

No. Dok: 5621

Copy : 1

D
650.40
A/N
M.

**MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN
KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARMESTA
SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM**

TUGAS AKHIR

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Penyelesaian Program D-IV
Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri
pada Politeknik STMI Jakarta d.h. Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis
Industri**

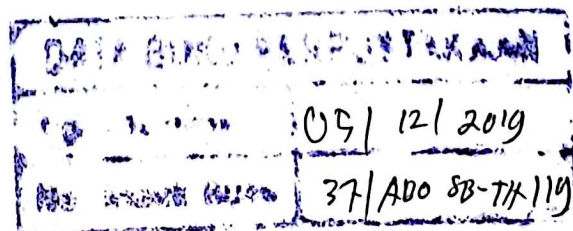
OLEH:

Rizky Alviandi

NIM: 1713028



**POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
JAKARTA
2017**



**KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
POLITEKNIK STMI JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

JUDUL TUGAS AKHIR:

**MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN
KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARRESTA
SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM**

DISUSUN OLEH:

NAMA : RIZKY ALVIANDI

NIM : 1713028

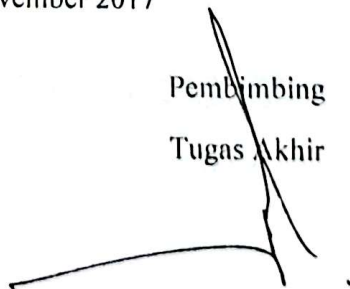
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI d.h.
ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah Diperiksa dan Disetujui untuk Diajukan dan
Dipertahankan dalam Ujian Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 20 November 2017

Pembimbing
Tugas Akhir



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd

NIP. 195811171984031003

**KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
POLITEKNIK STMI JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR:

**MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN
KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARRESTA
SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM**

DISUSUN OLEH:

NAMA : RIZKY ALVIANDI

NIM : 1713028


PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF d.h.

MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI

Telah diuji oleh Tim Penguji Sidang Tugas Akhir Program Studi Administrasi
Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri Politeknik STMI Jakarta pada
hari Kamis, 20 November 2017.

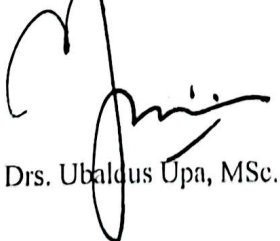
Jakarta, 20 November 2017

Penguji 1,




Drs. Sri Daryuni, MM.

Penguji 2,




Drs. Ubaldus Upa, MSc.

Penguji 3,



Drs. P Imanuel Bangun, SE, MM.

Penguji 4,



Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd.

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian R.I Program Studi Manajemen Bisnis Industri:

NAMA : RIZKY ALVIANDI

NIM : 1713028

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

“MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT DHARRESTA SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM”

- Dibuat dan diselesaikan, dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survey lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab serta buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Sarjana Sains Terapan/Sarjana di Politeknik STMI 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 diatas, maka karya Tugas Akhir saya ini dibatalkan.

Jakarta, 2 November 2017

Yang membuat pernyataan


(Rizky Alviandi)



LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA

Nama : RIEKY ALVIANDI
 NIM : 1713028
 Judul TA : MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT. DHAR MESTA SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM
 Asisten Pembimbing : DR. PADAR SUKMA ADNAN, SE, MPP

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
24/8/7	1,2	Pembahasan Bab I	
31/8/7	1,2	Revisi Bab I dan II	
7/9/7	1,2,3	ACC Bab I dan II	
15/9/7	3,4	Pembahasan Bab 3, 4	
29/9/7	3,4	Revisi Bab 3 dan 4	
10/10/7	3,4	ACC Bab 3 dan 4	
20/10/7	5	pembahasan Bab 5	
25/10/7	5,6	Revisi Bab 5 dan 6	
1/11/7	5,6	Revisi Bab 5 dan 6	
3/11/7	5,6	ACC Bab 5 dan 6	

Mengetahui,
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif

Asisten Pembimbing (Pembimbing II)

Drs. Mulyono. MM
 NIP: _____





Dr. S. Sukma Adnan
 NIP: _____

LEMBAR PERSETUJUAN
PERBAIKAN HASIL UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

NAMA Ricky. Alviandi

NIM 1713028

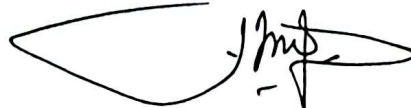
JUDUL SKRIPSI MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARMESTA SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM

NO	PENGUJI / PEMBIMBING	SARAN PERBAIKAN	TANDA TANGAN
1	PEMBIMBING / ASSISTEN : <u>Dr. Sadar Sukma Adnan</u> SE, MPd	<ul style="list-style-type: none"> ① Tambahkan teori pemasaran. ② kajian IFAS & EFAS ③ kudian III 	
2		2.
1	PENGUJI : <u>Dra. Sri Daryuni, MM</u>	① Diperbaiki 5, 6	
2	<u>Drs. P. Imanuel Bangun, MM</u>	<ul style="list-style-type: none"> ① Judul ditambahkan ② Abstrak. ③ Tujuan penelitian ④ kesimpulan 	
3	<u>Drs. Ubaldur Upa, Msc</u>	<ul style="list-style-type: none"> ① Strategi pada kudian III ② memberi Memberi banyak pemberi vendor. 	3. 
4		4.

Menyatakan materi tersebut telah diperbaiki dan memenuhi syarat untuk yudisium dan wisuda.

Jakarta, 27 November 2017

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif



Prs. Mulyono · MM

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh persaingan usaha yang sangat ketat khususnya pada industri otomotif, mengingat masalah yang terjadi pada PT Dharmesta Swasti Mandiri adalah penurunan penjualan maka selanjutnya penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui prioritas strategi pemasaran yang harus diterapkan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri untuk produk karpet/alas kaki mobil Toyota Avanza AT/MT dengan menggunakan analisis SWOT dan juga analisis QSPM. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Untuk responden pengisian kuesioner sendiri terbagi menjadi 2 jenis yaitu responden yang memberikan penilaian terhadap rating dan responden yang memberikan penilaian terhadap bobot perusahaan. Metode yang digunakan pada penelitian ini berupa *purpose sampling* dimana hal tersebut berarti penulis telah menetapkan responden yang memiliki kompetensi pada permasalahan yang dihadapi perusahaan dari tingkat *top management* hingga *low management*. Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner diperoleh total skor pada *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) sebesar 3,026, sedangkan perolehan total skor pada *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) sebesar 1,566 Berdasarkan angka yang diperoleh dari perhitungan tersebut, diketahui bahwa posisi perusahaan pada saat ini berada pada kuadran 1 dengan nilai koordinat (3,026 : 1,556) dimana perusahaan dapat menerapkan kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Selanjutnya dengan menggunakan matriks internal dan eksternal dapat diketahui bahwa kedudukan perusahaan berada pada sel ke-7 yang berarti pada sel ini yang harus diterapkan adalah *growth strategy* yang dapat dikombinasikan dengan menggunakan strategi diversifikasi konsentris dimana strategi ini lebih mengacu pada pengembangan produk serta penetrasi pasar. Selanjutnya dari strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT digunakan analisis QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan.

Kata kunci : IFAS & EFAS, Analisis SWOT, Analisis QSPM

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir ” **MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARMESTA SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM**”. Tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Diploma – IV Jurusan Manajemen Bisnis Industri pada Politeknik STMI Jakarta d.h. Sekolah Tinggi Manajemen Industri.

Dalam kesempatan ini penyusun memaparkan Tugas akhir yang disusun berdasarkan “Laporan Praktik Kerja Lapangan Pada PT Dharmesta Swasti Mandiri ” yang beralamatkan di Komplek Gading Bukit Indah Blok N11 Kelapa Gading Barat Jakarta Utara . Diharapkan dengan tersusunnya Tugas akhir ini maka dapat memberikan bahan untuk lebih memperdalam pengetahuan bagi penyusun maupun mahasiswa pada umumnya.

Selanjutnya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tugas akhir ini. Karena keberhasilan dalam menyelesaikan Tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan motivasi berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-sebesarannya kepada:

1. Bapak Dr. Mustofa, ST, MT. selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian RI.
2. Bapak Drs. Mulyono, MM. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif.
3. Bapak Dr. Sadar Sukma Adnan, SE, MPd. Selaku dosen pembimbing penulisan Tugas akhir saya.

4. Seluruh Dosen penguji, Dosen pengajar, Staff dan *security* yang bekerja Di Politeknik STMI Jakarta
5. Bapak Gimmy Kurniawan Imanto selaku pemilik serta direktur utama PT Dharmesta Swasti Mandiri yang telah mengizinkan saya untuk dapat melakukan observasi pada perusahaan hingga selesai.
6. Bapak Ignatius Brotoatmodjo selaku COO (*Cheif Operating Officer*) pada PT Dharmesta Swasti Mandiri yang telah membantu berpartisipasi dalam penilaian strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan.
7. Bapak Frans Warmanto selaku HR & GA pada PT Dharmesta Swasti Mandiri yang telah memberikan akses serta membuat beberapa surat selaku keterangan yang dibutuhkan pada proses observasi.
8. Bapak Tri Bagus Perkasa selaku *head factory* PT Dharmesta Swasti Mandiri yang telah memberikan banyak sekali pengetahuan dan juga informasi mengenai proses produksi serta data-data lainnya yang dibutuhkan dalam proses observasi.
9. Ibunda tercinta Lusi Arwiyanti yang telah *men-support*, mendoakan serta berjasa dalam memberikan materi yang dibutuhkan dalam proses pembayaran uang kuliah dari awal hingga selesai.
10. Ayah saya Ahmad Ubaidi, dan juga kedua adik saya Rezi Alvijar dan Reysyah Azkia Zahra yang telah mendoakan saya sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Teman-teman senasib sepenanggungan Iqbal Ibrahim Iskandar, Rony Septiadi, Andre Ahumahu.
12. Keluarga besar *brother coffee* Carlos Agape Gultom, Lutfi Syah Pradana, Fahmi Kurniawan, Eko Wahyudi, Moko Ginta Riadot, Dicko Epranata Tarigan, Baskara Ewan, Yudo Dwi Yuliat Moko, Haris Riandi, dan Rizky Ichwan yang selanjutnya dianggap sebagai keluarga kedua bagi penulis.
13. Ririn Agna Rianti selaku sahabat bagi penulis yang telah membantu serta memperbolehkan mempelajari tugas akhirnya sebagai contoh atau panduan

14. Amanda Wiradhitya Selaku sahabat bagi penulis yang telah membantu serta membimbing dalam penulisan dan juga penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya pengalaman dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Sehubungan dengan kekurangan-kekurangan tersebut, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak, sehingga dapat meningkatkan kualitas penulisan di masa yang akan datang.

