

No. Dok: 6975

V2
658.8
NIC
A

ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO

TUGAS AKHIR

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Penyelesaian Program Diploma IV
Program Studi Manajemen Bisnis Industri

Oleh :

Nama : Albert Dylan Nicholas

NIM : 1712078

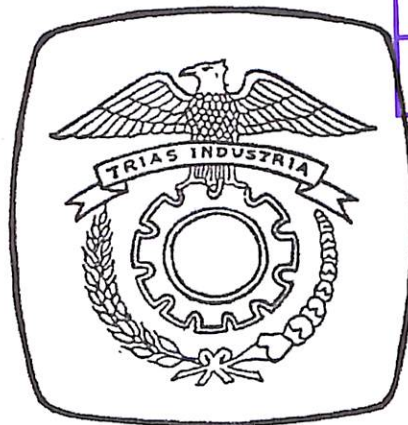
DATA BUKU PERPUSTAKAAN

Tgl Terima

1/11/22

No Induk Buku

1047/MBI/SB/PA/22



POLITEKNIK STMI JAKARTA
d.h. SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA
JAKARTA
2019

SUMBANGAN ALUMNI

LEMBAR PERSETUJUAN"

JUDUL TUGAS AKHIR

**"Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Produk
Pada PT Indolakto"**

Disusun Oleh :

Nama : Albert Dylan Nicholas
NIM : 1712078
Program Studi : Manajemen Bisnis Industri

Telah Diperiksa, Disetujui Untuk Diajukan
dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir
Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 24 July 2019

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd

NIP. 195703211984031005

POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR :

“ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN
PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO”

DISUSUN OLEH :

NAMA : ALBERT DYLAN NICHOLAS

NIM : 1712078

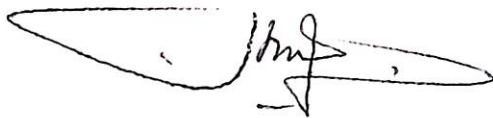
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah Diuji Oleh Tim Penguji Sidang Tugas Akhir Program Studi

Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI Jakarta Pada Tanggal 7 Agustus 2019

Jakarta, 20 Agustus 2019

Penguji I



(Drs. Mulyono MM)

Penguji II



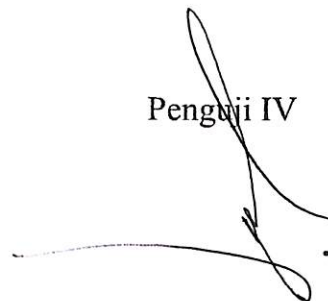
(Dra. Sri Daryuni, MM)

Penguji III



(Yulius Jatmiko Nuryanto, SE, MM)

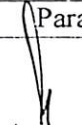








Penguji IV



(Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd)

LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA

Nama : ALBERI DYLAN NICHOLAS
 NIM : 1712078
 Judul TA : ANALISIS SWOT UNTUK MENEMUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO
 Pembimbing : Dr. SADAR SUKMA ADNAN, SE, M Pd

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
23/5	1	KATA PENGANTAR, ABSTRAKSI, PENDAHULUAN (LATAR BELAKANG)	
27/5	2	PENJABARAN DEFINISI, TEORI.	
4/6	2	PENAMBAHAN TEORI DAN PENGERTIAN	
12/6	3	METODOLOGI PENELITIAN	
19/6	4	PENGOLAHAN DATA: PROFIL PERUSAHAAN	
24/7	4	IDENTIFIKASI INTERNAL & EKSTERNAL	
18/7	5	ANALISIS DATA DIAGRAM & MATRIKS SWOT	
26/7	5	REVIEW ALL BAB, PENUTUP	
29/7		ACC	

Mengetahui,
 Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif



NIP :

Pembimbing



NIP: 1951 0321 1984 031005

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya Mahasiswa Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian R.I.

Nama : Albert Dylan Nicholas

NIM : 1712078

Program Studi : Manajemen Bisnis Industri

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul:

“Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Produk Pada PT Indolakto”

- Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survey lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab, serta buku-buku, jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah di publikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapat gelar sarjana sains terapan/sarjana di Politeknik STMI Jakarta atau Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu digunakan sebagai referensi yang semestinya.
- Bukan merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.
- Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti di atas, maka karya Tugas Akhir saya ini dibatalkan.

Jakarta, 24 July 2019



Yang membuat pernyataan

Albert Dylan Nicholas

ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO

ABSTRAKSI

Oleh : Albert Dylan Nicholas

NIM. 1712078

Seperti yang kita ketahui bersama, pertumbuhan dalam dunia bisnis saat ini bersifat dinamis dan tidak menentu. Oleh karena itu, strategi pemasaran merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan suatu usaha demi tercapainya keberhasilan. Sebagai salah satu industri pengolahan susu, PT INDOLAKTO membutuhkan strategi pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Terlebih karena persaingan industri susu di tanah air yang terbilang ketat. Menanggapi hal tersebut, melalui penelitian ini penulis ingin mencari alternatif strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan PT INDOLAKTO agar mampu bertahan menghadapi persaingan pasar. Perumusan strategi pemasaran yang diterapkan pada penelitian ini melalui analisis SWOT PT INDOLAKTO. Melalui perhitungan Faktor Internal dan faktor eksternal yang diterapkan oleh Fredy Rangkuti, akan diketahui masing-masing bobot dan *rating* setiap indikator dari faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Dari indikator tersebut dapat diketahui *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dari data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian, diperoleh nilai faktor internal adalah 2,573 dan nilai faktor eksternal adalah 2,254. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran III, yang artinya PT INDOLAKTO memiliki peluang yang besar, tetapi kendala pada faktor/sistem internal perusahaan juga besar. PT INDOLAKTO telah memasuki pasar industri susu sejak tahun , berkontribusi sebagai salah satu perusahaan besar penyedia susu pasteurisasi yang ada di Indonesia, namun keunggulan perusahaan tersebut belum mampu menyeimbangkan kendala yang ada di faktor/sistem internal perusahaan yang membuat PT INDOLAKTO belum dapat meraih profit maksimal. Oleh sebab itu strategi yang cocok diterapkan pada kondisi ini adalah kebijakan strategi *turn-around*, yaitu meninjau kembali produk yang telah dipasarkan dengan memperbaiki internal perusahaan mulai dari produksi, manajemen dan evaluasi tim.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Industri susu, Analisis SWOT, Strategi Turn Around

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR DIAGRAM	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Rumusan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1 Pemasaran.....	6
2.1.1 Pengertian Pemasaran	6
2.1.2 Unsur-Unsur Utama Pemasaran.....	6
2.1.3 Fungsi Pemasaran	8
2.1.4 Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	10
2.2 Strategi	13
2.3 Strategi Pemasaran.....	15
2.4 Analisis SWOT	16
2.4.1 Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT.....	20
2.4.2 Kuesioner Riset SWOT.....	21
2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Peluang dan Ancaman) ..	26
2.4.4 Analisis Lingkungan Internal (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	28
3.1 Jenis Dan Sumber Data	28
3.2 Metode Pengumpulan Data	28

3.3	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	29
3.3.1	Metode Pengolahan Data.....	33
3.3.2.	Analisis data.....	36
3.4.	Metode Pembobotan.....	37
3.5	Kerangka Berpikir.....	39
BAB IV PENGOLAHAN DATA.....		40
4.1	Tinjauan Perusahaan.....	40
4.1.1	Sejarah PT Indolakto.....	40
4.1.2	Klasifikasi Perusahaan.....	41
4.1.3	Lokasi Perusahaan.....	41
4.1.5	Deskripsi Jabatan.....	42
4.1.6	Layout PT Indolakto.....	44
4.1.7	Visi.....	45
4.1.8	Misi.....	45
4.1.9	Deskripsi Bauran Pemasaran.....	45
4.2	Identifikasi Data.....	53
4.2.1	Identifikasi Faktor Internal.....	54
4.2.2	Identifikasi Faktor Eksternal.....	58
4.2.3	Diagram Analisis SWOT.....	61
4.2.4	Strategi Pemasaran.....	62
BAB V ANALISIS DATA.....		64
5.1.	Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal PT Indolakto.....	64
5.1.1.	Evaluasi Faktor Internal PT Indolakto.....	64
5.1.2.	Evaluasi Faktor Eksternal PT Indolakto.....	65
5.2.	Evaluasi Diagram Analisis SWOT.....	66
5.3.	Evaluasi Matriks Internal Eksternal.....	66
5.4.	Matrik SWOT.....	67
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		72
6.1	Kesimpulan.....	72
6.2	Saran.....	74
Daftar Pustaka.....		75

Daftar Pustaka.....	75
---------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Diagram Analisis SWOT	19
Gambar 3. 1 Diagram Matriks SWOT	37
Gambar 3. 2 Kerangka Berfikir.....	39
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	42
Gambar 4. 2 Layout PT Indolakto.....	44
Gambar 4. 3 Produk Indomilk.....	46

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 2 <i>EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)</i>	34
Tabel 3. 3 <i>IFAS (Internal Factors Analisis Summary)</i>	36
Tabel 3. 4 Pembobotan Faktor Internal Eksternal	37

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1 Diagram Analisis SWOT.....19

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas kuasa-Nya yang selalu menyertai setiap langkah Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir (TA) yang berjudul **“ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Pendidikan Diploma IV pada Program Studi Manajemen Bisnis Industri (MBI) di Politeknik STMI Jakarta.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir (TA) ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama penyusunannya. Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Anugerah dan Hikmah-Nya memberikan kemampuan kepada Penulis menyelesaikan Tugas Akhir (TA) ini. Pada kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

- Orang tua Penulis, Alm. Lintong Parluhutan Sitorus dan M. Herlin Prasetyawati Panjaitan, abang serta kakak, Thomas P. Sitorus serta Cindy E. Sitorus. Terimakasih atas dukungan serta doa yang selalu mereka berikan. Terimakasih atas bimbingan dan nasihat yang selalu mereka berikan demi kebaikan Penulis.
- Bapak Dr. Mustofa, SE., MT. selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta.
- Bapak Yulius Jatmiko, S.E.MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Industri.
- Bapak Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengkoreksi dan menyempurnakan Tugas Akhir ini. Terimakasih Penulis sampaikan atas bimbingan, arahan serta nasihat yang telah beliau berikan.

- Bapak dan Ibu dosen yang telah mendidik, membimbing, dan memberi dukungan selama Penulis menempuh pendidikan di Politeknik STMI Jakarta.
- Bapak Irsan Yazid selaku pemilik serta Bapak Bonar Sinaga selaku Kepala Bagian Pemasaran, Bapak Budi selaku Kepala Bagian Personalia PT INDOLAKTO yang telah memberikan izin kepada Penulis melaksanakan PKL, membantu dalam mengumpulkan data serta membimbing Penulis sehingga Tugas Akhir (TA) ini dapat terselesaikan.
- Chrisaldy Hardin Han Sinaga selaku *partner* selama PKL, teman berjuang dan bertukar pikiran.
- Amanda Wiradhitya yang selalu menemani, memberi semangat dan membantu Penulis selama menyelesaikan penulisan Tugas Akhir (TA) ini.
- Teman-teman PMK yang menjadi wadah bersekutu dan bertukar pikiran.
- Teman seperjuangan MBI 2012.

Penulis menyadari masih ada kekurangan baik dari susunan kalimat maupun bahasa yang digunakan dalam penyusunan Tugas Akhir (TA) ini. Karena itu, Penulis menerima saran dan kritik dari pembaca demi kesempurnaan Tugas Akhir (TA) ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas kuasa-Nya yang selalu menyertai setiap langkah Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir (TA) yang berjudul **“ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Pendidikan Diploma IV pada Program Studi Manajemen Bisnis Industri (MBI) di Politeknik STMI Jakarta.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir (TA) ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama penyusunannya. Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Anugerah dan Hikmah-Nya memberikan kemampuan kepada Penulis menyelesaikan Tugas Akhir (TA) ini. Pada kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

- Orang tua Penulis, Alm. Lintang Parluhutan Sitorus dan M. Herlin Prasetyawati Panjaitan, abang serta kakak, Thomas P. Sitorus serta Cindy E. Sitorus. Terimakasih atas dukungan serta doa yang selalu mereka berikan. Terimakasih atas bimbingan dan nasihat yang selalu mereka berikan demi kebaikan Penulis.
- Bapak Dr. Mustofa, SE., MT. selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta.
- Bapak Yulius Jatmiko, S.E.MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Industri.
- Bapak Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengkoreksi dan menyempurnakan Tugas Akhir ini. Terimakasih Penulis sampaikan atas bimbingan, arahan serta nasihat yang telah beliau berikan.

- Bapak dan Ibu dosen yang telah mendidik, membimbing, dan memberi dukungan selama Penulis menempuh pendidikan di Politeknik STMI Jakarta.
- Bapak Irsan Yazid selaku pemilik serta Bapak Bonar Sinaga selaku Kepala Bagian Pemasaran, Bapak Budi selaku Kepala Bagian Personalia PT INDOLAKTO yang telah memberikan izin kepada Penulis melaksanakan PKL, membantu dalam mengumpulkan data serta membimbing Penulis sehingga Tugas Akhir (TA) ini dapat terselesaikan.
- Chrisaldy Hardin Han Sinaga selaku *partner* selama PKL, teman berjuang dan bertukar pikiran.
- Amanda Wiradhitya yang selalu menemani, memberi semangat dan membantu Penulis selama menyelesaikan penulisan Tugas Akhir (TA) ini.
- Teman-teman PMK yang menjadi wadah bersekutu dan bertukar pikiran.
- Teman seperjuangan MBI 2012.

Penulis menyadari masih ada kekurangan baik dari susunan kalimat maupun bahasa yang digunakan dalam penyusunan Tugas Akhir (TA) ini. Karena itu, Penulis menerima saran dan kritik dari pembaca demi kesempurnaan Tugas Akhir (TA) ini.

ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN PADA PT INDOLAKTO

ABSTRAKSI

Oleh : Albert Dylan Nicholas

NIM. 1712078

Seperti yang kita ketahui bersama, pertumbuhan dalam dunia bisnis saat ini bersifat dinamis dan tidak menentu. Oleh karena itu, strategi pemasaran merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan suatu usaha demi tercapainya keberhasilan. Sebagai salah satu industri pengolahan susu, PT INDOLAKTO membutuhkan strategi pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Terlebih karena persaingan industri susu di tanah air yang terbilang ketat. Menanggapi hal tersebut, melalui penelitian ini penulis ingin mencari alternatif strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan PT INDOLAKTO agar mampu bertahan menghadapi persaingan pasar. Perumusan strategi pemasaran yang diterapkan pada penelitian ini melalui analisis SWOT PT INDOLAKTO. Melalui perhitungan Faktor Internal dan faktor eksternal yang diterapkan oleh Fredy Rangkuti, akan diketahui masing-masing bobot dan *rating* setiap indikator dari faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Dari indikator tersebut dapat diketahui *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dari data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian, diperoleh nilai faktor internal adalah -2,047 dan nilai faktor eksternal adalah 1,665. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran II, yang artinya PT INDOLAKTO memiliki peluang yang besar, tetapi kendala pada faktor/sistem internal perusahaan juga besar. PT INDOLAKTO telah memasuki pasar industri susu sejak tahun 2008, berkontribusi sebagai salah satu perusahaan besar penyedia susu pasteurisasi yang ada di Indonesia, namun keunggulan perusahaan tersebut belum mampu menyeimbangkan kendala yang ada di faktor/sistem internal perusahaan yang membuat PT INDOLAKTO belum dapat meraih profit maksimal. Oleh sebab itu strategi yang cocok diterapkan pada kondisi ini adalah kebijakan strategi *turn-around*, yaitu meninjau kembali produk yang telah dipasarkan dengan memperbaiki internal perusahaan mulai dari produksi, manajemen dan evaluasi tim.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Industri susu, Analisis SWOT, Strategi Turn Around

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR DIAGRAM	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Rumusan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Pemasaran.....	6
2.1.1 Pengertian Pemasaran	6
2.1.2 Unsur-Unsur Utama Pemasaran.....	6
2.1.3 Fungsi Pemasaran	8
2.1.4 Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	10
2.2 Strategi	13
2.3 Strategi Pemasaran	15
2.4 Analisis SWOT	16
2.4.1 Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT.....	21
2.4.2 Kuesioner Riset SWOT.....	22
2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Peluang dan Ancaman) ..	26
2.4.4 Analisis Lingkungan Internal (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)	26
2.5 Analisis Matrik SWOT.....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Jenis Dan Sumber Data	33

3.2	Metode Pengumpulan Data	33
3.3	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	34
3.3.1	Metode Pengolahan Data	38
3.3.2.	Analisis data.....	41
3.4.	Metode Pembobotan.....	42
3.5	Kerangka Berpikir	44
BAB IV PENGOLAHAN DATA		45
4.1	Tinjauan Perusahaan	45
4.1.1	Sejarah PT Indolakto.....	45
4.1.2	Klasifikasi Perusahaan	46
4.1.3	Lokasi Perusahaan	46
4.1.5	Deskripsi Jabatan	47
4.1.6	Layout PT Indolakto	49
4.1.7	Visi.....	50
4.1.8	Misi	50
4.1.9	Deskripsi Bauran Pemasaran	50
4.2	Identifikasi Data	58
4.2.1	Identifikasi Faktor Internal	59
4.2.2	Identifikasi Faktor Eksternal	63
4.2.3	Diagram Analisis SWOT	66
4.2.4	Strategi Pemasaran.....	67
BAB V ANALISIS DATA		69
5.1.	Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal PT Indolakto.	69
5.1.1.	Evaluasi Faktor Internal PT Indolakto	69
5.1.2.	Evaluasi Faktor Eksternal PT Indolakto	70
5.2.	Evaluasi Diagram Analisis SWOT.....	70
5.3.	Evaluasi Matriks Internal Eksternal	72
5.4.	Matrik SWOT.....	73
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		78
6.1	Kesimpulan.....	78
6.2	Saran.....	80
Daftar Pustaka		81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Diagram Analisis SWOT	19
Gambar 3. 1	Diagram Matriks SWOT	42
Gambar 3. 2	Kerangka Berfikir.....	44
Gambar 4. 1	Struktur Organisasi.....	47
Gambar 4. 2	Layout PT Indolakto.....	49
Gambar 4. 3	Produk Indomilk.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 2 <i>EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)</i>	39
Tabel 3. 3 <i>IFAS (Internal Factors Analisis Summary)</i>	41
Tabel 3. 4 Pembobotan Faktor Internal Eksternal	42

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1 Diagram Analisis SWOT.....19

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, perusahaan diperhadapkan pada kondisi persaingan yang semakin meningkat dalam kegiatan bisnis. Kondisi ini menuntut perusahaan harus lebih kreatif dan inovatif dengan menawarkan sesuatu yang bernilai lebih, dibanding yang dilakukan pesaing. Inilah yang dituntut oleh pasar yang menjadi fokus atau sasaran untuk bersaing. Pada umumnya perusahaan berupaya untuk memenuhi harapan konsumen, dengan membangun kepercayaan dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggannya. Hubungan ini harus dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu, misalnya dalam hal pelayanannya, kualitas produknya, dan sebagainya. Dengan demikian persepsi-persepsi yang negatif terhadap perusahaan, akan berubah pada sesuatu yang dirasakan oleh konsumen, yang secara langsung dapat mengubah persepsi dimaksud pada suatu kepuasan dan dapat menciptakan komitmen untuk menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan pada pasar sasarannya.

Berikut pangsa pasar susu cair di Indonesia

Indeks	2012	2013	2014	2015
Ultra Jaya	30,7%	32,7%	36,4%	36,1%
Frisian Flag	26,8%	23,7%	15,8%	15,6%
Indomilk	21,4%	22,5%	18,0%	21,6%
DII	13,1%	14,1%	19,3%	15,4%

Sumber : journal.ipb.ac.id

Namun dalam perkembangan lima tahun terakhir penjualan susu perusahaan mengalami kenaikan dan penurunan atau fluktuatif karena adanya beberapa kompetitor seperti Ultra Jaya, Frisian Flag, Green Fields, Diamond yang memiliki cita rasa yang berbeda-beda dan mampu menarik hati masyarakat melalui pemasaran media untuk membeli produknya. Hal ini menyebabkan

kerugian bagi Indolakto, tetapi perusahaan tidak tinggal diam dengan keadaan tersebut. Indolakto sendiri melakukan perbaikan mutu produk susunya dan melakukan pengembangan untuk memasarkan produk itu sendiri.

Di lain pihak perusahaan mengalami berbagai macam masalah diantaranya; Karyawan belum produktif (dominasi oleh usia tidak muda lagi), hal ini berarti perputaran tenaga kerja kurang baik, juga pada proses rekrutmen tenaga kerja. Pelatihan-pelatihan berkala kurang berjalan, sehingga dirasakan proses produksi belum dapat mengimbangi kebutuhan kinerja daripada pangsa pasar yang tinggi tersebut.

Dalam rangka pengembangan program perusahaan, adalah melakukan promosi adalah dengan strategi pemasaran. Strategi pemasaran memiliki peran yang penting untuk keberhasilan perusahaan. Oleh karena itulah strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan teratur tentang apa yang dilakukan oleh perusahaan dan menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa sasaran pasar. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan, misi tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini.

Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan memerlukan strategi pemasaran yang tepat untuk bisa bertahan dalam persaingan dunia bisnis, PT. Indolakto perlu melakukan analisis SWOT. Dengan menganalisis SWOT

perusahaan, diharapkan PT. Indolakto mampu memformulasikan strategi pemasaran produk yang tepat, sehingga perusahaan mampu bertahan ditengah-tengah perubahan dunia usaha yang dinamis. Hal ini yang melatar belakangi Penulis dalam penyusunan Tugas Akhir menetapkan judul: “ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK PADA PT. INDOLAKTO”.

1.2 Identifikasi Masalah

Indolakto merupakan salah satu perusahaan terbuka yang bergerak di sektor pengolahan susu. Bahan baku utama yang digunakan dalam produksinya adalah susu sapi yang diperoleh dari peternakan Indolakto sendiri sebagai pengenalan awal kepada pembeli. Karena susu yang di dapat dari ternak sendiri, selain segar tentu masih terjaga kemurniannya yang membuat kualitas susu lebih baik dari merk lain. Dihadapkan dengan persaingan usaha saat ini, mengingat PT Indolakto bukanlah satu-satunya perusahaan yang memproduksi susu olahan di daerah tersebut, membuat PT Indolakto perlu bersikap kompetitif terhadap pesaing di sekitarnya. Pesaing yang menempatkan produknya pada distributor yang sama dapat menjadi penghambat untuk memasarkan produk yang telah diproduksi perusahaan. Sehingga hal tersebut dapat menjadi permasalahan yang akan dihadapi PT Indolakto yang harus dicari penanganan permasalahan tersebut. Namun sebelum menentukan tindakan apa yang sebaiknya diambil, PT Indolakto harus mengetahui posisi persaingan, lalu akan diketahui strategi apa yang tepat dilakukan dalam memasarkan produk PT Indolakto

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah untuk diteliti dan digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengkaji tentang berbagai keunggulan dan kelemahan perusahaan

2. Mengkaji tentang peluang-peluang bisnis dan kendala perusahaan

1.4 Rumusan Masalah

Agar penelitian ini mempunyai alur perhatian yang jelas dan tidak menyimpang dari pembahasan, maka dibuat rumusan masalah :

Apakah dengan melakukan kajian strategi pemasaran dengan menggunakan Analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Treat (SWOT) dapat meningkatkan penjualan perusahaan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada PT Indolakto.
2. Untuk menentukan strategi pemasaran produk PT Indolakto.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pengkajian, penulisan, pembahasan, dan penyusunan laporan tugas akhir ini, maka peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada Bab ini diuraikan teori-teori yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang diangkat serta definisi operasional yang akan digunakan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini akan dijelaskan tentang metode penelitian yang menyangkut jenis data yang diperlukan, metode pengumpulan data, serta metode pengolahan dan analisis data.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan tentang pengumpulan data dan pengolahan data yang digunakan dalam penulisan tugas akhir.

BAB V : PEMBAHASAN

Bab ini berisikan pembahasan dari hasil penelitian yaitu tentang hasil analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasaran produk pada PT Indolakto.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan kesimpulan dari hasil analisis dan memberikan saran-saran yang diperlukan untuk perbaikan.

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Pemasaran berhubungan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan masyarakat. Salah satu definisi pemasaran terpendek adalah memenuhi kebutuhan secara menguntungkan. Asosiasi pemasaran Amerika mendefinisikan pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya. (dalam buku manajemen pemasaran: 2009)

Menurut Kotler (2010: 2) Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk serta nilai dengan pihak lain.

Pemasaran berkaitan erat dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan masyarakat. Pemasaran mempunyai peran yang demikian penting dalam meningkatkan kegunaan barang yang semula akan diperlukan dan diinginkan guna memenuhi kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan untuk meningkatkan taraf hidup konsumen.

2.1.2 Unsur-Unsur Utama Pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

1. Unsur Strategi Persaingan

Menurut Freddy Rangkuti (2010) , Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu :

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran sendiri.

b. *Targetting*

Targetting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu :

a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu:

a. Merek (*Brand*), yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan brand equity-nya.

- b. Pelayanan (*service*), yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.3 Fungsi Pemasaran

Tujuan pemasaran adalah mengarahkan barang-barang dan jasa-jasa ke tangan konsumen. Untuk itu diperlukan kegiatan-kegiatan tertentu. Berbagai jenis kegiatan dan proses yang diperlukan karena spesialisasinya di dalam pemasaran itu disebut fungsi-fungsi pemasaran.

Menurut Suhardi Sigit (1992), fungsi-fungsi pemasaran dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Fungsi Pertukaran

- Pembelian

Pembelian atau *buying* ialah proses atau kegiatan yang mendorong untuk mencari penjual. Kegiatan ini merupakan timbal balik daripada *selling*, oleh karena itu perlu dimengerti proses atau kegiatan apa yang mengakibatkan atau mendorong untuk melakukan pembelian.

- Penjualan

Penjualan atau *selling* adalah refleksi daripada pembelian, merupakan lawan daripada pembelian. Pembelian tidak akan terjadi tanpa penjualan, penjualan tidak ada tanpa pembelian. Di dalam pembelian dan penjualan itu terjadi saling mendekati, melakukan tawar menawar, berunding, membentuk harga, dan penyerahan hak pemilikan.

2. Fungsi Penyediaan Fisik

- Transportasi

Transportasi adalah kegiatan atau proses pemindahan barang dari tempat yang satu ke tempat yang lain. Proses ini menciptakan

kegunaan tempat (*place utility*). Dalam kegiatan dan proses pemindahan ini dipersoalkan bagaimana caranya, apakah menggunakan mobil, pesawat, truk, kereta api, kapal laut, atau dibawa perseorangan dan lain sebagainya. Bagaimana cara-cara memuat dan membongkarnya, dibungkus atau tidak dibungkus, dan sebagainya.

- Pergudangan (*storage*)

Fungsi pemasaran jenis ini melakukan kegiatan penyimpanan barang sejak selesai diproduksi atau dibeli sampai saat dipakai atau dijual di masa yang akan datang. Pergudangan menciptakan kegunaan waktu (*time utility*), dan dapat terjadi di manapun juga sepanjang arus antara produsen dan konsumen. Jadi dapat dilakukan oleh konsumen, perantara, konsumen sendiri dan lainnya.

3. Fungsi fasilitas

- Standardisasi

Jika barang-barang atau jasa-jasa berpindah tempat, berpindah waktu atau berpindah pemilik, umumnya diperlukan ketentuan tertentu. Standardisasi meliputi penentuan standar produk, pemeriksaan produk untuk menentukan termasuk standar yang mana (*inspection*) dan menjeniskan barang ke dalam kelompok-kelompok standar yang telah ditentukan (*sorting*). Arti pentingnya standardisasi adalah oleh adanya penjualan-penjualan yang dilakukan dengan *inspection*, *sample* atau cukup memberikan gambaran atau uraian saja.

- Pembelian (*financing*)

Di dalam kegiatan pembelian, transportasi, pergudangan, standardisasi, dan sebagainya, diperlukan uang atau dana untuk pembiayaan. Kegiatan daripada dana yang diperlukan oleh produsen, perantara, maupun konsumen sendiri, untuk kepentingan proses pemasaran disebut fungsi keuangan.

- Penanggungungan risiko (*risk bearing*)

Di dalam kegiatan proses pemasaran terdapat banyak risiko seperti risiko hilang, lepas pemilikan, lepas pengawasan, turun harga, rusak, terbakar, dan lain sebagainya. Agar risiko itu dapat dihindarkan atau diperkecil maka terjadilah pengambilan risiko yang dilakukan oleh lembaga atau orang-orang tertentu, misalnya perusahaan perasuransian.

- Penerangan pasar (*market information*)

Adalah fungsi pemasaran yang sangat luas, karena fungsi ini memberikan keterangan tentang situasi dagang pada umumnya, keterangan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen pemasaran, dan kegiatan-kegiatan lainnya mengenai spesialisasi-spesialisasi di dalam bidang perekonomian. Termasuk di dalam penerangan pasar yaitu pengumpulan data, menafsirkan dan mengambil konklusinya.

2.1.4 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran merupakan strategi mencampur kegiatan-kegiatan *marketing*, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil memuaskan. *Marketing Mix* dalam banyak literatur disebut juga sebagai alat untuk memenangkan persaingan. Ada empat komponen yang tercakup dalam kegiatan *marketing mix* yang terkenal dengan sebutan 4P, yang akan dianalisis satu per satu.

1. Produk (*product*)

Merupakan titik sentral dari kegiatan *marketing*. Produk dapat berupa barang dan dapat pula berupa jasa. Jika tidak ada produk, tidak ada pemindahan hak milik maka tidak ada *marketing*. Semua kegiatan *marketing* lainnya, dipakai untuk menunjang gerakan produk. Oleh sebab itu, perlu diketahui produk apa yang akan dipasarkan, bagaimana selera konsumen masa kini, apa kebutuhan dan keinginan mereka.

Produk yang dihasilkan harus mempertimbangkan *product features*, yaitu model, rupa, ciri-ciri istimewa, dan atribut dari produk tersebut. Beberapa strategi yang perlu dikembangkan dalam produk ini ialah:

1. Strategi Memberi *Merk*

Merk sangat menentukan ciri suatu barang. Dalam strateginya, kemungkinan produsen tidak memberi merk barangnya, akan tetapi menyerahkan merknya kepada penyalur.

2. Strategi Membungkus

Strategi ini, perlu diperhatikan kemungkinan perubahan membungkus, kapan harus diubah, dan kemungkinan pengaruhnya terhadap penjualan. Juga strategi pembuatan pembungkus yang dapat dipergunakan kembali setelah isinya habis (*Reuse Packaging*), dan *multiple packaging* yaitu memasukan berbagai jenis barang ke dalam satu pembungkus.

3. Strategi *Trading Up* dan *Trading Down*

Strategi *trading up* artinya perusahaan membuat produk baru yang harganya tinggi dan akan meningkatkan *prestige* bagi para pembelinya, di samping produk yang sudah ada yang harganya murah, dan kurang mementingkan *prestige*.

Strategi *trading down* artinya membuat produk baru yang harganya rendah, di samping produk lama yang harganya tinggi.

