%	2800	37,66%
LEXUS	622	7,43%	627	8,82%	648	8,83%	1040	13,21%	1282	17,25%
Audi	410	4,90%	346	4,87%	204	2,78%	91	1,16%	72	0,97%
Total	8369		7105		7336		7870		7434	

Sumber Data : Gaikindo (2013-2017)

Dari data penjualan di atas dapat kita lihat tabel lini ke-empat brand otomotif mobil premium yang sekelas dengan kualitasnya. 3 mobil brand produksi asal negeri Germany yaitu mobil brand Audi, BMW, dan Mercedes Benz. Sedangkan mobil brand LEXUS merupakan produksi asal negara Jepang.

Pada tahun 2013 mobil brand Mercedes Benz menguasai pangsa pasar Indonesia dengan berbagai macam produk mobil premium nya dengan angka penjualan mencapai 4877 unit dan berdasarkan angka market share 58,27%. Sedangkan di posisi ke-empat yaitu mobil brand Audi hanya mampu menjual 410 unit dan berdasarkan angka market share 4,90%.

Pada tahun 2013 mobil brand mobil brand Audi hanya mampu menjual 410 unit dan berdasarkan angka market share nya sejumlah 4,90% sedangkan mobil brand Mercedes Benz menguasai pangsa pasar Indonesia dengan berbagai macam produk mobil premium nya dengan angka penjualan mencapai 4877 unit dan berdasarkan angka market share 58,27%.

Pada tahun 2014 angka penjualan mobil brand Audi tetap menempati posisi ke-empat dengan angka penjualan 346 unit dan berdasarkan angka market share 4,87%, dan pada tahun 2014 mobil brand Audi mengalami penurunan penjualan sebanyak 64 unit dan mobil brand Mercedes Benz kembali menguasai pangsa pasar penjualan mobil premium di Indonesia dengan angka penjualan 3585 unit dan berdasarkan angka market share 50,46%, walaupun Mercedes Benz mengalami penurunan penjualan dari tahun 2013 sebanyak 1002 unit.

Pada tahun 2015 penjualan mobil brand Audi dengan angka penjualan 204 unit dan berdasarkan angka market share 2,78%, dan pada tahun 2015 ini mobil brand Audi mengalami penurunan penjualan kembali sebanyak 142 unit. Mercedes Benz tetap menguasai pangsa pasar penjualan mobil premium di Indonesia dengan angka penjualan 3784 unit dan berdasarkan angka market share 51,58%, pada tahun 2015 ini angka penjualan mobil brand Mercedes Benz mengalami peningkatan penjualan dari tahun 2014 yaitu sebanyak 199 unit.

Pada tahun 2016 angka penjualan mobil brand Audi dengan angka penjualan sebanyak 91 unit dan berdasarkan angka market share 1,16%, pada tahun 2016 ini mobil brand Audi mengalami penurunan angka penjualan kembali sebanyak 113 unit. Sedangkan mobil brand Mercedes Benz mengalami peningkatan penjualan dari tahun 2015 sebanyak 449 unit dan berdasarkan angka market share 53,79%, dan tetap menguasai pangsa pasar penjualan mobil premium di Indonesia dengan total penjualan 4233 unit. Pada tahun 2017 penjualan pada mobil brand Audi dengan angka penjualan 72 unit dan berdasarkan angka market share 0,97%, pada tahun 2017 mobil brand Audi mengalami penurunan penjualan dari tahun 2016 sebanyak 19 unit. Mobil brand Mercedes Benz mengalami penurunan penjualan sebanyak 953 unit dan

berdasarkan angka market share 44,12%, walaupun mengalami penurunan penjualan dari tahun 2016 mobil brand Mercedes Benz tetap menguasai pangsa pasar penjualan mobil premium di Indonesia dengan angka penjualan sebanyak 3280 unit.

Dapat kita lihat dari data penjualan diatas bahwa angka penjualan mobil pada brand mobil Audi dari setiap tahunnya mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai tahun 2017. Jika dibandingkan dengan data penjualan mobil pada brand LEXUS dapat kita lihat bahwa dari tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan penjualan, meskipun mobil brand LEXUS berada pada posisi ke-3. pada mobil brand BMW dapat kita lihat dari data penjualan diatas mengalami peningkatan penjualan dari tahun 2013-2015, dan hanya mengalami penurunan penjualan pada tahun 2016 sebanyak 194 unit, peningkatan secara drastis kembali pada tahun 2017 sehingga angka penjualan mobil pada brand BMW di tahun 2017 adalah angka penjualan paling tinggi dari semenjak tahun 2013 sampai 2016. Sedangkan pada mobil brand Mercedes Benz mengalami penurunan penjualan dari tahun 2014-2015, dan mengalami peningkatan penjualan kembali pada tahun 2016, pada tahun 2017 mengalami penurunan penjualan kembali.

Ini sangat menarik perhatian perusahaan maupun penulis, sehingga banyak menimbulkan pertanyaan mengapa penjualan pada mobil brand Audi tidak mampu melawan penjualan pada mobil produsen dalam satu negara nya yaitu pada mobil brand BMW, dan mobil brand Mercedes Benz yang se-level dengan brand nya, bahkan tidak mampu melawan angka penjualan dengan brand mobil asal jepang yaitu mobil brand LEXUS. PT GARUDA MATARAM MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA) sangat perlu memperhatikan strategi yang dapat berpengaruh bagi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor yang se-level dengan brandnya, terutama dalam segi pemasaran produknya. Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, dengan unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi pemasaran perusahaan terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada suatu perusahaan, yaitu :

1. Lingkungan Eksternal

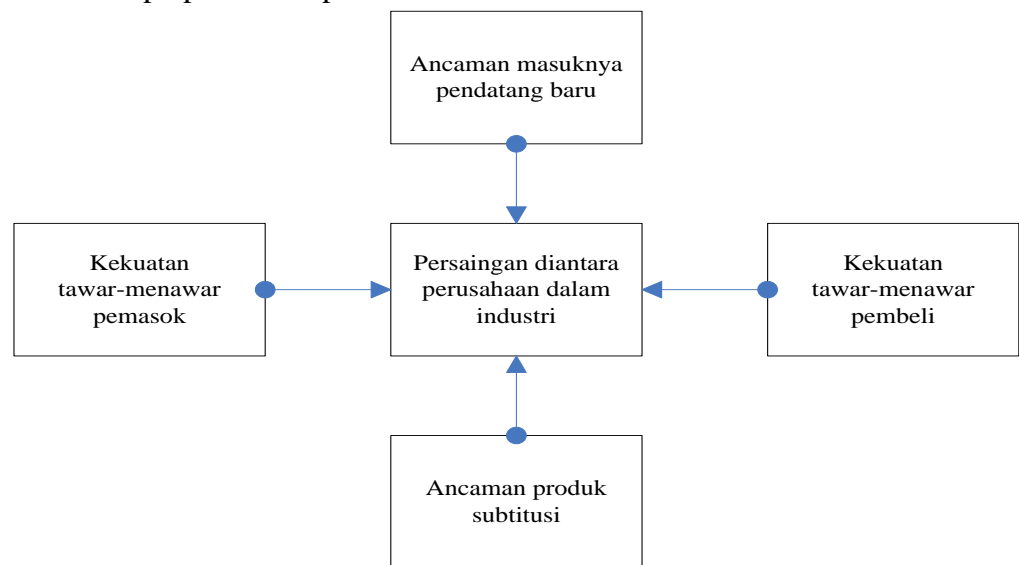
Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemsyarakatan yang lebih besar dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan internal dalam perusahaan. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.

a. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal perusahaan yang pada dasarnya berada diluar dan terlepas dari operasi perusahaan dengan faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit implikasi langsung bagi pengaturan organisasi, faktor tersebut yaitu: 1) Faktor Ekonomi, 2) Faktor Sosial, 3) Faktor Politik dan Hukum, 4) Faktor Teknologi, dan 5) Faktor Demografi.

b. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.



Gambar 2.

Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
(Sumber : Hubeis Najib, 2014)

2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan itu sendiri merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi, yang nantinya dapat digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berujung pada pendapatan laba, dengan demikian analisis lingkungan internal mencakup analisis mengenai sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

Seperti yang dikatakan oleh Kotler dan Armstrong (2008), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk mencapai tujuan pemasarannya. Oleh sebab itu perlu adanya analisis strategi

bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memaksimalkan kekuatan yang ada pada perusahaan dan memanfaatkan peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang muncul dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenisnya, setelah itu akan diketahui strategi bersaing seperti apa yang sesuai dengan perusahaan agar dapat lebih meningkatkan posisinya di masa yang akan datang. Didalam perusahaan, strategi merupakan proses yang memegang peranan penting terhadap perusahaan yang memasarkan bidang barang dan jasa kepada setiap konsumen, karena setiap perusahaan mempunyai peluang yang sama dalam memproduksi barang atau jasa, sehingga dapat saja terjadi persaingan antara perusahaan dengan kompetitor untuk merebut pangsa pasar. Selain strategi pemasaran, peranan karyawan yang ada juga berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan, karena itu hendaknya perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan intensif sehingga karyawan tersebut dapat lebih giat bekerja lagi didalam memasarkan suatu produk perusahaan.

Dengan latar belakang diatas, menjadi dasar penulis untuk tertarik melakukan penelitian lebih kepada penerapan strategi pemasaran yang dilakukan pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia). Bertitik tolak dari pernyataan diatas maka penulis tertarik untuk membahas dengan mengambil judul : “ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT GARUDA MATARAM MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA)”

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu : Perusahaan PT GARUDA MATARAM MOTOR AUDI CENTER (AUDI INDONESIA) merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis otomotif berupa importir dan distributor mobil yang berkategori pada pasar mobil premium (mewah) di Indonesia. Karena adanya pesaing importir dan distributor perusahaan mobil premium (mewah) di Indonesia yaitu dengan brand yang lebih di kenal oleh masyarakat mobil brand Mercedes Benz dan Lexus, termasuk kompetitor terdekatnya yaitu produk mobil brand BMW menyebabkan penurunan brand image terhadap mobil Audi, sehingga berdampak pada volume penjualan brand mobil Audi dari tahun 2013-2017 mengalami penurunan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Bagaimana strategi pemasaran pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Berdasarkan maksud penjelasan diatas, dilakukan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk mendeskripsikan keterkaitan strategi pemasaran pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) sehingga permasalahan yang ada diharapkan dapat terpecahkan dan diselesaikan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pemasaran penjualan mobil pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) ?
2. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman pemasaran penjualan mobil pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) ?
3. Merumuskan strategi pemasaran terbaik untuk mengetahui apakah analisis strategi pemasaran yang digunakan dapat mempengaruhi peningkatan volume penjualan pada Mobil Audi di Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan membuka wawasan bagi para pembaca di dunia nyata berupa kerangka teoritis tentang strategi pemasaran yang sudah dilakukan oleh penulis, dan nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktik

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk memecahkan masalah dan mengantisipasi masalah yang ada pada lokasi peneliti, masukan serta informasi bagi perusahaan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu produk terutama pada persepsi konsumen. Dan mempunyai pengaruh serta bahan acuan bagi perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ketat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada nasabah yang ada maupun nasabah yang potensial (William. J. Stanton dalam Sa'adah, 2010:18).

Dalam bukunya Badrudin (2014:24) menyatakan bahwa “Manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan, pelaksanaan penetapan konsep produk, penetapan harga, promosi, dan pendistribusian gagasan, barang, atau jasa yang memungkinkan terjadinya pertukaran untuk memenuhi tujuan individu dan organisasi”.

Manajemen pemasaran (*marketing management*) adalah penganalisaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar (Kotler dan Keller, 2012:146).

Menurut Philip Kotler (2002:4) *We can distinguish between a social and a managerial definition for marketing according to a social definition, marketing is a societal process by individuals and groups obtain what they need and want thought creating, offering, and exchanging products and services of value freely with others.*

Dapat di simpulkan dari beberapa penjabaran pendapat para ahli diatas bahwa manajemen pemasaran adalah suatu proses perencanaan, penetapan konsep suatu produk, pelaksanaan, menetapkan harga, pendistribusian barang atau jasa, pengawasan program program yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, serta suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis.

2.1.1. Pengertian Pemasaran

Berkenaan dengan pemasaran, Djaslim S. dalam buku Nana Herdiana Abdurahman (2015:2) menyatakan bahwa “Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi, mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan”.

Pemasaran adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mengembangkan distribusi, promosi, dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu (Gugup Kismono, 2011:313). Kotler (2002:9) dalam Herry Sutanto & Khaerul Umam (2013:37) menyatakan bahwa “*Marketing* (pemasaran) adalah suatu proses sosial dan

manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran (*exchange*)”.

Kotler dalam Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra (2012:3) menyatakan bahwa “Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai satu sama lain”.

Menurut Basu Swasta dan Hani Handoko (2008:4) pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan harga barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli.

Menurut Michael j. Barker (2014:26) *Marketing is an enigma. At the same time it is both simple and complex, straightforward and intricate, a philosophy or state of mind and dynamic business function; it is new and it is as old as time it self. Cynically, we might observe that marketing is therefore precisely what you want it to be, and thereby everything or nothing. In attempting to resolve this paradox the views expressed must be those of the author. Although they clearly owe much to the influence and thinking of others. Similarly, the reader will have to draw his or her own conclusions concerning the boundaries and parameters of marketing.*

Dapat di simpulkan dari beberapa penjabaran pendapat para ahli diatas bahwa pemasaran adalah susatu proses maupun sistem sosial dan manajerial dari kegiatan bisnis yang di rancang untuk merencanakan maupun menentukan harga, promosi, pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen, mengidentifikasi kebutuhan para konsumen serta mendistribusikan barang yang dapat memuaskan keinginan pasar dan mencapai sasaran pasar untuk tujuan perusahaan.

2.1.2. Fungsi Pemasaran

Pemasaran memiliki fungsi yang sangat banyak, fungsi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan sebuah proses pemasaran. Berkenaan dengan fungsi pemasaran, William J. Shultz dalam buku Alma (2007) menyatakan bahwa “fungsi pemasaran adalah aktivitas yang dijalankan pada bisnis yang dijalankan pada bisnis yang terlibat didalam menggerakkan barang atau jasa dari produsen hingga sampai ke tangan para konsumen”. Terdapat 7 fungsi dasar dalam pemasaran yaitu :

1. Analisis Konsumen

Evaluasi keinginan dan kebutuhan konsumen meliputi pelaksanaan survey pelanggan, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi strategi positioning pasar, membuat profit pelanggan, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang didapat dari analisis pelanggan dapat berarti penting dalam membuat pernyataan misi yang efektif.

2. Penjualan Produk atau Jasa

Implementasi strategi yang sukses biasanya didasarkan dari kemampuan organisasi untuk menjual produk atau jasa.

3. Perencanaan Produk dan Jasa

Perencanaan produk dan jasa meliputi berbagai aktivitas seperti uji pemasaran, pemosisian produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemas, penentuan pilihan produk, fitur produk, gaya produk, kualitas produk, penghapusan produk lama dan penyediaan layanan konsumen. Uji pemasaran merupakan salah satu teknik perencanaan produk dan jasa yang paling efektif karena uji pasar memungkinkan sebuah organisasi untuk menguji rencana-rencana pemasaran alternatif dan meramalkan penjualan produk baru.

4. Penetapan harga

Ada lima stakeholder yang mempengaruhi keputusan penentuan harga: pelanggan, pemerintah, supplier, distributor, dan kompetitor.

5. Distribusi

Distribusi mencakup pergudangan, saluran-saluran distribusi, cangkupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir, transportasi, penjualan grosir dan ritel. Distribusi menjadi sangat penting ketika sebuah perusahaan berusaha menerapkan strategi pengembangan pasar atau integrasi kedepan.

6. Riset Pemasaran

Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa. Aktivitas riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis yang pokok dari sebuah organisasi.

7. Analisis Peluang

Analisis peluang melibatkan penilaian atas biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah yang diperlukan untuk membuat analisis biaya-manfaat (*cost benefit analysis*) :

- (1) Menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan
- (2) Memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut
- (3) Membandingkan total biaya dengan manfaat.

Apabila manfaat yang diharapkan melampaui total biaya, maka peluang itu menjadi lebih menarik.

Menurut Deliyanti (2010:3) fungsi pemasaran dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Fungsi Pertukaran

Dengan pemasaran pembeli dapat membeli produk dari produsen baik dengan menukar uang dengan produk maupun pertukaran produk dengan produk (barter) untuk dipakai sendiri atau untuk dijual kembali.

2. Fungsi Distribusi Fisik

Distribusi fisik atau suatu produk dilakukan dengan cara mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati kebutuhan konsumen dengan banyak cara, baik melalui air, darat, udara dan lain sebagainya. Penyimpanan produk mengedepankan upaya menjaga pasokan produk agar tidak kekurangan saat dibutuhkan.

3. Fungsi Perantara

Untuk menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan konsumen dapat dilakukan melalui pelantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain penggunaan resiko, pembiayaan, pencarian informasi serta standarisasi dan penggolongan (klasifikasi) produk.

2.2. Manajemen Strategi

2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Purwanto (2008:75) Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengacu pada penyusunan sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Menurut David (2012:5) Manajemen strategik merupakan seni dan pengetahuan dalam menumukan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu agar mencapai sasaran dalam menerapkan manajemen strategik dibutuhkan peningkatan daya saing organisasi. Tetapi hal tersebut harus di pengaruhi oleh aspek kreativitas dari sumber daya manusia, teknologi, dan strategi pemasaran. Konsep strategi pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dalam penentuan posisi pemasaran dalam pemasaran untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Proses perencanaan strategi pemasaran tidak hanya pada strategi bisnisnya saja, organisasi dalam suatu perusahaan juga harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat menjelaskan secara rincian semua kegiatan yang berhubungan langsung dengan kegiatan pemasaran, mulai dari penjelasan dari promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi pemasaran serta pengiriman sampai kepada konsumen akhir.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (5:2012) *Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the longrun performance of a corporation. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic or long-range*

planning), strategy implementation, and evaluation and control. The study of strategic management, therefore, emphasizes the monitoring and evaluating of external opportunities and threats in light of a corporation's strengths and weaknesses. Originally called business policy, strategic management incorporates such topics as strategic planning, environmental scanning, and industry analysis.

Dapat disimpulkan dari beberapa pernyataan pendapat diatas bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam menemukan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi dalam menyusun keputusan dan tindakan yang mengacu kepada penyusunan sejumlah strategi dalam mencapai tujuan maupun sasaran perusahaan.

2.2.2. Proses Perencanaan Pemasaran

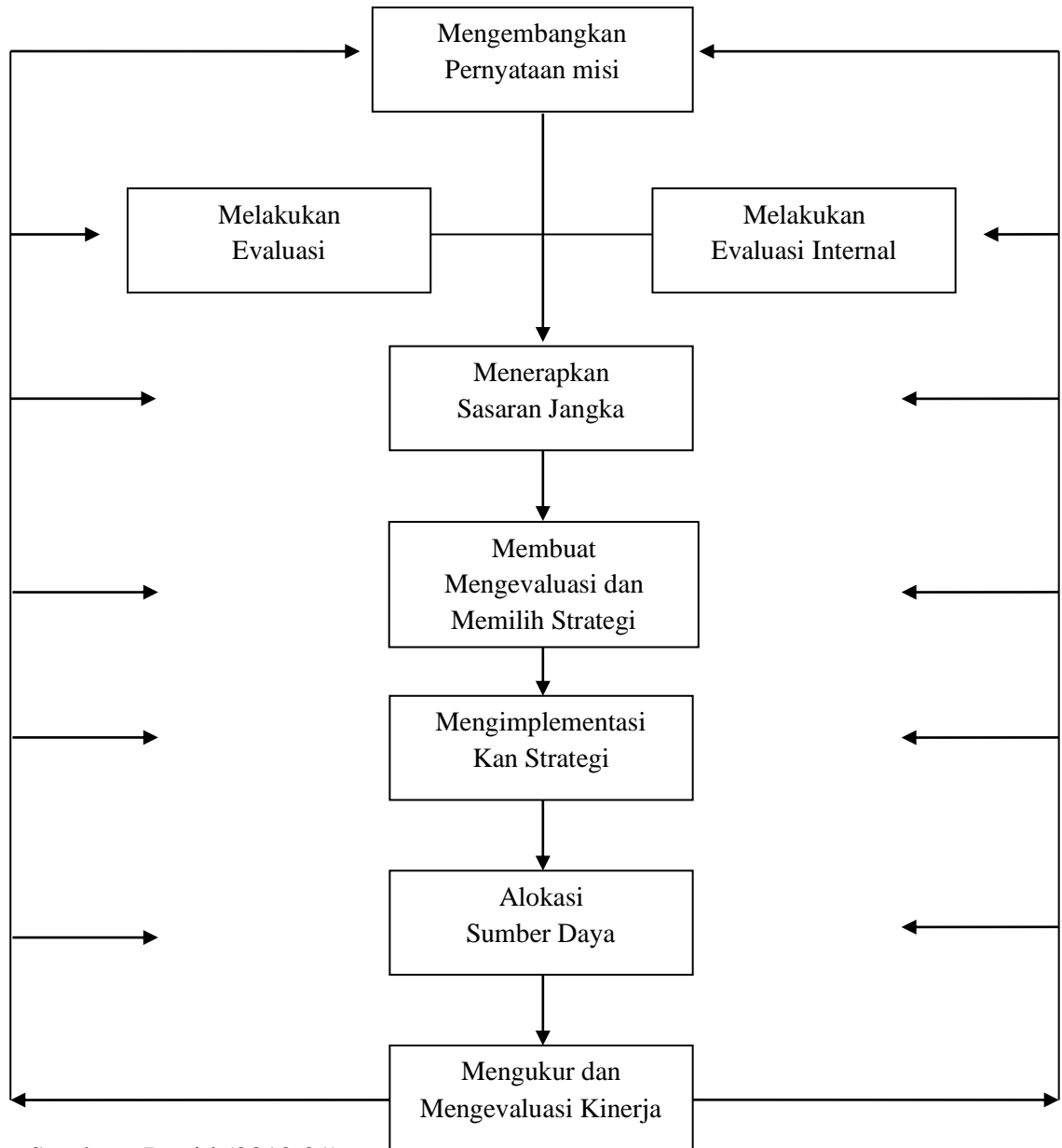
Proses manajemen strategi dari tiga tahapan yaitu perumusan strategi penerapan strategi dan penilaian strategi (David, 2012:6). Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komitmen pada produk, pasar, sumber daya dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang, Manajer yang baik mempunyai perspektif yang tepat untuk memenuhi sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi mereka mempunyai otoritas untuk mengerahkan sumber daya yang perlu bagi Implementasi atau penerapannya.

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasi sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategis. Menerapkan Strategis berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategis dirumuskan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal.

Penilaian strategi adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus mengetahui ketika strategi tidak berjalan dengan baik. Penilaian strategi atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti keberhasilan senantiasa

menciptakan persoalan baru dan berbeda organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

Proses – proses manajemen strategis merupakan serangkaian tahap – tahap yang dapat disederhanakan seperti gambar 2 :



Sumber : David (2012:21)

Gambar 3.
Proses Manajemen Strategik Secara Komprehensif

Proses organisasi dimulai dengan perumusan visi, misi dan strategi yang dirancang oleh perusahaan. Setelah itu perusahaan mengevaluasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yaitu mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi sedangkan lingkungan eksternal yaitu mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman. Tahapan selanjutnya yang dilakukan oleh perusahaan yaitu menetapkan sasaran jangka panjang, membuat mengevaluasi dan memilih strategi, menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan, alokasi sumber daya serta mengukur dan mengevaluasi kinerja.