Akhir kata penulis berharap semoga Tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, 27 November 2017

Penulis
(Rizky Alviandi)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Hipotesa Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	5
1.7 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1. Definisi Strategi	7
2.1.1. Tipe-tipe Strategi.....	8
2.2. Pengertian dan Konsep Pemasaran	9
2.2.1. Pengertian Pasar	9
2.2.2. Definisi Pemasaran.....	10
2.2.3. Konsep Pemasaran	12
2.3. Strategi Pemasaran	14

2.3.1.	Jenis-Jenis Strategi Pemasaran	17
2.4.	Beuran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	20
2.4.1.	Product (Produk)	20
2.4.2.	Price (Harga)	24
2.4.3.	Place (Tempat)	25
2.4.4.	Promotion (Promosi)	28
2.5.	Analisis SWOT	30
2.5.1.	Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT	32
2.5.2.	Manfaat Analisis SWOT	33
2.5.3.	Cara Membuat Analisis SWOT	34
2.6.	Matriks Faktor Strategi Eksternal	36
2.7.	Matriks Faktor Strategi Internal	38
2.8.	Analisis Matrik SWOT	39
2.9.	Analisis QSPM	45
2.9.1.	Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM	46
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1.	Jenis dan Sumber Data	50
3.1.1.	Jenis Data Yang Diperlukan	50
3.2.	Teknik Pengumpulan Data	51
3.2.1.	Penelitian Lapangan	51
3.2.2.	Penelitian Kepustakaan	52
3.3.	Alat Pengumpulan Data	52
3.4.	Teknik Pengelolaan Data	52
3.5.	Kerangka Berfikir	58
BAB IV	PENGUMPUAN DAN PENGOLEHAN DATA	59

4.1.	Pengumpulan Data	59
4.1.1.	Sejarah Umum Perusahaan.....	59
4.1.2.	Lokasi Perusahaan.....	60
4.1.3.	Profil Perusahaan	60
4.1.4.	Visi dan Misi.....	61
4.1.5.	Struktur Organisasi dan Dekripsi Pekerjaan	61
4.1.6.	Tata Letak Perusahaan	65
4.2	Pengolahan Data.....	67
BAB V ANALISIS dan PEMBAHASAN		75
5.1.	Analisis.....	75
5.2.	Pembahasan.....	80
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		88
6.1.	Kesimpulan.	88
6.2.	Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA		91

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	<i>Penjualan produk PT Dharmesta Swasti Mandiri Periode 2012-2016</i>	3
Tabel 2. 1	Tabel EFAS (Analisis Faktor Eksternal).....	37
Tabel 2. 2	Tabel IFAS (Analisis Faktor Internal)	39
Tabel 2. 3	Matriks SWOT	40
Tabel 2. 4	Matriks Internal Eksternal	41
Tabel 2. 5	Matriks QSPM	49
Tabel 3. 1	Matriks Internal eksternal.....	54
Tabel 3. 2	QSPM.....	57
Tabel 4. 7	Matriks Internal Eksternal (IE).....	71
Tabel 5. 1	Alternatif Prioritas Strategi / Matriks QSPM	76
Tabel 5.2	Urutan Prioritas Strategi PT Dharmesta Swasti Mandiri	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram Analisis SWOT.....	35
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Dharmesta Swasti Mandiri.....	62
Gambar 4.2	Layout Area Plant 1 PT Dharmesta Swasti Mandiri.....	65
Gambar 4.3	Layout Plan 2 PT. Dharmesta Sawsti Mandiri.....	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri manufaktur merupakan suatu kegiatan industri untuk mengubah barang yang tidak bernilai menjadi barang yang bernilai ataupun memiliki nilai tambah, dalam hal ini industri manufaktur juga dapat diartikan menjadi suatu proses untuk mengubah barang mentah menjadi barang jadi ataupun barang setengah jadi menjadi barang jadi dengan nilai tambah yang menunjang penjualan barang tersebut. Pada umumnya industri manufaktur memproduksi dalam skala besar atau jumlah masal dengan kata lain industri manufaktur memiliki banyak barang mentah atau bahan baku untuk dijadikan barang jadi dalam jumlah yang banyak. Menurut survey yang dilakukan di negara Indonesia sendiri industri manufaktur menjadi penyumbang terbesar di dalam pertumbuhan ekonomi negara, data Badan Pusat Statistik menyatakan pada tahun 2016 mengatakan bahwa industri manufaktur memiliki persentase sebanyak 21,2% dengan pertumbuhan sebesar 4,63 persen setiap tahunnya dimana ini membuktikan seberapa pentingnya industri manufaktur sebagai penopang pertumbuhan ekonomi di negara Indonesia.

Pada industri manufaktu sendiri terbagi kedalam beberapa bagian dimana salah satunya adalah industri manufaktur otomotif yang juga menjadi pilar penting dalam sektor manufaktur di Indonesia ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan mobil yang terkenal di dunia membuka pabrik-pabrik manufaktur mobil untuk meningkatkan kapasitas produksinya di Indonesia. Dalam hal ini harus kita ketahui bahwa Indonesia sendiri merupakan negara industri manufaktur mobil terbesar ke dua di Asia Tenggara setelah negara Thailand. Indonesia bukan hanya menjadi tempat memproduksi mobil untuk diekspor ke luar negeri tetapi Indonesia juga menjadi pasar penjualan domestik yang besar untuk

produsen mobil di dunia hal ini dibuktikan oleh meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita penduduk Indonesia.

Dengan berkembangnya industri manufaktur khususnya dibidang otomotif (produksi mobil) menjadikan tumbuhnya IKM dan juga perusahaan perusahaan lainya untuk mendukung penyediaan bahan baku maupun barang jadi untuk melengkapi *spare part* (suku cadang) dan juga *accessories* pendukung mobil lainya.

PT Dharmesta Swasti Mandiri merupakan salah satu Perusahaan industri manufaktur otomotif yang bekerjasama dengan salah satu perusahaan mobil terbesar di dunia untuk memproduksi *Accesories* pelengkap mobil yang di produksi. Produk yang dibuat oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri merupakan produk orisinil atau *original equipment manufactured* (OEM) dengan kata lain produk yang dibuat merupakan produk khusus yang pasti digunakan oleh salah satu perusahaan mobil dunia yang bekerjasama dengan perusahaan. Dalam hal ini produk yang dimaksud merupakan karpet (alas kaki) yang digunakan sebagai pendukung interior mobil. Karpet interior mobil dengan merek VH1-Mats merupakan produk *Accesories* yang diproduksi oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri untuk seluruh tipe mobil Toyota Avanza baik yang dipasarkan di dalam negeri maupun beberapa yang diproduksi untuk di ekspor ke luar negeri.

Namun perlu diketahui menurut hasil laporan dari PKL (Praktik Kerja Lapangan) yang telah dilakukan penulis selama 2 bulan kemarin dapat disimpulkan dalam selang beberapa tahun belakangan ini penjualan yang dilakukan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri sebagai produk orosinil *original equipment manufactured* (OEM) mengalami fluktuatif dimana hanya terdapat satu kali kenaikan penjualan yaitu pada periode 2013 dan selebihnya penjualan produk tersebut menurun, hal ini dapat dilihat dari tabel yang disajikan berikut ini :

Tabel 1. 1 Penjualan produk PT Dharmesta Swasti Mandiri Periode 2012-2016

Tahun	Keterangan	Terjual (Set)
2012	Karpet Toyota Avanza AT/MT	109.196
2013	Karpet Toyota Avanza AT/MT	121.800
2014	Karpet Toyota Avanza AT/MT	108.250
2015	Karpet Toyota Avanza AT/MT	104.729
2016	Karpet Toyota Avanza AT/MT	98.834

Penurunan penjualan yang dialami oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri ini diiringi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal yang mana penurunan penjualan ini berdampak pada perkembangan perusahaan itu sendiri, dari analisa serta obeservasi Praktik Kerja Lapangan (PKL) yang di lakukan oleh penulis menyatakan bahwa selama ini PT Dharmesta Swasti Mandiri hanya mengandalkan kerjasama dengan salah satu perusahaan mobil dan karpet untuk tipe mobil tertentu saja tanpa memperhatikan peluang bisnis lainnya dan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan tidaklah maksimal serta tidak memiliki inovasi. Untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dengan cara meningkatkan penjualan PT Dharmesta Swasti Mandiri untuk itu penulis hendak meneliti bagaimana strategi yang dapat digunakan untuk mengambil ceruk pasar yang masih tersedia. Dengan begitu peneliti mengambil judul **MENENTUKAN PRIORITAS PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN KARPET MOBIL TOYOTA AVANZA AT/MT PADA PT DHARRESTA SWASTI MANDIRI DENGAN PENDEKATAN QSPM.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah pada PT Dharmesta Swasti Mandiri, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman yang dihadapi oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri?
2. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat pada PT Dharmesta Swasti Mandiri ?
3. Membuat skala prioritas strategi pemasaran mana yang lebih tepat dan harus dilaksanakan sebagai pilihan perencanaan strategi pemasaran Pada PT Dharmesta Swasti Mandiri ?

1.3 Hipotesa Penelitian

1. Diduga adanya strategi pemasaran yang dapat meningkatkan penjualan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri
2. Diduga bahwa posisi perusahaan dapat menentukan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan
3. Dengan penentuan prioritas strategi perusahaan dapat menjalankan strategi tersebut sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

1.4 Batasan Masalah

Mengingat luasnya bidang penelitian ini, keterbatasan kemampuan peneliti, dan waktu yang tersedia serta untuk memfokuskan penelitian terhadap masalah-masalah yang dialami oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri, maka dalam penelitian ini dilakukan batasan sebagai berikut :

- a) Penelitian deskriptif dilakukan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri.
- b) Penelitian yang dilakukan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan juga ancaman yang terdapat di dalam PT Dharmesta Swasti Mandiri.
- c) Analisis strategi termasuk dalam analisis kualitatif maka metode yang ditentukan dapat berupa *purposive sampling* yaitu berarti menetapkan responden yang memiliki kompetensi pada permasalahan penelitian sesuai subjektivitas peneliti.
- d) Menggunakan analisis SWOT, Matrix IFAS & EFAS, dan analisis QSPM.

1.5 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian yang dilakukan di peneliti pada PT Dharmesta Swasti Mandiri:

1. Mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri menggunakan matriks *EFAS* dan *IFAS*
2. Menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat pada PT Dharmesta Swasti Mandiri agar dapat memperluas pangsa pasar dan juga menaikkan penjualan dengan menggunakan metode analisis SWOT
3. Menentukan skala prioritas alternatif strategi yang terbaik untuk dilaksanakan sebagai pilihan perencanaan strategi pemasaran pada PT Dharmesta Swasti Mandiri melalui analisis QSPM.

1.6 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan penulias dalam hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan serta mempraktekkan teori- teori yang didapat dibangku kuliah agar dapat melakukan riset ilmiah dan menyajikan dalam bentuk tulisan dengan baik.

2. Bagi pembaca

Sebagai sumber informasi tambahan dan bahan refrensi khususnya bagi mahasiswa/i Politeknik STMI Jakarta.

3. Bagi perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap keefektifan kinerja serta strategi pemasaran yang selama ini digunakan oleh perusahaan serta dapat menentukan perencanaan dengan skala prioritas strategi pemasaran yang disajikan penulis dalam rangka meningkatkan penjualan.

1.7 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 tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bagian yang berisikan dasar-dasar teori atau konsep yang digunakan penulis sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam memecahkan masalah yang ada pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan tentang pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisa data.

BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisa serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari data pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran-saran yang diperlukan perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Strategi

Menurut kamus Merriam-Webster's Learner's Dictionary, Strategi adalah: *a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time atau the skill of making or carrying out plans to achieve a goal.* Jadi strategi merupakan perencanaan yang hati-hati atau suatu cara untuk mencapai tujuan tertentu biasanya untuk jangka panjang. Atau merupakan suatu keahlian untuk menyusun atau melakukan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan.

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 hampir 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).

Mudrajad Kuncoro (2006:12) menyebut strategi sebagai sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

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).

Dari teori yang dipaparkan penulis dapat menyimpulkan bahwa “Strategi merupakan suatu cara yang menjelaskan beberapa langkah secara hati-hati dalam mengambil keputusan yang berdampak terhadap masa depan perusahaan yang berdasarkan pada tujuan perusahaan dengan melihat faktor eksternal yang akan terjadi serta sudut pandang pelanggan terhadap perusahaan atau organisasi.”

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.1.1. Tipe-tipe Strategi

Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Rangkuti (2006:6-7).

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering disebut juga strategi bisnis secara fungsional. Karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2. Pengertian dan Konsep Pemasaran

2.2.1. Pengertian Pasar

Pasar secara fisik adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli sebagaimana diungkapkan oleh Kotler dan Keller (2009:8), pasar secara tradisional diartikan sebagai tempat fisik di mana penjual dan pembeli berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Namun pasar sebetulnya juga merupakan mekanisme antara permintaan dan penawaran.

Kotler dan Keller (2009: 9- 10), mengelompokkan beberapa jenis pasar sebagai berikut:

a. Pasar Konsumen

Perusahaan yang menjual barang-barang kebutuhan konsumen dan jasa dalam jumlah besar, seperti minuman ringan, kosmetik, penerbangan, sepatu dan peralatan olah raga, serta menghabiskan banyak waktu untuk mencoba mengembangkan citra merek yang unggul. Sebagian besar kekuatan merek bergantung pada pengembangan produk dan kemasan yang unggul, kepastian tersedianya barang, dan dukungan komunikasi yang kuat serta layanan terpercaya.

b. Pasar bisnis

Perusahaan yang menjual barang dan jasa untuk bisnis sering menghadapi pembeli profesional yang terlatih dan dibekali informasi yang cukup, yang terampil dalam mengevaluasi penawaran yang kompetitif. Pembeli bisnis membeli barang untuk membuat atau menjual kembali sebuah produk kepada orang lain untuk mendapatkan laba. Pemasar bisnis harus mendemonstrasikan bagaimana produk mereka dapat membantu pembeli-pembeli ini dalam mencapai pendapatan yang lebih tinggi atau biaya yang lebih rendah. Iklan dapat memainkan peran yang penting, namun tenaga penjualan, harga, dan reputasi perusahaan dalam kehandalan dan kualitas mungkin memainkan peran yang lebih besar lagi.

c. Pasar Global

Perusahaan-perusahaan yang menjual barang dan jasa di pasar global menghadapi keputusan dan tantangan tambahan. Mereka harus menentukan negara mana yang akan dimasuki; bagaimana memasuki masing-masing negara (sebagai eksportir, memberikan lisensi, mitra *joint venture*, industri manufaktur kontrak, atau manufaktur tunggal); bagaimana menyesuaikan fitur produk mereka dengan tiap-tiap negara; bagaimana menentukan harga produk mereka di negara yang berbeda; dan bagaimana menyesuaikan komunikasi mereka dalam budaya yang berbeda. Perusahaan membuat keputusan-keputusan tersebut di tengah berbagai persyaratan yang berbeda dalam pembelian, negosiasi, kepemilikan, dan pengaturan properti; budaya, bahasa, serta sistem hukum dan politik yang berbeda; dan nilai tukar mata uang yang mungkin berfluktuasi.

2.2.2. Definisi Pemasaran

Menurut *The American marketing Association* mendefinisikan *marketing (management)* sebagai “*The proses of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to*

perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan pendistribusian gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memenuhi tujuan individu dan organisasi.” dalam buku Pengantar Bisnis, Kustoro Budiarta.

Philip Kotler mendefinisikan *marketing management* sebagai “*The art and science of choosing targetmarkets and getting, keeping, and growing customers through creating. Delivering, and communicating superior costumer values*”.(Seni dan ilmu di dalam memilih pasar sasaran dan mendapatkan, memelihara dan mengembangkan para pelanggan melalui proses penciptaan, penyampaian dan pengkomunikasian nilai pelanggan yang lebih baik.”alam buku Pengantar Bisnis, Kustoro Budiarta.

Menurut Freddy Rangkuti dalam Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2016: 101),“Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.”

Menurut Prof. Dr. Thamrin Abdulah, M.M., M.Pd. Dan Dr. Francis Tantri, S.E., M.M. dalam bukuManajemen Pemasaran (2012: 2), “Pemasaran menghasilkan pendapat yang dikelola oleh orang-orang produksi untuk mencipta produk atau jasa. Tantangan bagi pemasaran adalah menghasilkan pendapatan dengan memenuhi keinginan para konsumen pada tingkat laba tertentu tanpa melupakan tanggung jawab sosial.”

Dari beberapa teori yang dibahas di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang dating dari pesaing utama maupun dari iklim

bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut.

2.2.3. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah dasar pemikiran bagaimana caranya aktifitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab.

Menurut Sofjan Assauri dalam buku Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (2013 : 27), "Terdapat enam konsep dalam pemasaran yang meliputi konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, konsep pemasaran sosial, dan konsep pemasaran global. Dan berikut ini penjabaran mengenai konsep dalam pemasaran."

1. Konsep Produksi

Konsep ini berorientasi pada produksi dimana para manajer perusahaan memusatkan upaya untuk mencapai efisiensi yang tinggi dan distribusi yang luas. Pada konsep ini permintaan lebih banyak dari pada penawaran. Atau dengan kata lain konsep produksi adalah suatu orientasi manajemen yang menganggap bahwa konsumen akan menyenangi produk-produk yang telah dapat tersedia dan dapat dibeli. Oleh karena itu tugas utama manajemen adalah mengadakan perbaikan dalam produksi dan distribusi sehingga lebih efisien.

2. Konsep Produk

Konsep ini perusahaan berupaya memproduksi produk yang berkualitas. Tugas manajemen di sini adalah membuat produk berkualitas, karena ia beranggapan konsumen menyukai produk berkualitas. Jadi dalam konsep atau tahap ini *supply = demand*. Atau konsep produk adalah merupakan orientasi manajemen yang menganggap konsumen akan lebih tertarik pada produk-produk yang ditawarkan dengan mutu yang terbaik pada tingkat harga tertentu. Konsep produk ini biasanya terdapat pada perusahaan yang selalu mengembangkan

produknya untuk dapat menghasilkan produk yang terbaik. Misalnya pada perusahaan kereta api, sekolah, perguruan tinggi, dan kantor pos.

3. Konsep Penjualan

Konsep ini manajer berorientasi pada volume penjualan yang tinggi. Tugas manajemen adalah meningkatkan volume penjualan, karena manajemen beranggapan bahwa perusahaan perlu mengadakan kegiatan penjualan dan promosi yang gencar. Jadi, dalam konsep ini supply banyak agar sama dengan demand.

Atau konsep penjualan adalah orientasi manajemen yang menganggap konsumen akan melakukan atau tidak melakukan pembelian produk-produk perusahaan berdasarkan atas pertimbangan usaha-usaha nyata yang dilakukan untuk menggugah atau mendorong minat akan produk tersebut.

4. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan orientasi manajemen yang menekankan bahwa kunci pencapaian tujuan organisasi terdiri dari kemampuan organisasi (perusahaan) menentukan kebutuhan dan keinginan pasar yang dituju dan kemampuan organisasi tersebut memenuhinya dengan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari para pesaing.

Pada umumnya konsep pemasaran ini lebih mengena untuk perusahaan yang menghasilkan barang konsumsi daripada perusahaan yang menghasilkan barang industri serta untuk perusahaan besar dan perusahaan kecil.

5. Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

Pada konsep ini manajer eksekutif tidak hanya memenuhi kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi juga berupaya bagaimana dapat memberikan jaminan sosial bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam pemasaran itu seperti kesejahteraan karyawan, pencemaran lingkungan, dan lain-lain.

Jadi konsep pemasaran kemasyarakatan adalah suatu orientasi manajemen yang menekankan bahwa tugas utama perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan dari pasar yang dituju dan mengusahakan agar perusahaan dapat menyerahkan keputusan yang diinginkan secara lebih efektif

dan lebih efisien dari para pesaingnya dalam meningkatkan dan melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat.

6. Konsep Pemasaran Global

Konsep ini manajer eksekutif berupaya memahami semua faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi pemasaran melalui manajemen strateginya yang mantap. Sedangkan tujuan akhirnya berupa untuk memenuhi keinginan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

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."

Heizer dan Render (2010) mengemukakan sepuluh keputusan *strategic* dan taktikal dalam manajemen industri *manufacturing* antara lain:

1. **Strategi Kualitas.** Ekspektasi kualitas pelanggan harus ditentukan dan kebijaksanaan dan beserta prosedur-prosedur ditetapkan untuk identifikasi dan pencapaian kualitas itu.
2. **Strategi Produk.** Strategi produk mengidentifikasi proses transformasi. Keputusan-keputusan tentang kualitas, biaya produksi, dan sumber daya manusia, berinteraksi secara erat dengan desain produk. Desain

3. **Strategi Proses.** Pilihan-pilihan proses (*process options*) tersedia untuk produk. Keputusan-keputusan proses memberikan komitmen manajemen pada pendekatan-pendekatan utama terhadap teknologi, kualitas, utilisasi sumber daya manusi, dan pemeliharaan (*maintenance*). Komitmen terhadap biaya-biaya dan moda akan menentukan struktur biaya dari perusahaan.
4. **Strategi Lokasi.** Keputusan-keputusa lokasi fasilitas akan menentukan keberhasilan operasional industri. Kesalahan-kesalahan yang dibuat akan membawa industri itu kedalam keadaan inefisiensi.
5. **Strategi Tataletak (*Layout Strategy*).** Kebutuhan kapasitas, tingkat personel, keputusan pembelian, dan kebutuhan inventori mempengaruhi tataletak. Dalam konteks ini, proses dan material harus berada pada lokasi yang saling berdekatan satu sama lain.
6. **Strategi Sumber Daya Manusia.** Sumber daya manusia ,erupakan bagian integral dan penting dari desain sistem industri secara total. Oleh karena itu kualitas kehidupan kerja yang diberikan, bakat dan keterampilan yang dibutuhkan, dan ongkos-ongkos, harus ditentukan.
7. **Strategi Pembelian dan *Just-in-Time*.** Keputusan-keputusan ini berkaitan dengan apa-apa yang harus dibuat dan apa-apa yang perlu dibeli. Pertimbangan juga harus diberikan kepada kualitas, penyerahan, dan inovasi, pada tingkat harga yang memuaskan. Perlu suatu hubungan saling menguntungkan antara pihak industri sebagai pembeli dan pihak pemasok, agar menciptakan sistem pembelian yang efektif.
8. **Taktik Inventori.** Keputusan-keputusan taktikal berkaitan dengan inventori hanya akan efektif apabila mempertimbangkan kepuasan pelanggan, pemasok, jadwal produksi, dan perencanaan sumber daya manusia.
9. **Taktik Penjadualan.** Jadwal produksi yang layak dan efektif harus dikembangkan, sedangkan kebutuhan sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan.