2. Harga (*Price*)

Masalah kebijakan harga adalah turut menentukan keberhasilan pemasaran produk. Kebijakan harga dapat dilakukan pada setiap tingkatan distribusi, seperti oleh produsen, grosir, dan *retailer*. Pada umumnya ada tiga strategi harga yang dapat diikuti oleh produsen, tergantung pada keadaan produknya. Strateginya ialah :

a. *Skimming Price*

Menetapkan harga setinggi-tingginya. Strategi ini hanya mungkin diterapkan apabila produknya diarahkan kepada konsumen yang berpenghasilan tinggi, dan ini merupakan produk baru yang sangat istimewa.

b. *Penetration Price*

Yaitu bertujuan untuk meneroboskan produk ke pasar, karena banyak barang sejenis yang sudah ada di pasar. Oleh sebab itu, produsen mencoba merebut pasar dengan harga rendah.

c. *Strategi Live and Let Live Policy*

Strategi yang mencoba mengikuti harga pasar. Walaupun misalnya produsen dapat menghasilkan barang dengan harga pokok rendah, dan mampu menjualnya dengan harga yang lebih murah, namun produsen tidak mau menurunkan harganya. Akan lebih baik baginya mengikuti harga pasar, karena ada kekuatiran, jika harga diturunkan, akan timbul perang harga dan ini akan sangat berbahaya.

Di samping strategi diatas, masih banyak lagi strategi harga yang dapat dilakukan oleh lembaga marketing.

3. *Place – distribution*

Sebelum produsen memasarkan produknya, maka sudah ada perencanaan tentang pola distribusi yang akan dilakukan. Disini penting sekali perantara dan pemilihan saluran distribusinya. Perantara sangat penting karena dalam segala hal mereka berhubungan dengan konsumen. Distributor harus dipilih hati-hati, sebab dalam dunia bisnis banyak kemungkinan terjadi ketidakjujuran.

Dalam hal ini, produsen dapat melaksanakan strategi *push* dan *pull*. *Push* strategi berarti mendorong jalur distribusi untuk menjual lebih banyak produk ke konsumen, karena distributor akan memperoleh hadiah dari dalam toko ke tangan konsumen dengan mengandalkan promosi di media massa. Jadi untuk mendorong penjualan melalui saluran distribusi

dapat dilakukan dengan memberikan diskon khusus, bonus kontes, dan periklanan.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi pada zaman pemasaran modern sekarang ini tidak dapat diabaikan. Promosi ini sangat berkembang pada masa "*selling concept*" di mana produsen sangat mengandalkan, sangat memberi harapan tinggi akan meningkatnya penjualan dengan menggunakan promosi.

Antara promosi dan produk, tidak dapat dipisahkan, karena berangkulan untuk menuju suksesnya pemasaran. Disini harus ada keseimbangan, produk baik, sesuai dengan selera konsumen, dibarengi dengan teknik promosi yang tepat akan sangat membantu suksesnya usaha pemasaran.

Luas ruang lingkup kegiatan promosi dipengaruhi oleh macam kegiatan yang dilakukan. Ruang lingkup jangkauan kegiatan promosi yang dilakukan hanya dengan pemasangan iklan saja akan lebih sempit daripada digunakan serentak bersamaan dengan kegiatan teknik tergantung dari macam variasi media yang digunakan dalam tiap komponen.

2.2 Strategi

Strategi merupakan sebuah alat untuk mencapai sebuah tujuan yang didasari oleh perencanaan dan persiapan matang dalam penyusunannya. Ada beberapa pemahaman mengenai strategi, diantaranya ;

Menurut Chandler (1962) "*Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.*" dalam buku Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (2016: 3).

Menurut Andrews (1980), Chaffe (1985) "*Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholder seperti stakeholder, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh*

semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.” dalam buku Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (2016: 4).

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) *“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa yang akan depan. Dengan demikian perencanaan strategi hamper selalu di mulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.”* dalam buku Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (2016: 4).

Fred R dalam bukunya, Manajemen Strategik (2011) mengatakan jenis-jenis strategi ada 4 diantaranya;

a. Strategi Integrasi

Strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok dan atau pesaing. Integrasi terbagi menjadi 3, yaitu;

● Integrasi ke depan

Adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau perusahaan ritel.

● Integrasi ke belakang

Adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atau pemasok perusahaan.

● Integrasi Horizontal

Adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

b. Strategi Insentif

Strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi menambah produk atau jasa yang baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan. Diversifikasi terbagi menjadi dua;

- Diversifikasi Terkait

Merupakan jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

- Diversifikasi tak terkait

Merupakan jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

d. Strategi Defensif

Strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun

2.3 Strategi Pemasaran

Menurut Vincent Gaspersz dalam buku *All-in-one Strategic Management* (2012: 107), "Strategi Pemasaran (*Marketing Strategy*) berkaitan dengan koordinasi produk dan pasar serta merupakan bagian dari aktivitas penawaran produk (*product supply*) secara keseluruhan. Strategi pemasaran terutama

berfokus pada strategi-strategi penyesuaian produk dengan pasar (*matching products to market niches*), memproyeksikan pangsa pasar (*projecting market share*), menentukan penjualan dan distribusi (*determining sales and distribution*) dan yang paling utama adalah menentukan keunggulan-keunggulan kompetitif itu yang akan menjadi paling berhasil dalam memasuki *market niches* yang diidentifikasi.”

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha sebuah organisasi.

Strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa macam. Sejumlah buku menggunakan rerangka analisis dan lingkup strategi pemasaran yang berbeda-beda, diantaranya :

1. *Marketing Strategis*, berfokus pada variabel-variabel pemasaran seperti segmentasi pasar, identifikasi, dan seleksi pasar sasaran, positioning, blending, dan bauran pemasaran.
2. *Marketing Element strategis*, meliputi unsur individual bauran pemasaran, strategi promosi “*Pull vs. Push*”, strategi distribusi “intensif, selektif, atau eksklusif “ dan strategi penetapan harga, “*Penetrasi vs. Skimming price*”
3. *Product market entry strategis*, mencakup strategi merebut, mempertahankan, ‘memenen’ atau melepas pangsa pasar.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu model analisis untuk mengidentifikasi seberapa besar dan kecilnya kekuatan dan kelemahan perusahaan serta seberapa besar dan kecilnya peluang dan ancaman yang mungkin terjadi.

Dalam bukunya Erwin Suryatama (2014) mengatakan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strength and Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunity and Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

STRENGTH

Strength adalah suatu kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi, seperti sumber daya pemasaran dan distribusi, sumber daya rekayasa, sumber daya produksi dan operasi serta sumber daya keuangan ditambah dengan kemampuan lainnya yang sesuai terhadap kebutuhan pasar dan unggul dibandingkan pesaing.

WEAKNESS

Adalah suatu kelemahan yang dimiliki perusahaan atau organisasi, seperti sumber daya pemasaran dan distribusi, sumber daya rekayasa, sumber daya produksi dan operasi serta sumber daya keuangan ditambah dengan kemampuan lainnya yang sesuai terhadap kebutuhan pasar dan lemah dibandingkan pesaing.

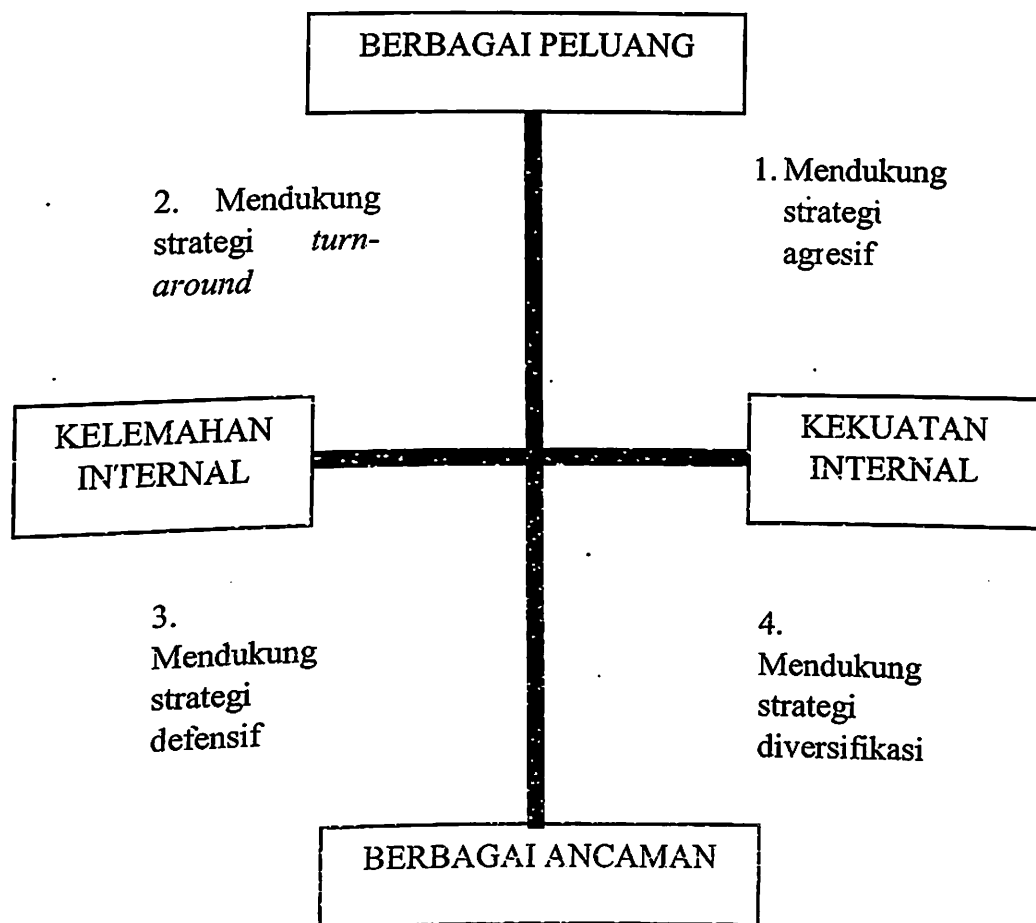
OPPORTUNITY

Adalah suatu kesempatan atau peluang potensial yang dimiliki perusahaan atau organisasi, seperti peluang sosio ekonomi, teknologi, pesaing, pemasok dan peluang pemerintah yang dapat menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

THREAT

Adalah suatu ancaman potensial yang mungkin terjadi terhadap perusahaan atau organisasi seperti ancaman sosio ekonomi, teknologi, pesaing dan persaingan serta ancaman aspek pemerintah yang dapat mengganggu dan mengancam kelangsungan hidup dalam lingkungan perusahaan.

Diagram 1 Diagram Analisis SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti

Keterangan :

Kuadran 1 : Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada

pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

Kuadran 2 : Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan, mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integrative atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

Kuadran 3 : Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (retrenchment) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diversifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.

Kuadran 4 : Perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiversifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture.

2.4.1 Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

a. Tujuan Analisis Swot

Dengan analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi baik positif maupun negatif dari dalam dan dari luar perusahaan atau organisasi. Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri. SWOT dimaksudkan terutama untuk bertindak sebagai teknik penilaian meskipun ada catatan panjang keberhasilan di antara banyak bisnis membuat metode lain dalam manajemen proyek.

Menurut Vipe Desai, pendiri dan CEO HDX Hidrasi Mix pada buku "Lebih Memahami Analisis SWOT dalam bisnis" Sebuah analisis SWOT berfungsi sebagai dashboard pada produk atau jasa. Jika dilakukan dengan benar, maka dapat membantu Anda untuk menavigasi dan menerapkan strategi yang tepat untuk bisnis Anda terlepas dari ukuran perusahaan atau sektor.

b. Manfaat analisis SWOT

Beberapa manfaat yang bisa didapat dari analisa Swot di antaranya adalah sebagai berikut;

- Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa akan datang. Dengan adanya analisa ini, maka diharapkan perusahaan akan mampu memilih kebijakan dan rencana terbaik untuk perkembangan bisnis di masa akan datang.
- Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan. Analisa SWOT akan membantu perusahaan dalam memikirkan berbagai upaya evaluasi kebijakan

- yang dirasa merugikan dan mana yang menguntungkan. Menetapkan berbagai rancangan terbaru sebagai solusi berbagai masalah yang ditemukan melalui evaluasi analisa SWOT tersebut.
- Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, selanjutnya melalui informasi yang ada tersebut akan menjadi pedoman bagi pemilik perusahaan maupun perancang kebijakan untuk melakukan berbagai kebijakan baru sebagai solusi atas hasil analisa yang sudah ada.
 - Memberikan tantangan ide-ide baru bagi pihak manajemen perusahaan. Adanya berbagai permasalahan seperti kelemahan, peluang serta kekuatan yang kecil ataupun ancaman dari pihak luar akan mendorong bagian dari manajemen perusahaan untuk menemukan berbagai ide kebijakan yang lebih fresh dan akan lebih efektif menjadi solusi atas berbagai permasalahan yang ada.

2.4.2 Kuesioner Riset SWOT

a. Menentukan Ukuran Sample

Menurut Prof. Dr. Suharsimi Arikunto (2014: 175), "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel.

Yang dimaksud dengan menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. Penelitian sampel baru boleh dilakukan apabila keadaan subjek daian populasi benar-benar homogeny. Apabila subjek populasi tidak homogen, maka kesimpulannya tidak boleh diberlakukan bagi seluruh populasi."

Penjelasan pada buku yang sama mengatakan bahwa ada beberapa cara pengambilan sampel penelitian ini dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Sampel Random, Sampel Acak, atau Sampel Campur

Teknik sampling ini diberi nama demikian karena mengambil sampelnya, peneliti "mencampur" subjek-subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama. Dengan demikian maka peneliti memberi hak yang sama kepada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan (*chance*) dipilih menjadi sampel.

2) Sampel Berstrata atau *Stratified Sample*

Apabila peneliti berpendapat bahwa populasi terbagi atas tingkatan-tingkatan atau strata, maka pengambilan sampel tidak boleh dilakukan secara random. Adanya strata, tidak boleh diabaikan, dan setiap strata harus diwakili sebagai sampel.

3) Sampel Wilayah atau *Area Probability Sample*

Seperti halnya pada sampel berstrata dilakukan apabila ada perbedaan antara strata satu dengan strata lain, maka kita lakukan sampel wilayah apabila ada perbedaan ciri antara wilayah yang satu dengan wilayah yang lain.

4) Sampel Proporsi atau *Proportional Sample* atau Sample Imbangan

Teknik pengambilan sampel ini dilakukan untuk menyempurnakan penggunaan teknik sampel berstrata atau sampel wilayah. Ada kalanya banyaknya subjek yang terdapat pada setiap strata atau wilayah tidak sama. Oleh karena itu, untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subjek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya strata atau wilayah.

5) Sampel Bertujuan atau *Purposive Sample*

Sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random, atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya alasan

keterbatasan waktu, tenaga, dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh. Berikut adalah syarat-syarat tertentu yang wajib dipenuhi antara lain:

- a) Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri. Sifat-sifat, atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri populasi.
 - b) Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjectis*).
 - c) Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.
- 6) Sampel Kuota atau *Quota Sample*
- Teknik sampling ini juga dilakukan tidak mendasarkan diri pada strata atau daerah, tetapi mendasarkan diri pada jumlah yang sudah ditentukan. Dalam mengumpulkan data, peneliti menghubungkan subjek yang memenuhi persyaratan ciri-ciri populasi, tanpa menghiraukan dari mana asal subjek tersebut (asal masih dalam populasi). Biasanya yang dihubungi adalah subjek yang mudah ditemui, sehingga pengumpulan datanya mudah. Yang diperhatikan di sini adalah terpenuhinya jumlah (quotum) yang telah ditetapkan.
- 7) Sampel Kelompok atau *Cluster Sample*
- Dalam menggunakan cara pengambilan sampel ini, harus dipertimbangkan dengan masak-masak apa ciri-ciri yang ada. Misalnya saja, dalam membicarakan masalah persekolahan, kita jumpai adanya kelompok SD, SLTP, SLTA. Kelompok tersebut dipandang sebagai Kelompok pegawai negeri, anggota ABRI, pedagang
- 8) Sampel Kembar atau *Double Sample*
- Sampel kembar adalah dua buah sampel yang akan sekaligus diambil oleh peneliti dengan tujuan untuk melengkapi jumlah

apabila ada data yang tidak masuk dari sampel pertama, atau untuk mengadakan pengecekan terhadap kebenaran sampel pertama.

b. Tujuan Pengolahan Kuesioner Riset SWOT

Riset SWOT diperlukan untuk menangkap aspirasi agar organisasi menjadi bertambah baik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Tujuan utama dari pengolahan kuesioner riset SWOT adalah:

1. Menganalisis dan mengklarifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis suatu organisasi.
2. Menganalisis faktor pendorong (*key success factor*), memetakannya dan mendefinisikan strategi berdasarkan pemetaan tersebut.
3. Melihat berbagai alternatif kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman kedepan berikut alternatif solusinya.
4. Hasil dari kuesioner ini adalah angka. Setiap pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan dihitung sehingga diperoleh sebuah angka tertentu. Dengan metode rata-rata kita akan mendapatkan rincian faktor-faktor internal (S-W) dan eksternal (O-T). Setelah itu kita akan mengetahui kuadran hasil pengolahan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat urgensinya. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategis (*strategic map*). Berdasarkan pemetaan ini, kita dapat menentukan rumusan prioritas strategi yang selanjutnya akan diformulasikan (*strategic formulation*).

c. Pembobotan

Dalam buku Rahmadi Agus Triono (2014: 65), menyatakan perbandingan atribut dilakukan dalam rangka memberikan bobot (*weight*) di antara atribut-atribut yang di gunakan dalam

pengambilan keputusan. Secara natural, jika tidak terdapat banyak referenssi di antara atribut, bobot setiap atribut adalah $1/n$ dimana n adalah jumlah atribut. Namun, dalam sebuah situasi pengambilan keputusan, manajer seringkali memiliki kepentingan yang berbeda relative terhadap atribut-atribut yang digunakan.