2.2.3. Visi, Misi dan Tujuan

Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjawab pertanyaan institusi/organisasi ingin menjadi seperti apakah kita? (David, Fred R., 2012).

Sedangkan misi mempunyai pengertian sesuatu yang harus diemban oleh suatu institusi/organisasi sesuai dengan visinya. (David, Fred R.,2012).

Visi (Vision) merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. (Wibisono,2006).

Misi (Mision) Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006:46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

2.2.4. Konsep Orientasi Perusahaan

Seiring perkembangan waktu maka orientasi perusahaan terhadap konsep pemasaran pun mengalami perubahan, sehingga perusahaan mampu beroperasi secara konsisten. Lima konsep orientasi perusahaan terhadap pasar menurut Kotler dan Keller (2012:19) :

1. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama didunia bisnis. Dimana konsumen-konsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

2. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki performa atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang superior dan terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang baru ditingkatkan belum

tentu sukses tanpa didukung oleh harga, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan beranggapan bahwa konsumen dan bisnis, jika dibiarkan tidak akan membeli banyak produk organisasi, sehingga organisasi harus melakukan penjualan dan promosi yang agresif. Konsep penjualan paling agresif untuk barang-barang yang tidak dicari (*unsought goods*).

4. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran beranggapan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif dari para pesaing dalam menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang lebih baik kepada pasar sasaran yang dipilih.

5. Konsep Pemasaran Holistik

Konsep pemasaran holistik didasarkan atas pengembangan, desain, dan pengimplementasian program pemasaran, proses, dan aktivitas-aktivitas yang menyadari keluasan dan sifat saling ketergantungan, yang berarti segala hal berarti bagi pemasaran.

Dapat disimpulkan dari pernyataan di atas bahwa suatu perusahaan harus memiliki konsep orientasi perusahaan, dapat diuraikan bahwa konsep orientasi perusahaan memiliki 5 konsep, yaitu: konsep produksi, konsep produk. Konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran holistik.

2.3. Strategi Pemasaran

2.3.1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari Bahasa Yunani *strategia* yang diartikan sebagai *the "art of general"* atau seni seorang panglima yang biasa digunakan dalam peperangan. Karl Von Clausewitz berpendapat bahwa strategi adalah pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan. Sedangkan perang itu sendiri merupakan kelanjutan dari politik. Dalam abad modern sekarang ini penggunaan kata strategi tidak lagi terbatas pada konsep atau seni seorang panglima dalam peperangan, tetapi sudah secara luas, termasuk dalam ilmu ekonomi maupun bidang olahraga. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan. Definisi strategi menurut Richard L. Daft (2010:249) menyatakan bahwa "strategi (*strategy*) secara eksplisit : yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan".

Strategi yaitu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat

dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1998:12, dikutip oleh Rosdiana, 2011:15).

Paduan perencanaan dengan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berarti strategi harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan dalam artian bahwa pendekatan harus dilakukan berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi tertentu (Effendi, 2006:15).

Secara singkat strategi merupakan cara terbaik untuk mencapai beberapa sasaran dan sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Jadi strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Untuk menentukan mana yang terbaik akan tergantung dari kriteria yang digunakan.

Setelah menyimak beberapa pengertian mengenai strategi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yaitu perencanaan suatu langkah yang mengandung cara komprehensif dan integratif untuk bisa mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan.

2.3.2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana untuk memilih dan menganalisis target pasar, mengembangkan, dan memelihara bauran pemasaran yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen (Gugup Kismono, 2011:232). Strategi pemasaran merupakan rencana yang disusun untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Menurut Craven dalam Purwanto (2008:151) strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.

Menurut Sofian Assauri (2013:15) Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing - masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

Menurut Fandy Tjiptono (2008:6) Strategi pemasaran adalah alat fundamental direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Strategi dalam sebuah pemasaran merupakan cara yang dilakukan untuk dapat memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Proses pembuatan strategi sangat penting dan diperlukan untuk sebuah perusahaan, strategi yang dibuat oleh perusahaan harus mencerminkan persaingan bisnis yang sehat dan kecurangan yang dapat merugikan pihak lain.

Menurut Sexton dalam Wei in (2006:7) Pemasaran fokus terhadap manusia dan pemasaran berhubungan dengan keinginan manusia, dan memberikan pelanggan harga yang tepat yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, hal ini berhubungan dengan pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Hal yang membawa profit hubungan dengan membuat nilai dan kepuasan kebutuhan dan keinginan. Strategi pemasaran dibutuhkan oleh perusahaan untuk memantau kondisi lingkungan baik eksternal perusahaan maupun internal. Situasi ini perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah dirancang oleh perusahaan.

Tony Proctor (2008:21) *Strategic market management is motivated by the assumption that the planning cycle is inadequate to deal with the rapid rate of change that can occur in a firm's external environment. To cope with strategic surprise and fast developing threats and opportunities, strategic decisions need to be precipitated and made outside the planning cycle.*

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah pemasaran fokus terhadap manusia, dan pemasaran berhubungan dengan keinginan manusia untuk pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki, pelaksanaan kegiatan dalam penentuan strategi pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.

2.3.3. Proses Perencanaan Strategi Pemasaran



Sumber : (Ali Hasan, 2008:31)

Gambar 4.
Proses Perencanaan Pemasaran

Analisis perencanaan pemasaran terdiri dari 6 siklus :

1. Analisis Peluang Pemasaran

Analisis peluang pemasaran terdiri dari analisis lingkungan, pelanggan dan pemasaran itu sendiri.
2. Perencanaan pemasaran strategik

Perencanaan pemasaran strategik harus dimulai dari penetapan tujuan perusahaan, misalnya tujuan yang ingin dicapai :

 - Mencapai kepuasan pelanggan melalui kepuasan produk
 - Meningkatkan kualitas produk
 - Memperluas pasar
 - Mendapatkan laba dalam jangka pendek dan jangka panjang setiap tujuan yang jelas akan membantu perusahaan mengidentifikasi; peluang lingkungan dengan peluang perusahaan, kemungkinan sumber-sumber

yang dimiliki untuk memenuhi peluang yang ada, daya tarik setiap peluang yang ada, serta kendala atau hambatan sebelum dan saat kegiatan pemasaran dijalankan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

3. Desain Strategi pemasaran

Meskipun beberapa perusahaan mempunyai tujuan yang sama, tetapi strategi yang digunakan berbeda-beda. Umumnya strategi pemasaran adalah:

- Memilih pelanggan sasaran yang dituju atau dilayani
- Mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan
- Menentukan bauran pemasaran

4. Merumuskan program pemasaran

Agar strategi pemasaran dapat dijalankan, manajer pemasaran diharuskan untuk mengembangkan program-program pemasaran, seperti berikut :

- Target penjualan

Target penjualan disusun berdasarkan daerah penjualan, dan masing-masing petugas penjualan (salesman) dengan memperhatikan penjualan masa lampau, serta perkiraan potensi penjualan yang dinyatakan dalam satuan produk atau unit dalam periode tertentu, seperti mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan.

- Anggaran pemasaran

Ketika tugas pemasaran sudah ditetapkan untuk dilaksanakan, maka perlu disusun anggaran pemasaran yang menyeluruh, yang biasanya berdasarkan persentase dari target penjualan. Persentase anggaran akan berubah manakala item kegiatan dan tujuan pemasaran berubah. Dua kecenderungan yang sering mengubah persentase anggaran, yaitu perubahan volume penjualan dan pangsa pasar.

Keragaman produk perusahaan harus menghitung banyaknya uang yang dialokasikan pada masing-masing produk, termasuk produk yang memerlukan tambahan atau pengurangan anggaran. Dalam realitas kegiatan pemasaran, anggaran pemasaran biasanya dipengaruhi oleh :

- a. Jumlah lini produk (product line)
- b. Banyaknya bauran produk (product mix)
- c. Jenis produk yang mempunyai permintaan cukup banyak, baik pada saat sekarang maupun pada saat yang akan datang.
- d. Jenis produk yang permintaannya sedikit.

- Penetapan harga

Penetapan harga akan berkaitan dengan laba. Perusahaan harus menetapkan harga, potongan dan penghargaan. Penetapan harga harus memperhatikan keadaan permintaan, biaya dan persaingan.

- Alokasi bauran pemasaran

Perusahaan perlu menetapkan cara mengalokasikan anggaran pemasaran suatu produk ke berbagai alat pemasaran, seperti periklanan, promosi penjualan, dan *personal selling*.
- 5. Implementasi Program Pemasaran

Implementasi rencana pemasaran akan menjadi aktivitas terbaik perusahaan harus diorganisasikan melalui struktur organisasi yang mencerminkan kegiatan pemasaran yang optimal. Masing-masing perusahaan memiliki struktur yang berbeda tergantung luas dan kompleksitas pasar yang dilayani. Penetapan struktur organisasi harus sesuai dengan ragam kegiatan pemasaran agar tidak menimbulkan kerancuan tugas dan tanggung jawab masing masing bagian.
- 6. Pengendalian pemasaran

Proses pengendalian ini dilakukan oleh masing-masing manajer sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan target-target perencanaan tahunan (tujuan) yang ingin dicapai. Instrumen pengendalian yang paling umum digunakan adalah anggaran, misalnya volume penjualan dan pengeluarannya.

2.3.4.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Kotler dan Armstrong (2008:79) Analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu :

1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, terdiri dari:

 - a. Lingkungan demografi, adalah studi kependudukan manusia yang menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, rasa, lapangan pekerjaan, dan data statistik lainnya.
 - b. Lingkungan ekonomi, terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pengeluaran konsumen.
 - c. Lingkungan alam, adalah meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran.
 - d. Lingkungan teknologi, adalah kekuatan yang menciptakan teknologi, produk, dan peluang pasar yang baru.
 - e. Lingkungan politik, terdiri dari hukum, badan pemerintahan, dan kelompok LSM yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu di dalam masyarakat tertentu.
 - f. Lingkungan budaya, terdiri dari institusi dan kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, selera, dan perilaku masyarakat.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya, terdiri dari:

- a. Pemasok, adalah orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasanya.
- b. Perantara Pemasaran, adalah organisasi yang membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk/jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.
- c. Pelanggan, adalah orang atau organisasi yang membeli barang/jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu pasar konsumen, pasar bisnis, pasar penjual perantara, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- d. Pesaing, adalah merupakan perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam pikiran konsumen.
- e. Masyarakat, adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Selain lingkungan makro dan lingkungan mikro terdapat satu lagi lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industri, dimana pada lingkungan ini akan lebih mengarah pada aspek persaingan industri di mana perusahaan saat ini berada. Menurut Rahmady dan Andi (2007:27), ada lima kekuatan yang mempengaruhi kekuatan-kekuatan dalam persaingan industri yang biasa disebut model lima kekuatan porter yaitu:

1. Ancaman pendatang baru: hambatan-hambatan bagi masuknya pendatang baru yaitu skala ekonomi, differensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah, keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi, dan tanggapan para pesaing.
2. Ancaman barang pengganti: ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang harganya cenderung menjadi semakin murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan dan dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok: para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok, tidak ada pemasok pengganti, industri bukanlah pembeli bagi pemasok, produk mereka merupakan input paling penting bagi industri, mereka memiliki kekuatan untuk melakukan strategi forward integration.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli: pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, letak mereka yang terkonsentrasi, produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing, mereka memiliki informasi produk yang lengkap, biaya untuk berpindah ke penjual lain lebih rendah, dan mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan backward integration.
5. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri: tinggi rendahnya tingkat persaingan di dalam suatu industri tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industri, sedikitnya perbedaan antar produk, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri, dan biaya tetap yang relatif sangat tinggi.

Lingkungan Eksternal merupakan unsur-unsur yang ada diorganisasi baik diluar maupun dalam organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari atas variabel-variabel peluang dan tantangan yang berada diluar organisasi yang tidak bisa di control oleh perusahaan, sedangkan lingkungan internal terdiri atas variabel-variabel yang berbeda dalam organisasi dan masih dapat dikontrol dalam waktu jangka pendek. Berikut ini akan dijelaskan mengenai komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis yang digunakan dalam menganalisis faktor eksternal dalam lingkungan perusahaan yaitu menggunakan analisis STEEPL. Analisis STEEPL merupakan analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Menurut Ismail Solihin (2012:256) analisis STEEPL yaitu :

1. Sosial Demografi

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada.

2. Teknologi (*technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.

3. Ekonomi (*economics*)

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari customer dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.

4. Lingkungan (*Environmental*)

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik (*Political*)

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.

6. Legal (*Legal*)

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.3.4.2. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Menurut David (2012:122) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. 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.

Tahapan Kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

- Buat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman.
- Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- Tentukan nilai setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus
- Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot
- Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 3.

Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
	Total	1.00		

Sumber : David (2012:122)

2.3.4.3. Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2012:190) Analisis terhadap 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, konsumen akan produk penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan dan jasa. terbaik posisi.

3. Keuangan atau Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

4. Produksi atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi dan output yang beragam dari satu industri pasar ke industri dan pasar yang lain.

5. Penelitian dan Pengembangan

Banyak perusahaan saat ini tidak memiliki divisi pengembangan dan penelitian dan tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas peneliti pengembangan yang berhasil untuk tetap bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi penelitian dan pengembangan yang kuat.

6. Sistem Informasi Manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Informasi merupakan batu pertama bagi organi Informasi merepresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif.

2.3.4.4. Matriks Evaluasi Faktor Internal

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut David (2012:343) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal dari beberapa fungsional seperi aspek manajemen, keuangan,

sumber daya m pemasaran, sistem info dan produksi Tahapan Keja untuk menganalisis matriks EFE yaitu :

- a. Buat daftar faktor-faktor internal utama Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya
- b. Tentukan bobot weight dan critical success factors dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya Jumlah bobot baru sebesar 1.0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya
- c. Berilah peringkat i sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat- lemah (peringkat -2), kuat (peringkat 3), atau sangat kuat (peringkat 4)
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masig-masig variabel
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi

Tabel 4.
Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
	Total	1.00		

Sumber : David (2012:343)

2.4. Analisis Market Situation

2.4.1. Analisis SWOT

Strategi analisis swot merupakan sebuah alat kecocokan yang dapat membantu para manager untuk dapat mengetahui dan mengembangkan perusahaannya. Berikut strategi analisis swot yang akan digunakan dalam penelitian ini:

- 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.

- Strategi WO (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- Strategi ST (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari dampak dari ancaman internal.
- 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 (Strengths-S)	Kelemahan (Weakness-W)
Peluang (Opportunity-O)	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats-T)	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

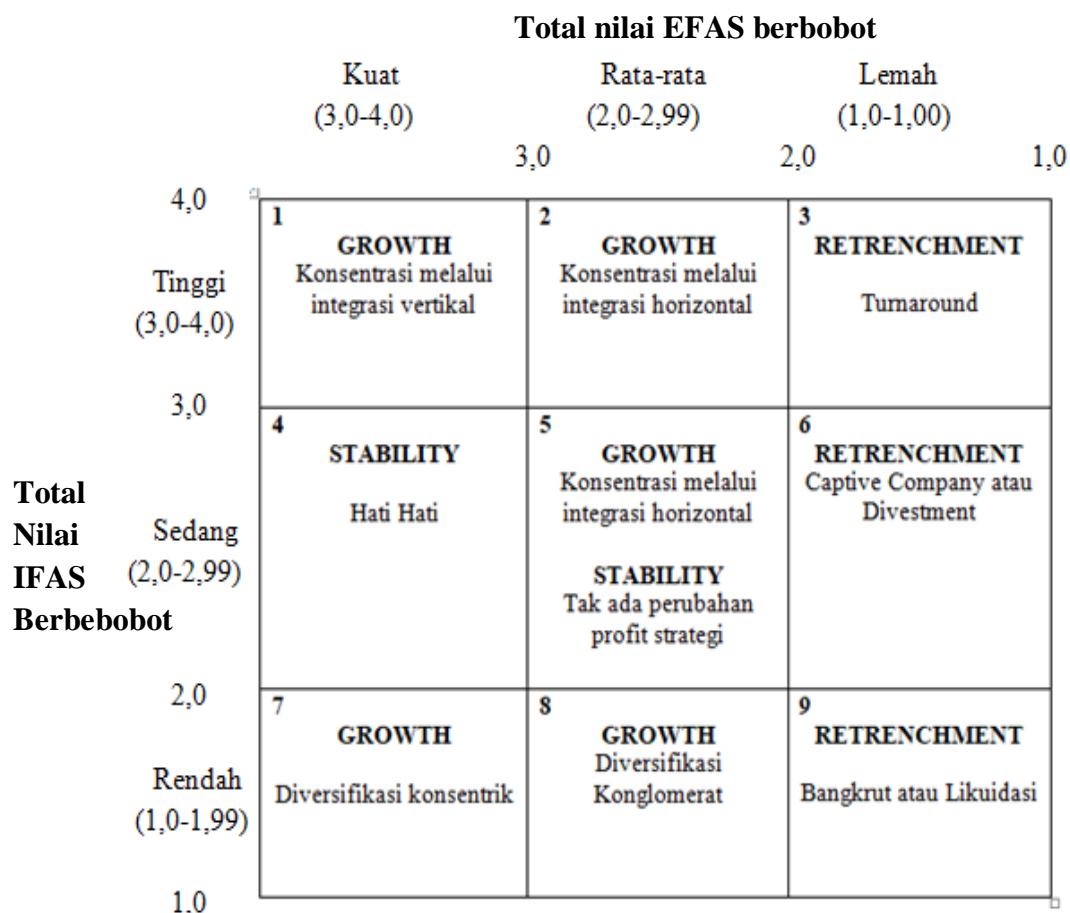
Sumber: David (2011)

2.4.2. Matrik IE (Internal-Eksternal)

Penggabungan dari kedua matrik IFE dan EFE akan menghasilkan sebuah matrik yaitu internal-eksternal (matrik IE), yang digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi.

Menurut David (2010:345) Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani

dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi.



Gambar 5.
Diagram IE Matriks

2.5. Market Positioning

2.5.1. Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Menurut David (2013:212-215) Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar suatu divisi di sebuah industri tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut.

Makna 4 divisi pada Matriks BCG adalah:

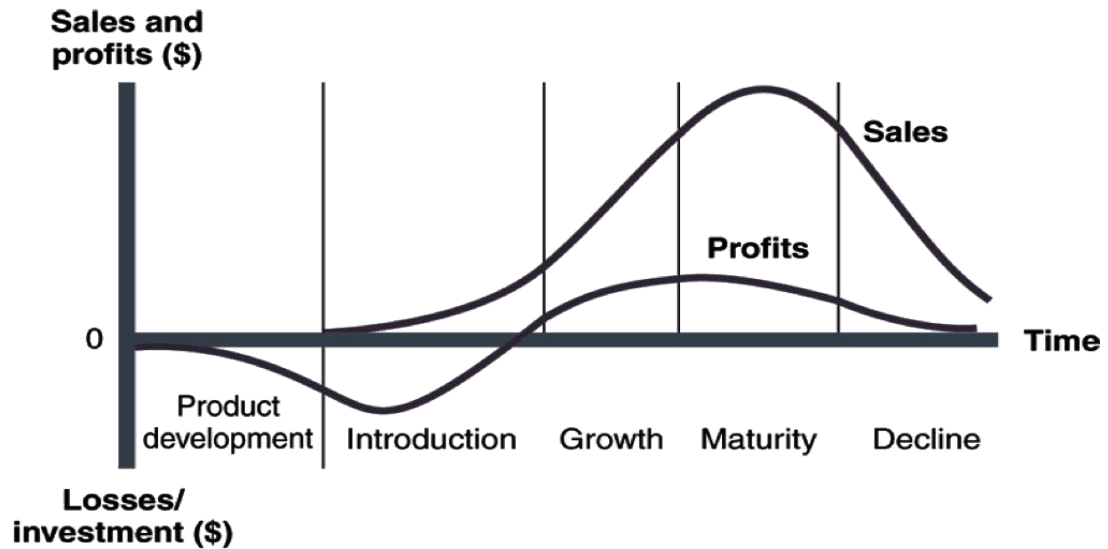
1. Kuadran 1 dinamakan “Tanda Tanya”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, namun mereka bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Pada umumnya, kebutuhan kas perusahaan-perusahaan ini tinggi sementara pendapatan kas mereka rendah. Bisnis ini dinamakan Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah hendak memperkuat bisnis dengan strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
2. Kuadran 2 dinamakan “Hewan”. Divisi-divisi pada kuadran ini menggambarkan pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai divisi tersebut.
3. Kuadran 3 dinamakan “Sapi Perah Kas”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Dinamakan Sapi Perah Kas karena divisi menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering “diperah”. Banyak yang menjadi Sapi Perah Kas saat ini yang sebelumnya merupakan Bintang. Divisi-divisi ini harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang menarik bagi Sapi Perah Kas. Namun demikian, ketika divisi Sapi Perah Kas melemah, pensiutan atau divestasi bisa jadi lebih sesuai.
4. Kuadran 4 dinamakan “Domba”. Divisi-divisi pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, didivestasi, atau dipangkas melalui pensiutan. Ketika suatu divisi menjadi “Domba” untuk pertama kalinya, pensiutan merupakan strategi terbaik untuk dijalankan karena banyak “Domba” melambungkan kembali, setelah pengurangan aset dan biaya yang ketat, agar menjadikannya divisi yang bagus dan menguntungkan.

2.5.2. *Product Life Cycle*

Konsep daur kehidupan (*life cycle*) telah lama dikenal sebagai alat analisa yang cukup signifikan dalam memahami dinamika kehidupan barang dan industri dipasar, khususnya dalam pembahasan manajemen pemasaran. Hal pertama sering disebut dengan daur kehidupan barang (*product life cycle*) yang lebih menunjuk pada evolusi satu jenis produk tertentu yang dihasilkan oleh satu perusahaan tertentu. Hal kedua lebih menunjuk pada evolusi barang yang berada dalam satu jenis industri tertentu. Oleh sebab itu konsep yang menunjuk pada pengertian kedua lebih sering disebut sebagai daur kehidupan industri (*industry life cycle*). Pengertian kedua ini lebih mengarah pada perkembangan produk tertentu di pasar.

Menurut Phillip Kotler & Gary Armstrong (2008), *Product Life Cycle* adalah perjalanan penjualan dan keuntungan sebuah produk dalam masa hidupnya. Hal ini melibatkan lima tahap yang berbeda :

1. Pengembangan produk (*Product Development*), dimulai ketika perusahaan menemukan dan mengembangkan suatu ide sebuah produk baru. Selama proses pengembangan produk, tidak ada penjualan dan biaya investasi perusahaan akan meningkat.
2. Pengenalan (*introduction*), adalah periode dimana tingkat penjualan akan berjalan lambat selama produk masih diperkenalkan ke pasar. Di tahap ini tidak ada keuntungan karena beban berat *product development*.
3. Pertumbuhan (*Growth*), adalah periode dimana penerimaan pasar lebih cepat dan produk meningkat.
4. Kematangan (*Maturity*), adalah periode dimana penjualan berjalan lambat karena produk telah diterima oleh para pembeli potensial. Keuntungan akan kosong atau menurun karena pengeluaran meningkat untuk mempertahankan pemasaran produk terhadap persaingan.
5. Kemunduran (*Decline*), adalah periode dimana penjualan jatuh dan keuntungan menurun.



Gambar 6.

CHART PRODUCT LIFE CYCLE

Sumber: *Principles of Marketing*, Phillip Kotler & Gary Armstrong (2008)

Tabel 6.