10. **Taktik Pemeliharaan dan Keandalan (*Maintenance and Reliability Tactics*)**. Keputusan-keputusan taktikal yang harus dibuat adalah berkaitan dengan tingkat keandalan dan pemeliharaan. Dalam hal ini diperlukan rencana-rencana untuk implementasi dan pengendalian terhadap keandalan dan pemeliharaan mesin-mesin dan peralatan industri.

Penerapan strategi pemasaran sendiri didalam perusahaan harus juga memperhatikan dahulu situasi dan kondisi pasar, serta melihat posisinya dipasar, dengan begitu perusahaan dapat mengetahui keadaan dan situasi, serta posisinya dipasar dan perusahaan dapat menentukan kegiatan pemasarannya.

Dikutip oleh Fandy Tjiptono dalam buku "Strategi Pemasaran" (20015:17) Menurut Corey, strategi pemasaran terdiri atas 5 elemen yang saling berkaitan, yaitu pemilihan pemasaran, perencanaan produk, penetapan harga, sistem distribusi, dan komunikasi pemasaran.

Dikutip oleh Ali Hasan, SE, MM dalam buku "*Marketing*" (208:50) Strategi pemasaran terdiri atas 5 elemen yang saling berkaitan, kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasari pada faktor-faktor :
 - Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi
 - Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit
 - Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial and error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan
 - Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar terproteksi
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan design penawaran individual masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat

diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. (manfaat total : produk itu sendiri, merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual)

3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi : periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relation*.

Penulis menyimpulkan 5 elemen diatas dapat menjadi alat bantu untuk menentukan strategi pemasaran yang manakah sebaiknya ataupun sering dilakukan oleh perusahaan. 5 elemen tersebut saya ambil dari faktor internal maupun faktor eksternal yang dimiliki organisasi/perusahaan.

Faktor internal merupakan keunggulan dan kelemahan strategi yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang peluang bisnis yang dilakukan perusahaan serta ancaman yang terjadi untuk perusahaan itu sendiri.

2.3.1. Jenis-Jenis Strategi Pemasaran

Menurut Fred R. David (2004: 231 - 256) jenis-jenis strategi pemasaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1) Strategi Integrasi

Yang termasuk dalam strategi ini adalah integrasi ke depan (*Forward Integration*), Integrasi ke belakang (*Backward Integration*), dan integrasi horizontal (*Horizontal Integration*). Di mana tujuan dari integrasi ke depan adalah memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Integrasi belakang bertujuan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi integrasi horizontal

bertujuan untuk mencoba memiliki dan meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.

2) Strategi Intensif

Disebut strategi intensif karena semuanya membutuhkan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah sebagai berikut:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Selain itu menurut Kotler dan Armstrong (2008: 53), penetrasi pasar adalah sebuah strategi pertumbuhan perusahaan dengan meningkatkan penjualan produk-produk terkini pada saat ini tanpa mengubah produk.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. Pengembangan produk biasanya membutuhkan dana yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3) Strategi Diversifikasi Terdapat 3 jenis strategi diversifikasi, yaitu:

a. Strategi Diversifikasi Konsentrasi (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih saling berhubungan (terkait).

b. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang ada.

c. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait dengan pelanggan yang baru.

4) Strategi Defensif

a. Rasionalisasi Biaya (*Rentrenchment*)

Terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*Turn around*) atau reorganisasi (*Reorganization*). Rasionalisasi biaya mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, mengotomasikan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melaksanakan sistem pengendalian biaya.

b. Divestasi

Dalam strategi ini dilaksanakan dengan cara menjual satu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya untuk digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

d. *Joint Venture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan atau tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian.

2.4. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat elemen pokok yang terdapat dalam program pemasaran perusahaan yang meliputi *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi).

2.4.1. Product (Produk)

a. Pengertian Produk

Menurut Philip Kotler, "Produk adalah segala sesuatu yang bias ditawarkan kepada sebuah pasar agar dapat diperhatikan, diminta, dipakai, atau dikonsumsi sehingga mungkin memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk bias berupa benda fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, dan gagasan (*ide*).", dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran* (2013 : 69).

b. Klasifikasi Produk

Dari produk yang biasa dibeli oleh konsumen, kita dapat melakukan penggolongan atau klasifikasi mengenai produk. Menurut *Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM.* dalam buku *Dasar Dasar Manajemen Pemasaran* (2013 : 73), produk menurut daya tahannya diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Barang yang Tahan Lama

Barang yang tahan lama (*durable goods*) adalah merupakan barang nyata yang biasanya melayani banyak kegunaan, misalnya pakaian, peralatan otomotif, komputer, peralatan bengkel, lemari es, dan sebagainya.

2. Barang yang Tidak Tahan Lama

Barang yang tidak tahan lama (*nondurable goods*) adalah merupakan barang nyata yang biasanya dikonsumsi untuk satu atau beberapa kegunaan, misalnya, sikat gigi, kuliner, minuman energi, obat generik dan lainnya.

3. Jasa

Jasa adalah kegiatan, manfaat, atau kegunaan yang ditawarkan untuk dijual, misalnya bengkel sepeda motor, reparasi komputer dan televisi,

jasa angkut barang, jasa olah data, rental mobil dan sepeda motor, kursus bahasa asing, kursus program komputer, dan lainnya.

Menurut Bruce J. Walker, klasifikasi produk dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu produk konsumsi dan produk industri:

1. Produk Konsumsi

Produk konsumsi adalah barang yang digunakan oleh konsumen akhir atau rumah tangga dengan maksud tidak untuk dibisniskan atau dijual.

Klasifikasi produk konsumsi:

a) Barang Kebutuhan Sehari-Hari

Barang kebutuhan sehari-hari disebut juga barang kemudahan (*convenience goods*) adalah barang yang pada umumnya seringkali dibeli segera yang memerlukan usaha yang sangat kecil untuk memilikinya atau barang-barang yang pada umumnya sering dan segera dibeli oleh konsumen, lagi pula tanpa banyak usaha membanding-bandingkannya pada saat membeli. Misal sembako, klontong, barang bersifat retail.

Barang konvenien terbagi menjadi 3 macam, yaitu:

- 1) Barang pokok (*staples goods*), yaitu barang yang dibeli konsumen secara tetap atau barang-barang yang dibeli konsumen untuk keperluan sehari-hari, misal sikat gigi, kecap, pasta gigi, sabun dan sebagainya.
- 2) Barang mengguah hati (*impulse goods*), yaitu barang yang dibeli konsumen tanpa perencanaan atau barang-barang yang dibeli tanpa rencana atau tanpa usaha pencarian. Barang-barang ini biasanya tidak dijual di sembarang tempat karena para konsumen jarang mencari barang-barang tersebut secara khusus. Misal

majalah, Koran, permen atau kembang gula di dekat kasir.

- 3) Barang darurat (*emergency goods*), yaitu kebutuhan konsumen yang dirasakan sangat mendadak atau barang-barang yang dibeli ketika ada kebutuhan yang mendesak, misal payung, jas hujan, pakaian tebal untuk kehangatan tubuh waktu musim dingin, pemakai handphone saat ini merupakan kebutuhan yang penting.

b) Barang Belanjaan

Barang belanjaan disebut juga barang *shopping goods* adalah barang yang dalam proses pembeliannya, dibeli konsumen dengan cara membandingkan berdasarkan kesesuaian kualitas, harga dan modelnya. Atau dalam pengertian yang lainnya, barang *shopping goods* adalah barang-barang yang dalam proses pemilihan dan pembeliannya, konsumen membandingkan ciri-ciri produk berdasarkan kesesuaian, kualitas, harga dan gaya. Misal pakaian, kursi, sepatu, televisi, handphone, komputer atau laptop.

c) Barang Khusus

Barang khusus (*speciality goods*) adalah yang memiliki ciri unik atau merk khas dimana kelompok konsumen bersedia berusaha lebih keras untuk memiliki atau membelinya, atau barang-barang yang mengandung ciri-ciri unik dan atau identifikasi merek. Untuk itulah sekelompok pembeli yang lumayan banyak bersedia melakukan usaha pembelian khusus, misal mobil Camry, motor gede, mobil atau sepeda motor antik, kuno, lukisan kuno, uang logam zaman dulu, mobil Mercedes dan lain sebagainya.

d) Barang yang Tidak Dicari

Barang yang tidak dicari disebut juga barang yang tidak menarik (*unsought goods*) adalah barang di mana konsumen atau tidak

tahumengenai barangnya, tetapi pada umumnya tidak berfikir untuk membeli. Dengan definisi lain, barang yang tidak menarik adalah barang-barang yang belum diketahui oleh para konsumen atau sudah diketahui tetapi tidak berfikir untuk membelinya, misal batu nisan, asuransi mobil, asuransi jiwa.

2. Produk Industri

Produk industri adalah barang yang begitu luas dipergunakan dalam program pengembangan pemasaran. Klasifikasi produk industri:

a) Bahan mentah

Bahan mentah (*raw materials*) adalah barang yang akan menjadi bahan baku secara fisik untuk memproduksi produk lain.

b) Barang bahan baku dan suku cadang pabrik

Barang bahan baku dan suku cadang pabrik adalah barang-barang industri yang digunakan untuk suku cadang yang aktual bagi produk akhir.

c) Barang instalasi

Barang instalasi adalah barang industri yang dipergunakan pabrik dengan daur hidup yang panjang dan harga yang mahal, misal mesin diesel.

d) Peralatan tambahan

Peralatan tambahan adalah barang yang digunakan sebagai pembantu pelaksanaan tugas operasi industri perusahaan dan tidak menjadi bagian produk yang dibuat, misal mesin hitung dipakai di supermarket.

e) Pembekalan operasional

Pembekalan operasional adalah barang kebutuhan sehari-hari bagi sector industri, misal alat kantor.

2.4.2. Price (Harga)

a. Pengertian Harga

Dalam pemasaran pada umumnya berkaitan langsung dengan masalah harga suatu produk. Apakah harga sudah sesuai dengan kualitas produk? Jika penentuan atau penetapan harga tidak sesuai dengan kondisi produk, tentu saja akan menjadi masalah bagi pemasar. Sebaliknya jika penetapan harga produk terlalu murah, konsumen ada kemungkinan akan membeli dalam jumlah relatif banyak.

Menurut Michael J. Etjel "Harga adalah nilai yang disebut dalam mata uang atau medium moneter lainnya sebagai alat tukar." dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013 : 130)

Menurut Kotler "Harga adalah sejumlah uang yang dibebankan pada suatu produk tertentu. Perusahaan menetapkan harga dengan berbagai cara. Didalam perusahaan kecil, harga sering kali ditetapkan oleh manajemen puncak. Di perusahaan-perusahaan besar, penetapan harga biasanya ditangani oleh para manager divisi atau manajer lini produk. Bahkan dalam perusahaan-perusahaan ini, manajemen puncak menyusun tujuan dan kebijakan tentang penetapan harga umum dan seringkali menyetujui harga yang diusulkan oleh manajemen peringkat bawah." dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 131).

b. Tujuan Penetapan Harga

Dalam menetapkan harga pada sebuah produk perusahaan mengikuti prosedur lima langkah:

1. Bertahan

Bertahan merupakan usaha untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang meningkatkan laba ketika perusahaan sedang mengalami kondisi pasar yang tidak menguntungkan. Usaha ini dilakukan demi kelangsungan hidup perusahaan.