Ranking atribut merupakan metode paling sederhana dalam menentukan prioritas atribut-atribut. Metode ini dimulai dengan membandingkan preferensi dua atribut, misalnya $X_1 > X_2$, $X_3 > X_2$, $X_3 > X_1$. Symbol p diperuntukan bagi semua $X_i > X_j$. sementara itu, symbol x bagi yang selain dari itu.

2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Peluang dan Ancaman)

Unit bisnis harus memiliki sistem intelijen pemasaran untuk mengikuti kecenderungan dan perkembangan penting yang terjadi. Untuk masing-masing kecenderungan dan perkembangan, manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkannya.

Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah melihat peluang pemasaran baru. Dalam banyak hal, pemasaran yang baik adalah seni menemukan, mengembangkan, mendapatkan laba dari peluang. Untuk mengevaluasi peluang, perusahaan dapat menggunakan ANALISIS PELUANG PASAR (MOA-*Market Opportunity Analysis*) untuk menentukan daya tarik dan kemungkinan berhasilnya peluang.

Beberapa perkembangan di lingkungan eksternal merupakan ancaman. Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif.

2.4.4 Analisis Lingkungan Internal (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)

Setiap unit bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Unit bisnis tidak perlu memperbaiki setiap kelemahannya ataupun

merasa bangga dengan setiap kekuatannya. Yang penting adalah apakah unit bisnis itu harus membatasi diri pada peluang di mana unit bisnis tersebut memiliki kekuatan yang dibutuhkan, atau harus mempertimbangkan untuk meraih peluang yang lebih baik walaupun unit bisnis tersebut harus mendapatkan atau mengembangkan kekuatan tertentu.

2.5 Analisis Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang di hadapi perusahaan dapat di sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2. 1 Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (S) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (S) • Tentukan 5-10 Faktor peluang Eksternal	STRATEGI SO Ciptaan strategi yang menggunakan kekuatan untuk pemanfaatan peluang	STRATEGI WO Ciptaan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk pemanfaatan peluang
THREATS (T) • Tentukan 5-10 Faktor ancaman Eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti (2014)

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berdasarkan hasil penilaian (scoring) dapat dimasukkan dalam matriks Internal dan Eksternal yang memiliki 9 sel, sebagaimana berikut:

Tabel 2. 2 Matriks Internal Eksternal
Skor Bobot Total IFE

		Kuat	Sedang	Lemah
		3,0 – 4,0	2,0 – 2,9	1,0 – 1,9
Skor Bobot Total EFE	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,9	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,9	VII	VIII	IX

Gambar tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II dan IV disebut *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang mewakili strategi ini adalah strategi intensif dan integratif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Intergration*, *Forward Intergation* dan *Horizontal Intergration*.
- b. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V dan VII disebut dengan *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang terbaik adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan diversifikasi. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *Large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu

yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri yang lain. Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif memiliki kinerja yang kurang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah pada sel 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sell)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan produk serta jasa.

Jika perusahaan tersebut berada pada industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun di pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat mempeluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor ini memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial

daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan permasalahan yang ada di perusahaan terutama menyangkut penurunan dan fluktuasi penjualan yang kurang menguntungkan. Adapun kebutuhan dan kecukup data penelitian yaitu pada aspek penjualan

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian adalah:

- a. Data kualitatif adalah data yang dapat mencakup hampir semua data non numerik. Data ini dapat menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati.
- b. Data kuantitatif adalah data yang dapat diinput ke dalam skala pengukuran statistik. Fakta dan fenomena dalam data ini tidak dinyatakan dalam bahasa alami, melainkan dalam numerik.

Sedangkan sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah

- c. Data primer adalah data utama yang digunakan untuk memperoleh suatu informasi yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya.
- e. Data sekunder adalah data yang sudah pernah dikumpulkan oleh orang lain, dapat kita jumpai di penelitian yang dilakukan oleh lembaga-lembaga atau organisasi seperti BPS dan lain-lain.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Sebagai bahan untuk membuat tugas akhir ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu :

1. Penelitian lapangan

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung mengamati objek yang diteliti, dengan cara :

a. Observasi

Metode ini dilakukan dengan mengamati secara langsung kegiatan yang dilakukan pihak yang terkait dengan objek penelitian dengan cara mengumpulkan data-data dari dokumen perusahaan.

b. Wawancara

Wawancara dengan pemilik PT Indolakto guna mendapatkan penjelasan langsung mengenai seluruh aspek manajemen yang dijalankan perusahaan.

2. Penelitian kepustakaan

Yaitu mengumpulkan data yang diperoleh dari buku-buku, dan arsip yang berhubungan dengan bidang atau masalah yang dibahas dalam penelitian.

3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

1. Kuesioner Riset SWOT

a. Kuesioner *Strategic Formulation* Menggunakan Analisis SWOT

David (2009) mengatakan, rating menggambarkan seberapa besar skor strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada (*company-based*). Pengajuan kuesioner ini dilakukan dalam rangka menangkap aspirasi kita semua dan agar organisasi kita menjadi semakin bertambah baik sesuai dengan visi dan misi organisasi diperlukan riset SWOT.

KUESIONER RATING SWOT

Profi Responden

Nama Responden:

Divisi/Bagian:

Acuan pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut

Penilaian faktor kekuatan dan peluang:

Angka 1 = sangat tidak setuju

Angka 2 = tidak setuju

Angka 3 = kurang setuju

Angka 4 = setuju

Angka 5 = sangat setuju

Penilaian faktor kelemahan dan ancaman:

Angka 1 = sangat setuju

Angka 2 = setuju

Angka 3 = kurang setuju

Angka 4 = tidak setuju

Angka 5 = sangat tidak setuju

No.	Indikator KEKUATAN	1	2	3	4	5
1.	...					
2.	...					
3.	...					
4.	...					
5.	...					
No.	Indikator KELEMAHAN	1	2	3	4	5
1.	...					
2.	...					
3.	...					
4.	...					
5.	...					
No.	Indikator PELUANG	1	2	3	4	5
1.	...					
2.	...					
3.	...					
4.	...					
5.	...					

No.	Indikator ANCAMAN	1	2	3	4	5
1.	...					
2.	...					
3.	...					
4.	...					
5.	...					

Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

2. Menentukan Ukuran Sampel

Dalam melakukan pengambilan sampel, pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel bertujuan (*Purposive Sample*). Pemilihan responden pada penelitian ini dilakukan secara sengaja oleh peneliti. Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 10 (sepuluh) orang yang terbagi atas pihak internal dan eksternal dari PT Indolakto Sampel terbagi menjadi 3 (tiga) yang berwenang melakukan pengambilan keputusan, 2 (orang) karyawan, dan orang 5 (lima) orang pelanggan. Sedangkan untuk pengisian kuesioner bobot dilakukan oleh 4 (empat) orang yang merupakan internal perusahaan serta seorang pemilik usaha serupa.

3. Uji Validitas

Dalam menentukan kevalidan atau kesahihan kuesioner pada penelitian ini, digunakan rumus dengan angka kasar sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Harga r_{xy} menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan. Setiap nilai korelasi mengandung tiga makna, yaitu: (1) ada tidaknya korelasi, (2) arah korelasi, (3) besarnya korelasi.

- a) Ada tidaknya korelasi, ditunjukkan oleh besarnya angka yang terdapat di belakang koma. Jika angka tersebut terlalu kecil sampai empat angka di belakang koma, misalnya 0,0002, maka dapat dianggap bahwa antara variabel X dengan variabel Y, karena kalau toh ada, angkanya terlalu kecil, lalu diabaikan.
- b) Arah korelasi, yaitu arah yang menunjukkan kesejajaran antara nilai variabel X dengan nilai variabel Y. Arah dari korelasi ini ditunjukkan oleh tanda hitung yang ada di depan indeks. Jika tandanya plus (+), maka arah korelasinya positif, sedangkan kalau minus (-) maka arah korelasinya negatif.
- c) Besarnya korelasi, yaitu besarnya angka yang menunjukkan kuat dan tidaknya, atau mantap dan tidaknya kesejajaran antara dua variabel yang diukur korelasinya. Dalam hal menentukan besarnya korelasi ini kita tidak perlu memperhatikan tanda hitung yang terdapat di depan indeks.

3.3.1 Metode Pengolahan Data

Metode yang dipakai pada penelitian ini terdiri dari 3 model, yaitu :

1. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Dalam membuat matrik faktor strategi eksternal, lebih dahulu mengetahui faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*). Berikut ini cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS) :

- a. Menyusun dalam kolom 1 (5-10 peluang dan ancaman).
- b. Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting).

- c. Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4-1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya, jika nilai ancamannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3.1 EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	-FAKTOR	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
PELUANG :					
•
•
•
•
ANCAMAN :					
•
•
•
•

TOTAL	1,00		...	
-------	------	--	-----	--

Sumber : Freddy Rangkuti (2014)

2. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal yaitu *strength and weakness* perusahaan. Tahapnya adalah :

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting).
- c. Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4-1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Nilai *rating* untuk faktor kekuatan bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4). Pemberian nilai *rating* kelemahan adalah kebalikannya, jika nilai kelemahannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3.2 IFAS (Internal Factors Analisis Summary)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
KEKUATAN :				
•
•
•
•
•
KELEMAHAN :				
•
•
•
•
TOTAL	1,00		...	

Sumber : Freddy Rangkuti (2014)

3.3.2. Analisis data

Tahap analisis data menggunakan:

1. Matriks SWOT

Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	▪ Tentukan 5-10 Faktor kekuatan internal	▪ Tentukan 5-10 Faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
▪ Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
▪ Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti (2014)

Gambar 3. 1 Diagram Matriks SWOT

3.4. Metode Pembobotan

Penilaian atribut pembobotan pada penelitian ini menggunakan perbandingan preferensi antara dua atribut. Atribut mana yang memiliki nilai dominan apabila dibandingkan dengan atribut lainnya. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relative suatu faktor terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam suatu industri (*company-based*).

Tabel 3. 3 Pembobotan Faktor Internal Eksternal

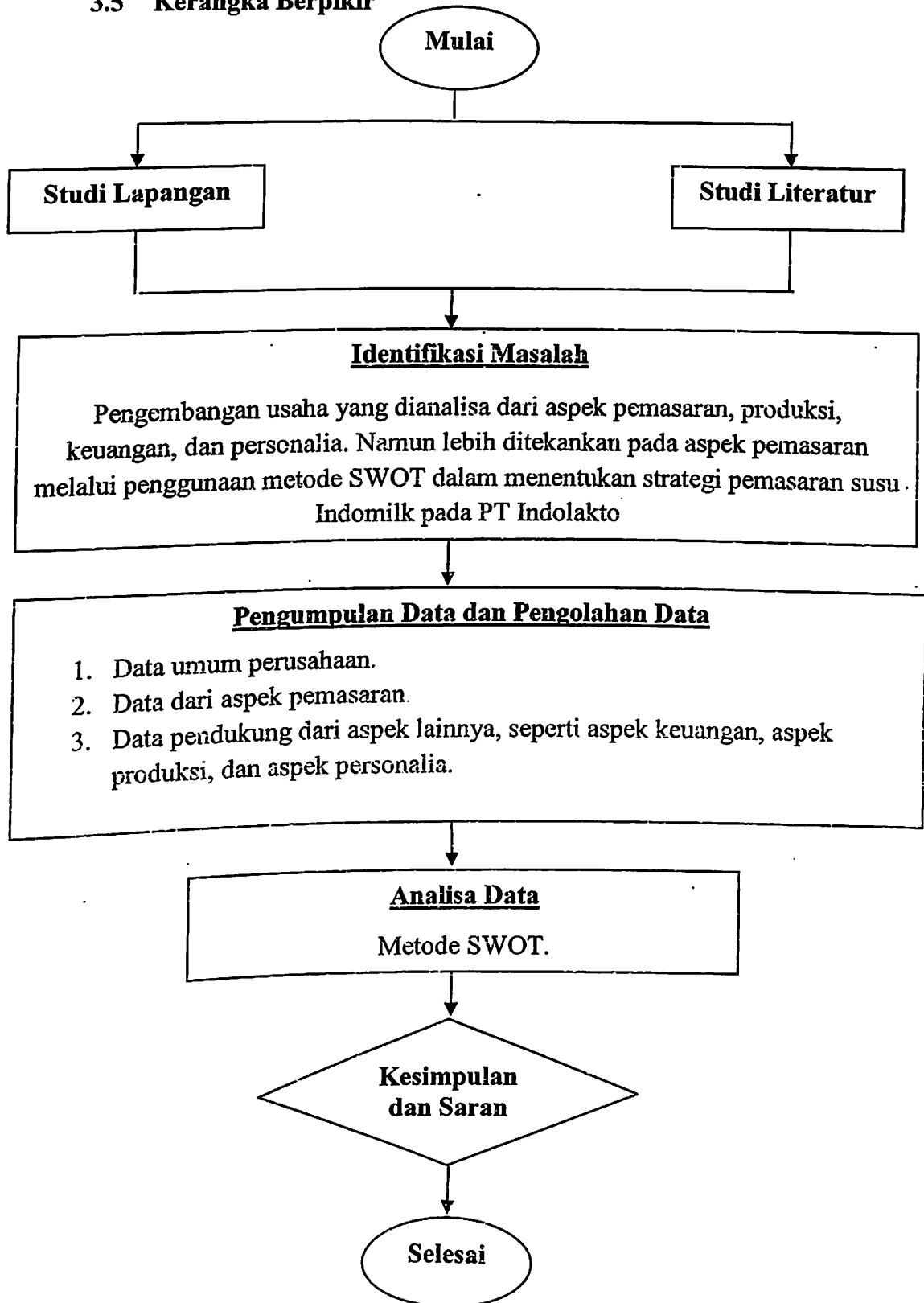
	Indikator Faktor Internal Eksternal	A	B	C	TOTAL	BOBOT
A	...					
B	...					
C	...					
	TOTAL					1,00

Sumber: Rachmadi Agus Triono (2014)

Keterangan:

- A, B, C, dst. : Merupakan penomoran untuk setiap indikator (atribut) faktor internal dan eksternal.
- TOTAL : Merupakan total dari setiap indikator (atribut) yang dinilai lebih dominan dari indikator (atribut) lain.
- BOBOT : Merupakan hasil bagi dari jumlah indikator (atribut) dibagi dengan total seluruh indikator (atribut).