TABEL PRODUCT LIFE CYCLE

Characteristics	Introduction	Growth	Manurity	Decline
Penjualan	Penjualan rendah	Penjualan meningkat pesat	Di puncak penjualan	Penjualan menurun
Biaya	Harga tinggi per customer	Harga rata-rata per customer	Harga rendah per customer	Harga rendah per customer
Profit	Minus	Menanjak	Tinggi	Menurun
Konsumen	Penemu	Pemakai baru	Mayoritas	Terlambat
Pesaing	Sedikit	Bertumbuh	Mulai stabil	Mulai menurun
Tujuan Pemasaran	Introduction	Growth	Manurity	Decline

	Menciptakan kesadaran produk	Memaksimalkan pangsa pasar	Memaksimalkan keuntungan dan mempertahankan pasar	Mengurangi pengeluaran
Strategi				
Produk	Menawarkan produk dasar	Menawarkan produk lanjutan, garansi, servis	Keragaman merek dan model	Mengeluarkan item yang lemah
Harga	Menggunakan biaya tambah	Harga untuk menembus pasar	Harga untuk mengalahkan pesaing	Potong harga
Distribusi	Membangun jalur distribusi secara selektif	Membangun jalur distribusi yang kuat	Menambah jalur distribusi	Lebih selektif, buang outlet yang kurang menguntungkan
Advertising	Membangun kesadaran produk terhadap pemakai baru dan dealer	Membangun kesadaran dan ketertarikan di pasar umum	Menekankan perbedaan dan manfaat merek	Mengurangi ke tingkat yang diperlukan untuk mempertahankan loyalitas
Sales promotion	Menggunakan promosi untuk memikat suatu produk baru	Dikurangi untuk mengambil keuntungan dari permintaan konsumen	Dinaikkan untuk peningkatan merek	Diturunkan ke level minimal

Sumber: *Principles of Marketing*, Phillip Kotler & Gary Armstrong (2008)

2.6. Analisis Strategi STP (*Segmentasi, Targetting, Positioning*)

Suatu organisasi perusahaan yang beroperasi dalam suatu pasar menyadari bahwa organisasi perusahaan tersebut tidak melayani semua konsumen atau pelanggan dalam tersebut. Karena banyaknya pembeli maka produk yang diinginkan juga berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan harganya.

Oleh karena itu perusahaan harus mengelompokkan pasar kedalam segmen pasar tertentu. Menurut Sutisna (2012:150) segmentasi pasar, penepatan pasar sasaran dan penempatan produk, yaitu :

1. *Segmentasi*

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah di definisikan. 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 pasar dikembangkan untuk memilih salah satu pasar sasaran yang bisa diidentifikasi dari berbagai sudut pandang seperti demografi, perilaku, psikografi dan variabel-variabel lain yang relevan. Segmentasi juga berarti memilah-milah konsumen kedalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan.

2. *Targetting*

Pada 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. Tiga pendekatan dalam menentukan pasar sasaran yaitu:

a. *Mass Marketing*

Pendekatan pemasaran massal dalam menentukan pasar sasaran bertujuan untuk menangkap seluruh pasar melalui satu program pemasaran dasar. Dengan pendekatan ini perusahaan percaya bahwa konsumen mempunyai keinginan yang sama berkenaan dengan atribut-atribut produk atau konsumen dan mengabaikan adanya perbedaan-perbedaan diantara segmen.

b. *Pemasaran Konsentrasi*

Dengan pendekatan pemasaran konsentrasi, perusahaan bertujuan mempersempit segmen konsumen yang spesifik, dengan satu rencana pemasaran yang melayani kebutuhan segmen yang ditentukan. Pemasaran konsentrasi berarti memfokuskan bidikan pada kelompok konsumen tertentu yang biasanya tidak tergarap oleh pemasar lain.

c. *Pemasaran Diferensiasi*

Perusahaan menarik dua atau lebih kelompok konsumen dengan strategi pemasaran yang berbeda untuk masing-masing segmen. Pemasaran diferensiasi tidak berarti perusahaan harus masuk ke dalam segmen dimana pesaing mempunyai kekuatan besar. Perusahaan seharusnya mengarahkan pada segmen yang secara meyakinkan bisa ditangani dengan baik.

3. *Positining*

Positining product adalah 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. Dengan kata lain *positioning* bukan produk pada kelompok tertentu, tetapi menanamkan citra produk dibenak konsumen pada segmen yang telah dipilih. Selain itu *positioning* juga dilakukan agar konsumen mampu mengingat produk atau merek tertentu dalam benaknya, sehingga menjadikan produk itu mempunyai citra yang kuat dimata konsumen.

Setelah menetapkan strategi penetapan pasar, langkah berikutnya adalah membuat kebijakan agar strategi yang dipilih tadi dapat di implementasikan. Untuk manajemen pemasaran, telah diketahui adanya kebijakan terhadap bauran pemasaran yang disebut dengan 4P (*Product, Price, Place, dan Promotion*), yaitu:

1. Kebijakan Produk dapat dibeda-bedakan atau diklasifikasikan ke dalam beberapa macam. Pertama, ia dapat berbentuk fisik atau layanan. Kedua ia dapat dibedakan menjadi barang konsumsi, yaitu barang yang dibeli konsumen akhir, barang industri yaitu barang yang dibeli dan diolah kembali, dan perbedaan lainnya.

Manfaat-manfaat apa yang akan diberikan oleh produk itu dikomunikasikan dan dipenuhi oleh atribut produk yang wujudnya seperti mutu, ciri, dan desain. Mutu produk yang menunjukkan kemampuan sebuah produk untuk menjalankan fungsinya. Ciri produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing. sedangkan desain produk dapat menyumbangkan kegunaan atau manfaat produk serta coraknya.

- a. Merek, Kemasan, dan Label Sehubungan dengan merek konsumen memandang merek sebagai bagian yang penting dari produk, dan dapat menambah nilai produk, sehingga pemberian merek pada sebuah produk menjadi isu yang penting dalam strategi produk.
- b. Kebijakan Daur Produk Setelah sebuah produk baru diluncurkan, perusahaan ingin agar pr tetap berada di dalam pasar dalam waktu yang lama dan menghasilkan penjualan yang baik. Manajemen menyadari bahwa tiap produk akan mempunyai daur hidup. penjualan dan laba dalam suatu daur hidup produk ditandai oleh lima tahapan, yaitu:

- 1) Tahap Pengenalan

Pada tahap ini laba menjadi negatif karena rendahnya penjualan dan tingginya biaya distribusi dan promosi. Perusahaan dapat menerapkan salah satu dari beberapa strategi pemasaran untuk mengintroduksi suatu produk baru.

2) Tahap Pertumbuhan

Pada tahap ini produk baru telah berhasil memuaskan pasar. Pembeli terus meningkat disamping pesaing-pesaing baru akan turut serta masuk ke pasar. Harga akan tetap bertahan, biaya promosi juga relatif tetap, meningkatkan reseller yang berarti pula meluasnya pasar.

3) Tahap Kedewasaan

Tahap ini membawa tantangan besar bagi perusahaan. menurunnya penjualan menyebabkan banyaknya aplikasi yang tidak terjual.

4) Tahap Penurunan

Sebagian besar produk akan mengalami penjualan yang merosot baik secara lambat maupun cepat, bisa merosot sampai ke titik nol maupun sampai pada satu titik tertentu dalam waktu yang cukup lama.

2. Strategi Harga

Penetapan dan persaingan telah dinilai sebagai masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Namun 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 :

a. Berdasarkan Biaya Harga

berdasarkan biaya memiliki dua metode. yang pertama metode penetapan harga biaya plus, yaitu dengan memberi atau menambahkan suatu mark-up baku untuk labanya.

b. Analisis Piutang Pokok

Metode ini menggunakan konsep bagan pulang-pokok yang menunjukkan total biaya (penjumlahan biaya tetap dan biaya jumlah pendapatan yang diharapkan pada beberapa tingkat volume penjualan. Titik potong antara kedua kurva merupakan volume pulang pokok.

c. Berdasarkan Persepsi Penjualan

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

d. Berdasarkan Persaingan

Dengan metode ini, penetapan harga dapat meneliti harga yang ditetapkan oleh para pesaing dekatnya. Cara lain adalah dengan penawaran tertutup (penetapan harga tender) itu penetapan harga dasar

prakiraan bahwa pesaing melakukan hal yang sama, jadi bukan karena biaya atau permintaan terhadap produk mereka sendiri.

3. Kebijakan Distribusi

Untuk sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Kebijakan distribusi suatu perusahaan terdiri dari:

a. Keputusan Mengenai Desain Saluran

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

b. 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.

4. Kebijakan Promosi

Pemasaran tidak hanya membicarakan produk, harga produk dan pendistribusian produk, tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk itu dikenal dan ujung-ujungnya dibeli. Untuk mengkomunikasikan produk ini perlu disusun 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:

a. Periklanan

Periklanan merupakan penyajian dan promosi mengenai gagasan barang atau jasa oleh sponsor yang teridentifikasi. Dalam mengembangkan suatu program periklanan, manajemen pemasaran perlu mengambil lima keputusan penting, yaitu:

- 1) Menetapkan sasaran
- 2) Menetapkan anggota periklanan
- 3) Menciptakan pesan periklanan
- 4) Memilih media periklanan
- 5) Mengevaluasi program periklanan

b. Promosi Penjualan

Promosi Penjualan adalah insentif pendek untuk meningkatkan pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa dimana pembelian diharapkan dilakukan sekarang juga. Kegiatan yang termasuk kedalam

promosi penjualan ini misalnya mengadakan event diskon penjualan aplikasi dengan mengundang seluruh perusahaan.

c. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat (Humas) atau Public relations (PR) bertujuan untuk membangun hubungan yang baik dengan perusahaan dengan menghasilkan publisitas yang menyenangkan, menumbuhkembangkan citra perusahaan yang baik, menangani atau meleayapkan desas-desus, cerita, dan peristiwa yang tidak menyenangkan. Humas merupakan sebuah konsep yang menggunakan banyak sarana seperti siaran pers, publisitas produk, komunikasi perusahaan, lobbying dan penyuluhan.

d. Penjualan Perorangan

Manajemen armada penjual (sales marketing) adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian atas kegiatan sales marketing. Didalamnya termasuk menetapkan sasaran, strategi armada penjual yaitu merekrut, menyeleksi, melatih, mensupervisi, serta mengevaluasi armada penjual perusahaan.

2.7. Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Menurut Kotler dan Keller yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2012:23), dapat diartikan bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah perangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan pemasarannya. Sedangkan pengertian bauran pemasaran menurut Buchari Alma (2012:205), bauran pemasaran merupakan strategi mencampuri kegiatan-kegiatan pemasaran, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang memuaskan. Marketing mix terdiri atas empat komponen atau disebut 4P yaitu product, price, place, promotion. Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dalam istilah 4P, yaitu :

product (produk), price (harga), place (tempat atau saluran distribusi), dan promotion (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti people (orang), physical evidence (fasilitas fisik), dan process (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process. Adapun pengertian 7P menurut Kotler dan Amstrong (2012:62) :

1. Product

Produk adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

2. *Price*

Harga adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagi variabel yang bersangkutan.

3. *Place*

Distribusi yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

4. *Promotion*

Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.

5. *Physical Evidence*

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.

6. *People*

Orang adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.

7. *Process*

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian jasa itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut mengenai bauran pemasaran, bauran pemasaran merupakan alat pemasaran yang dijadikan strategi dalam kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran memiliki elemen-elemen yang sangat berpengaruh dalam penjualan karena elemen tersebut dapat mempengaruhi minat konsumen dalam melakukan keputusan pembelian.

2.8. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.8.1. Penelitian Sebelumnya

Untuk merencanakan strategi pemasaran pada suatu perusahaan, sudah banyak penelitian yang dilakukan. Dari beberapa penelitian yang dilakukan banyak terjadi beberapa perbedaan yang mungkin disebabkan dari variable-variable diluar penelitian. Dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini:

No	Penulis/Judul/Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Pandu Prasetyo Julianto / "Analisis Strategi Pemasaran Mobil Truk Dyna Pada PT Astra International Auto 2000 Cabang Bogor (2010)	Alat analisis yang digunakan adalah matrik EFE (Eksternal Factor Evaluation), matrik IFE (Internal Factor Evaluation), matrik SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).	Hasil dari analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matrik IFE kekuatan utama perusahaan adalah Brand Image Toyota Dyna yang dikenal luas, dan pelayanan yang baik terhadap konsumen. Sedangkan kelemahan utama yang dimiliki pada divisi penjualan truk Dyna PT Astra International adalah harga mobil yang relatif tinggi, promosi yang belum efektif, serta spare parts mobil truk Dyna sulit di pasaran. Total skor matrik IFE sebesar 3,133 mengindikasikan bahwa posisi internal perusahaan sangat kuat, perusahaan telah mampu memanfaatkan kekuatannya dan mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan baik. Hasil dari analisis matrik EFE yaitu Peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah kerjasama dengan lembaga pembiayaan (leasing) dengan skor berbobot 0,509. Total skor matrik EFE diperoleh sebesar 3,212. Hal ini menunjukkan bahwa situasi	Penelitian ini hanya menggunakan analisis SWOT dan QSPM

			<p>eksternal perusahaan di atas rata-rata yaitu perusahaan mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman.</p> <p>Berdasarkan perhitungan analisis QSPM adalah market development strategy yaitu meningkatkan pangsa pasar dengan membidik pasar segmen perusahaan-perusahaan melalui optimalisasi hubungan dengan baik bersama calon pelanggan dan membuat kerjasama dengan lembaga pembiayaan lainnya dengan nilai TAS sebesar 6,119.</p> <p>Strategi yang menempati prioritas yang kedua dan ketiga adalah brand image strategy yakni mensponsori lokal event yang berkaitan dengan brand awareness serta beriklan dimedia yang tepat dan market penetration strategy yakni meningkatkan pangsa pasar melalui penambahan sales dyna, dan promosi penjualan yang efektif dengan nilai TAS masing-masing 5,620 dan 5,550.</p> <p>Sedangkan prioritas keempat adalah product development strategy adalah menciptakan produk yang berkualitas dan melakukan inovasi yang berkesinambungan melalui penggunaan bahan baku yang baik dan teknologi yang canggih dengan nilai TAS sebesar 5,379.</p>	
2	Hery Maulana Arif / Analisis Strategi	Metode analisis yang	Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, Dalam merumuskan strategi pemasaran,	Penelitian ini hanya menggunakan

	<p>Pemasaran Merk Toyota Inova Pada PT. Hadji Kalla Cabang Alauddin Di Kota Makassar (2016)</p>	<p>digunakan yaitu analisis SWOT</p>	<p>peneliti menggunakan matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi, diantaranya yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan (Strengths) yaitu; memiliki lokasi perusahaan yang strategis, memiliki cara yang baik, memiliki tenaga kerja yang terampil, citra merk mobil Toyota Inova yang baik, menggunakan mesin Variable Valve Timing-intelligent (VVT-i) memiliki sensor parkir yang akurat pada dasbor belakang mobil, bentuk bodi yang aerodinamis dengan kenyamanan seperti sedan. 2. Kelemahan (Weaknesses) yaitu; bentuk bodi innova yang dianggap terlalu besar, persepsi masyarakat terhadap mobil Innova dianggap masih boros bahan bakar, harga relatif mahal. 3. Peluang (Opportunities) yaitu; kemajuan dibidang teknologi industry dengan menawarkan model dan teknologi yang baru, brand image atau persepsi konsumen terhadap merk tinggi, meningkatnya pendapatan masyarakat, tingginya minat masyarakat untuk memilih mobil. 4. Ancaman (Threats) yaitu; pesaing dari showroam lain yang menjual barang yang sama, pesaing dari industry otomotif lain yang menjual barang yang sejenis (merk 	<p>analisis SWOT</p>
--	---	--------------------------------------	---	----------------------

			lain), kenaikan tarif bahan bakar minyak (BBM).	
3	Muhammad Derry Dhanovan /Analisis Strategi Bersaing Mobil Suzuki Pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung	Alat analisis yang digunakan adalah matrik EFE (Eksternal Factor Evaluation), matrik IFE (Internal Factor Evaluation), matrik SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).	Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, terdapat 7 kekuatan dan 3 kelemahan dan faktor eksternal terdapat 5 peluang dan 5 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total skor sebesar 3,45 dan 2,96. Hasil matriks IE yaitu PT Persada Lampung Raya terdapat pada posisi tumbuh dan berkembang dengan strategi yang utama yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Berdasarkan analisis matriks SWOT maka dihasilkan 8 strategi. Strategi prioritas berdasarkan hasil QSPM yaitu perluasan pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan, meningkatkan kerjasama, dengan lembaga pembiayaan, meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dari penjualan sampai setelah penjualan, merancang harga fleksibel sesuai dengan kondisi ekonomi dan politik, mensponsori local event yang meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan intensitas promosi dengan lebih menonjolkan keistimewaan produk Suzuki, meningkatkan keterampilan karyawan dengan mengadakan pelatihan formal, dan melakukan evaluasi kinerja perusahaan dengan menghadapi persaingan.	Penelitian ini hanya menggunakan analisis SWOT dan QSPM

2.8.2. Kerangka Pemikiran

PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) perlu melakukan analisis strategi pemasaran. Tujuannya untuk mengetahui posisi perusahaan dan menyusun strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Melalui visi dan misi maka kegiatan manajemen dapat dilihat mulai 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. Dengan adanya perencanaan strategi maka akan mendorong perusahaan menganalisis keadaan produk dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap produk yang ditawarkan.

Analisis lingkungan dilakukan dengan melihat faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman 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 dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi lingkungan, politik dan legal. (Ismail Solihin, 2012:256).

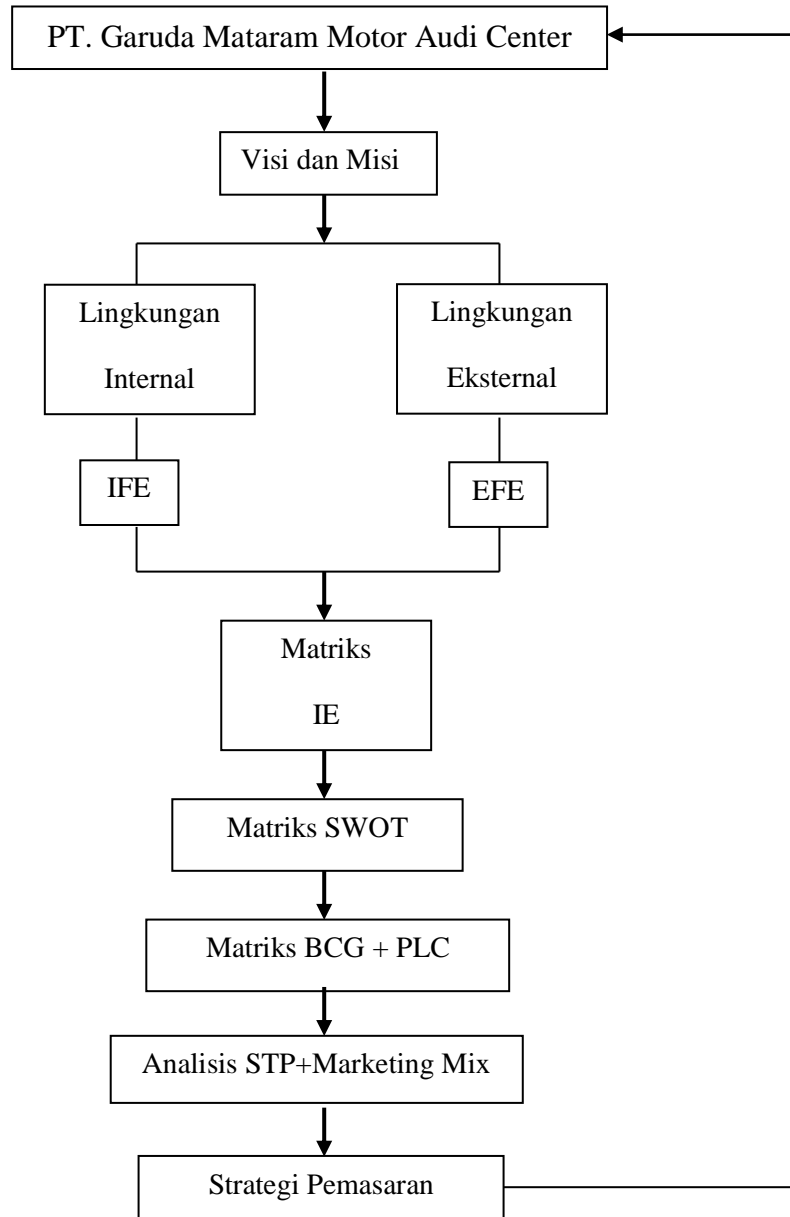
Analisis lingkungan internal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. (David, 2012:190).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan selanjutnya menentukan alternatif pilihan strategi yaitu menggunakan analisis SWOT. Alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Tujuan PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) dalam membuat kerangka pemikiran adalah memfokuskan arah semua program dan aktivitas dalam melaksanakan kegiatan misi perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini bertujuan untuk menetapkan target dan sasaran perusahaan.

2.8.3.1. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat di gambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :

Gambar 7.
Paradigma Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan karakteristik atau sifat-sifat tentang suatu keadaan pada waktu tertentu dan pada populasi tertentu (Supranto, 2003:56). Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa studi kasus mengenai kesesuaian antara fakta/realisasi/pelaksanaan dengan teori/konsep /peraturan pada lokasi penelitian mengenai strategi pemasaran pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah strategi pemasaran pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).

3.2.2. Unit analisis

Unit Analisis dalam penelitian ini adalah PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) terutama pada bagian pemasaran, manajemen, keuangan, produk atau operasi. PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis otomotif berupa impor dan distribusi mobil yang berkategori pasar mobil mewah di Indonesia.

3.2.3. Lokasi Penelitian

PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) terletak di Jl. Let. Jend. MT Haryono Kav.8, Bidara Cina, Jatinegara, RW.6, Kp. Melayu, Jatinegara, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13330 – Indonesia.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini jenis data yang diperoleh berupa data yang bersifat kualitatif yang merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung. Data yang dikumpulkan berupa :

1. Data internal organisasi yang meliputi visi, misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia secara kualitatif pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).

2. Data eksternal organisasi meliputi keadaan sosial demografi, teknologi, ekonomi, legal dan politik.

Data sekunder diperoleh dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, dan literatur buku.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 7.

Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran

No	Variabel	Indikator	Pernyataan	Ukuran	Skala
1	Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	Makro <ul style="list-style-type: none"> • Sosial demografi • Teknologi • Ekonomi • Lingkungan • Politik • Legal Mikro <ul style="list-style-type: none"> • Ancaman masuknya pendatang baru • Tingkat rivalitas diantara pesaing • Tekanan produk pengganti • Kekuatan tawar-menawar pembeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Target pasar • Perkembangan Teknologi • Sulit atau mudahnya masuk kedalam dunia pasar mobil mewah di Indonesia. • Munculnya para pesaing dengan inovasi teknologi yang baru • Banyaknya produk mobil mewah yang menjadi pilihan lain • Kualitas dan harga mobil mewah 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
		Faktor Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen • Pemasaran • Keuangan dan Akuntansi • Produk atau Operasi • Penelitian dan Pengembangan • Sistem Informasi Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan aspek pengendalian/kontrol • segmentasi pasar, penentuan target pasar dan penempatan produk. • Modal yang dikeluarkan perusahaan • Ketersediaan bahan baku dan peralatan • Penelitian untuk 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

				<p>mengembangkan teknologi seperti peralatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan internet untuk mengembangkan promosi 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> • Market Share • Challenger • Follower 	<ul style="list-style-type: none"> • Market share nya paling rendah diantara para kompetitor mobil mewah • Tantangan untuk bisa meningkatkan penjualan • Market share nya jauh dibawah market leader dan follower 	Ordinal Ordinal Ordinal

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara, yaitu :

- Wawancara langsung dengan bagian strategi pemasaran pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).
- Pengumpulan data sekunder diperoleh secara manual dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, *web-site*, penelitian sebelumnya dan literatur buku.