2. Memaksimalkan laba
Penentuan harga bertujuan untuk memaksimalkan laba dalam periode tertentu.
3. Memaksimalkan penjualan
Penentuan harga bertujuan untuk membangun pangsa pasar dengan melakukan penjualan pada harga awal yang merugikan.
4. Prestise
Tujuan harga disini adalah untuk memposisikan jasa perusahaan tersebut sebagai produk yang eksklusif.
5. Pengembangan atas investasi
Tujuan penentuan harga didasarkan atas pencapaian pengembalian atas investasi.

2.4.3. Place (Tempat)

a. Pengertian Tempat

Bauran pemasaran yang keempat adalah *place* atau lebih dikenal dengan saluran distribusi produk dari gudang penyimpanan untuk disalurkan ke agen besar, agen kecil, pengecer dan terakhir ke toko, toko swalayan, dan warung-warung tradisional.

Menurut Suhardi Sigit, "Saluran distribusi adalah perantara-perantara, para pembeli dan penjual yang dilalui oleh perpindahan barang baik fisik maupun perpindahan milik sejak dari produsen hingga ke tangan konsumen. Suatu perusahaan di dalam mendistribusikan barangnya dapat menggunakan salah satu atau lebih dari cara penyaluran. Bagi perusahaan yang baru saja berdiri memilih saluran distribusi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, karena baru masuk pasar." dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 172).

Menurut Michael J. Etzel dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 172) "Saluran distribusi terdiri dari serangkaian lembaga yang melakukan semua kegiatan yang digunakan untuk

menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen ke konsumen akhir atau pemakai bisnis.”

b. Macam-Macam Saluran Distribusi

Untuk mendistribusikan barang dapat melalui beberapa alternatif saluran yang dapat dipilih oleh produsen, tergantung saluran mana yang memberikan kontribusi efektivitas dan efisiensi biaya.

Menurut Wiliam J. Stanton dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 175) macam saluran distribusi dibedakan menjadi tiga yaitu:

1) Saluran distribusi untuk barang konsumsi

Saluran distribusi ini meliputi produsen ke konsumen, produsen – pengecer - konsumen, produsen - pedagang besar - pengecer - konsumen, produsen – agen – pengecer - konsumen, produsen – agen - pedagang besar – pengecer - konsumen.

a) Produsen - konsumen

Produsen menggunakan saluran langsung dengan penjualnya dari rumah ke rumah atau melalui pos. pada perusahaan penertiban buku biasanya menggunakan dengan cara menjual dari sekolah ke sekolah atau dari kampus ke kampus.

b) Produsen - pengecer - konsumen

Banyak para pengecer besar bertindak sebagai perantara sekaligus sebagai pengecer dan juga sebagai penyalur industri.

c) Produsen - pedagang besar – pengecer - konsumen

Di dalam pasar konsumen, mereka merupakan grosir atau pedagang besar dan sekaligus pengecer.

d) Produsen - agen - pengecer - konsumen

b) Produsen – agen – konsumen

Penjualan jasa juga sering menggunakan agen sebagai penghubung antara produsen dan konsumen, seperti jasa angkutan, travel dan sebagainya.

2.4.4. Promotion (Promosi)

a. Pengertian promosi

Menurut A. Hamdani “Promosi merupakan salah satu variabel dalam bauran pemasaran yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam memasarkan produk. Kegiatan promosi bukan saja berfungsi sebagai alat komunikasi antara perusahaan dengan konsumen, melainkan juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau penggunaan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya.” dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 154).

Menurut Indriyo Gitusudarmo, “Promosi merupakan kegiatan yang ditunjukkan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat menjadi kenal akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka menjadi senang lalu membeli produk tersebut. Adapun alat-alat yang dapat dipergunakan untuk mempromosikan suatu produk dapat dipilih beberapa cara, yaitu iklan, promosi penjualan, publisitas, personal selling yang disebut bauran promosi.” dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013: 155).

b. Bauran Promosi

Menurut Hamdani dalam buku Drs. Danang Sunyoto, SH., SE., MM., Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (2013 : 157), bauran promosi meliputi periklanan (*advertising*), penjualan perseorangan (*personalselling*), promosi penjualan (*salespromotion*), hubungan masyarakat (*publicrelation*), informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), pemasaran langsung (*direct marketing*).

1) Periklanan (*Advertising*)

Pengertian periklanan merupakan salah satu bentuk dari komunikasi impersonal yang digunakan oleh perusahaan barang atau jasa.

2) Penjualan Perseorangan (*Personal Selling*)

Sifat penjualan perseorangan dapat dikatakan lebih fleksibel karena tenaga penjualan dapat langsung menyesuaikan penawaran penjualan dengan kebutuhan dan perilaku masing-masing calon pembeli. Penjualan perseorangan mempunyai peranan penting dalam pemasaran produk, karena interaksi secara personal antara penyedia produk dan konsumen sangat penting, produk tersebut disediakan oleh orang bukan oleh mesin, dan orang merupakan bagian dari produk.

3) Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

Pengertian promosi penjualan adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk mengangkat produk dari produsen sampai pada penjualan akhirnya, misalnya dengan spanduk, dan brosur.

4) Hubungan Masyarakat (*Public Relation*)

Pengertian hubungan masyarakat adalah merupakan kiat pemasaran penting lainnya dimana perusahaan tidak hanya harus berhubungan dengan pelanggan, pemasok dan penyalur tetapi juga harus berhubungan dengan kumpulan kepentingan publik yang lebih besar. Program hubungan masyarakat antara lain publikasi, acara-acara penting, hubungan dengan investor, pameran dan mensponsori beberapa acara.

5) Informasi Dari Mulut Ke Mulut (*Word Of Mouth*)

Pelanggan akan berbicara kepada pelanggan lain atau kemasyarakat lainnya tentang pengalaman produk yang dibelinya. Jadi iklan ini bersifat referensi dari orang lain, dan referensi ini dilakukan dari mulut ke mulut, jika dilihat

secara fisik kegiatan iklan ini sangat sederhana, namun merupakan jurus jitu untuk menjual produk.

6) Pemasaran Langsung (*Direct Marketing*)

Pengertian pemasaran langsung adalah unsur terakhir dalam bauran komunikasi dan promosi.

2.5. Analisis SWOT

Menurut Irham Fahmi dalam buku Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif (2016: 302), “SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non-profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komperhensif.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku yang sama (2016: 302) bahwa, “Sebuah analisis SWOT dapat merupakan alat yang bermanfaat untuk memeriksa keterampilan, kemampuan, pilihan karier, dan peluang-peluang karier anda sendiri.”

Menurut Erwin Suyatama, S.E dalam buku Lebih Memahami Analisis SWOT dalam Bisnis (2014: 25) “Analisis SWOT adalah sebuah singkatan dari *Strengths* (S), *Weakness* (W), *Opportunities* (P), dan *Threats* (T). Analisis SWOT sendiri memiliki tujuan untuk memisahkan masalah pokok dan mempermudah pendekatan strategis dalam suatu bisnis atau organisasi.”

1. *Strengths*

Strengths atau kekuatan adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. *Strengths* merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber

daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin dapat diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan dipasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.

2. *Weaknesses*

Weaknesses atau kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan itu terkadang lebih mudah dilihat daripada sebuah kekuatan, namun ada beberapa hal yang menjadikan kelemahan itu tidak diberikan solusi yang tepat dikarenakan tidak dimaksimalkan kekuatan yang sudah ada. *Weaknesses* merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian perusahaan dan citra perusahaan.

3. *Opportunities*

Opportunities atau kesempatan adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya. *Opportunities* tidak hanya berupa kebijakan atau peluang dalam hal mendapatkan modal berupa uang, akan tetapi bias berupa respons masyarakat atau isu yang sedang diangkat. *Opportunities* merupakan faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persainagan, perubahan teknologi, dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.

4. *Threats*

Threats atau ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Ancaman ini hal yang terkadang selalu terlewat dikarenakan banyak yang ingin mencoba atau kontroversi atau melawan arus. Namun, pada kenyataannya organisasi tersebut lebih

banyak layu sebelum berkembang. *Threats* merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Menurut Freddy Rangkuti dalam buku Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis(2014: 19), "Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selaluberkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

2.5.1. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

a. Tujuan Analisis SWOT

Dalam buku Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif (2016: 304) oleh Irham Fahmi menyebutkan:

"Penetapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan piker dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bias terjadi di masa-masa yang akan datang.

Tujuan lain perlukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar di pasar pasti akan mengalami pasang surut

dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*). Konsep daur hidup produk dirujuk berdasarkan keadaan realita yang terjadi dipasar, bahwa konsumen memiliki tingkat kejenuhan dalam memakai suatu produk.

Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategis dan pengambilang keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri. SWOT dimaksudkan terutama untuk bertindak sebagai teknik penilaian.

Vipe Desai selaku pendiri dan CEO HDX Hidrasi Mix mengatakan “Sebuah analisis SWOT berfungsi sebagai *dashboard* (papan pedoman instrumen) 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.”.

2.5.2. Manfaat Analisis SWOT

Beberapa manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

1. 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 dimasa akan datang.
2. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan. Analisa SWOT akan membantu perusahaan dalam memikirkan berbagai upaya evaluassi kebijakan yang dirasa merugikan dan mana yang menguntungkan.

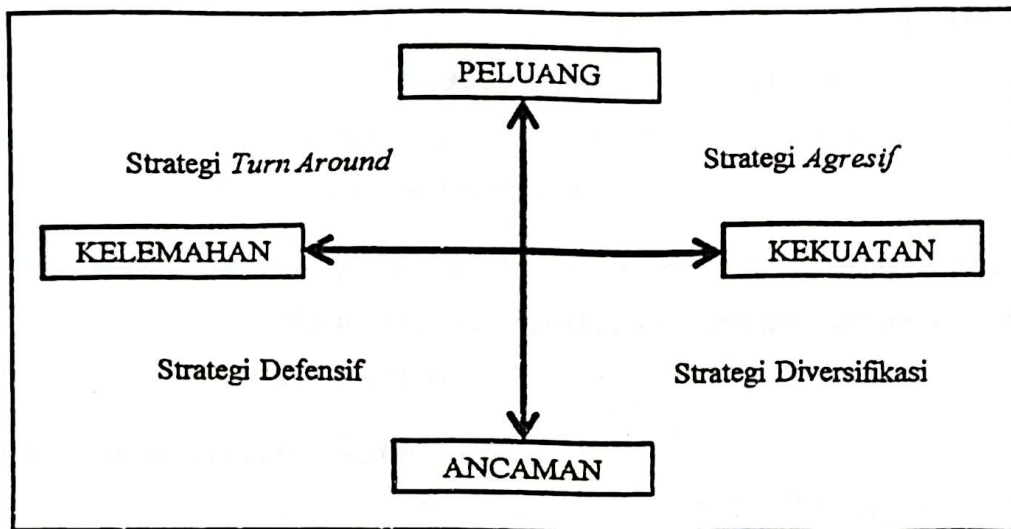
Menetapkan berbagai rancangan terbaru sebagai solusi berbagai masalah yang ditemukan melalui evaluasi analisa SWOT tersebut.