3.5 Kerangka Berpikir



Gambar 3.2 Kerangka Berfikir

BAB IV

PENGOLAHAN DATA

4.1 Tinjauan Perusahaan

4.1.1 Sejarah PT Indolakto

PT Indolakto adalah anak perusahaan dari PT Indofood Group. PT Indolakto bergerak dalam sektor pengolahan susu (*Dairy Manufacture*). Minuman susu dalam kemasan dan produk olahan susu merupakan produk yang dihasilkan PT Indolakto.

Awalnya *Australian Dairy Produce Board* (Dewan Hasil Peternakan Susu Australia) telah berhasil mendapat hasil dan kerjasama di Filipina, Thailand, dan Singapura. Kemudian dengan adanya kesempatan mendirikan usaha serupa di Indonesia, maka tahun 1967 PT. Australia Indonesian Milk Industries (PT INDOMILK) yang merupakan induk PT Indolakto didirikan. Pada bulan April 2008 dilakukan *merger* terhadap PT Australia Indonesian Milk Industries (PT INDOMILK), PT Ultrindo, PT. Indomurni Dairy Industries, PT INDOLAKTO dan PT Indoeskrim ke dalam satu payung usaha, yaitu PT INDOLAKTO. Tahun 2007, PT INDOLAKTO mendapatkan penghargaan Piagam Bintang Tiga Keamanan Pangan (*Food Star Award*) dari Badan POM Republik Indonesia karena berprestasi dalam menerapkan Manajemen Keamanan Pangan berdasarkan Sistem HACCP, ISO 22000 secara konsisten. PT Indolakto juga telah mendapatkan sertifikat ISO sejak tahun 2000 hingga 2015.

Dalam perkembangannya, perusahaan ini telah tercatat di Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebagai industri besar dengan Surat Izin Usaha Dagang (SIUP) nomor 503.17/3418/10-22/PB.Herr-BPPT/2010 yang disertai dengan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) nomor

10.21.1.10.00243. Perusahaan ini termasuk dalam bentuk badan usaha Perseroan Terbatas (PT) yang disahkan oleh Kepala Badan Perizinan terpadu di Kota Sukabumi pada tanggal 16 Juli 2012.

4.1.2 Klasifikasi Perusahaan

Nama Perusahaan : PT Indolakto
Nama Pemilik : Irsan Yazid
Mulai berdiri : Tahun 2008
Klasifikasi Kelas : Atas
Jenis Usaha : Industri Pengolahan Susu
Daerah Kerja : Jakarta Timur
Alamat Perusahaan : Jalan Raya Bogor Km 26.6
Gandaria Jakarta Timur 13710
Kelurahan Pekayon, Kecamatan Pasar Rebo
Telepon : (021) 87711045
Nomor SIUP : SIUP No.503.17/3418/10-22/PB.Herr-BPPT/2010
Nomor TDP : 102111000243
NPWP : 01.596.125-441.000
Jumlah Pekerja : 72 Orang
Website : www.indomilk.com

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan tempat berlangsungnya kegiatan produksi. Lokasi pusat produksi Jalan Raya Bogor Km 26.6, Gandaria Jakarta Timur 13710 Kelurahan Pekayon, Kecamatan Pasar Rebo.

4.1.4 Struktur Organisasi



Sumber : PT

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

4.1.5 Deskripsi Jabatan

i. Direktur Utama

Direktur perusahaan adalah pemegang kekuasaan pada suatu perusahaan. Tugas direktur antara lain :

- a. Melaksanakan tugas direksi harian dan koordinasi antar kepala bagian dan bawahannya;
- b. Memastikan ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan operasional;
- c. Memonitor pelaksanaan kerja karyawan;
- d. Mengangkat dan memutuskan hubungan kerja dengan pegawai;
- e. Menetapkan besaran gaji pegawai;
- f. Melakukan pengawasan terhadap kualitas produk (*quality control*);
- g. Melakukan pengiriman barang jika dibutuhkan;

h. Menjaga hubungan baik dengan pemasok.

2. Bagian Keuangan

Tugas Bagian Keuangan antara lain :

- a. Mengatur dan mencatat keluar masuknya uang;
- b. Mencatat pelaksanaan pembayaran gaji dan upah karyawan;
- c. Membuat laporan arus kas masuk dan keluar;
- d. Membuat laporan keluar masuknya barang;
- e. Membuat laporan keuangan;
- f. Membuat kontrak/surat perjanjian dengan klien;
- g. Menerima email dan membuat email keluar.

3. Bagian Produksi

Tugas bagian Kepala Produksi antara lain :

- a. Membuat rencana kerja produksi;
- b. Melakukan pencatatan seluruh aktivitas produksi;
- c. Menangani masalah penyimpanan dan bahan baku, bahan penolong produksi, hasil produksi serta alat-alat produksi;
- d. Mengajukan pembelian bahan baku, bahan penolong, dan peralatan produksi kepada direktur;
- e. Bertanggung jawab terhadap proses dan hasil kerja produksi, baik secara kualitas dan kuantitas;
- f. Mengawasi kinerja karyawan;
- g. Memastikan barang selesai tepat waktu.

4. Bagian Pemasaran

Tugas bagian pemasaran, antara lain :

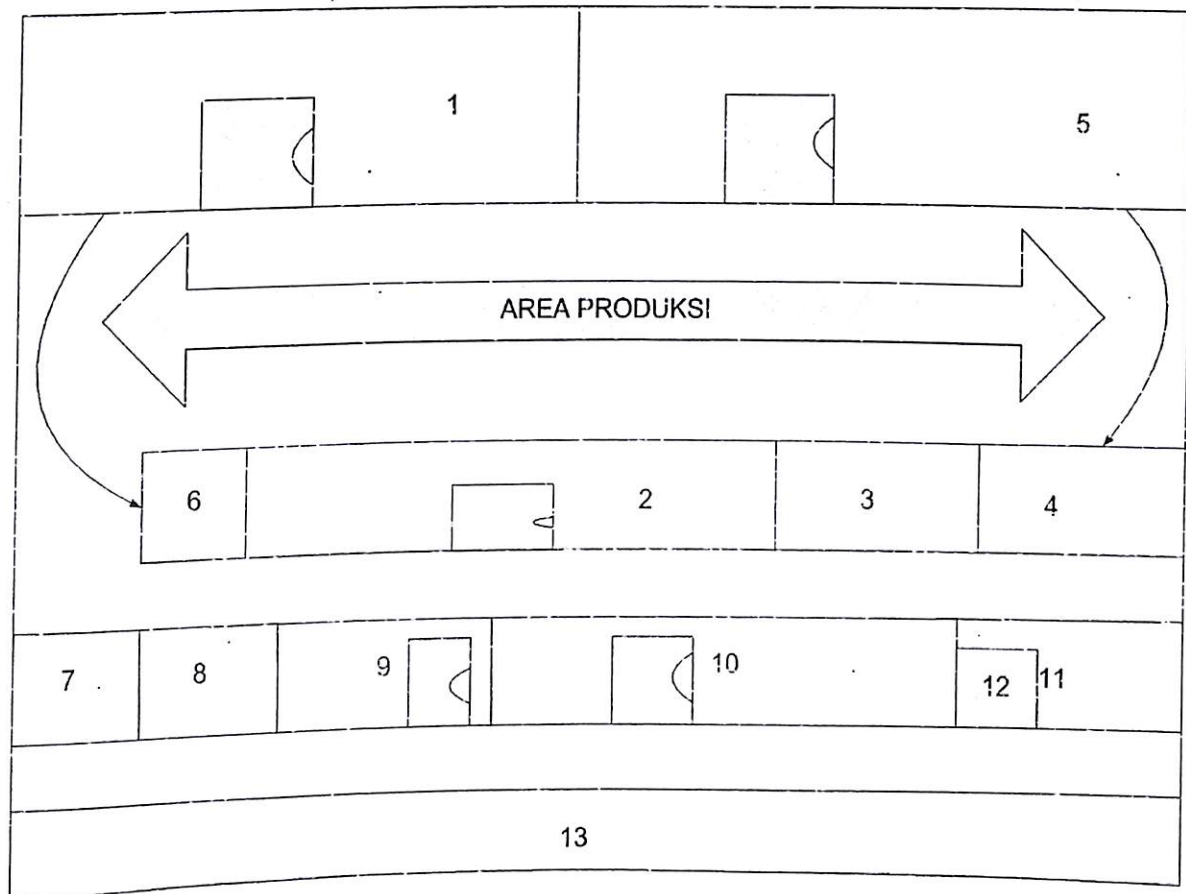
- a. Mencatat barang yang akan dijual;
- b. Memasarkan atau menjual produk;
- c. Menerima pesanan konsumen bila ada;
- d. Menerima komplein dan saran dari konsumen;
- e. Mempromosikan produk melalui media sosial.

5. Bagian SDM

Tugas bagian sumber daya manusia, antara lain:

- a. Membuat kebijakan dalam perusahaan;
- b. Memilih calon karyawan yang tepat dan sesuai kebutuhan dengan melakukan rekrutmen dan seleksi;
- c. Melakukan perubahan manajemen dan menerapkannya;
- d. Mencatat segala rincian dari karyawan yang bekerja;
- e. Menentukan pengupahan yang didiskusikan oleh *General Manager*;
- f. Melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala (biasanya 1 tahun sekali).

4.1.6 Layout PT Indolakto



Sumber : PT

Gambar 4. 2 Layout PT Indolakto

Keterangan :

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Gudang Bahan Baku | 8. Toilet Kantor Laki-Laki |
| 2. Proses Pengolahan Susu | 9. Mushola |
| 3. Ruang <i>Packing</i> | 10. <i>Head Office</i> |
| 4. Ruang <i>Finishing</i> | 11. Parkiran |
| 5. Ruang Stok Produk Jadi | 12. Pos Satpam |
| 6. Toilet Pabrik | 13. Jalanan dan Tamani |
| 7. Toilet Kantor Wanita | |

4.1.7 Visi

“Menjadi pemimpin pasar susu di Indonesia dan membangun citra terkemuka di negara lain melalui produk-produk berkualitas”

4.1.8 Misi

Menciptakan nilai tambah perusahaan yang berkelanjutan dengan menghadirkan produk PT. INDOLAKTO yang berkualitas di seluruh dunia melalui manajemen usaha yang baik dan pemanfaatan peluang kerjasama dengan pihak asing maupun dalam negeri dengan sebaik-baiknya.

4.1.9 Deskripsi Bauran Pemasaran

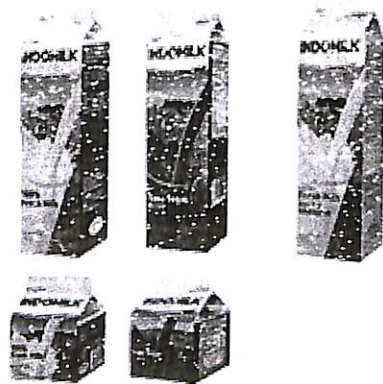
4.1.9.1 Produk

Produk utama yang ditawarkan PT Indolakto adalah susu PLM (*Pasteurized Liquid Milk*) yang memiliki 3 jenis yaitu susu *full cream*, susu *low-fat*, dan susu *non-fat*. Susu ini berasal dari susu segar tanpa bahan pengawet, tinggi kalsium, Kaya Vitamin A, B1, B6, B12, D3, E & Fosfor, dan juga bebas dari bakteri patogen. Untuk susu *non-fat*, mengandung serat pangan inulin, bebas lemak, kolesterol dan gula.

Berikut perbedaan antara susu *full cream*, *low-fat*, dan *non-fat*:

Tabel 4.1 Perbedaan susu full cream, low-fat, dan non-fat

Karakter Dasar	<i>Full Cream</i>	<i>Low Fat</i>	<i>Non Fat (Skimmed)</i>
Definisi	Susu cair yang diperoleh dari susu segar yang dipanaskan dengan metode pasteurisasi.	Susu cair yang sebagian lemaknya telah dihilangkan dan dipasteurisasi.	Susu cair yang sebagian besar lemaknya telah dihilangkan dan dipasteurisasi
Kadar lemak susu	>3%	1,25% <-> 3%	<1,25%
Total protein	>8%	>2,7%	>2,7%



Gambar 4.3 Produk Indomilk

Bahan baku yang digunakan yaitu susu sapi segar, *skim* cair, gula, repro PLM, *skim milk powder*, *butter milk powder*, *cocoa powder*, *anhydrous milk fat*, dan air. Manfaat produk susu PLM ini adalah membantu pertumbuhan tulang dan gigi serta memelihara tulang dalam

kondisi baik. Selain itu manfaat kalsium susu berguna membantu mencegah *Osteoporosis* bila dikonsumsi sejak dini dan melakukan aktivitas fisik/olahraga secara teratur.

PT Indolacto selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas dan memenuhi standarisasi yang ditetapkan. Bahan baku yaitu susu sapi segar melalui proses pemanasan 120°C selama 30 detik. Hal ini bertujuan untuk mematikan mikroba patogen (penyebab penyakit). Namun begitu, kesegaran susu dan nilai nutrisinya dapat dipertahankan karena dipanaskan dalam suhu tinggi. Selain itu, susu segar juga disimpan pada suhu yang telah ditentukan. Semakin tinggi suhu penyimpanannya maka semakin pendek umur produk.

4.1.9.2 Wilayah Pemasaran

Dalam hal pemasaran produk "PLM Indomilk", PT Indolacto melakukan distribusi luas ke kota-kota besar di Indonesia. Sistem pendistribusian produk PLM Indomilk yang dilakukan PT Indolacto terdiri dari 3 kategori, yaitu :

1. *General Trade*

Produk PLM Indomilk ini di distribusikan pada minimarket seperti Alfamidi, Indomaret, Alfamart, dan *Circle K*. Produk ini disimpan pada *freezer* bersuhu $> 4^{\circ}$. Proses pendistribusian berlangsung setelah pihak minimarket melakukan pemesanan secara langsung kepada *salesman* yang datang mengunjungi minimarket yang secara berkala melakukan pengecekan.

2. *Modern Trade*

Pada kategori *modern trade*, pendistribusian dilakukan pada supermarket seperti *Hero*, *Family Mart*, *Gelael*, *Giant*, *Hypermart*, *Naga Swalayan*, *Carefour*, dan *Hari Hari Swalayan*. Proses pendistribusian dapat dilakukan dengan 2 cara. Cara pertama pihak supermarket melakukan pemesanan langsung pada *salesman* yang melakukan pengecekan. Kedua,

pihak supermarket dapat melakukan pemesanan secara online dengan sistem yang telah dibuat oleh PT Indolakto.

3. HORECA

HORECA yang merupakan singkatan dari Hotel, Restoran dan *Cafe* merupakan saluran distribusi pemasaran dan juga penjualan produk PLM Indomilk. Distribusi pada hotel dilakukan pada hotel malioboro, hotel keraton dan beberapa hotel lain. *Pizzahut* merupakan salah satu restoran yang menggunakan produk PLM Indomilk dan melakukan pemasaran. Beberapa *cafe* juga menjadi saluran distribusi pemasaran PLM Indomilk, antara lain *Saint Cinamont* Pondok Indah Mall, *Cuppa Coffee* ITC Permata Hijau, *Queen of Thandor* Thamrin dan lain-lain.

Berdasarkan potensi pasar, wilayah pemasaran dibagi menjadi beberapa wilayah, yaitu:

- Jakarta : meliputi wilayah Bekasi, Jakarta, Depok, dan Bogor dengan total share sebesar 70%.
- Bandung : meliputi wilayah Cicurug, Bandung, dan Serang dengan total share sebesar 15%.
- Semarang : meliputi wilayah Semarang, Ungaran, Kendal, Pati, Pekalongan, dan Tegal dengan total share sebesar 3%.
- Solo : meliputi wilayah Purwokerto, Purworejo, Solo, Tumanggung, dan Magelang dengan total share 7%.
- Surabaya : meliputi wilayah Surabaya, Sidoarjo, Malang, Blitar, Tulungagung, Kediri, Jombang, Mojokerto dan Lamongan dengan total share sebesar 5%.

4.1.9.3 Segmen Pasar

Segmentasi pasar adalah pengelompokan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat

dipilih sebagai pasar yang dituju (ditargetkan) untuk pemasaran suatu produk.