3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data

Data dan informasi yang terkumpul diolah dan dianalisis lebih lanjut dengan cara :

- Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.
- Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)
Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. 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.

Tabel 8.
Hasil Penyusunan Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Score	Ratting	Weight Score
	Peluang				
1.	Stabilitas ekonomi Indonesia yang sangat bagus				
2.	Gaya Hidup dan aktualisasi diri (status sosial)				
3.	Pemerintah mendukung perakitan mobil premium audi di indonesia (premium car).				
4.	Pelaku industri mobil mewah di Indonesia tidak banyak				
5.	Perkembangan teknologi yang cepat				
	Ancaman				
1.	Pertumbuhan pangsa pasar kompetitor				
2.	Kompetitor sejenis dengan harga yang lebih rendah				
3.	Regulasi pemerintah sering berubah-ubah terhadap pajak.				
4.	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan				
5.	Pembeli lebih memilih mengalihkan pembelian mobil kepada kompetitor dikarenakan harga				
	Total				

3. 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.

Tabel 9.
Hasil Penyusunan Matriks IFE

	Faktor Internal	Bobot	Score	Ratting	Weight Score
	Kekuatan				
1	Kualitas produk baik				
2	Desain interior dan fitur mobil sangat elegant, dan lebih unggul di banding dengan kompetitor				
3	Dalam memasarkan produk perusahaan				

	memiliki saluran distribusi yang baik				
4	Komunikasi yang baik dengan konsumen				
5	Kegiatan promosi yang sangat gencar (<i>below the line</i>) seperti pameran dan event				
	Kelemahan				
1	Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi				
2	Harga mobil Audi lebih tinggi di banding kompetitor				
3	Brand awareness mobil audi masih kalah dibandingkan dengan kompetitor				
4	Tidak adanya bidang penelitian dan Pengembangan				
5	Spare parts yang sulit di pasaran				
	Total				

4. Analisis SWOT

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

a. Strategi SO (kekuatan-kelemahan)

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.

b. Strategi WO (kelemahan-peluang)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

c. Strategi ST (kekuatan-ancaman)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

d. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

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

Tabel 10.
Matriks Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)

	<p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Showroom Strategis didukung dengan Group Indomobil yang kuat sebagai APM (Agent Pemegang Merk) 2. Desain interior dan fitur mobil sangat elegant, dan lebih unggul di banding dengan kompetitor 3. Dalam memasarkan produk perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik 4. Komunikasi yang baik dengan konsumen 5. Kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line) seperti pameran dan event 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi 2. Harga mobil Audi lebih tinggi di banding kompetitor 3. Brand awareness mobil audi masih kalah dibandingkan dengan kompetitor 4. Tidak adanya bidang penelitian dan Pengembangan 5. Spare parts yang sulit di pasaran
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah konsumen produk otomotif mobil mewah di Kota Jakarta meningkat 2. Audi merupakan salah satu pilihan mobil mewah di bandingkan kompetitor 3. Pemerintah mendukung perakitan mobil premium audi di indonesia 4. Pelaku industri mobil mewah tidak banyak 5. Perkembangan teknologi yang cepat 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen (S1,S3,S4,S5,O1,O2) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan situs web-site untuk kegiatan promosi (W3,W5,O1,O2,O4,O5) 2. Membuka tempat pelayanan service baru (W1,W5,O1,O2,O3,O4,O5)
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pangsa pasar kompetitor 2. Kompetitor sejenis dengan harga yang lebih rendah 3. Regulasi pemerintah sering berubah-ubah terhadap pajak. 4. Produk mobil mewah sejenis. 5. Pembeli lebih memilih mengalihkan pembelian mobil kepada kompetitor dikarenakan harga 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan (S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3,T4,T5) 2. Mempertahankan hubungan yang baik dengan para konsumen (S3,S4,S5,T1,T2, T4,T5) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (W4,W5,T1,T2,T3,T4,T5)

5. Matrik IE (Internal-Eksternal)

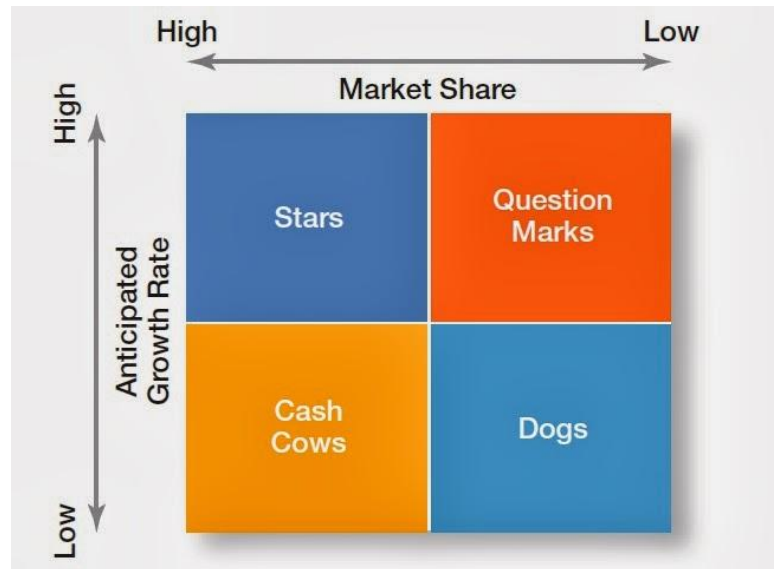
Penggabungan dari kedua matrik IFE dan EFE akan menghasilkan sebuah matrik yaitu internal-eksternal (matrik IE), yang digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi.

Menurut David (2010:345) Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi.

		Total Nilai EFAS berbobot		
		Kuat (3,0-4,0)	Rata-rata (2,0-2,99)	Lemah (1,0-1,00)
Total Nilai IFAS Berbobot	Tinggi (3,0-4,0)	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang (2,0-2,99)	4 STABILITY Hati Hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	Rendah (1,0-1,99)	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 8.
Diagram IE Matriks

6. Matriks BCG adalah salah satu alat untuk melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu: anjing menjadi tanda tanya, tanda tanya menjadi bintang, bintang menjadi sapi perah, dan sapi perah menjadi anjing. Namun yang jarang terjadi adalah perubahan yang searah jarum jam.



Gambar 9.
Matriks BCG

7. Product Life Cycle digunakan untuk mengetahui siklus hidup produk serta industrinya dalam perjalanan penjualan dari suatu produk dan industri dalam masa hidupnya. Siklus hidup produk merupakan suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. PLC memiliki 4 (empat) tahapan yaitu Perkenalan (Introduction), Perkembangan (Growth), Kedewasaan (Maturity), Penurunan (Decline).



Gambar 10.
Product Life Circle

8. Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP) Analisis Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP) dapat dilakukan dengan wawancara. Menurut Afrizal (2016:135&137) “salah satu teknik pengumpulan data yang lazim dipergunakan oleh peneliti dalam penelitian kualitatif untuk mengumpulkan data adalah wawancara mendalam”. “wawancara mendalam merupakan sebuah interaksi sosial informan antara seorang peneliti dengan para informasinya, seperti maota-ota dalam bahasa Minangkabau”.

9. *Marketing Mix* (Bauran Pemasaran)

Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dalam istilah 4P, yaitu product (produk), price (harga), place (tempat atau saluran distribusi), dan promotion (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti people (orang), physical evidence (fasilitas fisik), dan process (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process.

a. *Product*

Produk adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

b. *Price*

Harga adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagi variabel yang bersangkutan.

c. *Place*

Distribusi yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

d. *Promotion*

Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.

e. *Physical Evidence*

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.

f. *People*

Orang adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.

g. *Process*

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian jasa itu sendiri.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT.Garuda Mataram Motor berdiri sejak tahun 1974 di Jakarta. Kemudian pada tahun 1992 Grup Indomobil mengakuisisi PT. Garuda Mataram Motor yang saat itu sebagai importir mobil Volkswagen. Ditahun 1997 PT.Garuda Mataram Motor mulai memasarkan mobil Volkswagen Caravelle dan Audi A4 CKD (Completely Knock Down). Dikarenakan adanya krisis ekonomi yang ada di Indonesia pada tahun 1998, PT.Garuda Mataram Motor baru melanjutkan memproduksi dan memasarkan produknya pada tahun 2000. Ditahun 2000, PT.Garuda Mataram Motor mulai untuk mengimpor mobil Audi dengan lebih banyak model dari yang sebelumnya, seperti Audi A3, Audi A4 B5, Audi TT, Audi A6, Audi A6 All road dan Audi A6 Avant. Saat ini PT. Garuda Mataram Motor merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Audi dan Volkswagen di Indonesia. Seluruh transaksi impor dan distribusi Audi dan Volkswagen di Indonesia merupakan tanggung jawab dari PT. Garuda Mataram Motor. Untuk membantu PT.Garuda Mataram Motor dalam transaksi ritel diwilayah Jakarta dan sekitarnya, PT. Garuda Mataram Motor mendirikan perusahaan yang bernama PT. Wangsa Indra Permana sebagai anak perusahaannya yang bertanggung jawab pada hal tersebut. Diakhir tahun 2003 PT. Garuda Mataram Motor meresmikan Audi Center MT Haryono sebagai kantor pusat Audi Indonesia. Audi Center 42 MT Haryono merupakan salah satu Audi Center yang terbesar di Asia Tenggara yang memiliki lahan dengan luas 3.182 m². Memiliki karyawan lebih dari 200 orang, PT. Garuda Mataram Motor menjalani bisnis otomotif berupa impor dan distribusi Audi dan Volkswagen melalui pelayanan dengan dedikasi yang tinggi kepada para pelanggan. PT. Garuda Mataram Motor terus berupaya untuk memasarkan Mobil terbaru dan teranggih dari seluruh produk Audi yang dipasarkan dipasar internasional dengan waktu yang tidak terlalu jauh dari waktu peluncuran dinegara asalnya. PT. Garuda Mataram Motor berharap dengan hal tersebut akan mampu meningkatkan kepercayaan para pelanggan terhadap produk dan juga pelayanan yang ditawarkan dengan tujuan terus meningkatkan eksistensi Audi dipasar mobil mewah di Indonesia.

4.1.2. Visi dan Misi PT. Garuda Mataram MotorAudi Center (Audi Indonesia)

Visi :

Mampu mengukuhkan eksistensi Audi & Volkswagen pada pasar mobil premium di Indonesia.

Misi :

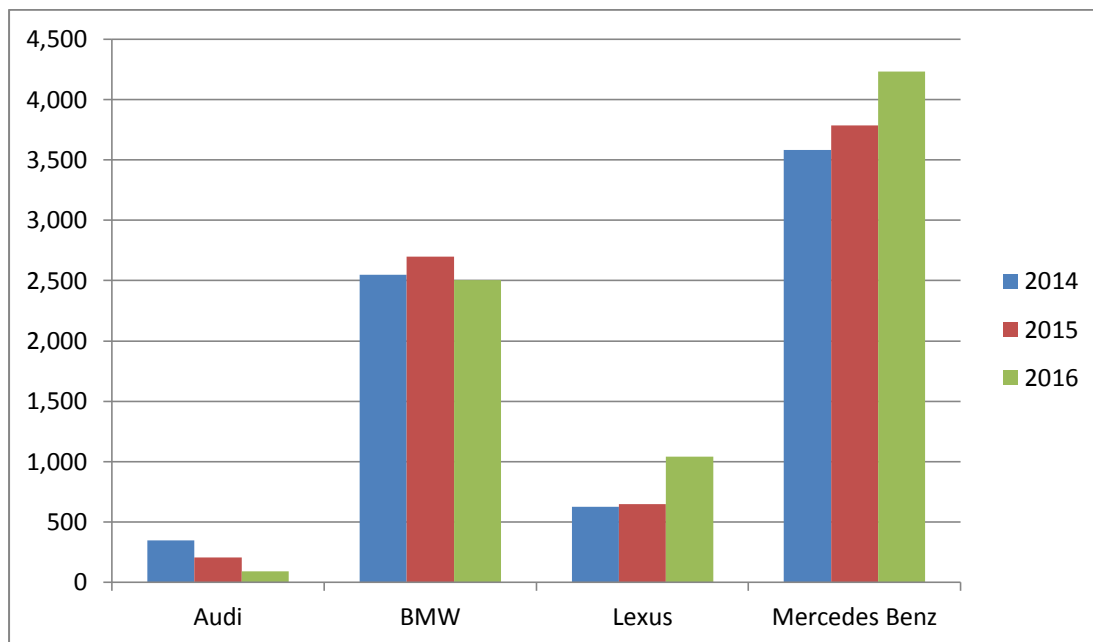
1. Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk Audi & Volkswagen.
2. Memberikan pelayanan terbaik untuk para pelanggan produk Audi & Volkswagen.
3. Mempertahankan standar kualitas internasional dan mengacu pada teknologi lingkungan.

4.1.3. Karakteristik Usaha

Otomotif adalah salah satu industri yang berperan penting dalam pembangunan sebuah negara yang sedang berkembang. Peran industri otomotif adalah sebagai transportasi yang dapat menunjang mobilitas masyarakat dalam membangun sebuah negara, Indonesia adalah salah satu negara yang sedang berkembang. Walaupun belum dapat dibilang sebagai sebuah negara maju tetapi konsumen Indonesia terhadap mobil mewah terus meningkat dari setiap tahunnya. Meningkatnya perkembangan otomotif di Indonesia sehingga menyebabkan munculnya potensi pasar yang cukup potensial. Produsen Jepang membuat mobil dengan harga terjangkau dan memiliki tingkat ekonomis yang tinggi, pada sisi lain produsen mobil Jepang kurang memperhatikan faktor kemewahan, kenyamanan dan keamanan pada mobil yang mereka produksi. Faktor kenyamanan berkendara masih diungguli oleh produsen mobil asal Eropa yang terkenal dengan harganya yang mahal, yang ditujukan target pasarnya kepada kelas menengah ke atas. Sehingga terlihat perbedaan antara mobil Jepang yang mengedepankan faktor ekonomis, dan mobil Eropa yang mengedepankan faktor keamanan dan kenyamanan berkendara. Maka terlihat target yang berbeda pada produsen mobil Jepang yang menasar segment menengah ke bawah, sedangkan mobil Eropa menasar pada segment menengah ke atas yang memiliki harga lebih mahal dalam setiap kelasnya. Selain itu mobil premium juga digunakan untuk kendaraan dinas pada perusahaan besar. Menurut perakitannya, pertama adalah jenis CBU (*Completely Built Up*) yaitu mobil diimpor utuh dari negara pembuatnya. Kedua adalah CKD (*Completely Knocked Down*) yaitu mobil diimpor secara parsial lalu dirakit di Indonesia. CKD dilakukan oleh produsen untuk menekan pajak kendaraan diimpor, sehingga harga jual lebih kompetitif.

Permintaan orang Indonesia terhadap mobil mewah telah membuat produsen mobil menanamkan modalnya untuk merakit mobil mewah di Indonesia. Seperti yang kita kenal mobil mewah didominasi oleh merek-

merek mobil asal Eropa seperti BMW, Mercedes Benz, Audi, Volvo, dan lain sebagainya. Permintaan terhadap mobil mewah terus meningkat, telah membuat proses asal Jepang turut andil dalam memasarkan produk mobil mewahnya di Indonesia. Akan tetapi penjualan mobil mewah asal Jepang belum dapat mengungguli mobil mewah asal Eropa. Sehingga dalam pembahasan karakteristik usaha ini akan membahas produk otomotif asal Jerman yaitu Audi. Audi merupakan mobil mewah yang dapat dikategorikan dalam *high involvement*. Oleh karena itu dalam melakukan pemasaran terhadap mobil mewah asal Jerman yaitu Audi para konsumen dalam membeli mobil akan memiliki banyak pertimbangan. Pertimbangan tersebut dapat dimulai dari faktor pendapatan hingga faktor psikologis. Audi adalah jenis mobil kelas menengah ke atas dan dapat dikatakan bahwa pemiliknya adalah orang yang sudah terpenuhi kebutuhan pokoknya. Seluruh industri otomotif khususnya industri mobil mewah memiliki pemasok yang berada diluar Indonesia. Pemasok tersebut merupakan perusahaan induk dari setiap merek mobil tersebut. Mobil CBU (Completely Build Up) sudah pasti memiliki pemasok dari luar negeri karena mobil diimpor dalam keadaan utuh. Selain itu jenis mobil CKD (Completely Knock Down) juga memiliki pemasok dari luar negeri karena mobil diimpor dalam keadaan terpisah dan baru dirakit di Indonesia. Dengan memiliki pemasok dari luar negeri, maka kekuatan pemasok cukup kuat. Karena pemasok memiliki kekuatan yang cukup kuat, maka hal tersebut dapat menjadi ancaman yang besar bagi industri mobil mewah. Ancaman tersebut besar karena kekuatan pemasok cukup kuat dimana perusahaan mobil mewah yang ada di Indonesia tidak memiliki pemasok lain selain dari perusahaan induk dari setiap merek mobil tersebut. Dengan kata lain, perusahaan mobil mewah di Indonesia harus mengikuti apapun yang diberikan dan ditawarkan oleh perusahaan induk mereka.



Sumber : Data diolah Penulis (2018)

Gambar 11.

Grafik Penjualan Produk Otomotif Mobil Premium di Indonesia
Audi, BMW, LEXUS & Mercedes Benz
Tahun 2013-2017

Dari data penjualan lini produk diatas menunjukkan bahwa penjualan mobil Audi mengalami penurunan dari setiap tahunnya, disebabkan karena segment otomotif didalam kelas premium mempunyai cara berkompetisi yang berbeda. Didalam kelas premium yang terpenting adalah image dalam produk, dimana Mercedes benz menjadi pemimpin pasar premium di Indonesia selama 4 tahun terakhir, karena masyarakat Indonesia melihat bahwa mobil yang dianggap premium adalah merk Mercedes benz. BMW dan Lexus mulai membangun secara bertahap menaikkan posisinya dikalangan anak muda di Indonesia. Untuk pembangunan image Audi masih belum kuat untuk membangun image seperti melawan image Mercedes Benz dan BMW dan bisa dikatakan bahwa image produk nya belum sekuat merk Mercedes benz, meskipun Audi membawa image pabrikan Eropa sebagai pabrikan mobil premium, tetapi hal itu tidak berpengaruh terutama dikalangan anak muda.

Karakteristik market indonesia (resell value) menjadi salah satu ukuran untuk membuat keputusan pembelian, Biaya maintenance Mercedes Benz dengan populasi yang sudah banyak, membuat kemampuan mereka mendelivery servicenya dengan harga yang relatif murah, hal ini di bentuk karena keseriusan dan strategi Mercedes Benz dalam masuk ke pangsa pasar di Indonesia. hal ini ditunjang oleh keseriusan mereka membangun image, walaupun premium car tapi biaya pemeliharaannya tidak mahal. Pelanggan merupakan hal yang cukup penting bagi suatu perusahaan otomotif mobil terutama mobil kelas premium. Dengan adanya pelanggan sebuah industri

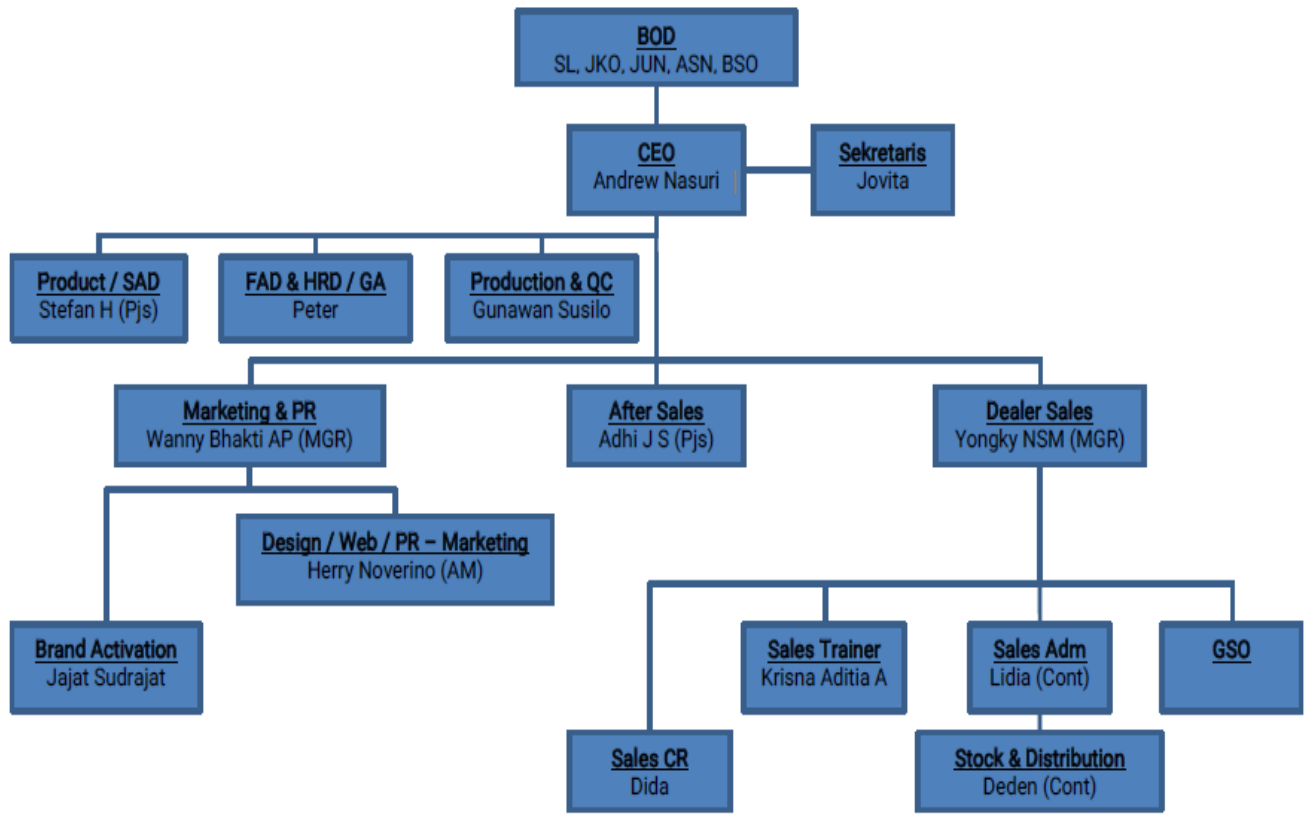
dapat terus hidup. Bagi setiap industri, pelanggan tidak hanya menjadi pembeli produk yang ditawarkan, tetapi pelanggan juga dapat menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah industri atau perusahaan. Kuat atau lemahnya pelanggan dapat dilihat dari seberapa besar biaya perpindahan pelanggan dari suatu produk ke produk lain. Dalam hal tersebut, pelanggan memiliki kekuatan yang besar dalam industri mobil mewah. Kekuatan besar yang dimiliki oleh pelanggan akan menjadi ancaman yang besar untuk industri mobil mewah. Ancaman tersebut dianggap besar karena pelanggan memiliki beberapa pilihan produk mobil mewah sejenis dan masing-masing produk memiliki harga dan fitur yang beragam. Dengan beragamnya harga dan fitur pada produk yang sejenis, maka pelanggan memiliki kekuatan untuk beralih ke produk lain. Teknologi, persaingan mobil premium itu sangat dipengaruhi oleh pengaplikasian teknologi didalam produk yang dihasilkan. Persaingan di merk premium ini lebih didominasi oleh image dan teknologi daripada harga, dan pasar ini tidak sensitif terhadap perubahan harga.