3. 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.
4. 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.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa analisis SWOT sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk merancang kebijakan maupun strategi yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan manajemen perusahaan, mulai dari produksi, personalia, keuangan hingga pemasaran.

2.5.3. Cara Membuat Analisis SWOT

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 *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).



Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Gambar 2. 1 Diagram Analisis SWOT

- Kuadran1** : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)
- Kuadran2** : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (produk/pasar)
- Kuadran 3** : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar , tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga

dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.6. Martrijs Faktor Strategi Eksternal

Analisis faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya susun tabel faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan langkah sebagai berikut. Rangkuti (2006:22-24).

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 5 (sangat *baik /outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak *baik/poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +5, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya sangat besar, maka ratingnya 1 dan jika nilai ancamannya sedikit, maka nilainya 5.
4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya adalah skor

pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

5. Menghitung jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini adalah untuk menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.1 Tabel EFAS (Analisis Faktor Eksternal)

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

ANCAMAN :				
•
•
•
•

TOTAL	1,00		...	

2.7. Matriks Faktor Strategi Internal

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya pada Analisis Faktor Strategis Eksternal, maka dengan cara yang sama menyusun tabel Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*). Bentuk tabel IFAS adalah sebagaimana tabel berikut:

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu table IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi total skor total 1,00).
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 samapi dengan +5 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

Tabel 2.2 Tabel IFAS (Analisis Faktor Internal)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
KEKUATAN :				
•
•
•
•
•

KELEMAHAN :				
•
•
•
•
TOTAL	1,00		...	

2.8. 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 2.3 Matriks SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p>WEAKNESSES (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<p>OPPORTUNITIES (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor peluang Eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptaan strategi yang menggunakan kekuatan untuk pemanfaatan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptaan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk pemanfaatan peluang</p>
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 Faktor ancaman Eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

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

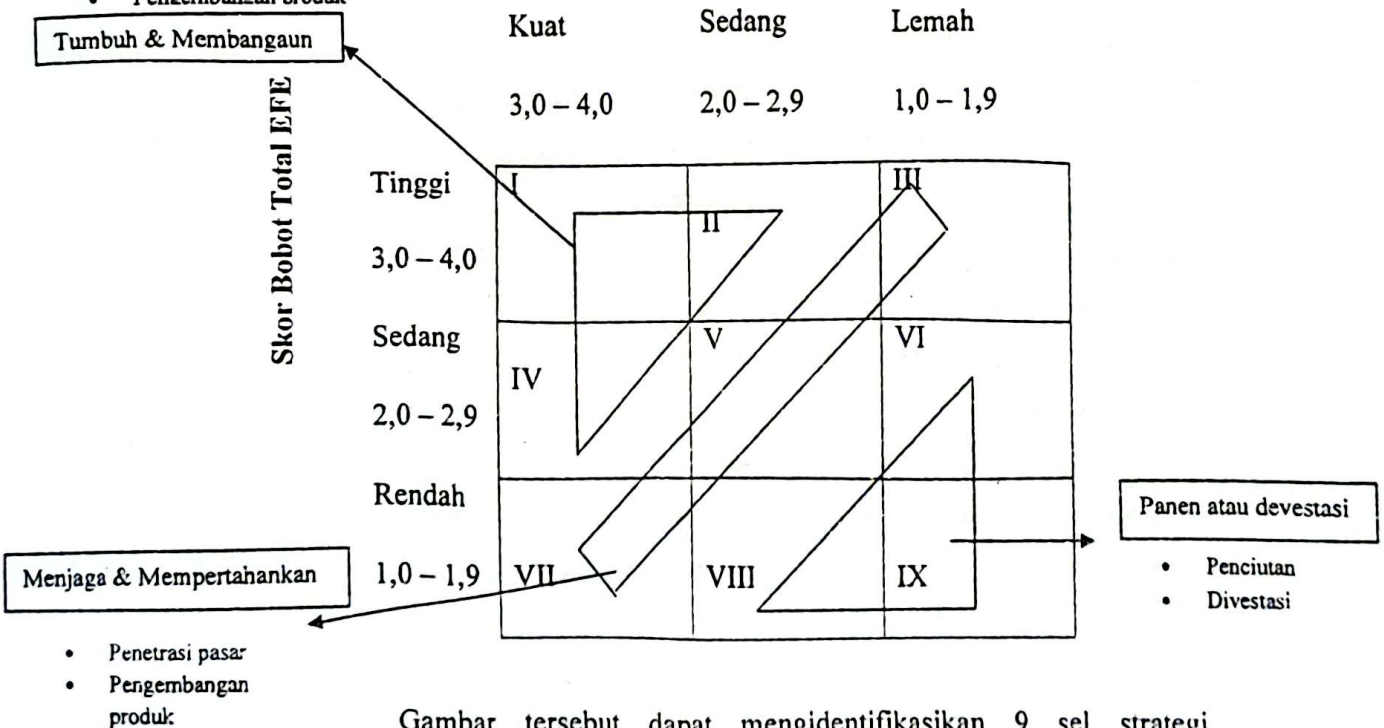
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

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

Tabel 2.4 Matriks Internal Eksternal

- Integrasi ke depan, Integrasi ke Belakang, atau Integrasi horizontal
- Penetrasi pasar
- Pengembangan pasar
- Pengembangan produk

Skor Bobot Total IFE



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

- 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 divestasi. 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* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil 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 memperluas

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 daripadajika 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).

2.9. Analisis QSPM

Menurut jurnal Suhardi *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), merupakan strategi yang dirumuskan oleh manajemen dalam menentukan pilihan alternatif yang tersedia, sehingga akan memberikan gambaran hasil bagi manajemen untuk menentukan apa dan bagaimana, kapan dan dimana serta oleh siapa QSPM harus dijalankan. Oleh sebab itu dalam perumusan strategi manajemen harus memiliki keyakinan tentang hasil yang akan dicapai. Hal ini mengingat pengukuran kuantitatif memberikan gambaran yang nyata tentang langkah yang harus dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu manajemen harus berpedoman dan berpegangan pada "*If we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it.*"

Menurut Fred R David (2012:350) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dapat disusun melalui 3 tahap dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi alternatif. Itu artinya matriks EFE, Matriks IFE, dan matriks profil kompetitif yang menyusun tahap 1, ditambah dengan matriks SWOT dan matriks IE yang menyusun tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (tahap 3)

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam rangkaian alternatif

dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Berapapun strategi dapat dimasukkan kedalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain.

2.9.1. Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM

Salah satu keistimewaan QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan dan bersamaan. Sebagai contoh, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti dengan strategi ditingkat divisi, dan kemudian strategi ditingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM.

Keistimewaan lainya dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukan faktor-faktoe eksternal dan internal yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa fakto-faktor akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan yang penting yang mempengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilita bahwa keputusan strategi akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dibutuhkan dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat membantu proses pemilihan strategi di perusahaan-perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil.

QSPM bukanya tanpa keterbatasan, pertama, QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada

informasi yang objektif. Diskusi diantara para penyusun strategi , manajer, dan karyawan disepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang 'konstruktif' dan memperbaiki kualitas keputusan strategis. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena adanya perbedaan interpretasi atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.

Berikut ini adalah 6 langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM :

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman (eksternal) dan kekuatan/kelemahan (internal) utama pada kolom kiri matriks QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks IFE dan EFE. Minimal 10 Faktor keberhasilan utama internal dan juga 10 faktor keberhasilan utama eksternal yang dimasukkan kedalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor internal dan eksternal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada didalam matriks IFE dan EFE. Bobot ini ditampilkan dalam olom kecil tepat dikanan faktor-faktor keberhasilan internal dan eksternal.
3. Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi atau perusahaan. Catat strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif kesamaanyang ada sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasi daya tarik relatif dari setiap strategi dirangkaianalternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score*)ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor internal dan eksternal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan "Apakah faktor ini mempengaruhi strategi yang dibuat?" Jika jawaban diatas adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama

tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi atas strategi yang lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tarik rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tarik tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembenagkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengidentifikasi bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score* - TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya tarik total mengidentifikasi daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertinbangan dampak faktor keberhasilan penting internal atau eksternal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan)
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Score*) menunjukkan strategi yang paling menatrik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasi strategi yang lebi menarik, mengingat semua faktor internal dan eksternal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya selsisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total dirangkai menjadi alternatif strategi tertentu untuk menunjukkan ketertarikan relatif suatu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel 2. 5 Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan					
1. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
3. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
1. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
3. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
Peluang					
1. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
3. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
Ancaman					
1. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx
3. xxxx	xx	xx	xx	xx	xx

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam hal ini penulis mendapatkan sumber data pada PT Dharmesta Swasti Mandiri yang terletak pada lokasi Jln Komplek Gading Bukit Indah Blok N No 11 Kelapa Gading Barat, Jakarta Utara dan juga lokasi pabrik dengan alamat Jl. Industri Selatan 4 Blok GG 5P Kawasan Jababeka Tahap 2 Pasir Sari Cikarang Selatan. Pemilik PT Dharmesta Swasti Mandiri merupakan salah satu pendiri Astra Auto Parts yaitu Bapak Gimmy Kurniawan Imanto. Pemilik sendiri memilih lokasi usaha yang strategis agar dapat dengan mudah menjalin kerja sama dengan perusahaan perusahaan otomotif yang berada di Indonesia. Adapun waktu penelitian dilakukan selama dua bulan, yaitu terhitung sejak 6 Februari 2017 sampai dengan 6 April 2017.

3.1.1. Jenis Data Yang Diperlukan

Jenis data yang digunakan untuk membuat tugas akhir ini menggunakan beberapa sudut pandang, diantaranya yaitu:

1. Dari segi aspek sifat menggunakan data kualitatif

Dilihat dari sudut pandang sifat, data yang digunakan dalam penelitian merupakan data kualitatif. Pada prinsipnya data kualitatif sebagian besar merupakan pernyataan-pernyataan, baik yang berasal dari keterangan-keterangan seseorang, gambaran dari suatu keadaan, proses, maupun kejadian ataupun visualisasi lainnya.

2. Dari segi aspek kebutuhan menggunakan data primer dan sekunder
Dilihat dari sudut pandang aspek kebutuhan, Jenis data yang penulis kumpulkan ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, pembagian kuesioner, dan pengamatan langsung agar memperoleh keakuratan data. Untuk data sekunder diperoleh dari BPS, studi pustaka, literatur yang berkaitan dengan Tugas Akhir penulis dan *website*.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam mengumpulkan data untuk penyusunan tugas akhir ini dilakukan sebagai berikut: Dalam penulisan Tugas Akhir ini, tidak mungkin memperoleh tulisan informasi yang akurat dan tepat tanpa menggunakan metode dalam penulisan Tugas Akhir untuk memahami permasalahan yang ada dalam saat melakukan penelitian.

Metode yang dimaksud disini adalah metode diskriptif analisis, metode ini digunakan untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu perusahaan pada saat melakukan penelitian sebagai usaha untuk dapat mengumpulkan data-data, menyusun, mencatat, dan menganalisis fakta-fakta mengenai suatu masalah.