Pembagian segmen pasar

Segmentasi pasar konsumen yaitu membentuk segmen pasar dengan menggunakan ciri-ciri konsumen (*consumer characteristic*), kemudian perusahaan akan menelaah apakah segmen-segmen konsumen ini menunjukkan kebutuhan atau tanggapan produk yang berbeda.

Segmentasi pasar bisnis yaitu membentuk segmen pasar dengan memperhatikan tanggapan konsumen (*consumer responses*) terhadap manfaat yang dicari, waktu penggunaan, dan merek.

Segmentasi pasar yang efektif :

- 1) Dapat diukur (*measurable*), ukuran, daya beli, profil segmen;
- 2) Besar segmen (*substantial*): cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani;
- 3) Dapat dijangkau (*accessible*): dapat dijangkau dan dilayani secara efektif;
- 4) Dapat dibedakan (*differentiable*): secara konseptual dapat dipisahkan dan memberi tanggapan yang berbeda terhadap elemen dan program bauran;
- 5) Dapat diambil tindakan (*actionable*): program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen tersebut.

Segmen pasar PT Indolakto adalah masyarakat (konsumen/pelanggan) yang sebagian besar wanita berkeluarga. Produk PLM Indomilk dikonsumsi oleh keluarga yang sebagian sudah memiliki anak baik balita maupun remaja. Selain rasa yang enak, PLM Indomilk memiliki banyak gizi bagi yang mengkonsumsinya.

4.1.9.4 Saluran Distribusi

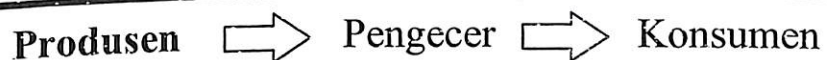
Saluran distribusi adalah bagaimana perusahaan dalam hal ini produsen dari produk atau jasa yang dihasilkan, menyampaikan produk tersebut agar dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan permintaan konsumen untuk dapat dikonsumsi dan digunakan, seperti yang diungkapkan Philip Kohler.

Winardi mengatakan saluran distribusi merupakan suatu kelompok perantara yang berhubungan erat satu sama lain dan yang menyalurkan produk-produk kepada pembeli.

Alex Nitiseminto mengatakan saluran distribusi adalah Lembaga-lembaga distribusi atau lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang-barang atau jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Distribusi ini bekerja secara aktif untuk mengusahakan perpindahan bukan hanya secara fisik tetapi dapat arti agar barang-barang tersebut dapat dibeli oleh konsumen.

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, maka dalam melaksanakan dan menentukan saluran distribusi perusahaan harus melakukan pertimbangan yang baik.

Berikut adalah jenis saluran distribusi yang digunakan PT Indolakto dalam memasarkan produknya:



Produsen melakukan distribusi melalui pengecer, kemudian pengecer akan menjual langsung kepada konsumen. Pengecer yang dimaksud disini biasanya; supermarket dan minimarket seperti *Hero*, *Family Mart*, *Gelael*, *Giant*, *Hypermart*, *Naga Swalayan*, *Carrefour*, dan *Hari Hari Swalayan*.

4.1.9.5 Penentuan Harga Jual Produk

Penetapan harga adalah suatu proses untuk menentukan seberapa besar pendapatan yang akan diperoleh atau diterima oleh perusahaan dari produk atau jasa yang di hasilkan. Penetapan harga telah memiliki fungsi yang sangat luas di dalam program pemasaran. Menetapkan harga berarti bagaimana mempertautkan produk kita dengan aspirasi sasaran pasar, yang berarti pula harus mempelajari kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen.

Penetapan harga merupakan keputusan penting untuk manajemen perusahaan. Harga PLM Indomilk yang ditawarkan PT Indolakto bervariasi dibedakan berdasarkan kriteria masing-masing susu dilihat dari ukuran dan variasi rasa. Harga produk berkisar dari harga Rp 6.700,00 (harga paling rendah untuk PLM ukuran 200ml) sampai harga Rp 23.700,00 dan Rp 24.900,00 (harga untuk PLM ukuran 950ml rasa Plain dan Coklat).

4.1.9.6 Promosi

Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa pada dengan tujuan menarik calon pembeli untuk membeli atau mengkonsumsinya. Dengan adanya promosi produsen atau distributor mengharapkan kenaikannya angka penjualan.

Kegiatan promosi merupakan pemasaran yang memperkenalkan, memberitahu, dan mempengaruhi konsumen mengenai produk PLM yang ditawarkan. Kegiatan promosi berperan baik sebagai pendukung citra nama PT Indolakto sebagai salah satu perusahaan penghasil susu di Indonesia. Kegiatan promosi yang dilakukan PT Indolakto meliputi:

1. Media Internet

Dalam hal ini PT Indolakto menawarkan produk lewat sistem website namun hanya dapat diakses oleh pihak yang telah diberikan izin untuk melakukan pesanan. Biasanya dilakukan oleh para pengecer besar

maupun menengah. Melalui internet proses penawaran produk semakin mudah, namun tetap berhati-hati apabila membeli tanpa berinteraksi langsung karena risiko untuk penjual-penjual nakal yang berniat buruk bisa terjadi kapan saja. Banyak juga situs jual-beli online yang menawarkan susu PLM Indomilk. Situs jual-beli *online* seperti bli-bli.com, tokopedia.com, olx.co.id, bukalapak.com.

2. Spanduk, Poster, Brosur

Media ini juga turut dilakukan untuk menunjang pemasaran produk. Memasang spanduk di persimpangan jalan, menempelkan poster di kaca minimarket dan supermarket, serta menyebarkan brosur merupakan cara yang dapat membantu calon konsumen untuk mempertimbangkan keputusan dalam membeli produk.

3. Promosi dari mulut ke mulut

Promosi dengan cara ini merupakan yang paling sederhana dan efisien. Biasa dilakukan bagian pemasaran atau karyawan perusahaan kepada rekan atau kerabat yang ditemui. Sehingga Indomilk sudah sering terdengar di keluarga, kerabat dan rekan bisnis. Cara ini cukup efektif meningkatkan penjualan PT Indolakto dan memperkuat pangsa pasar produk PLM.

4. Potongan Harga

PT Indolakto juga memberikan potongan harga bagi pelanggan, konsumen bahkan calon konsumen yang akan membeli produknya dalam jumlah unit tertentu. Tentu saja hal ini dilakukan untuk merangsang calon konsumen untuk menjadi konsumen. Promosi dengan potongan harga ini merupakan cara yang cukup efektif untuk menarik hati calon konsumen terlebih jika produk yang terkena potongan harga berkualitas tinggi.

Berikut ini adalah biaya promosi yang dikeluarkan PT Indolakto terhitung dari tahun 2011 – 2015, yaitu:

Tabel 4.2 *Biaya promosi PT Indolakto (dalam rupiah)*

Kegiatan Promosi	TAHUN				
	2011	2012	2013	2014	2015
1. Website	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
1. Spanduk, poster, dan brosur	10,000,000	10,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
2. Iklan TV	6,000,000	9,500,000	9,500,000	9,500,000	9,500,000
Jumlah	21,000,000	24,500,000	26,500,000	26,500,000	26,500,000

4.2 Identifikasi Data

Untuk memperoleh strategi yang tepat, perlu dilakukan analisis posisi perusahaan saat ini. Oleh karena itu, analisis yang dilakukan berupa evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan, analisis diagram SWOT kemudian analisis matriks SWOT. Dengan demikian dapat ditentukan strategi yang tepat untuk digunakan berdasarkan hasil analisis yang diperoleh.

Pada tahap ini, telah di peroleh beberapa informasi mengenai indikator-indikator yang merupakan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh PT Indolakto. Informasi yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data berupa pengisian kuesioner oleh pemilik serta karyawan PT Indolakto. Sehingga, berdasarkan perhitungan tersebut dapat diperoleh hasil analisis faktor internal dan eksternal perusahaan seperti yang akan dipaparkan di bawah ini.

4.2.1 Identifikasi Faktor Internal

Kekuatan adalah situasi atau kondisi yang merupakan keunggulan dari organisasi atau perusahaan pada saat ini. Kekuatan yang menjadi kompetensi khusus PT Indolakto adalah sebagai berikut :

- 1.) Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa. Perusahaan memberikan beberapa pilihan rasa bagi pelanggan demi menghindari rasa bosan karena produk hanya memiliki satu varian rasa. Dengan memberikan beberapa varian rasa yang dapat dipilih pelanggannya, pangsa pasar PT INDOLAKTO dapat diperluas kepada kalangan anak-anak.

Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi, perusahaan memiliki pemasok yang dapat memberikan bahan baku berkualitas untuk pembuatan boneka, begitu juga dengan bahan penolong dan alat-alat produksi menggunakan bahan-bahan yang berkualitas. Sehingga kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen.

- 2.) Proses produksi sudah melalui proses HTST. Dengan menggunakan proses HTST (*High Temperature Short Time*) yaitu dengan dipanaskan pada suhu yang tinggi dengan waktu yang singkat (30 detik) untuk menjaga nutrisi dan kemurnian susu itu sendiri, tujuan HTST sendiri adalah untuk mematikan mikroba patogen yang menyebabkan penyakit pada manusia sehingga selain kita mendapatkan nutrisi yang masih murni kita juga terlindung dari kemungkinan bakteri yang masuk ke dalam tubuh.
- 3.) Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan serta ISO. Sebagai produsen susu, PT INDOLAKTO memperhatikan mayoritas masyarakat yang butuh produk halal untuk di konsumsi, karena itu Indomilk menyertakan label halal pada kemasan, Indomilk juga telah terdaftar dalam BPOM sehingga pelanggannya tidak perlu

mengkhawatirkan produk yang mereka konsumsi. Selain itu, dengan adanya sertifikasi ISO, menjelaskan bahwa proses produksi yang dilakukan PT INDOLAKTO telah berstandar internasional.

- 4.) Pemasaran melalui media online sudah dijalankan, pada saat sekarang ini media yang paling efektif dan mudah dilihat semua orang adalah internet, pengguna internet atau yang lebih sering disebut netizen adalah sasaran utama pemasaran bagi perusahaan. Ketika perusahaan sudah bersedia untuk memasang iklan di internet, yang harus dilakukan oleh marketing perusahaan adalah men-design poster atau sebuah gambar yang bisa membuat masyarakat tertarik (*eye catching*) dan merasa penasaran dengan kata-kata yang di tawarkan pada gambar tersebut. Setelah itu perusahaan hanya perlu mencari tempat yang tepat untuk mengiklankan pada suatu website atau halaman internet lainnya.
- 5.) Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah). Bahan baku yang adalah bahan utama pembuat produk perlu dicari dahulu apa saja bahan yang terkandung di dalamnya, apakah sesuai dengan syarat yang diminta perusahaan, atau hanya memenuhi beberapa persyaratan saja. Karena itu PT Indolakto berani untuk menciptakan sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah) guna memelihara kebersihan, makanan yang dikonsumsi, dan perawatan yang di perlukan sapi tersebut.

Kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan dari PT Indolakto antara lain sebagai berikut:

- 1.) Desain kemasan belum *eye catching*. Sehingga masyarakat tidak bisa mengingat kemasan Indomilk. Sebuah produk yang memiliki ciri khas atau keunikan pada kemasan bisa memunculkan daya ingat pada orang

yang melihatnya. Ketika masyarakat sudah bisa mengingat ciri khas dari produk Indomilk dari kemasannya ketika dihadapkan pada produknya masyarakat sudah memiliki gambaran dari kemasannya dan tidak ragu untuk mencoba membeli produk Indomilk.

- 2.) Usia produk tidak bertahan lama. Membuat produk yang belum terjual harus dikembalikan atau ditarik kembali dari distributor dan diganti dengan produk yang baru.
- 3.) Produk yang dihasilkan belum kompetitif, meskipun produk sudah di proses dengan baik dan pencampuran yang dilakukan tidak berlebihan atau belum sempurna membuat rasanya yang murni belum menjadi favorit bagi masyarakat.
- 4.) Wilayah pemasaran belum tersebar merata. Pemasaran yang sudah dilakukan hanya di kota-kota besar, pemasaran pada tempat yang hendak dijadikan untuk pemasaran.
- 5.) Karyawan belum produktif, karyawan memiliki tugasnya masing masing, tetapi belum dilakukan pelatihan karyawan secara berkala yang membuat pengetahuan dalam proses produksi kurang maksimal. Perekrutan karyawan juga belum berjalan baik, standar yang dimiliki untuk perekrutan kurang tinggi.

Setelah melakukan analisis faktor internal yang dimiliki oleh PT Indolakto. Pada hasil analisis faktor internal ini, diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh pemilik dan karyawan dengan perolehan bobot tertinggi adalah indikator "karyawan belum produktif" dengan nilai 0,151. Sedangkan nilai terendah adalah 0,040 dengan indikator pemasaran melalui media *online* telah dilakukan. Sedangkan untuk perolehan rating pada masing-masing indikator kekuatan maupun kelemahan memiliki nilai yang cukup bervariasi. Sehingga, secara garis besar dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator yang memiliki nilai skor pada posisi yang sama dengan nilai 0,756 dan 0,040 secara berturut-

turut. Untuk mengetahui nilai nilai dari setiap indikator pada faktor internal perusahaan dapat kita perhatikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

No.	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
	Kelemahan			
1.	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .	0,142	4	0,568
2.	Usia produk tidak bertahan lama.	0,120	4	0,480
3.	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.	0,102	5	0,510
4.	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.	0,098	4	0,392
5.	Karyawan belum produktif.	0,151	5	0,755
	Sub Total	0,613		2,705
	Kekuatan			
1.	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.	0,111	2	0,222
2.	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.	0,040	1	0,040
3.	Proses produksi sudah melalui proses HTST.	0,107	2	0,214
4.	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.	0,076	1	0,076
5.	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).	0,053	2	0,107
	Sub Total	0,387		0,551
	Total	1,000		2,047

Sumber : data diolah

4.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Peluang adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program untuk memanfaatkannya. Peluang-peluang yang dimiliki oleh PT INDOLAKTO adalah sebagai berikut :

1. Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar. Kemitraan merupakan suatu keuntungan timbal balik, dimana perusahaan menerima permintaan dari mitra, dan mitra membutuhkan produk untuk mendukung penjualannya. Mitra yang sudah berjalan seperti cafe Cuppa coffee, Saint Cinamont, Queen of Thandor menjadi mitra yang tetap berjalan baik hingga saat ini.
2. Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi, desain untuk pamflet atau spanduk yang kreatif bisa dibuat melalui aplikasi computer dan dapat di desain semenarik mungkin, selain itu kemudahan akses internet membuat promosi lebih tepat sasaran.
3. Pertumbuhan ekonomi Indonesia, ketika masyarakat memiliki pendapatan yang lebih, mereka akan lebih peduli pada kesehatannya sehingga mengkonsumsi makanan yang lebih layak dan memiliki kandungan yang baik, salah satunya susu
4. Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat, membuat Indomilk memiliki keunggulan dalam hal nama karena sudah lama ada dalam industri susu di Indonesia.
5. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu. Susu sapi memiliki vitamin, gizi, dan kalsium tinggi yang membantu menguatkan tulang dan melancarkan pencernaan manusia, kemurnian susu yang diproses dengan tanpa menghilangkan kandungan nutrisi di dalamnya ini mampu meningkatkan daya tahan tubuh dan menjauhkan kita dari bakteri pemicu penyakit.

Ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Beberapa ancaman bagi PT Indolakto adalah :

- 1.) Adanya pesaing dengan produk sejenis. Mengurangi minat konsumen terhadap produk karena produk pesaing lebih meyakinkan calon konsumen dalam mempromosikan produknya.
- 2.) Kenaikan harga bahan baku yang dapat terjadi kapan saja bahkan tidak dapat diprediksi oleh perusahaan menjadi ancaman pada saat PT Indolakto tidak dalam kondisi yang baik.
- 3.) Lokasi pabrik PT Indolakto yang dekat dengan pesaing dapat mengakibatkan perebutan pedagang besar apabila pesaing menggunakan saluran distribusi yang sama dengan PT Indolakto.
- 4.) Iklim di Indonesia saat ini tidak menentu apabila sedang terjadi cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk, distribusi produk jadi kepada pedagang besar menjadi tertahan.
- 5.) Kebijakan pemerintah dalam hal menaikkan pajak bagi perusahaan industri menjadi masalah karena otomatis pimpinan PT Indolakto harus mengatur strategi agar perusahaan tetap ada di pasar.