4.1.4. Kegiatan Usaha

PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) merupakan sebuah perusahaan yang melakukan kegiatan usaha memasarkan dan mendistribusikan produk otomotif asal Jerman berupa mobil premium dengan brand merk Audi. Perusahaan PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) melakukan proses import kendaraan utuh dan penjualan mobil otomotif asal Jerman di Indonesia. Perusahaan menjualnya di dealer yang ada di sebagian wilayah yang berada di Indonesia yaitu terdapat di 5 provinsi, yang pertama terletak di Provinsi DKI Jakarta, yang kedua terletak di Provinsi Jawa Barat, yang ketiga terletak di Provinsi Banten, yang keempat terletak di Provinsi Jawa Tengah, dan yang kelima terletak di Provinsi Sumatera Barat, setiap Provinsi mencakup 5 kota yaitu sebagai berikut :

1. Region Jabodetabek : Audi MT Haryono, Audi TB Simatupang, Audi Kemayoran, Audi Pantai Indah Kapuk, dan Audi BSD City.
2. Kota Bandung : Terdapat 1 dealer, terletak di Jalan Soekarno Hatta, samping terminal Leuwi Panjang, (PT New Champion Motor).
3. Kota Semarang : Terdapat 1 dealer, terletak di Jalan Jenderal Sudirman, (PT Indomobil Sumber Baru).
4. Kota Surabaya: Terdapat 1 dealer, terletak di Jalan Kombes Duriat/Basuki Rahmat, (PT United Indo Pratama).
5. Kota Medan : Terdapat 1 dealer, terletak di daerah Jalan Sultan Agung, (PT Petranusa Agung Persada).

4.1.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



Sumber: PT. Garuda Mataram Motor

Gambar 12.

Struktur Organisasi PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

Uraian Tugas Struktur Organisasi PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) :

1. BOD : Memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan, memantau keuangan, dan memantau perkembangan perusahaan.
2. CEO : Merencanakan, mengelola, dan menganalisis segala aktivitas fungsional bisnis seperti operasional, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran.
3. Sekretaris : Membantu Direksi sebagai pejabat penghubung (Liaison Officer) dalam komunikasi dengan Stake Holder sebagai upaya meningkatkan loyalitas para Stake Holder, penyusunan laporan manajemen serta kegiatan yang berhubungan dengan kesekretariatan, penanganan hukum, pengelolaan kehumasan (Relation Officer), Sistem Manajemen Mutu dan Sistem Manajemen Informasi Perusahaan.
4. Product/SAD : Membantu seluruh aktifitas sales, terutama dalam bidang administrasi seperti monitoring sejauh mana produk siap untuk diserahkan kepada konsumen, Membuat report aktifitas sales setiap hari, setiap minggu bahkan setiap bulan.

5. FAD & HRD/GA : Finance Accounting Direction, Mengawasi Cashflow keuangan perusahaan, membuat invoice, membayar kepada pihak vendor. General Affair adalah sebuah posisi yang berada dibawah pimpinan Divisi Umum atau Kepala Operasional, biasa disebut GA. Untuk perusahaan dengan struktur organisasi sederhana, GA biasanya digabung dengan HRD, bahkan terkadang bagian pembelian atau purchasing.
6. Production & QC : Meneliti produk dan proses produksi perusahaan untuk memperoleh standar kualitas yang diperlukan. Tugas quality control mencakup monitoring, uji-tes dan memeriksa semua proses produksi yang terlibat dalam produksi suatu produk. Dia harus memastikan standar kualitas dipenuhi oleh setiap komponen dari produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan.
7. Marketing & PR : Melakukan fungsi manajemen untuk membangun dan menjaga hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain antara organisasi dengan berbagai publiknya yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut.
8. Brand Activation : Melakukan berbagai kegiatan, baik online maupun offline. Secara online dilakukan melalui aktivasi komunitas lewat media sosial seperti web situs resmi, instagram dan facebook. Sedangkan secara offline melalui aktivasi merek, dan event pameran, Roadshow mall to mall. Syarat keberhasilannya sama, yakni: berhasil menciptakan brand awareness, meningkatkan minat konsumen untuk mencoba produk, serta membangun relationship dengan pelanggan.
9. Design/Web/PR-Marketing : Proses perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian program-program yang merangsang pembelian dan kepuasan konsumen melalui komunikasi mengenai informasi yang dapat dipercaya dan melalui kesan-kesan yang menghubungkan perusahaan dan produknya sesuai dengan kebutuhan, keinginan, perhatian dan kepentingan para konsumen.
10. After Sales : Membantu merawat kendaraan otomotif mobil Audi yang telah dibeli oleh para konsumen berupa service rutin, dan pergantian sparepart otomotif mobil Audi.
11. Dealer Sales : Melaksanakan penjualan yang ditargetkan oleh pihak perusahaan.
12. Sales CR : Menjalini hubungan yang baik dengan para konsumennya, serta memberikan berbagai informasi yang aktual perihal produk otomotif Audi.
13. Sales Trainer : Melakukan proses pelatihan berkala perihal produk dan teknologi otomotif mobil Audi.
14. Sales GSO : Menjual kepada pihak pemerintahan (company) dan pihak kedutaan yang berada di Indonesia.
15. Sales Adm. : Mencatat berbagai aktifitas penjualan kendaraan otomotif mobil Audi serta membuat faktur kendaraan otomotif mobil Audi.

16. Stock & Distribution : Menjaga kondisi kendaraan sebelum dikirim kepada para konsumen, serta mengecek kembali kondisi kendaraan sebelum di delivery kepada para konsumen.

4.2. Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1. Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal Pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

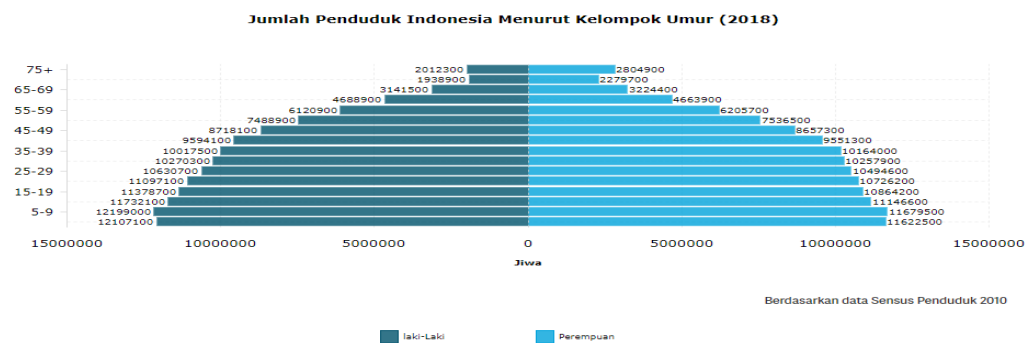
Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi perusahaan yang tidak langsung berhubungan dengan perusahaan. Lingkungan mikro dan makro termasuk kedalam lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi kondisi internal pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia).

1. Sosial Demografi

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) bahwa :

Dengan terus bertumbuhnya jumlah penduduk di Indonesia dan juga bertambahnya jumlah masyarakat kelas premium (mobil mewah) di Indonesia yang merupakan peluang pasar bagi seluruh industri atau bagi pemain di kelas ini (premium), sehingga menjadi ukuran bertambahnya perusahaan sehingga mempengaruhi akan permintaan terhadap mobil mewah mengalami peningkatan.

Berdasarkan proyeksi Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) jumlah penduduk Indonesia pada 2018 mencapai 265 juta jiwa. Jumlah tersebut terdiri dari 133,17 juta jiwa laki-laki dan 131,88 juta jiwa perempuan. Menurut kelompok umur, penduduk yang masih tergolong anak-anak (0-14 tahun) mencapai 70,49 juta jiwa atau sekitar 26,6% dari total populasi. Untuk populasi yang masuk kategori usia produktif (14-64 tahun) 179,13 juta jiwa (67,6%) dan penduduk usia lanjut 65 ke atas sebanyak 85,89 juta jiwa (5,8%).



Gambar 13.
Jumlah Penduduk Indonesia
Menurut Kelompok Umur 2018

Dari proyeksi tersebut, jumlah kelahiran pada tahun ini mencapai 4,81 juta jiwa sedangkan jumlah kematian 1,72 juta jiwa. Adapun rasio angka ketergantungan (usia produktif terhadap usia nonproduktif) sebesar 47,9%, lebih rendah dari tahun sebelumnya sebesar 48,1% dan juga turun dari posisi 2010 yang mencapai 50,5%.

Tabel 11.

Social Economic Status Indonesia

Social Economic Status	Pengeluaran/bulan
A+	>50.000.000
A	30.000.000
B	15.000.000
C1	5.000.000
C2	1.500.000
D	800.000
E	350.000

Sumber : Data diolah penulis (2018)

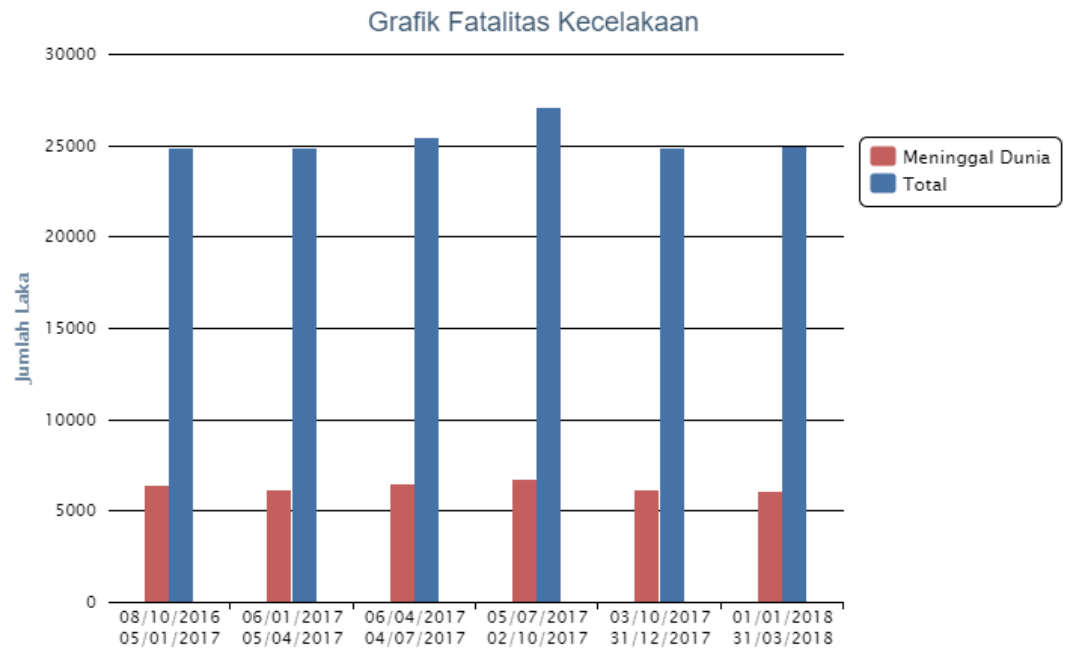
Dengan memperluasnya kelas menengah di Indonesia dapat membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan memperluas kesejahteraan. Setelah menurunnya tingkat kemiskinan secara signifikan di Indonesia dalam dua dekade terakhir, sementara itu 45% penduduk lainnya merupakan kelompok yang ingin menjadi kelas menengah, mereka tidak lagi miskin atau rentan jatuh miskin. Anggota dari kelas beraspirasi ini belum mencapai tingkat keamanan ekonomi dan belum memiliki gaya hidup kelas menengah. Dengan adanya 35% penduduk yang masih miskin atau rentan jatuh miskin, perhatian yang berkelanjutan diperlukan untuk memberi mereka kesempatan lebih besar agar keluar dari kemiskinan. Selain itu, perluasan kelas menengah merupakan hal yang sejalan dengan agenda pengentasan kemiskinan.

Saat ini setidaknya 52 juta orang masuk dalam kelas menengah yang berkontribusi pada 43% dari total konsumsi rumah tangga. Kelas menengah yang lebih besar akan membantu mempercepat pertumbuhan konsumsi. Kelas menengah juga dapat menjadi pendukung kuat tata kelola yang baik, memberi pendapatan lewat pajak yang diberlakukan untuk menyediakan layanan umum seperti infrastruktur, kesehatan, dan pendidikan, serta memulai usaha yang menciptakan lapangan pekerjaan. Sebaliknya jika kelompok yang ingin menjadi kelas menengah gagal naik tingkat ekonominya, hal ini mungkin akan berdampak pada masyarakat yang lebih terpolarisasi dan terpecah.

2. Teknologi (*technological*)

Semakin langkanya minyak bumi yang dibarengi dengan meningkatnya kebutuhan dunia, menyebabkan bahan bakar dunia semakin mahal. Disisi lain mobil pabrikan asal negara jepang dengan

keunggulan efisiensi bahan bakar, sudah masuk kepada kelas premium seperti Lexus. Hal ini menyebabkan pabrikan asal Eropa dan Amerika harus mengembangkan teknologi mesinnya dengan kemampuan yang sama. Tidak hanya itu produsen mobil saat ini dalam memproduksi mobil terutama mobil premium harus menjamin keselamatan yang mengendarainya, sehingga mengurangi tingkat kematian dalam berbagai kecelakaan lalu lintas, terutama di Indonesia. Berikut ini adalah grafik fatalitas kecelakaan yang terjadi di Indonesia pada tahun 2016-2018 :



Sumber data : Korlantas Polri

Gambar 14.
Grafik fatalitas kecelakaan
Tahun 2016-2018

Polri menyebut angka kecelakaan lalu lintas di seluruh Indonesia pada 2018 mengalami penurunan hingga 37%. Hal itu dilihat dari hasil Operasi Keselamatan 2018 yang digelar secara serentak di seluruh Indonesia selama 21 hari. Pada 2017 terjadi 3.646 kecelakaan, tahun 2018 sebanyak 2.310, jadi turun 1.336. Bukan hanya itu, jumlah korban meninggal dunia akibat kecelakaan yang terjadi pada 2018 juga turun. Tercatat pada 2017, korban tewas akibat kecelakaan mencapai 703 jiwa. Sementara pada 2018 korban tewas sebanyak 503 jiwa, jadi turun 200 orang. Ini 28 persen turunnya.

Jumlah korban luka berat dan ringan juga mengalami penurunan. Pada 2017, tercatat ada 732 orang luka berat akibat kecelakaan lalu lintas. Sementara pada 2018, jumlah korban turun 37 persen atau sebanyak 458 orang. Untuk korban luka ringan juga mengalami

penurunan sebanyak 38% atau 1.654 orang. Tahun 2017 korban luka ringan sebanyak 4.333 orang dan tahun 2018 sebanyak 2.679 orang.

Berikut adalah hasil wawancara dengan pihak Manager Marketing Pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia): *Semakin majunya perekonomian di Indonesia, tuntutan akan keamanan dan kenyamanan semakin tinggi pula sehingga perkembangan savety itu di mulai dari rancangan untuk membangun produk kendaraan berjenis mobil dalam bentuk struktur (Teknologi). Mobil premium yang savety/aman itu semakin berkembang sangat pesat, contohnya seperti kontruksi kabin yang lebih pokok/ringan, serta perancangan airbag dibagian dalam (interrior) mobil. Airbag dibagian depan terletak pada (dashboard) dan Airbag yang kedua terletak pada bagian (certain) pintu samping mobil, selain Airbag terdapat pula fasilitas berupa hill assist, cruse control, camera, dan automatic parking. Semua teknologi ini hanya bisa didapatkan pada mobil kelas premium, dikarenakan mahalnya teknologi.*

3. Ekonomi (*economics*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Mrketing Manager PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu :

Stabilitas ekonomi yang sangat bagus pertumbuhannya, ekonomi yang stabil bertambahnya forent direct investment, yaitu; Agresivitas pemerintah dalam membangun infrastruktur adalah faktor pendorong tumbuhnya kemampuan ekonomi menyebabkan uang yang beredar semakin besar. Disisi lain, nilai kurs rupiah terhadap dollar yang naik cukup besar sehingga menyebabkan tingkat imflasi yang tinggi, menyebabkan kenaikan harga-harga mobil baik itu kelas mobil ekonomis maupun mobil kelas premium.

Tabel 12.
Pertumbuhan PDB (%)

Rata-rata	
Pertumbuhan PDB (%)	
1998-1999	- 6.65
2000-2004	4.60
2005-2009	5.62
2010-2015	5.63
2016-2018	5.05

Tabel 13.
PDB (perubahan % tahunan)
Tahun 2013-2017

Tahun	PDB (dalam milyar USD)	PDB (perubahan % tahunan)	PDB per Kapita (dalam USD)
2013	915.0	5.6	3,528
2014	891.0	5.0	3,442
2015	861.0	4.9	3,329
2016	933.0	5.0	3,603
2017		5.1	

Sumber: Bank Dunia

Tabel 14.
Pertumbuhan PDB Riil (%)

Negara	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Amerika Serikat	2.2	1.7	2.6	2.9	1.5	2.3
Cina	7.9	7.8	7.3	6.9	6.7	6.8
Dunia		2.6	2.8	2.7	2.5	2.9
Indonesia	6.0	5.6	5.0	4.9	5.0	5.1

Berbagai sumber

Tabel 15.
PDB per Kapita (dalam Dollar Amerika Serikat)

Negara	2012	2013	2014	2015	2016
Amerika Serikat	51,384	52,608	54,375	55,868	57,638
Cina	6,260	7,037	7,569	7,808	8,123
Dunia	10,552	10,719	10,874	10,164	10,191
Indonesia	3,764	3,685	3,541	3,379	3,570

Berbagai sumber

Indonesia masih tetap berada di luar peringkat top 100 negara dengan PDB per kapita paling tinggi sedunia. Melalui sejumlah rencana pembangunan Pemerintah, Pemerintah Indonesia bertujuan untuk meningkatkan angka ini menjadi sekitar 14.250 - 15.500 dollar AS pada tahun 2025. Namun, tetap diragukan apakah target ambisius ini akan dapat direalisasikan, apalagi seperti yang disebutkan di atas indikator ini tidak merefleksikan distribusi (setara) dari pendapatan atau kekayaan dalam masyarakat Indonesia. Dibutuhkan kebijakan Pemerintah yang efektif untuk menyediakan lebih banyak pendidikan untuk anak-anak Indonesia dan lebih banyak kesempatan kerja untuk orang-orang dewasa Indonesia. Untuk menganalisis sampai tingkatan mana, beberapa ciri kebudayaan-kebudayaan Indonesia (misalnya budaya dominan Jawa) membatasi pertumbuhan PDB (dibandingkan dengan pengaruh dari, contohnya, kebudayaan Tiongkok terhadap pertumbuhan PDB RRT). Meski para pembelinya merupakan orang-orang kelas menengah keatas dengan kemampuan daya beli yang tinggi, namun segmen pasar mobil

mewah atau mobil premium juga sensitif terhadap kondisi perekonomian. Jika, pertumbuhan ekonomi lesu maka laju permintaan mobil dengan banderol mahal itu pun ikut menyusut. Terlebih, harga mobil premium CBU (*Completely Build Up*) ini jauh lebih mahal. Setelah dikenai import duty atau pajak impor sebesar 40%, juga dikenakan Pajak Penjualan Barang Mewah (PPnBM) yang besarnya mencapai 40%. Faktor Gross Domestic Product (GDP) menjadi faktor penting dalam pasar mobil premium. Jika GDP naik, maka permintaan terhadap mobil premium pasti akan mengalami kenaikan. Dampak tersebut akan lebih berat dihadapi oleh industri otomotif khususnya mobil yang diimpor dengan keadaan utuh (*Completely Build Up*). Hal tersebut dikarenakan harga jual mobil tersebut akan jauh lebih tinggi dari sebelumnya akibat nilai tukar Rupiah yang terus memburuk. Pertumbuhan ekonomi, stabilitas perekonomian, perkawitan, menggambarkan daya beli yang semakin kuat.

4. Lingkungan (Environmental)

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu : *“Dinegara asal/principle, persyaratan emisi sudah semakin ketat sebagai reaksi dari isu tentang global warming, ditambah dengan kesadaran masyarakat dunia tentang kerusakan lingkungan, akibatnya perkembangan teknologi mobil menjadi semakin ketat dalam aturan terutama dalam hal emisi, namun untuk Indonesia masih menggunakan standar Euro 3.”*

Pada saat ini sektor transportasi tumbuh dan berkembang seiring dengan peningkatan ekonomi nasional maupun global. Pesatnya pertumbuhan kendaraan bermotor berakibat meningkatnya penggunaan bahan bakar minyak (BBM) di sektor transportasi. Dampaknya, gas buang (emisi) yang mengandung polutan juga naik dan mempertinggi kadar pencemaran udara. Emisi kendaraan bermotor mengandung gas karbon dioksida (CO₂), nitrogen oksida (NO_x), karbon monoksida (CO), volatile hydro carbon (VHC), dan partikel lain yang berdampak negatif pada manusia ataupun lingkungan bila melebihi ambang konsentrasi tertentu. Dalam upaya mengurangi emisi, Uni Eropa (European Union – EU) menempuh cara dengan untuk menggunakan teknologi transportasi yang lebih ramah lingkungan.

History and levels of Euro Standards					
EURO STANDARDS	ENTRY INTO FORCE		EMISSION LIMITS		
	NEW CAR TYPES	ALL NEW CARS	PETROL NO _x	DIESEL NO _x	DIESEL PM
Euro 0	1 October 1991	1 October 1993	1000 mg/km	1600 mg/km	(no limit)
Euro 1	1 July 1992	31 December 1992	490 mg/km (-51%)	780 mg/km (-51%)	140 mg/km
Euro 2	1 January 1996	1 January 1997	250 mg/km (-75%)	730 mg/km (-54%)	100 mg/km (-29%)
Euro 3	1 January 2000	1 January 2001	150 mg/km (-85%)	500 mg/km (-69%)	50 mg/km (-64%)
Euro 4	1 January 2005	1 January 2005	80 mg/km (-92%)	250 mg/km (-84%)	25 mg/km (-82%)
Euro 5	1 September 2009	1 January 2011	60 mg/km (-94%)	180 mg/km (-89%)	5 mg/km (-96%)
Euro 6	1 September 2014	1 September 2015	60 mg/km (-94%)	80 mg/km (-95%)	5 mg/km (-96%)

NOTE : Euro 1 and 2 NO_x values are developed from HC+NO_x limits
Euro 0, 1 and 2 limits are converted to the new test cycle introduced in Euro 3

source: ACEA (European Automobile Manufacturers' Association)

Gambar 15.