Untuk menyusun Tugas Akhir ini, penulisan menggunakan metode pengumpulan data yang diantaranya sebagai berikut:

3.2.1. Penelitian Lapangan

Penelitian Lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung mengamati obyek yang diteliti. Metode ini dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

a. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran. Metode ini dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan atau objek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data yang diperlukan sebagai bahan masalah kegiatan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini peneliti mengamati kegiatan dan kinerja dari *Vallen's Seat Design*.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang

diwawancarai untuk memperoleh keterangan guna mencapai tujuan penelitian.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data ini dengan cara memberikan daftar pertanyaan terhadap responden yaitu pihak pemilik usaha dan konsumen yang memiliki keterkaitan dengan tujuan penelitian.

3.2.2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data, dengan mencari atau membaca dan mempelajari berbagai kepustakaan atau referensi dari literatur, mengumpulkan petikan-petikan dari berbagai buku, dan sumber lainnya dalam menganalisa permasalahan. Selain melalui buku, penulis juga mencari referensi melalui media internet. Hal ini dilakukan dengan maksud agar dalam pemecahan masalah dapat didukung dengan teori-teori yang telah ada.

3.3. Alat Pengumpulan Data

Instrument yang digunakan peneliti sebagai alat pengumpulan data penulisan tugas akhir ini antara lain:

- a. Observasi, dilakukan langsung ke tempat terjadinya proses produksi dan pemasaran produk VH1-Mats PT Dharmesta Swasti Mandiri.
- b. Wawancara, dilakukan kepada pihak-pihak terkait guna memperoleh keterangan yang diperlukan dalam penulisan tugas akhir ini, seperti petinggi perusahaan yang berkompeten dibidangnya dan karyawan.
- c. Kuesioner, dilakukan kepada pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dalam penulisan tugas akhir yang sedang dilakukan penulis.

3.4. Teknik Pengelolaan Data

Data yang diperoleh dari penelitian akan diolah dan dianalisis dengan beberapa alat bantu antara lain:

1. Analisis Matrik Faktor Strategis Eksternal (EFAS) dan Matriks Faktor Strategis Internal Perusahaan (IFAS)

Kedua faktor tersebut berfungsi untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai input dalam perumusan strategi. Untuk membuat kedua analisis tersebut, dilakukan beberapa tahap berikut:

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai faktor internal, dan menentukan peluang serta ancaman perusahaan sebagai faktor eksternal.
 - b. Memberikan bobot untuk setiap faktor dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.
 - c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang positif (kekuatan dan peluang) diberikan rating 5 dengan pengaruh sangat baik dan rating 1 dengan pengaruh tidak baik. Sedangkan untuk variabel negatif (kelemahan dan ancaman) diberikan rating sebaliknya.
 - d. Mengalikan bobot dan rating untuk memperoleh hasil berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
 - e. Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan untuk faktor internal dan eksternal. Nilai total ini dapat menunjukkan posisi perusahaan dengan memasukkan total skor kekuatan dikurangi kelemahan ditambah total skor peluang dikurangi ancaman kedalam kuadran SWOT.
2. Analisis Matriks IE (Internal Eksternal)

Parameter yang digunakan dalam matriks ini adalah meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

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

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

Tabel 3.1 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	I	II	III
	3,0 – 4,0			
	Sedang	IV	V	VI
2,0 – 2,9				
Rendah	VII	VIII	IX	
1,0 – 1,9				

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

- d. 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*.
- e. 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.

- f. Posisi perusahaan yang beradapadasel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan divestasi. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

3. AnalisisMatriks SWOT

Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal perusahaan:

- **Strategi SO**

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

- **Strategi ST**

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

- **Strategi WO**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

- **Strategi WT**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan

berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

4. Analisis QSPM

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu alat analisis yang digunakan dalam penyusunan strategi dalam jangka panjang. Matriks ini bukan hanya berguna untuk perusahaan besar tetapi sangat berguna juga untuk perusahaan kecil menengah, untuk organisasi baik yang berorientasi laba ataupun nirlaba. Yang harus diperhatikan adalah informasi yang digunakan dalam penyusunan QSPM harus baik, termasuk dalam penentuan nilai (scoring). QSPM juga tidak dipakai untuk mendikte suatu keputusan, tetapi lebih pada memberikan input dalam pengambilan keputusan.

QSPM merupakan tahap akhir dari perumusan strategi yang secara objektif mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik. Matriks ini merupakan teknik analisis yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak, menggunakan input dari analisis lingkungan internal dan eksternal (Tahap 1), serta hasil peneoekan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan seeara objektif diantara altematif strategi dan tahap pemaduan.

QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

QSPM terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFAS dan IFAS, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik. Ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks ini, yaitu :

Langkah 1;

Mendaftarkan faktor kunci dari kekuatan atau kelemahan internal dan peluang atau ancaman eksternal perusahaan dalam kolom kiri matriks

Langkah 2:

Memberikan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot sama dengan yang dipakai dalam matriks IF AS dan EF AS.

Langkah 3:

Memeriksa tahap kedua (pemaduan) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan

Langkah 4:

Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternatif sel tertentu. Nilai daya tarik tersebut adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = amat menarik

Langkah 5:

Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik

Langkah 6:

Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilainya, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dan sebaliknya

Tabel 3.2 QSPM

Faktor Kunci	Bobot (a)	Alternatif Strategi			
		AS (b)	TAS (axb)	AS (as)	TAS (asc)
Kekuatan					
Kelemahan					
Peluang					
Ancaman					
Total Nilai Daya Tarik					

Keterangan:

AS (Attrative Score) = nilaidayatarik

TAS (Total Attractive Score) = Total dayatarik

Nilaidayatarik:

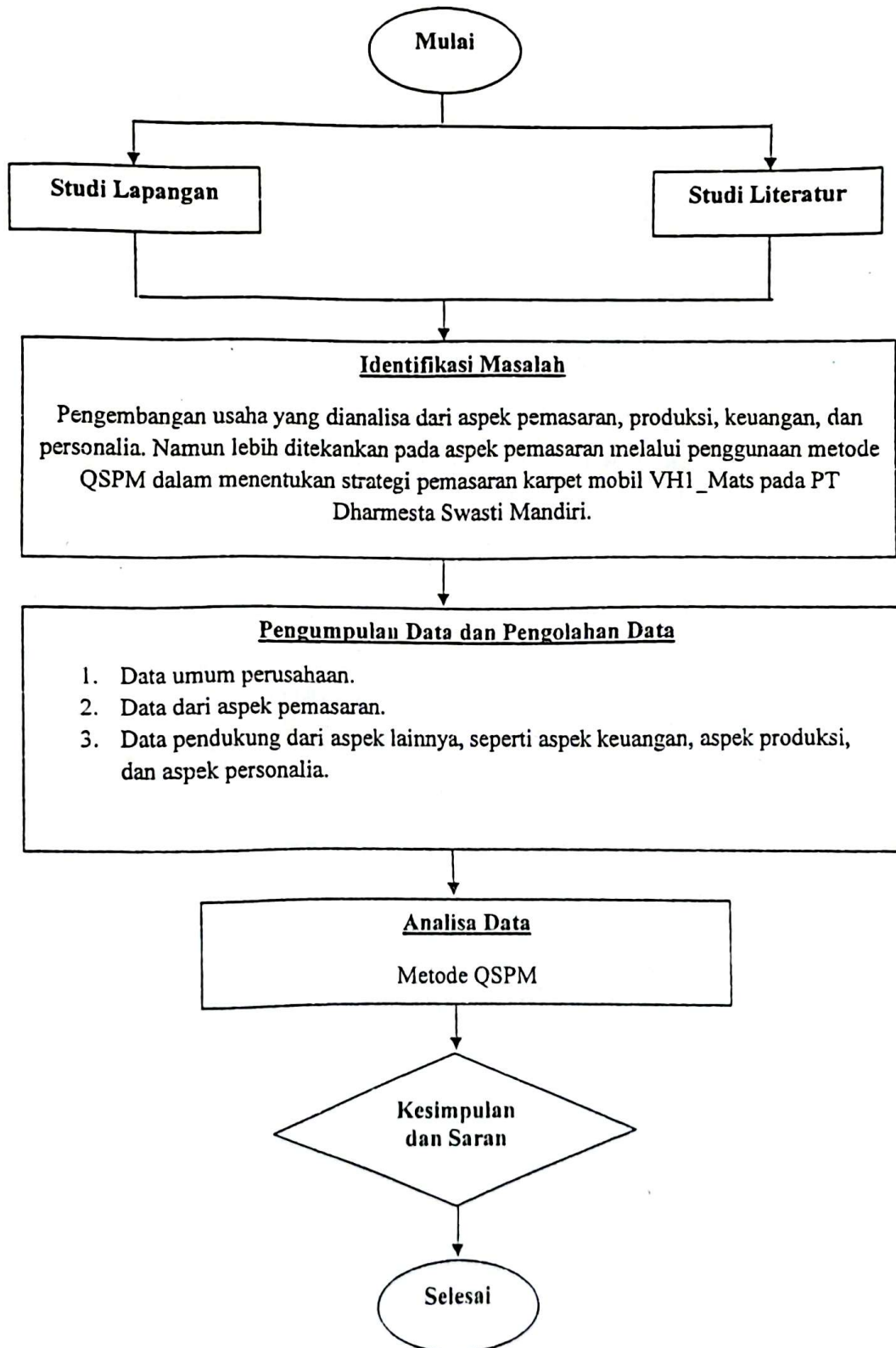
1= tidakmenarik

2= agakmenarik

3= cukupmenarik

4= amatmenarik

3.5. Kerangka Berfikir



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLEHAN DATA

4.1. Pengumpulan Data

4.1.1. Sejarah Umum Perusahaan

PT Dharmesta Swasti Mandiri didirikan oleh Bapak Gimmy Kurniawan Imanto pada tahun 1996. Pada awalnya Bapak Gimmy Kurniawan Imantomerupakan salah satu *Chief Executive Officer* (CEO) di dalam perusahaan yang tergabung pada astra *autoparts* dimana pada tahun 1990 astra *autopart* yang tergabung di dalam Astra Group tidak hanya memproduksi barang-barang yang bersifat otomotif tetapi terdapat juga perusahaan yang memproduksi barang lainnya, sebagai contoh adalah salah satu perusahaan Astra Autopart yang dipimpin oleh Bapak Gimmy Kurniawan Imanto yang memproduksi barang-barang di bidang *furniture* dan juga karpet untuk kebutuhan rumah tangga, hingga pada tahun 1995 astra grup internasional mengeluarkan kebijakan baru dimana semua perusahaan yang tergabung di dalam astra *autopart* haruslah merupakan perusahaan yang memproduksi barang-barang penunjang dibidang otomotif dan lain dari pada itu harus memisahkan diri untuk berdiri sendiri di luar astra *autoparts*. Barulah setelah memisahkan diri dari astra *autopart* Bapak Gimmy Kurniawan Imanto mendirikan perusahaan yang bergerak di bidang produksi karpet mobil dengan nama PT Dharmesta Swasti Mandiri. Nama PT. Dharmesta Swati Mandiri sendiri diambil dari bahasa sansekerta atau jawa kuno. “Dahrmesta” berarti sangat baik sangat berbudi “Swasti” berarti kesejahteraan sukses dan “Mandiri” berarti dengan usaha sendiri dimana “PT Dharmesta Swasti Mandiri” berarti perusahaan yang dikembangkan dengan usaha sendiri dan dijalankan dengan cara yang baik untuk mencapai kesuksesan dan kesejahteraan. Pada awalnya jumlah karyawan PT Dharmesta Swasti Mandiri hanyalah sebanyak 6 orang staff dan juga 5 orang operator produksi selebihnya sekitar 6 orang freelance yang dipanggil jika dibutuhkan dan terus berkembang hingga saat ini

kurang lebih sekitar sekitar 100 karyawan yang terbagi dari beberapa sif dan bagian dalam proses produksi, pemasaran, personalia dan juga keuangan.