Hasil analisis yang diperoleh dari perhitungan indikator-indikator eksternal adalah bobot dengan nilai tertinggi ada pada indikator "Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar" dengan nilai 0,133. Sedangkan pada poin "Kebijakan pemerintah dalam hal menaikkan pajak" memiliki bobot terendah dengan nilai 0,062. Total skor yang di peroleh indikator peluang lebih besar bila dibandingkan dengan perolehan skor pada indikator ancaman dengan selisih sebesar 2,017. Dari perhitungan tersebut, nantinya dapat diperoleh hasil analisis melalui diagram SWOT.

Tabel 4.3 Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
	Peluang			
1.	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.	0,133	4	0,532
2.	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.	0,124	5	0,620
3.	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.	0,098	4	0,392
4.	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.	0,111	4	0,444
5.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.	0,089	4	0,356
	Sub Total	0,556		2,344
	Ancaman			
1.	Adanya pesaing dengan produk sejenis.	0,116	1	0,116
2.	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.	0,093	1	0,093
3.	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.	0,102	1	0,204
4.	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.	0,071	2	0,142
5.	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.	0,062	2	0,124
	Sub Total	0,444		0,679
	Total	1,000		1,665

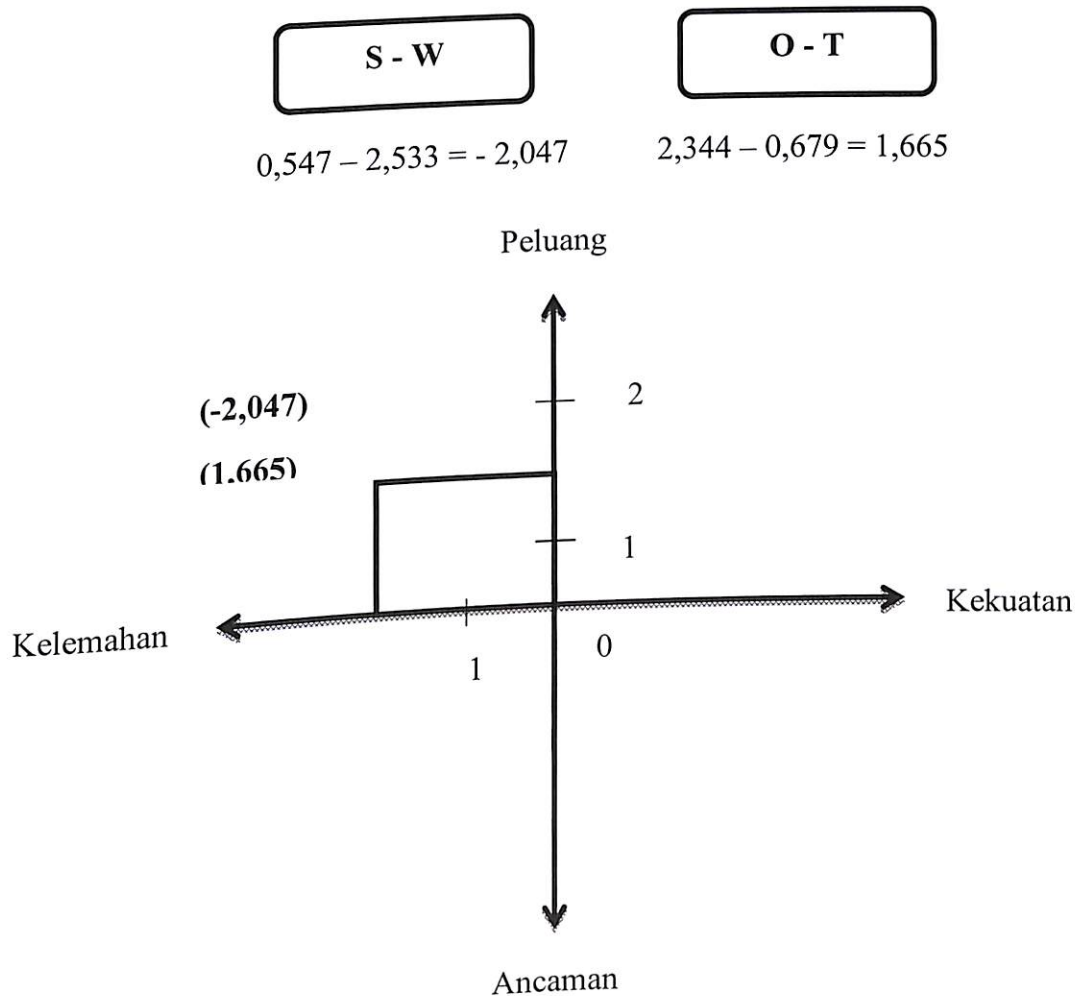
Sumber : data diolah

Dari hasil evaluasi faktor internal dan eksternal di atas dapat diketahui bahwa hasil perhitungan indikator-indikator yang dimiliki oleh PT Indolakto adalah sebagai berikut:

1. Skor indikator kekuatan : 0,658
2. Skor indikator kelemahan : -2,705
3. Skor indikator peluang : 2,344
4. Skor indikator ancaman : 0,679

4.2.3 Diagram Analisis SWOT

Dari hasil perhitungan total skor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT Indolakto, maka kita dapat mencari letak koordinat untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Untuk itu, rumus yang dapat kita gunakan untuk menentukan letak koordinatnya adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1 Diagram Analisis SWOT

Dari diagram di atas dapat diketahui bahwa PT Indolacto berada pada posisi kuadran II. Kuadran ini menggambarkan bahwa PT Indolacto perlu mengevaluasi pendekatan perusahaan terhadap pasar secara serius. Walaupun industri pengolahan susu bertumbuh, perusahaan belum mampu untuk bersaing secara efektif. Perusahaan dengan posisi kuadran II ini membutuhkan strategi yang cukup tepat untuk memperbaiki daya saing di pasar yang bertumbuh dengan cepat, strategi tersebut adalah Strategi Intensif yaitu mengerahkan usaha terpadu dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk secara terus menerus (intens) guna meningkatkan kontribusi perusahaan di dalam industri tersebut. Apabila perusahaan tidak mampu melakukan perbaikan, maka likuidasi atau divestasi merupakan pilihan yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

4.2.4 Strategi Pemasaran

Menilik posisi PT Indolacto pada Diagram Analisis SWOT di atas, dengan hasil perhitungan yang sama dapat dilakukan analisis menggunakan matriks internal eksternal. Maka hasil analisis menggunakan matriks internal dan eksternal adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Matriks Internal Eksternal

	Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,9	Lemah 1,0 – 1,9
Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
Sedang 2,0 – 2,9	IV	V	VI
Rendah 1,0 – 1,9		VIII	IX
	VII	(2,047) (1,665)	

Dari perolehan di atas, posisi PT Indolakto berada pada sel ke-VIII (perhatikan Tabel 4.4 bab sebelumnya). Pada sel ini, strategi utama yang dapat diterapkan adalah *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Untuk melakukan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) pada PT Indolakto dapat didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, maupun kombinasi ketiganya. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Strategi terpenting yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalisir biaya (*minimize cost*) dengan tujuan meningkatkan profit.

BAB V ANALISIS DATA

5.1. Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal PT Indolakto.

Evaluasi faktor eksternal dan internal pada PT Indolakto dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi saat ini dengan mengidentifikasi faktor *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Dari pengolahan data yang dilakukan, telah diketahui hasil Analisis Faktor Internal dan Eksternal, Diagram Analisis SWOT, serta Analisis Matriks Internal-Eksternal, dapat diperoleh evaluasi sebagai berikut:

5.1.1. Evaluasi Faktor Internal PT Indolakto

Setelah melakukan pengolahan data di tabel *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut :

- a. Nilai Bobot tertinggi diperoleh indikator “Karyawan belum produktif” dengan nilai 0,151 , sedangkan nilai skor terendah ada pada indikator “Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan serta ISO” yaitu 0,040.

- b. Nilai Skor tertinggi diperoleh indikator

Diperoleh angka 0,658 pada faktor kekuatan. Sedangkan pada faktor kelemahan diperoleh angka 2,705. Dari kedua angka tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai indikator faktor yang diperoleh PT Indolakto adalah -2,047. Angka tersebut diperoleh dari pengurangan hasil indikator kekuatan dengan indikator kelemahan.

Dalam Tabel IFAS “Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis” memiliki perolehan skor tertinggi dengan nilai 0,151, sedangkan untuk nilai terendah ada pada indikator “Pemasaran melalui media *online* sudah dijalankan” yaitu sebesar 0,040. Selanjutnya untuk faktor kelemahan nilai skor tertinggi ada pada indikator “Karyawan belum produktif” yaitu sebesar 0,151, dan nilai terendah pada indikator kelemahan adalah 0,098 dengan indikator “Wilayah Pemasaran Belum Tersebar Merata.

Selain melakukan analisis pada diagram SWOT, hasil perhitungan yang diperoleh pada analisis faktor internal yang dimiliki PT Indolakto juga dapat digunakan pada matriks internal eksternal. Selanjutnya, dapat ditentukan strategi-strategi apa yang dapat diterapkan oleh PT Indolakto sesuai dengan posisi usahanya saat ini. Dan pada matriks Internal Eksternal, dengan nilai faktor internal sebesar -2,047 berada pada sel dengan kategori sedang.

5.1.2. Evaluasi Faktor Eksternal PT Indolakto

Berdasarkan pada tabel Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS) pada bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa nilai skor tertinggi yang dimiliki PT Indolakto terdapat pada faktor peluang. Sedangkan nilai skor terendah terdapat pada faktor ancaman. Untuk indikator dengan skor tertinggi adalah poin “Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.” Dengan nilai sebesar 0,622. Kemudian untuk nilai terendah yaitu sebesar, 0,062 ditempati oleh “Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan”.

Selain menyimpulkan nilai skor melalui tabel yang sama dapat kita peroleh nilai bobot tertinggi faktor eksternal PT Indolakto yaitu indikator “Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi”. Dengan nilai bobot sebesar 0,133 yang terdapat pada faktor peluang perusahaan. Sedangkan nilai terendah terdapat pada faktor ancaman dengan nilai sebesar 0,062 yaitu poin “Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.” Dimana poin ini menduduki posisi yang sama seperti nilai skor terendah faktor eksternal.

5.2. Evaluasi Diagram Analisis SWOT

Setelah dilakukan evaluasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh PT Indolakto, diperoleh angka -2,047 untuk indikator faktor internal dan 1,665 untuk indikator faktor eksternal. Dari angka tersebut, diperoleh posisi perusahaan pada diagram analisis SWOT yang terdapat pada bab sebelumnya. Pada diagram tersebut, tergambar bahwa PT Indolakto berada pada kuadran II karena perusahaan memiliki nilai peluang yang positif. Melalui diagram analisis SWOT

ini, dapat dinyatakan bahwa strategi yang tepat diterapkan adalah strategi *turn-around*.

Pada kuadran ini, PT Indolakto memiliki hal yang menguntungkan dari luar perusahaan. Dengan strategi *turn-around* yaitu meninjau kembali produk yang telah dipasarkan dengan memperbaiki internal perusahaan mulai dari produksi, manajemen dan evaluasi tim dalam hal menentukan strategi pemasaran. Untuk mendukung penerapan kebijakan *Turn Around*, dapat diterapkan beberapa strategi, seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi. Berikut strategi tersebut :

- a) Pengembangan pasar, untuk melakukan strategi ini PT Indolakto perlu memanfaatkan peluangnya yaitu “Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi” dan “Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat”. Kedua peluang tersebut dapat dijadikan sebagai strategi untuk melakukan penetrasi pasar. Untuk saat ini, strategi pengembangan pasar sudah mulai diterapkan PT Indolakto karena telah memulai pemasaran melalui media *online* (internet, iklan di televisi, kampanye promosi/personal selling).
- b) Penetrasi Pasar, dapat dikembangkan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh PT Indolakto yaitu “Peluang bermitra dengan adanya *cafe* baru di kota besar”. Seperti yang sudah dilakukan oleh PT Indolakto saat ini telah membangun relasi bermitra dengan *Cafe* seperti *Saint Cinamons*, *Cuppa's Coffee*, *Queen of Thandor*. Perusahaan dapat memberikan penawaran yang lebih menarik lagi supaya tetap menjaga hubungan yang baik dengan mitra.
- c) Pengembangan Produk, strategi ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas produk, dengan mengoptimalkan internal perusahaan dan melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan itu sendiri.

- d) Diversifikasi Terkait, dapat menjadi strategi yang berpengaruh bagi perusahaan, yaitu dengan membuat suatu produk serupa dengan memberikan perbedaan sebagai suatu pilihan yang lebih khusus dan nantinya akan dihadapi oleh pembeli, sebagai contoh PT Indolakto memproduksi Susu PLM dengan kandungan lemak yang lebih rendah atau dengan kadar gula yang lebih rendah, dengan harapan untuk menyediakan produk yang lebih ramah dikonsumsi.

5.3. Evaluasi Matriks Internal Eksternal

Dengan menggunakan hasil perhitungan yang sama dengan diagram analisis SWOT, dapat pula diperoleh posisi PT Indolakto pada matriks internal eksternal. Matriks ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Tujuannya adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, posisi faktor internal yang dimiliki oleh PT Indolakto adalah pada posisi sedang atau rata-rata dengan nilai -2,047. Sedangkan pada faktor eksternal, nilai yang diperoleh adalah 1,665 dengan posisi yang masih lemah.

Namun, ada strategi yang perlu diperhatikan selain strategi pertumbuhan oleh PT Indolakto karena posisinya yang berada pada sel 8. Strategi tersebut adalah strategi diversifikasi, karena PT Indolakto relatif kurang memiliki kinerja yang baik. Jenis strategi diversifikasi yang seharusnya diterapkan adalah diversifikasi konglomerat. Strategi ini dapat diterapkan melalui bisnis yang tidak saling berhubungan dan diterapkan untuk menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. PT Indolakto dapat melakukan tekanan melalui strategi ini yang lebih menitikberatkan pada sinergi finansial dibandingkan dengan *product market synergy*. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dibandingkan dengan menjalankannya sendiri-sendiri.

Pada strategi ini dijelaskan bahwa PT Indolakto perlu menambahkan produk atau jasa baru yang terkait dengan pelanggan baru. Sebagai contoh dengan mulai memproduksi yoghurt atau permen dalam rangka menambah satu lini produk baru, perusahaan juga dapat membangun loyalitas konsumen dengan mulainya produksi atau jasa baru yang akan ditawarkan kepada konsumen

5.4. Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk mengetahui dan menganalisis strategi mana yang akan diambil oleh perusahaan.

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strength (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis. • Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO • Proses produksi sudah melalui proses HTST. • Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan. • Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah). 	<p>Weakness (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desain kemasan belum <i>eye catching</i>. • Usia produk tidak bertahan lama. • Produk yang dihasilkan belum kompetitif. • Karyawan belum produktif. • Wilayah pemasaran belum tersebar merata.
<p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi. • Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar. • Pertumbuhan ekonomi Indonesia • Brand Indomilk yang sudah dikenal masyarakat. • Meningkatnya kesadaran 	<p>Strategi S – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan Ekspansi pasar. • Meningkatkan kemitraan dengan cafe. • Memasarkan brand Indomilk dengan menjadikan peternakan sebagai wisata keluarga. 	<p>Strategi W – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kegiatan promosi dengan teknologi modern. • Melakukan pelatihan karyawan dengan sistem secara berkelanjutan. • Memperluas wilayah pemasaran produk. • Meningkatkan Kualitas produk menuju pasar ekspor

masyarakat untuk mengkonsumsi susu.		
Threat (T)	Strategi S – T	Strategi W – T
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pesaing dengan produk sejenis. • Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah. • Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah. • Tidak Semua masyarakat mampu membeli susu. • Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. • Terus berinovasi dengan varian rasa yang baru. • Memantau perkembangan pesaing 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk. • Meningkatkan aspek promosi dengan lebih inovatif.