History and levels of Euro Standards

Di awal 1990 EU mengeluarkan peraturan yang mewajibkan penggunaan katalis untuk mobil bensin, sering disebut standar Euro 1. Ini bertujuan untuk memperkecil kadar bahan pencemar yang dihasilkan kendaraan bermotor. Lalu secara bertahap EU memperketat peraturan menjadi standar Euro 2 (1996), Euro 3 (2000), Euro 4 (2005), Euro 5 (2009), dan Euro 6 (2014). Persyaratan yang sama juga diberlakukan untuk mobil diesel dan mobil komersial berukuran kecil dan besar. Standar emisi kendaraan bermotor di Eropa ini juga diadopsi oleh beberapa negara di dunia. Dalam upaya mengurangi emisi, Uni Eropa menempuh cara dengan untuk penggunaan teknologi transportasi yang lebih ramah lingkungan. Di awal 1990 EU mengeluarkan peraturan yang mewajibkan penggunaan katalis untuk mobil bensin, sering disebut standar Euro 1. Ini bertujuan untuk memperkecil kadar bahan pencemar yang dihasilkan kendaraan bermotor. Lalu secara bertahap EU memperketat peraturan menjadi standar Euro 2 (1996), Euro 3 (2000), Euro 4 (2005), Euro 5 (2009), dan Euro 6 (2014). Persyaratan yang sama juga diberlakukan untuk mobil diesel dan mobil komersial berukuran kecil dan besar. Standar emisi kendaraan bermotor di Eropa ini juga diadopsi oleh beberapa negara di dunia. Penerapan standar emisi tersebut diikuti dengan peningkatan kualitas BBM. Contohnya Euro 1 mengharuskan diproduksi dengan teknologi yang harus menggunakan bensin tanpa timbal. Euro 2 untuk mobil diesel harus menggunakan solar dengan kadar sulfur dibawah 500ppm. Pengurangan lebih banyak kadar sulfur dibawah 500ppm. pengurangan lebih banyak kadar sulfur di mesin bensin dan solar diatur dalam euro 3, euro 4, dan untuk truk diesel diatur dalam Euro 5.

Standar Euro untuk Mobil Bensin dan Diesel

Standard	Gasoline		Diesel
	Lead	Sulfur (ppm)	Sulfur (ppm)
Euro 1	0	NA	NA
Euro 2	0	500	500
Euro 3	0	150	350
Euro 4	0	50 ^a	50 ^a
Euro 5 ^b	NA	NA	50 ^a

ppm = parts per million, NA = not applicable

^a 10 PPM is in the late stages of Adoption by the European Union

^b Heavy Duty Diesel Engines Only

Sumber: ADB(2003)

Gambar 16.

Standar Euro untuk Mobil Bensin dan Diesel

Dalam menetapkan standar emisi kendaraan disuatu negara, pembuat kebijakan harus mengetahui betul hubungan erat antara dua hal penting yang berkaitan erat. Yakni antara standar emisi kendaraan dengan teknologi mesin kendaraan dan kualitas bbm. Penerapan standar emisi tersebut diikuti dengan peningkatan kualitas BBM. Contohnya Euro 1 mengharuskan mesin diproduksi dengan teknologi yang hanya menggunakan bensin tanpa timbal. Euro 2 untuk mobil diesel harus menggunakan solar dengan kadar sulfur di bawah 500 ppm. Pengurangan lebih banyak kadar sulfur di mesin bensin dan solar diatur dalam Euro 3, Euro 4; dan untuk truk diesel diatur dalam Euro 5.

Dalam menetapkan standar emisi kendaraan di suatu negara, pembuat kebijakan harus mengetahui betul hubungan erat antara dua hal penting yang berkaitan erat. Yakni antara standar emisi kendaraan dengan teknologi mesin kendaraan dan kualitas BBM sehingga. Itu gunanya untuk menjamin bahwa kualitas BBM yang tepat sudah harus tersedia. Pada saat ini Indonesia masih menggunakan Euro2, berdasarkan Keputusan Menteri Negara Lingkungan Hidup No 141/2003 tentang Ambang Batas Emisi Gas Buang Kendaraan Bermotor Tipe Baru sejak 2007. Tapi masih banyak kendaraan pribadi atau umum yang masih menggunakan standar emisi Euro 1. Pada 1 Agustus 2013 Pemerintah RI mulai menerapkan Euro 3 pada kendaraan bermotor roda dua. Sepeda motor harus menggunakan BBM standar Euro 3 dengan oktan 91 dan tanpa timbal.

5. Politik (*Political*) dan Legal (*Legal*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Mrketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu : *Pemerintah ingin mendorong pertumbuhan industri, sehingga komitmen pemerintah mengajak para principle ini untuk berinvestasi dan membuka pabrikan otomotif mobil di Indonesia, ini memudahkan mereka untuk*

berinvestasi terutama pada sektor otomotif ini dikarenakan menyerap ketenagakerjaan yang banyak (manambah peluang lapangan kerja).

Pemerintah Indonesia bertekad untuk mengubah Indonesia menjadi pusat produksi global untuk manufaktur mobil dan ingin melihat produsen-produsen mobil yang besar untuk mendirikan pabrik-pabrik di Indonesia karena negara ini bertekad untuk menggantikan Thailand sebagai pusat produksi mobil terbesar di Asia Tenggara dan wilayah ASEAN. Dalam jangka panjang, Pemerintah ingin mengubah Indonesia menjadi sebuah negara pemanufaktur mobil yang independen yang memproduksi unit-unit mobil yang seluruh komponennya dimanufaktur di Indonesia. Saat ini, Thailand mengontrol kira-kira 43,5% dalam konteks penjualan di wilayah ASEAN, sementara Indonesia berada di posisi kedua dengan 34% pangsa pasar. Pemerintah Indonesia melihat industri otomotif dalam negeri akan terus berkembang mengingat Indonesia memiliki pasar yang cukup besar. Dengan terus berkembangnya industri otomotif di Indonesia, pemerintah juga akan terus mengawasi serta membuat peraturan-peraturan tentang industri tersebut. Salah satu contohnya adalah dirubahnya PP No. 41 Tahun 2013 dengan PP No.22/2014 tentang barang kena pajak yang tergolong mewah berupa kendaraan bermotor yang dikenai pajak penjualan atas barang mewah. Selain itu juga dirubahnya Peraturan Menteri Keuangan No.213/PMK.011/2011 dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 132/PMK.010/2015 tentang penetapan sistem klasifikasi barang dan pembebanan tarif bea masuk atas barang impor. Dengan adanya perubahan peraturan tersebut akan menjadi ancaman yang besar. Ancaman tersebut akan didapat oleh industri otomotif khususnya mobil mewah. Perusahaan yang bergerak di industri otomotif juga tidak dapat hanya fokus kepada peraturan mengenai industri otomotif saja. Hal tersebut dikarenakan banyak faktor-faktor yang mendukung jalannya industri otomotif yang juga diatur oleh peraturan pemerintah. Maka dari itu perusahaan yang bergerak di industri otomotif juga harus melihat peraturan-peraturan yang dibuat pemerintah karena peraturan-peraturan tersebut memiliki kemungkinan akan digantikan dengan peraturan yang baru.

Analisis lingkungan pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu:

Selain lingkungan makro dan lingkungan mikro terdapat satu lagi lingkungan eksternal perusahaan, dimana pada lingkungan ini akan lebih mengarah pada aspek persaingan perusahaan pada saat ini berada.

6. Ancaman pendatang baru :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Mrketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu :

Ancaman pendatang baru menjadi lemah dikarenakan investasi yang dibutuhkan dibisnis ini (mobil premium) sangat besar, dengan akses terhadap teknologi yang tidak mudah (principle). Hal ini membuat ancaman pendatang baru menjadi sangat lemah.

Pendatang baru dalam industri otomotif merupakan sebuah ancaman bagi suatu perusahaan. Pada industri otomotif mempunyai tingkat pesaing yang tinggi karena dilihat dari produknya, otomotif mobil di Indonesia pertumbuhannya dari tahun ke tahun semakin berkembang pesat. Untuk memasuki industri mobil tidaklah mudah, terlebih untuk industri mobil mewah. Untuk memasuki industri mobil membutuhkan modal yang tidak sedikit, ditambah untuk mengurus perizinan sebuah induk perusahaan mobil juga tidak mudah. Maka dari itu, dalam industri mobil mewah di Indonesia tidak mendapatkan ancaman dari pesaing baru, di Indonesia yang mengisi para pemain otomotif kelas premium tetap pemain lama yaitu, Mercedes Benz, BMW, dan Lexus.

7. Kekuatan tawar menawar pemasok :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu : *Dikarenakan pemasok berasal dari negara-negara principle (Eropa), berdampak terhadap ketergantungan kepada pemasok sangat besar sehingga volume dari produk otomotif Audi masih belum besar yang berdampak pada harga. berbeda dengan Mercedes benz dan BMW yang sudah memiliki total penjualan lebih tinggi.*

Seluruh industri otomotif khususnya industri mobil mewah memiliki pemasok yang berada diluar Indonesia. Pemasok tersebut merupakan perusahaan induk dari setiap merek mobil tersebut. Mobil CBU (Completely Build Up) sudah pasti memiliki pemasok dari luar negeri karena mobil diimpor dalam keadaan utuh. Selain itu jenis mobil CKD (Completely Knock Down) juga memiliki pemasok dari luar negeri karena mobil diimpor dalam keadaan terpisah dan baru dirakit di Indonesia. Dengan memiliki pemasok dari luar negeri, maka kekuatan pemasok cukup kuat, maka hal tersebut dapat menjadi ancaman yang besar bagi industri mobil mewah. Ancaman besar tersebut karena kekuatan pemasok cukup kuat, dimana perusahaan mobil mewah yang ada di Indonesia tidak memiliki pemasok lain selain dari perusahaan induk dari setiap merek mobil tersebut. Dengan kata lain, perusahaan mobil mewah di Indonesia harus mengikuti apapun yang diberikan dan ditawarkan oleh perusahaan induk mereka.

8. Kekuatan tawar menawar pembeli :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu :

Tidak banyaknya pembelian dalam jumlah besar, membuat posisi tawar menawar pembeli itu menjadi lebih lemah dibandingkan penjual. Pembelian dalam jumlah besar/banyak terjadi pada armada taxi. Dimana produk mobil mercedes benz dijadikan taxi premiumnya bluebird meskipun hanya sedikit, tetapi pasar yang lebih besar lagi ada pada retail, sehingga posisi tawar menawar pembeli menjadi rendah.

Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen dikatakan cukup kuat, jika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, konsumen membeli dalam jumlah banyak, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, dan pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil. Konsumen PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) dapat dikatakan memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup kuat, dan kondisi ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia). Semakin meningkatnya jumlah konsumen yang semakin kritis, perusahaan produk otomotif mobil premium yang menawarkan produk bervariasi dan semakin banyak jenisnya, termasuk dari segi mutu dan harga jual produk. Hal ini mengakibatkan pembeli memiliki alternatif pilihan yang sangat beragam sehingga pembeli dapat memilih produk mana yang terbaik dengan harga yang relatif murah. Selain itu, pembeli juga menghadapi biaya peralihan yang relatif kecil karena pembeli dengan mudahnya dapat berpindah dari perusahaan otomotif mobil PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) kepada perusahaan mobil mewah yang lain. Pembeli juga memiliki informasi yang lengkap tentang pasar karena pembeli mengetahui lokasi dealer, pelayanan service, dan harga jual dari masing-masing perusahaan mobil mewah. Meskipun, sampai saat ini PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) mengalami kelebihan permintaan atas produknya, akan tetapi perusahaan harus tetap waspada terhadap kondisi seperti ini dimana pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup kuat terhadap produk otomotif mobil Audi.

9. Produk Substitusi :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu: *Substitusi produk premium ini tidak banyak, walaupun ingin naik kelas mereka harus menggunakan helikopter yang notaben infrastruktur di Indonesia belum mendukung, dan persepsi masyarakat menganggap helikopter itu salah satu barang yang mewah, padahal harganya seperti harga mobil Audi A8 seharga 2,9M.*

10. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu:

persaingan antar industri cukup ketat ditandai dengan sering munculnya produk baru yang menggambarkan suatu industri sedang bersaing, harga yang semakin dekat antar pesaing, agresivitas para dealer harus menambah dan membuka geray pelayanan, tapi persaingan dalam suatu industri semakin ketat walaupun ancaman pendatang baru sangat lemah.

Persaingan antara perusahaan sejenis dalam industri mempengaruhi kebijakan yang akan diambil perusahaan dalam memasarkan mobil truk. Persaingan tersebut dipengaruhi faktor-faktor, seperti jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk dan hambatan keluar dari industri. Persaingan dalam industri otomotif di Indonesia cukup ketat. Persaingan yang terjadi yaitu memperebutkan potensi pasar dengan meningkatkan kualitas produk dan memperoleh kepercayaan konsumen melalui promosi. Promosi dan inovasi yang dilakukan oleh BMW, Lexus, dan Mercedes Benz, tentu akan mempengaruhi kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh divisi penjualan Audi pada PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia). BMW menempati urutan kedua setelah Mercedes Benz dalam besarnya perolehan pangsa pasar untuk segmen mobil premium dipasar domestik Indonesia. tinggi rendahnya tingkat persaingan di dalam suatu industri tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industri, sedikitnya perbedaan antar produk, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri, dan biaya tetap yang relatif sangat tinggi. Persaingan industri otomotif mobil mewah semakin meningkat seiring dengan berkembangnya kebutuhan para konsumen yang berstatus sosial tinggi terhadap mobil premium (mewah) di Indonesia. Salah satu keunggulan Audi dalam menghadapi persaingan adalah fitur seperti virtual cockpit pada produk mobil Audi A4, Audi Q5, dan Audi Q7 serta kelengkapan interior di dalam mobil Audi yang lainnya.

Tabel 16.
Hasil Penyusunan Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Score	Ratting	Weight Score
	Peluang				
1.	Stabilitas ekonomi Indonesia yang sangat bagus	0.12	3.4	3.3	0.396
2.	Gaya Hidup dan aktualisasi diri (status sosial)	0.12	3.6	3.0	0.36
3.	Pemerintah mendukung perakitan mobil premium audi di indonesia (premium car).	0.10	3.2	2.8	0.28
4.	Pelaku industri mobil mewah di Indonesia tidak banyak	0.10	3.4	3.0	0.3
5.	Perkembangan teknologi yang cepat	0.10	3.6	3.2	0.32
	Ancaman				
1.	Pertumbuhan pangsa pasar kompetitor	0.12	3.6	3.2	0.384
2.	Kompetitor sejenis dengan harga yang lebih rendah	0.10	3.2	2.9	0.29
3.	Regulasi pemerintah sering berubah-ubah terhadap pajak.	0.10	2.8	2.4	0.24
4.	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	0.08	2.8	2.4	0.192
5.	Pembeli lebih memilih mengalihkan pembelian mobil kepada kompetitor dikarenakan harga	0.08	2.6	2.2	0.176
	Total	1			2.938

Sumber : Data diolah oleh penulis (2018)

Berdasarkan tabel 14. matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 2.938. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah Stabilitas ekonomi Indonesia yang sangat bagus, dengan skor 0.396. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah pertumbuhan pangsa pasar kompetitor sebesar 0.384. Maka dari itu, PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus bisa memanfaatkan peluang dengan meningkatnya angka pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan penduduk di Indonesia meningkat, terutama jumlah konsumen produk otomotif mobil mewah di kota Jakarta. PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus bisa menyiapkan strategi yang tepat untuk melawan pertumbuhan pangsa pasar kompetitor..

4.2.2. Analisis Kondisi Lingkungan Internal pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

4.2.2.1. Analisis STP

Dalam aktifitas pemasaran, melakukan analisis STP (Segmenting, Targeting, Positioning) merupakan hal yang sangat penting. Analisis STP dianggap penting karena dengan analisis tersebut perusahaan akan mengetahui pasar yang dituju dengan lebih spesifik. Dengan mengetahui pasar yang dituju secara spesifik, perusahaan akan mendapat kemudahan dalam melakukan aktifitas pemasaran, salah satunya untuk menyusun strategi pemasaran.

PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) diketahui bahwa Audi Indonesia melakukan pengelompokan target pelanggan ke dalam beberapa segmen berdasarkan geografis, demografis, dan perilaku. Setelah mengelompokkan target pelanggan tersebut, dilakukan penetapan target pelanggan. Target pelanggan Audi Indonesia merupakan masyarakat Indonesia berjenis kelamin pria maupun wanita yang berusia 25-50 tahun, berpendidikan Strata 1, Strata 2, dan Strata 3 dengan pendapatan >Rp 40.000.000,00 per bulan. Lalu target pelanggannya tersebut merupakan masyarakat kelas atas yang mengutamakan kenyamanan, keamanan, desain, serta teknologi pada otomotif khususnya mobil. Setelah menetapkan target, Audi Indonesia melakukan positioning yaitu : Premium Car, Technology, Sporty, dan Best Services.

Tabel 17.

Analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

<i>Segmenting</i>	
Geografis	
Negara	Indonesia
Wilayah	Kota besar
Demografis	
Usia	25-55 Tahun
Jenis Kelamin	Pria, dan Wanita.
Pendidikan	Strata 1, Strata 2, Strata 3.
Pekerjaan	Pegawai (Direktur), Wiraswasta (Pengusaha), dan Pejabat Tinggi Negara.
Pendapatan	>50.000.000
Psikografis	
Kelas Sosial	Masyarakat berstatus sosial A+ (>50.000.000) nya
Gaya Hidup	Menyukai dengan kenyamanan, keamanan, desain, dan teknologi terkini pada otomotif mobil, serta

	dengan gaya hidup Hedonis (Gaya belanja untuk menyenangkan diri)
Perilaku	
Sikap Terhadap Produk	Masyarakat Indonesia semakin banyak membutuhkan mobil untuk sebagai aktualisasi diri (image), dan kendaraan berjenis mobil bisa dikatakan sebagai status sosial, terutama bagi masyarakat yang pendapatannya A+.
Targeting	
Audi Indonesia menetapkan target para pelanggannya terhadap masyarakat Indonesia yang berjenis kelamin pria maupun wanita yang berusia 25-50 tahun, yang berpendidikan Strata 1, Strata 2, Strata 3, Doktoral, pengusaha kelas atas, dengan pendapatan >Rp 50.000.000,00. Lalu target untuk memuaskan pelanggannya tersebut merupakan masyarakat A+ yang mengutamakan kenyamanan, keamanan, desain, serta teknologi pada otomotif khususnya mobil.	
Positioning	
<i>Image, Technology, Sporty dan Best Services.</i>	

4.2.2.2. Analisis 7P

a. Produk (*Product*)

Tabel 18.

List Product Premium Car (Sedan) Indonesia
On The Road 2018

Price List Premium Car Indonesia 2018			
Audi	BMW	Mercedes Benz	Lexus
Type	Type	Type	Type
1. A4 1.8 T FSI	1. 320i Sport	1. A200 Urban	1. IS 250
2. A4 1.8 T FSI PI	2. 320i Luxury	2. C200 Sport	2. GS 2012 250
3. A4 1.8 T FSI PI A/T + CBU	3. 320d M Modern	3. A250 Sport	3. IS 250 F Sport
4. A4 1.8 T FSI PI A/T	4. 328i Luxury	4. C200 Edition C	
5. A4 1.8 T FSI PI A/T + Body kit + Velg 19 inci	5. 328i Sport	5. C250 AVA AMG	
6. A4 2.0 T FSI PI A/T	6. 320i Gran Turismo Luxury	6. C250 AVA AMG Plus	
		7. C300 AVA	
		8. A45 AMG	
1. A5 2.0 T FSI (4 Pintu)	1. 520d Modern	1. E200 FL	1. ES 300 H
2. A5 2.0 T FSI (2 Pintu)	2. 520i Modern	2. E400 AMG FL	2. GS 2012 350

pintu) 3. A5 Sportback 4. A5 2.0 T FSI Couple 5. A5 2.0 T FSI Sportback 6. A5 3.2 T FSI Quattro	3. 528i Luxury 4. 535i Gran Turismo Luxury	3. E250 Coupe AMG FL	3. IS 300
1. A6 2.0 T FSI 2. A6 3.0 T FSI Quattro 3. A6 2.8 T FSI S-Line 4. A6 3.0 T FSI (C7)-WEF version 5. A6 3.0 T FSI Quattro 6. A6 L 3.0 FSI Quattro 7. A6 L 3.0 T FSI Quattro	1. 640i Coupe 2. 640i Gran Coupe Pure Edition 3. 640i Convertible 4. 640i Gran Coupe	1. E250 Cabrio AMG FL 2. NEW CLS400 AMG Dynamic	1. GS 2012 450 H
1. A7 3.0 T FSI Quattro Sportback 2. A7 3.0 T FSI Quattro Luxury	1. 730Li 2. 730d 3. 730Li M Sport 4. 740Li 5. 750Li		
1. A8 3.0 T FSI Quattro	1. M3 2. M4 Coupe 3. M5 M 4. M5	1. SLK 55 AMG 2. CLS 63 AMG 3. NEW S400 L Exclusive 4. SL 350 AMG 5. NEW S400 L Exclusive (CBU) 6. C63 Coupe AMG 7. SL 63 AMG	1. LS 460 L Pacelift 2. LS 600H L 3. LS 460 L 4 Seater 4. LS 460 L 5 Seater
S3 2.0 T FSI Sedan	335i M Sport	1. E250 CDI ELEGANCE FL 2. E250 CGI AT AVA AMG 3. E250 AVA FL	
TT 2.0 T FSI Sport Quattro	535i Sport	1. SLK 200 2. SLK 250 AMG	

1. R8	1. M6 Gran Coupe Exclusive 2. M6 gran Coupe 3. 760Li	1. NEW S500 L 2. NEW S500 L (CBU)	1. RC F A/T Carbon Fibre 2. LS 600H L 4 Seater 3. LS 600H L 4 Seater
-------	--	--------------------------------------	--

Sumber : www.audi.co.id www.bmw.co.id www.lexus.co.id www.mercedes-benz.co.id

Di segmen sedan premium, level apapun baik itu sedan kompak, medium, maupun big sedan sekalipun, prestisius adalah sisi yang paling ingin dikedepankan oleh para produsen. Maklum saja, berbeda dengan di negara asalnya, Jerman, di mana Mercedes-Benz, Audi, BMW adalah mobil yang umum berseliweran. Di Tanah Air, sudah sejak puluhan tahun lalu, tiga merek ini bersaing menjadi yang paling dicari oleh kalangan atas. Audi merupakan sebuah merek mobil mewah di dunia. Di Indonesia, produk yang ditawarkan Audi merupakan produk CBU (Completely Build Up) yang di impor ke Indonesia dalam keadaan utuh. Dengan diimpornya produk dengan keadaan utuh, produk Audi di Indonesia memiliki keunggulan dari sisi kualitas dibandingkan dengan pesaingnya. Produk yang ditawarkan Audi Indonesia memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan yang dimiliki Audi adalah dari sisi teknologi seperti tagline yang dimilikinya yaitu "Vorsprung durch Technik" yang berarti Teknologi untuk kedepan. Ini adalah salah satu yang paling dieksploitasi segmen C komparatif kendaraan kompak. Lalu untuk Audi memiliki kualitas kabin yang bagus. Selain itu, transmisinya halus. Mobil Audi yang juga tidak terlalu banyak beredar di Indonesia membuat tingkat eksklusivitasnya lebih tinggi. Mengenai mobil Audi memiliki kualitas sangat baik dan dikenal di Eropa, Kelebihan Audi adalah bagian interior yang dirancang sangat sempurna. Kabin terasa nyaman dan lega sehingga bisa berkendara dengan nyaman. Transmisi CVT mobil Audi ini pun terbilang halus. Alternatif untuk sistem drive depan adalah total quattro Audi, juga tersedia untuk segmen C. kompak Di sisi lain, transmisi manual enam-kecepatan dapat diganti dengan S tronic otomatis tujuh hubungan dan kopling ganda. Dalam hal peralatan, selain facelift tersebut, Audi membuka lampu baru yang standar xenon dan opsional fitur matriks LED. Hal ini juga termasuk kursi dengan fungsi pijat, Audi kemacetan membantu, sebuah sistem yang memiliki fungsi primitif otonom mengemudi sampai 65 km / jam.

b. Harga (*Price*)

Tabel 19.
Price List Premium Car (Sedan) Indonesia
On The Road 2018

Price List Premium Car Indonesia 2018							
Audi		BMW		Mercedes Benz		Lexus	
Type	Harga	Type	Harga	Type	Harga	Type	Harga
1. A4 1.8 T FSI	645 jt	1. 320i Sport	619 Jt	1. A200 Urban	539 Jt	1. IS 250	850 Jt
2. A4 1.8 T FSI PI	715 Jt	2. 320i Luxury	898 Jt	2. C200 Sport	609 Jt	2. GS 2012 250	975 Jt
3. A4 1.8 T FSI PI A/T + CBU	745 Jt	3. 320d M Modern	669 Jt	3. A250 Sport	679 Jt	3. IS 250 F Sport	950 Jt
4. A4 1.8 T FSI PI A/T	750 Jt	4. 328i Luxury	749 Jt	4. C200 Edition C	679 Jt		
5. A4 1.8 T FSI PI A/T + Body kit + Velg 19 inci	785 Jt	5. 328i Sport	749 Jt	5. C250 AVA AMG	749 Jt		
6. A4 2.0 T FSI PI A/T	820 Jt	6. 320i Gran Turismo Luxury	859 Jt	6. C250 AVA AMG Plus	769 Jt		
				7. C300 AVA	829 Jt		
				8. A45 AMG	1,099 M		
1. A5 2.0 T FSI (4 Pintu)	860 Jt	1. 520d Modern	838 Jt	1. E200 FL	849 Jt	1. ES 300 H	1,035 Jt
2. A5 2.0 T FSI (2 pintu)	885 Jt	2. 520i Modern	858 Jt	2. E400 AMG FL	1,269 Jt	2. GS 2012 350	1,110 Jt
3. A5 Sportback	885 Jt	3. 528i Luxury	998 Jt	3. E250 Coupe AMG FL	1,289 Jt	3. IS 300	1,119 Jt
4. A5 2.0 T FSI Couple	975 Jt	4. 535i Gran Turismo Luxury	1,458 Jt				
5. A5 2.0 T FSI Sportback	990 Jt						
6. A5 3.2 T FSI Quattro	1,200 Jt						
1. A6 2.0 T FSI	999 Jt	1. 640i Coupe	1,428 Jt	1. E250 Cabrio	1,329 Jt	1. GS 2012	1,378 Jt

2. A6 3.0 T FSI Quattro	1,110 Jt	2. 640i Gran Coupe Pure Edition	1,578 Jt	2. AMG FL NEW CLS400 AMG Dynamic	1,399 Jt		
3. A6 2.8 T FSI S-Line	1,135 Jt	3. 640i Convertible	1,608 Jt				
4. A6 3.0 T FSI (C7)-WEF version	1,250 Jt	4. 640i Gran Coupe	1,678 Jt				
5. A6 3.0 T FSI Quattro	1,475 Jt						
6. A6 L 3.0 FSI Quattro	1,992 Jt						
7. A6 L 3.0 T FSI Quattro	1,992 Jt						
1. A7 3.0 T FSI Quattro Sportback	1,475 Jt	1. 730Li	1,698 Jt				
2. A7 3.0 T FSI Quattro Luxury	1,475 Jt	2. 730d	1,748 Jt				
		3. 730Li M Sport	1,798 Jt				
		4. 740Li	1,998 Jt				
		5. 750Li	3,988 Jt				
1. A8 3.0 T FSI Quattro	2,750 Jt	1. M3	1,699 Jt	1. SLK 55 AMG	2,339 Jt	1. LS 460 L Pacelift	2,300 Jt
		2. M4 Coupe	1,799 Jt	2. CLS 63 AMG	2,679 Jt	2. LS 600H L	2,920 Jt
		3. M5 M	2,288 Jt	3. NEW S400 L Exclusive	2,089 Jt	3. LS 460 L 4 Seater	3,106 Jt
		4. M5	2,988 Jt	4. SL 350 AMG	2,229 Jt	4. LS 460 L 5 Seater	3,106 Jt
				5. NEW S400 L Exclusive (CBU)	2,379 Jt		
				6. C63 Coupe	2,269 Jt		

				AMG 7. SL 63 AMG	3,399 Jt		
1. S3 2.0 T FSI Sedan	1,050 Jt	1. 335i M Sport	990 Jt	1. E250 CDI ELEGAN CE FL 2. E250 CGI AT AVA AMG 3. E250 AVA FL	939 Jt 1,019 Jt 1,049 Jt		
1. TT 2.0 T FSI Sport Quattro	1,295 Jt	1. 535i Sport	1,298 Jt	1. SLK 200 2. SLK 250 AMG	1,029 Jt 1,149 Jt		
1. R8	5,200 Jt	1. M6 Gran Coupe Exclusive 2. M6 gran Coupe 3. 760Li	3,798 Jt 3,598 Jt 4,398 Jt	1. NEW S500 L 2. NEW S500 L (CBU)	3,399 Jt 4,569 Jt	1. RC F A/T Carbon Fibre 2. LS 600H L 4 Seater 3. LS 600H L 4 Seater	3,525 Jt 3,985 Jt 3,985 Jt

Sumber : www.audi.co.id www.bmw.co.id www.lexus.co.id www.mercedes-benz.co.id

c. Tempat (*Place*)

Tabel 20.
Lokasi Dealer Audi, BMW, Lexus, dan Mercedes Benz
Indonesia

Merk	Audi	BMW	Lexus	Mercedes Benz
Lokasi Dealer	Audi Center MT Haryono : Indomobil Tower, Jl. Let. Jend. M.T. Haryono, Kav. 11, Bidara Cina, Jatinegara, Jakarta, 13330. (021) 8584 950	Astra BMW Sunter : Jl. Gaya Motor Selatan, No. 1 Sunter II – Jakarta, 14330, (0211) 6503636, 650 5959.	Menteng Gallery : Jl. Proklamasi No. 35 Menteng, Jakarta Pusat, 10320. (021) 3901322	Cakrawala Automotif Rabhasa : Jl. Denpasar Raya blok D-2 Kav. 12. Jakarta, 12940. (021) 252 2290.
	Audi Puri Indah : Jl. Komplek Puri Blok R No. 1 Kembangan, Rt.1/Rw.2, Kembangan Selatan, Jakarta Barat, 11610. (021) 58355860.	Astra BMW TB. Simatupang : Jl. R.A. Kartini Kav 2013 TB. Simatupang – Jakarta, 12430. (021) 7500 335, 769 1072.	Mampang Gallery : Jl. Mampang Prapatan No. 72, Jakarta Selatan, 12790. (021) 7918 3000	PT HARTONO RAYA MOTOR : Jl. Daan Mogot Km. 1 No.99, Jakarta Barat, 11510, (021) 5605 200
	Audi Pantai Indah Kapuk : Jl. Pantai Indah Selatan 1 ST/A, Pantai Indah Kapuk, Pluit, Penjaringan, Jakarta Utara, 14440. (021) 5881321	Astra BMW Pluit : Jl. Pluit Putra Raya No. 21, Jakarta, 14450, (021) 6660 5599.		PT. Adedanmas : Jl. TB. Simatupang Kav. 5 Jakarta, 12430, (021) 7510948
	PT United Indoprata – Audi Surabaya : Jl. Kombes Pol. Moh. Duryat. Tegalsari, Genteng, Kota Surabaya, 60271. Telp :	Astra BPS Sunter : Jl. Gaya Motor Selatan, No. 1, Sunter II – Jakarta, 14330, 6583 5225.		PT. Mercindo Autorama : Jl. Yos Sudarso Kav. 88, Jakarta 14240. (021) 266 08466.

	(031) 5311666		
	Audi BSD : Sektor VI Blok 201 Kav.3, Bumi Serpong Damai, Lengkong Karya Serpong Utara, Tangerang Selatan, 15310. (021) 5373788	Astra BMW Serpong Mall : @alam sutera West Gate GF G20, Jl. Jalur Sutera Barat Kav 16 Serpong – Tangerang, 15143, (021)3044937 2.	PT. Borneo Nusantara Indah : Jl. MT. Haryono Kav. 29-30 Jakarta, 12820. (021) 29380663
	PT Putranusa Agung Perkasa – Audi VW : Jl. H. Adam Malik No. 165 Silalas Medan Barat, Medan, 20144. (061) 6613500	Astra BMW Semarang : Jl. Jend. Sudirman No. 295, Semarang, 50149, (024)760 4666.	PT. Panji Rama Automotif : Jl. Sultan Iskandar Muda No. 19F, Jakarta, 12220. (021) 7226544.
	Audi Metropolitan Tower : Jl. R.A. Kartini Kav.14 TB Simatupang, Jakarta Selatan, 12430. (021) 27652078	Astra BMW Surabaya : Jl. HR Muhammad, Kav 2 Surabaya, 60189, (031) 734 5600.	NV Mass Sarana Motorama : Jl. Jend. Sudirman No. 8 Jakarta, 10220. (021) 2977 2600
	PT New Champion Motor – Audi Bandung : Jl. Soekarno Hatta No.291, Situsaur, Bojonloa Kidul, Bandung, 40234. (022) 5233535	Astra BPS Surabaya : Jl. HR Muhammad, Kav 2 Surabaya 60189, (031) 734 17.	PT. Dipo Angkasa Motor : Jl. Pluit Selatan No.1 C Jakarta Utara, 14440. (021) 669` 1666
		Astra BMW Bali : Jl. Cokroaminoto, No. 52, Denpasar	PT. Mercindo Autorama : Jl. Mampang Prapatan No. 69-70, Jakarta,

		Bali, (0361) 419 386.		12790. (021) 798 2304
		Astra BMW Makassar : Jl. Andi Pangeran Pettarani, No. 98A Makassar, (0411) 540 31.		PT. Panji Rama Otomotif : Jl. Raya Serpong Km. 7 No. 32, Tangerang 15311. (021) 531 21000
		Tunas BMW Tebet : Jl. Dr. Soepomo No. 174, Jakarta, 12810, (021) 829 8451, 830 1805-7		Cakrawala Automotif Rabhasa : Jl. RE Martadinata No. 15, Pamulang, Tangerang Selatan. (021) 27598999
		Tunas BMW Mampang : Jl. Buncit Raya No. 14, Pancoran, Jakarta, 12760, (021) 798 0707.		PT Panji Rama Otomotif : Jl. Boulevard Utara Kav. Commercial de Park Lot 2 No. 16, BSD City.
		Tunas BMW Hayam Wuruk : Jl. Hayam Wuruk No. 51, Jakarta, 11160, (021) 566 7509 / 563 3152.		PT CITRAKARYA PRANATA : Jl. Soekarno-Hatta No.727, Bandung, 40286. (022) 7303053
		Tunas BMW Tomang : Jl. Tomang Raya No. 19, Jakarta 11440, (021) 5667509 / 563 3152.		PT. Hartono Raya Motor : Jl. Raya Semarang, Km.10 Tambak Aji Semarang. (024) 866 5858
		Tunas BMW Bekasi : Jl. Bulevar Timur Block		PT Kalimas Arubu Indonesia : Jl. Raya Yogya-

		VA No. 9-10, Summarecon Bekasi- Bekasi 17143, (021) 2851 9465-7.		Solo Km.9, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55282. (0274) 488 130.
		BMW Eurokars : Jl. Panjang No. 6, Kb. Jeruk, Jakarta Barat, Jakarta Barat 11530, (021) 5358000.		PT. Kedaung Satrya Motor : Jl. Citra Utama Block CG Kav.5, Surabaya 60219. (031) 5116 1111
		Showroom : CBD Bintaro Jaya Sektor 7 Kav. B6 No. 1 Jl. Jend. Sudirman, Pondok Aren, Tangerang Selatan, (021) 74868000.		PT Kalimas Arubu Indonesia : Jl. Raya Semarang Demak Km.7, Semarang 50118. (024) 6592811
				PT Hartono Raya Motor : Jl. Demak 166-170 Surabaya 60172, (031) 532 1481.
				PT Bintang Cosmos : Jl. Sisingamangaraj a Km.7, Medan, 20147, (061) 786 6111.
				PT Citra Abadi Indah Cemerlang : Jl. H. Burlian Rt 001/Rw 001, Kelurahan Srijaya, Kecamatan Alang-alang, Palembang- South Sumatera 30153.

				PT Gowa Kencana Motor : Jl. A. Pettarani No. 23, Makassar, 90245. (0411) 420227.
				PT Hartono Raya Motor : Jl. Raya By Pass, I Gusyi Ngurah Rai No. 14-16 Tuban, Denpasar 80362. (0361) 752 742.
				PT Bintang Barito : Jl. Jend. A. Yani Km. 9,2 No. 38, Banjarmasin, 70654. (0511) 325 0917.
				PT. Bintang Kutai : Jl. Soekarno-Hatta Km. 2,5 Balikpapan, 76126, (0542) 424 806.

Sumber : www.audi.co.id www.bmw.co.id, www.lexus.co.id,
www.mercedes-benz.co.id

d. Promosi (*Promotion*)

Pada era globalisasi seperti sekarang dengan perkembangan teknologi sangat cepat, manusia yang hidup di jaman nya tidak akan bisa menolak perkembangan teknologi yang semakin hari semakin berinovasi. Internet merupakan bukti nyata yang telah dirasakan seluruh umat yang ada didunia sehingga memodernisasikan segala bentuk hal, seperti pendidikan, pekerjaan, dunia bisnis, dan lain-lain, bisa kita akses melalui internet. PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menginpout berbagai macam hal tentang segala informasi maupun penjualan otomotif brand Audi, sehingga para calon pelanggan dapat begitu mudah mengakses dari web-site Audi Indonesia maupun dari media social seperti facebook dan Instagram. Dengan menggunakan media social dan web-site, perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional dan berkembang dengan baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sehingga dengan perkembangan

teknologi yang sedang melesat ini, dapat menarik pelanggan dengan menggunakan salah satu media promosi internet.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Marketing Manager pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) untuk pelaksanaan promosi, yaitu :

Upaya untuk mencapai target pihak Agent Pemilik Merk (APM) Audi melakukan aktivitas Below the line (BTL) dan Above the line (ATL) adalah senagai berikut :

- *Melaksanakan Iklan (news paper, majalah, Digital marketing (FB dan IG)*
- *Roadshow mall to mall, Support event komunitas,*
- *Campaign promo (service dan warranty waktunya ditambah dari yang 3 tahun menjadi 5 tahun)*

Promosi merupakan salah satu cara pemasaran yang digunakan Audi Indonesia. Mendapatkan pelanggan baru merupakan salah satu tujuan dilakukannya promosi yang dilakukan Audi Indonesia. Selain itu promosi yang dilakukan Audi Indonesia bertujuan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan produk Audi Indonesia. Salah satu cara Audi Indonesia untuk mendapatkan pelanggan baru adalah dengan cara melakukan pameran. Tujuan utamanya dilakukan pameran yaitu penjualan. Dengan dilakukannya pameran, Audi Indonesia akan mendapatkan data pengunjung yang datang ke booth pameran tersebut. Data pengunjung tersebut akan menjadi data calon pelanggan yang kemudian akan diproses oleh manajemen penjualan PT. Garuda Mataram Motor.

Tabel 21.

Data Pameran Audi Jabodetabek
Periode Januari - Desember 2017

No.	Lokasi	Periode	Jumlah Data Calon Pelanggan
1.	Mall Pondok Indah	16 Januari - 22 Januari	570 Orang
2.	Mall Kota Casablanka	20 Januari - 26 Februari	800 Orang
3.	Mall Living World	06 Maret -12 Maret	340 Orang
4.	Indonesia International Motor Show (IIMS)	27 April - 07 Mei	2.862 Orang
5.	Mall Senayan City	26 Juni - 01 Juli	720 Orang
6.	Mall Plaza Indonesia	10 Juli - 16 Juli	342 Orang
7.	Gaikindo Indonesia International Auto Show (GIAS)	17 Agustus - 27 Agustus	3.211 Orang
8.	KKB BCA ICE	21 September - 23	122 Orang

		September	
9.	Mall Pondok Indah Mall	09 – 12 Oktober	632 Orang
10.	Mall Pacific Place	13 – 19 November	231 Orang
11.	Mall Pondok Indah	04 – 10 Desember	533 Orang

Sumber : PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

Tabel 22.

Data Pameran Audi Jabodetabek
Periode Januari - April 2018

No.	Lokasi	Periode	Jumlah Data Calon Pelanggan
1.	KKB BCA ICE	11 Januari -13 Januari	78 Orang
2.	Mall Pondok Indah	12 Februari -18 Februari	646 Orang
3.	Mall Kota Casablanka	12 Maret - 18 Maret	722 Orang
4.	Indonesia International Motor Show (IIMS)	19 April -29 April	1.972 Orang

Sumber : PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

Dilihat dari tabel tersebut Audi Indonesia rutin mengadakan pameran yang dilakukan di mall-mall daerah Jakarta dan sekitarnya. Tabel tersebut juga membuktikan bahwa peminat mobil Audi di Jakarta cukup banyak. Dengan begitu Audi Indonesia memiliki kekuatan yang diperoleh dari data calon pelanggan tersebut. Untuk mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan produk Audi Indonesia, Audi Indonesia menggunakan beberapa cara. Salah satu caranya adalah mengadakan "Quattro Cup". Quattro Cup merupakan kompetisi olahraga golf yang rutin diadakan setiap tahunnya. Peserta dari Quattro Cup tersebut sebagian besar adalah para pelanggan yang telah menggunakan produk otomotif Audi di Indonesia. Diselenggarakannya Quattro Cup setiap tahun merupakan bukti bahwa Audi Indonesia ingin terus menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Selain itu diharapkan para pelanggan yang telah menggunakan produk Audi di Indonesia akan tetap setia kepada Audi Indonesia. Dengan hal tersebut Audi Indonesia memiliki kekuatan hubungan dengan para pelanggannya. Pada faktor promosi, PT.Garuda Mataram Motor memiliki kekuatan. Kekuatan tersebut diperoleh dari rutinnnya pameran yang dilakukan. Tidak hanya pameran, tetapi kekuatan juga diperoleh dari event yang juga rutin dilakukan setiap tahunnya.

e. Bukti Fisik (*Phsycal Evidence*)

Bukti fisik merupakan salah satu hal yang penting untuk pelanggan. Menyadari adanya hal tersebut, PT. Garuda Mataram Motor melakukan

beberapa hal yang bertujuan untuk mendukung bukti fisik tersebut. Hal yang dilakukan adalah desain interior dealer dan desain dari website Audi Indonesia. Audi Indonesia memiliki dealer yang berada di Wisma Indomobil 1, Jl. MT Haryono Kav.8, Jakarta Timur. Salah satu alasan pemilihan lokasi dealer tersebut karena akses yang mudah bagi pelanggan maupun calon pelanggan Audi Indonesia, ditambah lokasi tersebut berhadapan langsung dengan jalan tol dalam kota Jakarta. Desain dealer Audi Indonesia juga terlihat simpel, nyaman, dan rapi. Hal tersebut dapat dilihat dari peletakan barang-barang yang ada seperti meja, sofa, dan juga penempatan mobil display. Dengan desain dealer seperti itu, pelanggan ataupun calon pelanggan akan merasa nyaman saat berada didalam dealer Audi Indonesia. Desain website Audi Indonesia juga terlihat simpel, informatif, dan rapi. Pada website Audi Indonesia setiap orang dapat melihat seluruh informasi mengenai Audi Indonesia. Produk yang ditawarkan mulai dari spesifikasi hingga harga dijelaskan dengan lengkap pada website Audi Indonesia. Setiap orang juga bisa mendapatkan brosur produk dengan menuliskan alamat email pada website Audi Indonesia. Dengan website tersebut, setiap orang akan merasa nyaman karena informasi yang ada dapat diperoleh dengan mudah. Memiliki dealer yang memiliki akses mudah dan desain yang baik serta website yang lengkap dan informatif menjadi sebuah kekuatan bagi Audi Indonesia. Kekuatan tersebut harus terus dimaksimalkan. Dengan memaksimalkan kekuatan tersebut Audi Indonesia dapat memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya.

f. Proses (*Process*)

Proses merupakan hal yang juga dianggap penting bagi perusahaan maupun bagi pelanggan. Perusahaan akan melakukan proses untuk melayani pelanggan dengan baik. Pelanggan juga ingin dilayani oleh perusahaan dengan baik untuk memenuhi kebutuhan yang mereka butuhkan. Service blue print berisi penjelasan bagaimana perusahaan akan melayani pelanggannya. Penjelasan yang ada pada service blue print merupakan tahapan dari pelanggan datang untuk mengetahui apa yang akan diberikan perusahaan sampai dengan terpenuhinya kebutuhan mereka.

g. Orang (*People*)

Orang merupakan karyawan dalam perusahaan yang memiliki keterampilan dibidangnya. PT. Garuda Mataram Motor memiliki karyawan yang keterampilannya terus ditingkatkan. Cara peningkatan keterampilan karyawan tersebut dengan dilakukannya training atau pelatihan. Menurut hasil wawancara penulis dengan Krisna A. Aristian sebagai Trainer di Audi Indonesia; *setiap departemen di Audi Indonesia berhak mendapatkan pelatihan. Jenis pelatihan yang diberikan juga*

beragam dan diberikan sesuai dengan departemennya. Management training, brand training, technical training, sales training, product training, communication training, dan leadership training merupakan beberapa contoh pelatihan yang diberikan kepada karyawan di PT. Garuda Mataram Motor. Dari hasil wawancara tersebut, diketahui pula bahwa jenis pelatihan yang dilakukan berbeda-beda menurut siapa yang memberikannya. Contohnya, pelatihan yang diberikan AUDI AG, pelatihan yang diberikan Grup Indomobil, dan pelatihan yang diberikan oleh PT. Garuda Mataram Motor itu sendiri. Untuk pelatihan yang diberikan oleh AUDI AG, tempat dilakukannya pelatihan berbeda-beda sesuai dengan materi pelatihannya. Ada pelatihan yang diberikan di Jerman, Singapura, maupun di Jakarta. Dengan dilakukannya pelatihan-pelatihan tersebut, Audi Indonesia memiliki karyawan-karyawan yang terlatih. Terlatihnya karyawan tersebut juga dikarenakan pelatihan memiliki jadwal. Dengan memiliki karyawan yang terlatih, PT. Garuda Mataram Motor memiliki kekuatan besar dalam persaingan dengan pesaing-pesaingnya.

Tabel 23.
Hasil Penyusunan Matriks IFE

	Faktor Internal	Bobot	Score	Rating	Weight Score
	Kekuatan				
1	Kualitas produk baik	0.10	3.5	3.1	0.31
2	Desain interior dan fitur mobil sangat elegant, dan lebih unggul di banding dengan kompetitor	0.12	3.4	3.0	0.36
3	Dalam memasarkan produk perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	0.11	3.4	2.9	0.286
4	Komunikasi yang baik dengan konsumen	0.11	3.5	3.2	0.352
5	Kegiatan promosi yang sangat gencar (<i>below the line</i>) seperti pameran dan event	0.12	3.6	3.2	0.384
	Kelemahan				
1	Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi	0.10	2.7	2.6	0.26
2	Harga mobil Audi lebih tinggi di banding kompetitor	0.10	2.7	2.5	0,25
3	Brand awareness mobil audi masih kalah dibandingkan dengan kompetitor	0.09	2.6	2.2	0.198
4	Tidak adanya bidang penelitian dan Pengembangan	0.07	2.4	2.0	0.14
5	Spare parts yang sulit di pasaran	0.08	2.7	2.4	0.192
	Total	1			2.734

Sumber : Data Diolah Penulis (2018)

Berdasarkan tabel 15 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah 2.734. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah kekuatan faktor Kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line), dengan nilai sebesar 0.384. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi yaitu sebesar 0.26, maka dari itu perusahaan PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus terus meningkatkan kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line) seperti pameran dan event, maupun iklan di media social, dan periklanan, serta perusahaan PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus memiliki modal besar untuk membeli lahan, untuk menambah dealer dan bengkel resmi khususnya di daerah Jabodetabek.