Sumber : Data Diolah

Strategi S – O

- Ekspansi pasar.

Memperluas wilayah pemasaran produk ke daerah yang baru seperti kota-kota yang belum pernah dijadikan tempat operasional pasar industri susu, Indolakto dapat menjadi perusahaan pertama yang memiliki peluang sebagai pemimpin pasar, yang dapat mengajak konsumen untuk percaya pada produk perusahaan.

- Meningkatkan kemitraan dengan cafe.

Kemitraan merupakan hal yang penting bagi perusahaan, mengapa? Karena kemitraan dapat menjadi sumber pembelajaran dan pengalaman baru bagi perusahaan, serta dapat meningkatkan kepercayaan mitra tersebut pada perusahaan. Bermitra dengan cafe-cafe yang saat ini digemari kaula muda sebagai tempat nongkrong atau *hangout* bermanfaat bagi perusahaan.

- Memasarkan Brand Indomilk

Brand Indomilk sudah pernah kita dengar sebelumnya, sebagai salah satu kegiatan promosi, perusahaan bisa mengembangkan peternakan sebagai salah satu tempat wisata untuk keluarga. Tujuan lainnya adalah supaya masyarakat mengetahui higienisnya proses pengolahan bahan baku secara langsung.

Strategi W – O

- Melakukan kegiatan promosi dengan teknologi modern.
Promosi merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk memasarkan produk melalui media yang akan di lihat oleh masyarakat, dengan perkembangan teknologi di zaman modern ini memudahkan kita untuk lebih efektif dalam promosi, membuat iklan kita dilihat banyak orang adalah dari internet. Internet inilah yang membantu kita dalam hal pemasaran, melalui internet juga kita dapat belajar bagaimana membuat iklan yang dapat menarik perhatian calon pembeli, dengan inovasi gambar, tulisan, dan warna yang dibuat seunik dan semenarik mungkin supaya brand atau merek perusahaan kita membekas di ingatan mereka.
- Melakukan pelatihan karyawan dengan sistem secara berkelanjutan.
Karyawan memang memiliki kewajiban menyelesaikan tugas yang diminta oleh perusahaan, tetapi pengetahuan dan kemampuan karyawan butuh peningkatan supaya perusahaan tidak tertinggal dengan kompetitor, peningkatan ini dapat didukung oleh pelatihan karyawan dengan berkelanjutan supaya selalu mengalami pembaharuan.
- Memperluas Wilayah Pemasaran Produk, penting dilakukan untuk menunjang penjualan perusahaan, meskipun sudah sangat mudah kita temui produk Indomilk di toko swalayan atau supermarket di kota-kota besar, pada kenyataannya Indomilk belum tersebar di beberapa kota seperti Papua dan Nusa Tenggara.

Strategi S – T

- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk.
Kualitas produk merupakan hal yang harus dijaga dan dikembangkan perusahaan, karena kualitas produk memiliki penilaian dari konsumen atau pemakai produk, apabila pemakai produk beranggapan bahwa produk pesaing lebih terpercaya dan memiliki cita rasa yang baik tentu perusahaan perlu memikirkan strategi untuk bersaing. Dengan melakukan evaluasi dan perbaikan pada produk diikuti dengan penilaian dari konsumen perusahaan bisa mengetahui apa yang perlu perusahaan lakukan untuk mengungguli persaingan tersebut.
- Terus berinovasi dengan varian rasa yang baru.
Terbatasnya varian rasa pada produk yang telah ada membuat perusahaan harus melakukan inovasi rasa baru yang belum pernah ada, apalagi terdapat cita rasa nikmat yang berbeda-beda pada rasa baru tersebut akan menjadikan perusahaan lain mempertimbangkan produknya agar tidak kalah saing.
- Memantau perkembangan pesaing.
Memantau atau melihat keadaan yang sedang terjadi secara jelas dapat memberikan informasi penting yang diperlukan oleh perusahaan agar tidak ketinggalan akan strategi atau kebijakan apa yang akan digunakan perusahaan pesaing.

Strategi W – T

- Meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk.
Kepercayaan penting untuk dijaga karena dalam bisnis tentu sangat berguna ke depannya supaya lebih lancar dalam hal menjadi yang dipercaya konsumen untuk produk yang akan digunakan, oleh sebab itu tidak mudah mendapatkan kepercayaan konsumen, terlebih ketika posisinya konsumen belum pernah mencoba produk perusahaan an belum tahu apa saja yang akan ia dapatkan dalam produk tersebut.
- Meningkatkan aspek promosi dengan lebih inovatif.

Inovatif yang dimaksud adalah tidak monoton, jadi memiliki perbedaan dari yang lain atau biasa dibidang unik, supaya promosi dapat berjalan dengan baik, dan maksud promosi mampu dipahami konsumen.

Setelah melakukan analisis pada diagram analisis SWOT, diketahui bahwa PT Indolakto menempati posisi kuadran II dimana strategi yang tepat untuk diterapkan adalah mendukung strategi *turn around*. Maka, setelah dilakukan perumusan strategi melalui matriks SWOT dapat dikelompokkan beberapa strategi *turn around* yang dapat diterapkan oleh PT Indolakto, yaitu :

- a. Melakukan kegiatan promosi dengan memanfaatkan teknologi modern.
- b. Melakukan pelatihan karyawan dengan sistem secara berkelanjutan.
- c. Memperluas wilayah pemasaran produk hingga ekspor dengan meningkatkan kualitas.
- d.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. PT Indolakto Berada pada kuadran kedua diagram analisis SWOT yang berarti bahwa faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki bersifat negatif-negatif dengan nilai koordinat (-2,047;1,665). Pada posisi ini, strategi yang seharusnya diterapkan PT Indolakto adalah mendukung strategi peninjauan kembali (*turn around*).
2. Selanjutnya, strategi yang seharusnya diterapkan oleh PT Indolakto adalah sebagai berikut :
 - a) Posisi PT Indolakto pada Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah pada sel VIII. Pada posisi ini, strategi yang sebaiknya diterapkan oleh PT Indolakto adalah strategi diversifikasi konglomerat. Dimana strategi pertumbuhan ini dilakukan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan. Sehingga, salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah dengan cara menambah produk baru yang tidak terkait dengan pelanggan baru. Hal ini membantu PT Indolakto dalam menghadapi pesaing yang ada, serta menambah pangsa pasar produk demi kelangsungan usahanya.
 - b) Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT pada pembahasan sebelumnya, prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh PT Indolakto adalah sebagai berikut : (i) Melakukan kegiatan promosi dengan memanfaatkan teknologi modern. (ii) Melakukan pelatihan karyawan dengan sistem secara berkelanjutan. (iii) Memperluas wilayah pemasaran produk hingga ekspor dengan meningkatkan kualitas.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunities), Ancaman (Threat) PT Indolakto adalah sebagai berikut :

Strength	Weakness	Opportunities	Threat
Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.	Adanya pesaing dengan produk sejenis.
Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO	Usia produk tidak bertahan lama.	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.
Proses produksi sudah melalui proses HTST.	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.	Pertumbuhan ekonomi Indonesia	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.
Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.	Karyawan belum produktif.	Brand Indomilk yang sudah dikenal masyarakat.	Tidak Semua masyarakat mampu membeli susu. Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan
Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.	Adanya pesaing dengan produk sejenis.

6.2 Saran

Setelah meninjau bab pembahasan di atas, serta menilik strategi-strategi yang telah dipaparkan, beberapa strategi yang mungkin dilakukan antara lain;

- a. Melihat adanya pesaing dengan produk sejenis, menurut saya PT Indolakto perlu menginovasikan lebih jauh lagi diluar varian dan cita rasa, misalnya pengemasan produk yang lebih menarik dan mudah diingat oleh pelanggan.
- b. Melakukan pelatihan secara berkala pada karyawan, minimal penyuluhan atau bimbingan agar meningkatkan kemampuan dan pengetahuan masing-masing karyawan.
- c. Mengembangkan proses rekrutmen karyawan dengan menetapkan manajemen sumber daya manusia supaya terorganisir dengan baik dan terkelola oleh sistem yang berlaku di dalam perusahaan.
- d. Memperluas pangsa pasar di Indonesia dan membuka peluang untuk mengekspor produk ke negara lain.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Thamrin, Francis Tantri. 2012. *Manajemen Pemasaran*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta.
- David, Fred R. 2011, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2012, *All In One Strategic Management*, Bogor : Vinchristo
- Keller, Kotler. 2009, *Buku manajemen pemasaran edisi 12*, Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2009, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta .
- Sunyoto Danang. 2012, *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*, penerbit CAPS, Yogyakarta.
- Suryatama, Erwin. 2014, *Analisis SWOT*. Bandung : Kata Pena.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2012, *Pemasaran Strategik edisi 2*. Jogjakarta : Andi.
- Triono, Rachmadi Agus. 2014. *Pengambilan Keputusan Manajerial :Teori dan Praktek*. Salemba Empat, Jakarta.

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .		A	C	A	E	F	A	A	A	A	6	0,133
B	Usia produk tidak bertahan lama.			B	B	E	B	B	B	B	B	7	0,156
C	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.				D	E	F	C	C	C	C	5	0,111
D	Karyawan belum produktif.					D	D	G	D	D	J	5	0,111
E	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.						F	E	E	E	E	7	0,156
F	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.							F	H	I	F	5	0,111
G	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.								H	I	G	2	0,044
H	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.									H	J	3	0,067
I	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.										J	2	0,044
J	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).											3	0,067
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.		A	A	A	A	F	G	A	A	A	7	0,156
B	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.			B	B	B	F	B	H	B	J	5	0,111
C	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.				D	C	F	C	C	C	C	5	0,111
D	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					D	F	D	D	D	J	5	0,111
E	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.						E	E	H	I	E	3	0,067
F	Adanya pesaing dengan produk sejenis.							G	F	F	J	6	0,133
G	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.								G	I	J	3	0,067
H	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.									H	H	4	0,089
I	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.										J	2	0,044
J	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.											5	0,111
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .		A	A	D	A	A	A	H	A	A	7	0,156
B	Usia produk tidak bertahan lama.			B	B	B	F	B	H	I	J	4	0,089
C	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.				C	E	F	C	H	C	C	4	0,089
D	Karyawan belum produktif.					E	D	D	H	D	D	4	0,089
E	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.						F	E	E	I	E	4	0,089
F	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.							F	F	F	J	7	0,156
G	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.								H	I	G	2	0,044
H	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.									H	J	6	0,133
I	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.										I	4	0,089
J	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).											3	0,067
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.		A	A	A	A	F	A	A	I	J	6	0,133
B	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.			B	B	B	F	G	H	B	B	5	0,111
C	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.				D	C	C	C	H	I	C	4	0,089
D	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					D	F	D	D	D	D	6	0,133
E	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.						F	E	H	E	E	3	0,067
F	Adanya pesaing dengan produk sejenis.							G	F	I	J	5	0,111
G	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.								G	G	G	5	0,111
H	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.									H	H	5	0,111
I	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.										I	4	0,089
J	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.											2	0,044
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .		A	A	D	E	F	A	H	A	A	5	0,111
B	Usia produk tidak bertahan lama.			B	B	B	B	B	H	I	J	5	0,111
C	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.				D	E	F	C	H	C	C	3	0,067
D	Karyawan belum produktif.					E	F	D	D	D	J	5	0,111
E	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.						E	E	E	E	E	8	0,178
F	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.							F	H	I	F	5	0,111
G	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.								H	G	G	2	0,044
H	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.									H	H	7	0,156
I	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.										I	3	0,067
J	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).											2	0,044
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.		B	C	D	A	A	A	A	I	A	5	0,111
B	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.			B	B	B	F	B	H	B	J	6	0,133
C	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.				C	C	C	G	H	C	C	6	0,133
D	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					D	D	G	D	D	D	6	0,133
E	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.						F	G	E	I	E	2	0,044
F	Adanya pesaing dengan produk sejenis.							F	H	F	F	5	0,111
G	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.								H	G	G	5	0,111
H	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.									H	H	6	0,133
I	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.										I	3	0,067
J	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.											1	0,022
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .		A	A	A	A	F	A	A	A	A	8	0,178
B	Usia produk tidak bertahan lama.			B	D	B	B	B	H	B	B	6	0,133
C	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.				C	E	C	C	C	I	C	5	0,111
D	Karyawan belum produktif.					D	E	D	D	D	J	5	0,111
E	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.						E	E	E	E	E	7	0,156
F	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.							F	H	F	J	3	0,067
G	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.								H	I	G	1	0,022
H	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.									H	H	5	0,111
I	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.										I	3	0,067
J	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).											2	0,044
												45	1,000

	Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.		B	A	A	A	F	A	H	A	A	6	0,133
B	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.			B	B	B	B	G	H	B	J	6	0,133
C	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.				D	C	F	C	C	I	J	3	0,067
D	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					E	F	G	H	D	D	3	0,067
E	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.						F	E	H	E	E	4	0,089
F	Adanya pesaing dengan produk sejenis.							F	F	F	F	8	0,178
G	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.								H	I	J	2	0,044
H	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.									H	H	7	0,156
I	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.										I	3	0,067
J	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.											3	0,067
												45	1,000

	Keterangan	A	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot
A	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .	A	C	A	E	F	A	A	A	A	6	0,133
B	Usia produk tidak bertahan lama.		C	B	E	B	B	B	I	B	5	0,111
C	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.			D	E	F	C	C	C	J	6	0,133
D	Karyawan belum produktif.				D	F	G	D	I	D	3	0,067
E	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.					E	E	E	E	E	8	0,178
F	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.						F	H	I	F	5	0,111
G	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.							H	I	G	2	0,044
H	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.								H	J	3	0,067
I	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.									I	5	0,111
J	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).										2	0,044
											45	1,000

	Keterangan	A	C	D	E	F	G	H	I	J	Jumlah	Bobot	
A	Perkembangan teknologi mempermudah dalam hal promosi.	A	A	D	E	A	G	A	A	A	6	0,133	
B	Banyaknya peluang bermitra dengan adanya cafe baru di kota besar.			B	B	E	B	G	B	B	6	0,133	
C	Pertumbuhan ekonomi Indonesia.				C	E	C	G	C	I	C	4	0,089
D	Brand Indomilk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					D	D	G	D	I	D	5	0,111
E	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu.						E	E	E	E	8	0,178	
F	Adanya pesaing dengan produk sejenis.							G	F	I	F	2	0,044
G	Pengetahuan masyarakat tentang PLM masih rendah.								G	I	J	6	0,133
H	Harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah.									H	J	1	0,022
I	Cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk.										J	4	0,089
J	Kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan.											3	0,067
											45	1,000	

No.	Keterangan	Responden										Total	Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Faktor Strategi Internal												
	Indikator Kelemahan												
1	Desain kemasan belum <i>eye catching</i> .	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	40	4
2	Usia produk tidak bertahan lama.	4	4	5	4	3	3	5	4	3	5	40	4
3	Produk yang dihasilkan belum kompetitif.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
4	Wilayah pemasaran belum tersebar merata.	5	5	5	5	5	3	3	2	4	3	40	4
5	Karyawan belum produktif.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
	Indikator Kekuatan												
1	Produk yang dijual memiliki beberapa varian rasa dan jenis.	1	1	2	3	1	2	3	3	2	2	20	2
2	Memiliki sertifikasi halal, keamanan pangan, serta ISO.	1	1	1	1	1	3	2	3	4	3	20	2
3	Proses produksi sudah melalui proses LTLT dan HTST.	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	20	2
4	Pemasaran melalui media <i>online</i> sudah dijalankan.	1	1	1	1	1	2	4	3	3	3	20	2
5	Memiliki sumber bahan baku sendiri (peternakan sapi perah).	3	2	2	2	1	3	1	2	1	3	20	2