4.2.3. Penerapan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

1. Analisis SWOT

Analisis menggunakan matriks ini adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen. Faktor eksternal mikro terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal. Sedangkan faktor lingkungan eksternal makro meliputi ancaman pendatang baru, tingkat rivalitas pesaing, tekanan produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Berikut ini adalah penjelasan mengenai analisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Tabel 24.
Matriks Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)

	<p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Lokasi Showroom Strategis didukung dengan Group Indomobil yang kuat sebagai APM (Agent Pemegang Merk) 7. Desain interior dan fitur mobil sangat elegant, dan lebih unggul di banding dengan kompetitor 8. Dalam memasarkan produk perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik 9. Komunikasi yang baik dengan konsumen 10. Kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line) seperti pameran dan event 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi 7. Harga mobil Audi lebih tinggi di banding kompetitor 8. Brand awareness mobil audi masih kalah dibandingkan dengan kompetitor 9. Tidak adanya bidang penelitian dan Pengembangan 10. Spare parts yang sulit di pasaran
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Jumlah konsumen produk otomotif mobil mewah di Kota Jakarta meningkat 7. Audi merupakan salah satu pilihan mobil mewah di bandingkan kompetitor 8. Pemerintah mendukung perakitan mobil premium audi di indonesia 9. Pelaku industri mobil mewah tidak banyak 10. Perkembangan teknologi yang cepat 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen (S1,S3,S4,S5,O1,O2) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Mengoptimalkan situs web-site untuk kegiatan promosi (W3,W5,O1,O2,O4,O5) 4. Membuka tempat pelayanan service baru (W1,W5,O1,O2,O3,O4,O5)
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Pertumbuhan pangsa pasar kompetitor 7. Kompetitor sejenis dengan harga yang lebih rendah 8. Regulasi pemerintah sering berubah-ubah terhadap pajak. 9. Produk mobil mewah sejenis. 10. Pembeli lebih memilih mengalihkan pembelian mobil kepada kompetitor dikarenakan harga 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan (S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3,T4,T5) 4. Mempertahankan hubungan yang baik dengan para konsumen (S3,S4,S5,T1,T2, T4,T5) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (W4,W5,T1,T2,T3,T4,T5)

Sumber : Data diolah Penulis (2018)

Berdasarkan matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi oleh PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) yaitu:

1. Strategi SO (SO Strategies) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan
 - a. Mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen.
Seringkali PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) mengalami *stock out* pada produknya, oleh karena itu untuk menjaga hubungan dengan konsumen PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus mengoptimalkan pendistribusian dengan memenuhi permintaan konsumen.
2. Strategi WO (WO Strategies) yaitu strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang internal.
 - a. Mengoptimalkan situs web-site untuk kegiatan promosi
Situs website yang dimiliki PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) memang sudah cukup di update artinya sudah memiliki pembaruan tersendiri, namun seperti promo promo yang ada pada dealer masih belum tersedia di website, maupun media social, contohnya promo yang ada hanya diadakan di dealer, sehingga konsumen harus datang langsung ke dealer untuk mendapatkan promo, seharusnya pada website pun diadakan promo yang sama.
 - b. Membuka tempat pelayanan service baru
Alternatif ini bisa digunakan guna meminimalisir permintaan konsumen dari luar Jabodetabek yang sering komplain karena perjalanan yang jauh untuk mendapatkan produk otomotif brand Audi. Selain tempat pelayanan service baru, bahwa di Jakarta Audi hanya memiliki 1 dealer, BMW memiliki 9 dealer, Lexus memiliki 2 dealer, sedangkan Mercedes Benz memiliki 10 dealer. Audi memiliki kelemahan yang besar karena hanya memiliki 1 dealer di Jakarta. Hanya memiliki 1 dealer di Jakarta membuat peluang Audi lebih kecil dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Setiap dealer tersebut membutuhkan tenaga penjual untuk mendapatkan penjualan. Dengan memiliki beberapa dealer tersebut, para pesaing Audi Indonesia memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan penjualan karena tenaga penjualnya tentu lebih banyak. Hanya memiliki satu dealer di Jakarta menjadi sebuah kelemahan bagi Audi Indonesia.

3. Strategi ST (*ST Strategies*) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
 - a. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan.

Sebenarnya mutu produk otomotif brand Audi sudah bagus, namun dengan adanya kompetitor kompetitor sejenis, PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) perlu menurunkan ukuran harga agar pelanggan tidak beralih pada pesaing.
 - b. Mempertahankan hubungan yang baik dengan para konsumen.

PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) Audi Indonesia menggunakan beberapa cara. Salah satu caranya adalah mengadakan "Quattro Cup". Quattro Cup merupakan kompetisi olahraga golf yang rutin diadakan setiap tahunnya. Peserta dari Quattro Cup tersebut sebagian besar adalah para pelanggan yang telah menggunakan produk otomotif Audi di Indonesia. Diselenggarakannya Quattro Cup setiap tahun merupakan bukti bahwa Audi Indonesia ingin terus menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan.
4. Strategi WT (*WT Strategies*) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.
 - a. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Untuk menghindari ancaman perlunya ditingkatkan kualitas sumber daya manusianya, pengelolaan dealer, pengelolaan pendistribusian untuk menghadapi persaingan. Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya karena ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu aset perusahaan yang secara tidak langsung mendukung kelancaran usaha. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kualitas SDM, perusahaan dapat melakukan seleksi pada saat rekrutmen atau menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan pelatihan terhadap karyawan baru.\

4.2.4. Matrik IE (Internal-Eksternal)

		Total nilai EFAS berbobot		
		Kuat (3,00-4,00)	Sedang (2,00-2,99)	Lemah (1,00-1,99)
Total Nilai IFAS Berbeb	Tinggi (3,00-4,00)	I	II	III
	Sedang (2,00-2,99)	VI	V	VI
	Rendah (1,00-1,99)	VII	VIII	IX

Gambar 17.
Matrik IFE

PT. Garuda Mataram Motor memiliki total skor faktor internal sebesar 2.734 dan total skor faktor eksternal 2.938. Menurut matrik internal eksternal PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) berada pada sel V dengan total skor tersebut. Perusahaan yang berada pada sel III, V, atau VII berarti harus melakukan strategi menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua hal yang biasa digunakan perusahaan yang berada pada strategi menjaga dan mempertahankan. Namun, PT. Garuda Mataram Motor tidak dapat mengembangkan produk. Hal tersebut dikarenakan PT. Garuda Mataram Motor merupakan ATPM Audi di Indonesia dimana PT. Garuda Mataram Motor mengimpor produk mobil dalam keadaan utuh atau CBU (Completely Build Up) dan pengembangan produk dilakukan oleh perusahaan induk Audi yaitu AUDI AG. Penetrasi pasar dapat dilakukan PT. Garuda Mataram Motor dengan cara melakukan promosi yang lebih banyak. Salah satu cara promosi yang dapat dilakukan adalah memberikan diskon. Pemberian diskon juga harus diberikan pada waktu yang tepat. Contohnya, diskon hari raya (Idul Fitri dan Natal). Selain itu penetrasi pasar juga dapat dilakukan dengan membuka dealer baru. Dealer baru harus berlokasi ditempat yang strategis dan sesuai dengan target pelanggan Audi seperti di Jakarta Utara dan Jakarta Selatan dimana wilayah tersebut banyak tempat tinggal masyarakat kelas atas.

4.2.5. Matrix Boston Consulting Group (BCG)

Matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) dari pertumbuhan dan pangsa pasar.

1. Analisis BCG pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

- a. Tingkat pertumbuhan pasar PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia)

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total Penjualan Tahun 2017} - \text{Total Penjualan Tahun 2016}}{\text{Total Penjualan Tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{72 - 91}{91} \times 100\% \\ &= -0,1\% \end{aligned}$$

Hasil penghitungan diatas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) mengalami penurunan sebesar -0,1%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) menurun dari dua tahun terakhir.

- b. Pangsa pasar relatif pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total Penjualan Tahun 2017}}{\text{Total Penjualan Tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{72}{91} \times 100\% \\ &= 0,079 < 1 \end{aligned}$$

Pangsa pasar relatif Audi dibanding kompetitornya Mercedes Benz adalah 0,079, itu menunjukkan bahwa Audi memiliki pangsa pasar lebih kecil dibanding Mercedes Benz.

2. Analisis BCG pada Mercedes Benz

- a. Tingkat pertumbuhan pasar Mercedes Benz

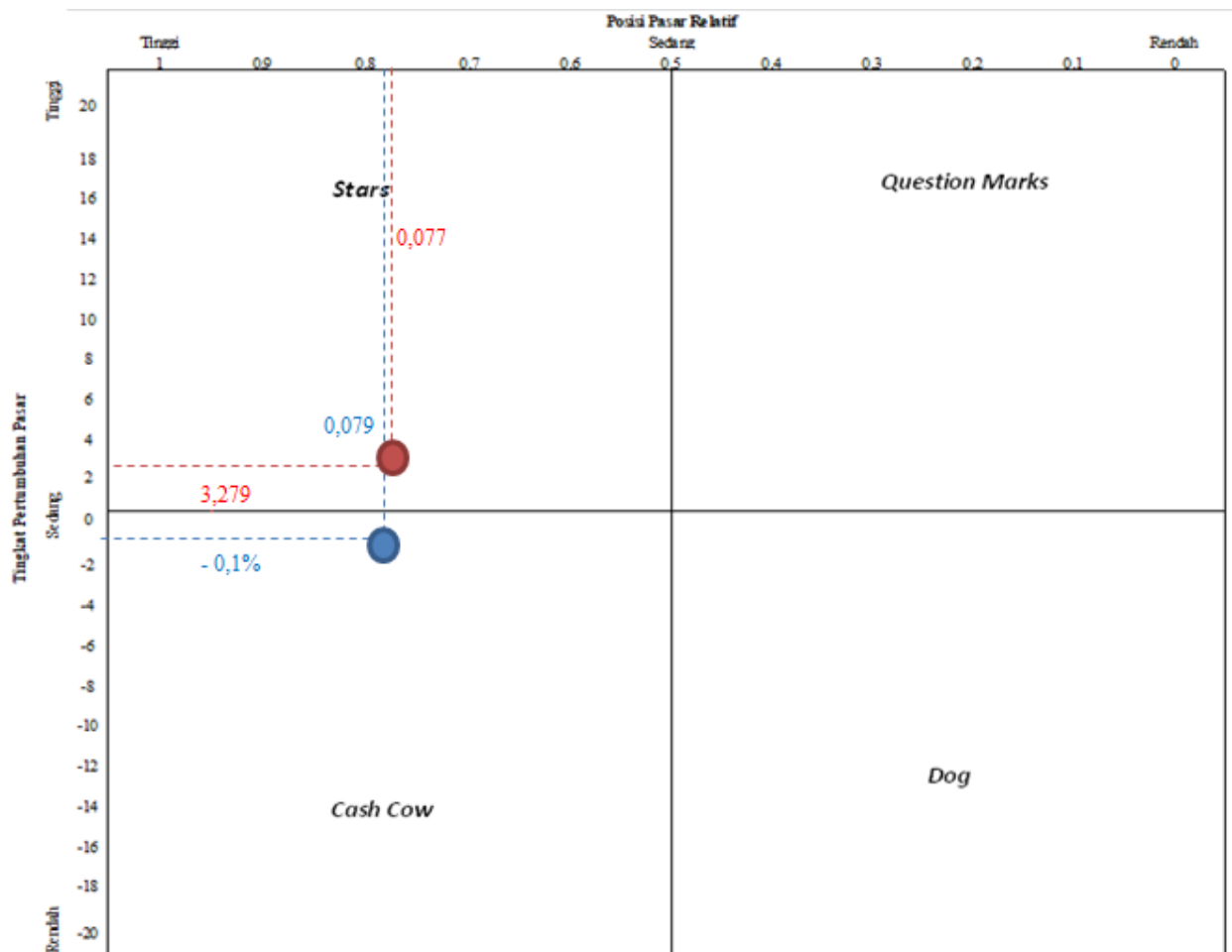
$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total Penjualan Tahun 2017} - \text{Total Penjualan Tahun 2016}}{\text{Total Penjualan Tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{3280 - 4233}{4233} \times 100\% \\ &= 3,279 > 1 \end{aligned}$$

Hasil di atas menunjukkan bahwa, tingkat pertumbuhan pada Produk Mercedes Benz mengalami Kenaikan sebesar 3,279%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan pada Mercedes Benz menurun dari dua tahun terakhir.

b. Pangsa pasar relatif pada Produk Mercedes Benz

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total Penjualan Tahun 2017}}{\text{Total Penjualan Tahun 2016}} \times 100\% \\ &= \frac{3280}{4233} \times 100\% \\ &= 0,077 < 1 \end{aligned}$$

Pangsa pasar relatif Audi dibanding Mercedes Benz adalah 0,077. Artinya menunjukkan bahwa Mercedes Benz memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding Audi.



Gambar 18.

Matrik BCG PT. Garuda Mataram Motor Audi Center
(Audi Indonesia)

Keterangan : Titik Merah; Audi dan Titik Biru; Mercedes Benz. Kompetitor Audi berada dalam posisi stars dalam matrik BCG yang berarti kompetitor memiliki pertumbuhan pasar yang cepat dan pangsa pasar yang besar. Artinya PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) berada dalam posisi Cash Cow, kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis mengenai faktor internal dan eksternal terhadap strategi pemasaran yang berdaya saing pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia), maka penulis menyatakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 2.938. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah Jumlah konsumen produk otomotif mobil mewah di Kota Jakarta dengan skor 0.396. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah pertumbuhan pangsa pasar kompetitor sebesar 0.384. Maka dari itu, PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus bisa memanfaatkan peluang dengan meningkatnya angka pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan penduduk di Indonesia meningkat, terutama jumlah konsumen produk otomotif mobil mewah di kota Jakarta. PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus bisa menyiapkan strategi yang tepat untuk melawan pertumbuhan pangsa pasar kompetitor.
2. Berdasarkan matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah 2.734. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah kekuatan faktor Kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line) dengan nilai sebesar 0.384. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah Masih kurangnya jaringan distribusi (dealer) dan bengkel resmi yaitu sebesar 0.26, maka dari itu perusahaan PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus terus meningkatkan kegiatan promosi yang sangat gencar (below the line) seperti pameran dan event, maupun iklan di media social, dan periklanan, serta perusahaan PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) harus memiliki modal besar untuk membeli lahan, untuk menambah dealer dan bengkel resmi khususnya di daerah Jabodetabek.
3. Strategi SO (SO Strategies) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan yaitu mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen. Strategi WO (WO Strategies) yaitu strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang internal, yaitu Mengoptimalkan situs web-site untuk kegiatan promosi, dan membuka tempat pelayanan service baru. Strategi ST (ST Strategies) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal, yaitu meningkatkan mutu produk dan pelayanan, dan Mempertahankan hubungan

yang baik dengan para konsumen. Strategi WT (WT Strategies) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

4. PT. Garuda Mataram Motor memiliki total skor faktor internal sebesar 2.734 dan total skor faktor eksternal 2.938. Menurut matrik internal eksternal PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) berada pada sel V dengan total skor tersebut. Perusahaan yang berada pada sel III, V, atau VII berarti harus melakukan strategi menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua hal yang biasa digunakan perusahaan yang berada pada strategi menjaga dan mempertahankan. Namun, PT. Garuda Mataram Motor tidak dapat mengembangkan produk. Hal tersebut dikarenakan PT. Garuda Mataram Motor merupakan ATPM Audi di Indonesia dimana PT. Garuda Mataram Motor mengimpor produk mobil dalam keadaan utuh atau CBU (Completely Build Up) dan pengembangan produk dilakukan oleh perusahaan induk Audi yaitu AUDI AG. Penetrasi pasar dapat dilakukan PT. Garuda Mataram Motor dengan cara melakukan promosi yang lebih banyak. Salah satu cara promosi yang dapat dilakukan adalah memberikan diskon. Pemberian diskon juga harus diberikan pada waktu yang tepat. Contohnya, diskon hari raya (Idul Fitri dan Natal). Selain itu penetrasi pasar juga dapat dilakukan dengan membuka dealer baru. Dealer baru harus berlokasi ditempat yang strategis dan sesuai dengan target pelanggan Audi seperti di Jakarta Utara dan Jakarta Selatan dimana wilayah tersebut banyak tempat tinggal masyarakat kelas atas.
5. Berdasarkan matriks BCG PT Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) kompetitor Mercedes Benz berada dalam posisi stars dalam matrik BCG yang berarti kompetitor memiliki pertumbuhan pasar yang cepat dan pangsa pasar yang besar. Artinya PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) berada pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh.

5.2. SARAN

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

1. Akademis : dapat menambah hasil analisis dari faktor-faktor makro dan mikro yang dilakukan dengan cara analisis IFE, dan EFE, analisis SWOT, matriks Internal External, matriks BCG dan PLC serta analisis STP. Disarankan untuk dilakukan penelitian selanjutnya dapat mengurangi keterbatasan ini.
2. Praktek : memenuhi permintaan kapasitas permintaan konsumen terhadap PT. Garuda Mataram Motor untuk menambah tempat pelayanan service, dan membuat dealer baru terutama daerah Jabodetabek, serta perusahaan harus mengadakan bidang penelitian dan pengembangan yang perlu dilakukan untuk membantu mengetahui perkembangan perusahaan yang ada pada PT. Garuda Mataram Motor Audi Center (Audi Indonesia) terutama untuk meningkatkan penjualan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Alma Buchori (2007), *Manajemen Pemasaran*, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Badrudin (2014), *Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi ke dua, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Basu Swasta dan Irawan (2008), *Manajemen Pemasaran Modern*, Cetakan tiga belas, Yogyakarta.
- David, Fred R. (2010). *Strategic Management. Manajemen Strategis*. Edisi Ke dua belas, Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R (2012), *Manajemen Stratetgis Konsep*, Diterjemahkan oleh Dono Sunardi. Edisi 12 Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Delyanti Oentoro (2010), *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta, Penerbit Lakbang Pressindo.
- Fandy Tjiptono dan Gregorious Chandra (2012), *Pemasaran Strategik*, Edisi kedua, Yogyakarta, Penerbit ANDI.
- Gugup Kismono (2011), *Bisnis Pengantar*, Yogyakarta: BPF.
- Herry Sutanto & Khaerul Umam (2013), *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*, Edisi pertama, Bandung, Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Hubeis, Musa dan Najib Mukhamad (2014), *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta, Penerbit Elex Media Komputindo.
- Husain Umar (2008), *Riset Strategi Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hasan Ali (2008), *Marketing*, PT Buku Kita, Yogyakarta, Penerbit Media Pressindo.
- Ismail Solihin (2012), *Manajemen Strategik*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Iwan Purwanto (2008), *Manajemen Strategi*, Bandung: Yrama Widya..
- Kotler, Philip. dan Armstrong, Gary. (2008), *Prinsip-prinsip pemasaran*. Jilid 1. Edisi Keduabelas. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin (2012), *Manajemen Pemasaran*, Edisi tiga belas, Jilid satu, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Nana Herdiana Abdurrahman (2015), *Manajemen Strategi Pemasaran*, Edisi pertama, Bandung, Penerbit CV. Pustaka Setia.

- Porter, M. E. (2008), *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Alih bahasa: Agus Maulana, Edisi 4, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Rahmady Radiany dan Andi Sularso. 2007. *Konsentrasi Pemasaran*. Surabaya: Badan Penerbit Mahardhika
- Sofjan Assauri (2013), *Manajemen Pemasaran*, Jakarta, Penerbit Raja Graffindo Persada.
- Sugiyono (2016), *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Supranto, J. (2003), *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutisna (2012), *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Bandung, Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono Fandy (2008), *Strategi Pemasaran III*, Yogyakarta.

Text Book :

- Barker Michael J. (2014), *Marketing Strategy & Management*, fifth edition, Chennai, India, by MPS Limited.
- Kotler, Philip (2002), *Marketing Management*, Millenium Edition, Pearson Publishing, United State America.
- Proctor Tony, (2008), *Strategic Marketing*, second edition, New York.
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David (2012), *Strategic Management and Business Policy*.

Home Page :

<https://www.indonesia-investments.com/id/keuangan/angka-ekonomi-makro/produk-domestik-bruto-indonesia/item253>

<https://oto.detik.com/mobil/d-3992064/orang-indonesia-masih-butuh-edukasi-mobil-audi> (Diakses pada tanggal 19 mei 2016)

<https://kumparan.com/manik-sukoco/seberapa-buruk-kualitas-udara-di-jakarta>

<https://paryadi.com/2018/01/16/jumlah-kendaraan-2018/> (Diakses pada tanggal 16 mei 2016)

<https://nusantaranews.co/survei-apjii-14326-juta-rakyat-indonesia-pengguna-internet/> (Diakses pada tanggal 16 mei 2016)

<https://www.matamatapolitik.com/panduan-untuk-menghadapi-risiko-politik-di-indonesia-tahun-2018/> (Diakses pada 16 Mei 2018)

<https://katadata.co.id/berita/2017/07/17/penurunan-angka-kemiskinan-terhambat-lambatnya-distribusi-rastra> (Diakses pada 17 Mei 2018)

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/01/25/berapa-kepadatan-penduduk-di-dki-jakarta> (Diakses pada 17 Mei 2018)

<https://autotekno.sindonews.com/read/908736/120/permintaan-mobil-mewah-makin-besar-di-negara-dunia-ketiga-1412606635> (Diakses pada 06 Juli 2018)

<https://www.motoris.id/manufaktur/10797/penjualan-mobil-mewah-indonesia-kalah-dengan-malaysia/> (Diakses pada 06 Juli 2018)

<https://news.okezone.com/read/2017/03/31/15/1655782/ini-faktor-yang-pengaruh-naik-turunnya-penjualan-mobil-mewah-di-indonesia> (Diakses pada 06 Juli 2018)

<http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20298104-T30072-Afif%20Budi%20Widyan.pdf> (Diakses pada 06 Juli 2018)

<http://korlantas-irsms.info/graph/accidentData?lang=id> (Diakses pada 06 Juli 2018)

Artikel jurnal di website :

Hery Maulana Arif (2016), *Analisis Strategi Pemasaran Mobil Merk Toyota Innova Pada PT. Hadji Kalla Cabang Alauddin Di Kota Makassar.*

<http://eprints.unm.ac.id/4124/1/SKRIPSI%20HERY%20MAULANA%20ARIF%20%281293142029%29.pdf>

Muhammad Derry Dhanovan (2016), *ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandar Lampung)*

<http://digilib.unila.ac.id/22747/20/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>

Pandu Prasetyo Julianto (2010), *ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MOBIL TRUK DYNA PADA PT ASTRA INTERNATIONAL AUTO 2000 CABANG BOGOR*

<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/62681/H10ppj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LAMPIRAN

INDOMOBIL
PT. Garuda Mataram Motor



SURAT KETERANGAN
No.002/GMM/MKT/V/18

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Jajat Sudrajat
Jabatan : Marketing Manager

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Arif Awaludin
NPM : 021114223
Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa nama yang bersangkutan benarmelakukan reset di PT Garuda Mataram Motor, Dept Marketing. Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 Mei 2018
PT Garuda Mataram Motor


PT. GARUDA MATARAM MOTOR
G.M.M.

Jajat Sudrajat

Your reference
Your letter of
Our department
Telephone
Telefax
E-mail

Date
Page

PT. Garuda Mataram Motor
Wisma Indomobil 1, 3rd Floor
Jl. Letjend MT. Haryono Kav. 8
Jakarta 13330 - Indonesia
Telephone +62 21 858 4950
Fax +62 21 857 1158
Website www.audi.co.id