Berkembangnya PT Dharmesta Swasti Mandiri saat ini tidaklah lepas dari peran Bapak Gimmy Kurniawan Imanto yang dimana pada saat ini menjadi pemilik tunggal dari PT. Dahrmeta Swasti Mandiri.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT Dharmesta Swasti Mandiri merupakan sebuah perusahaan industri manufaktur dengan *head office* yang tereletak di JL. Gading Bukit Indah Blok. N NO.11, Kelurahan: Kelapa Gading Barat, Kecamatan: Kelapa Gading, Jakarta Utara serta Factory yang terletak pada Jl. Industri Selatan 4 Blok GG 5P Kawasan Jababeka Tahap 2 Pasir Sari Cikarang Selatan.

4.1.3. Profil Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi karpet dasar kendaraan roda empat yang berdiri pada tahun 1996 dan didirikan oleh Bapak Gimmy Kurniawan Imanto. Adapun profil PT Dharmesta Swasti Mandiri adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	:PT Dharmesta Swasti Mandiri
Nama Pemilik Perusahaan	:Gimmy Kurniawan Imanto
Badan Hukum	:PT
Jenis Produk	:Karpet Dasar Kendaraan Roda Empat
Alamat	:JL. Gading Bukit Indah Blok. N NO.11, Kelapa Gading Barat, Kecamatan: Kelapa Gading, Jakarta Utara.
Luas Tanah	:225.000m ²
Luas Bangunan	:207.000m ²
Telepon/ Fax	:021-4516030 / 021-4516029
No.SIUP	:03837-02/PK/1.824.271
No. NPWP	:01.749.924.5-043.000
Website	: https://m.creasi.co.id

4.1.4. Visi dan Misi

VISI

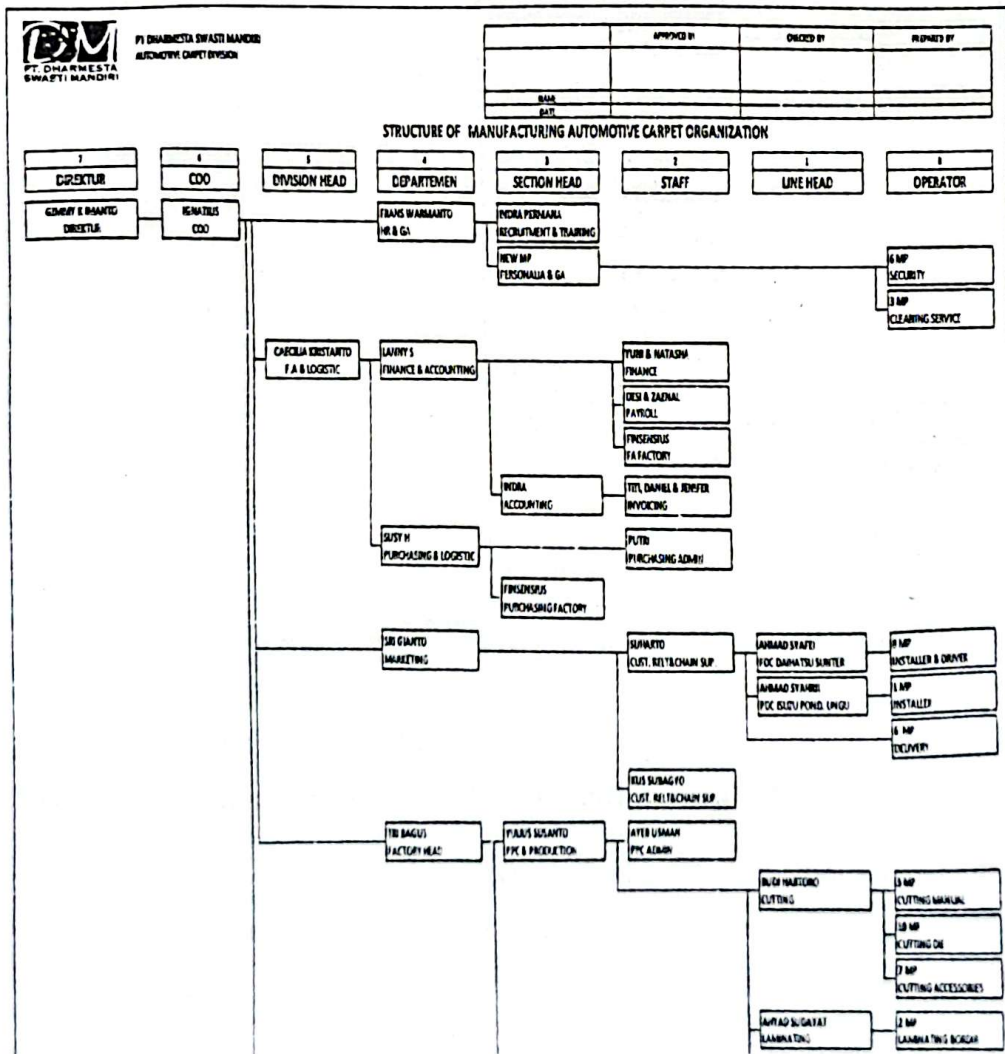
Menjadi Market Leader dalam penyediaan produk dan jasa dibidang otomotif dan bangunan di Indonesia.

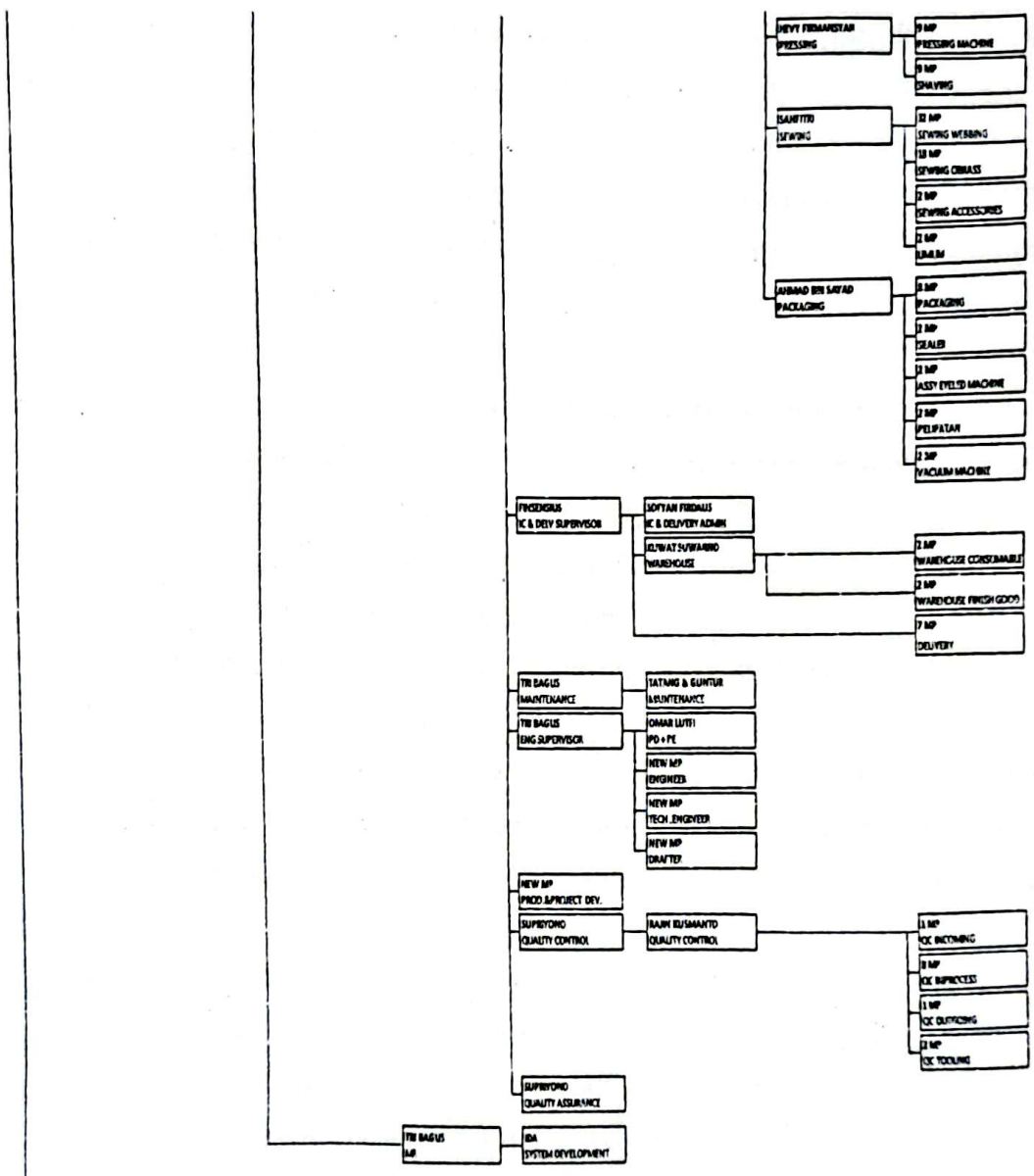
MISI

Memberikan kepuasan pelanggan dengan:

- 1) Produk dan pelayanan yang berkualitas
- 2) Harga yang kompetitif dibidang assesories otomotif

4.1.5. Struktur Organisasi dan Dekripsi Pekerjaan





Sumber: PT Dharmesta Swasti Mandiri

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Dharmesta Swasti Mandiri

Deskripsi pekerjaan adalah sebuah kumpulan informasi jabatan dan disusun secara sistematis, yang dapat mengidentifikasi dan menguraikan suatu jabatan atau posisi tertentu sehingga membuat status setiap jabatan menjadi jelas akan fungsi, peran, hasil serta tanggung jawabnya.

Dari struktur organisasi diatas, maka deskripsi pekerjaan dari masing-masing jabatan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri adalah sebagai berikut:

1) Direktur (Pemilik)

Direktur adalah pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasional perusahaan dan sekaligus pemilik perusahaan.

Tugas dari direktur antara lain:

1. Memotivasi bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun.
2. Membina bawahan agar dapat bekerja secara baik dan benar serta dapat pekerja secara efektif dan efisien.
3. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis.
4. Menyusun fungsi manajemen secara baik.
5. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar.

2) *Chief Operating Officer (COO)*

Wakil pimpinan perusahaan yang menjalankan kegiatan operasional di dalamnya, tugasnya adalah menerima semua laporan dari *General Manager (GM)* untuk diputuskan mengenai pertumbuhan perusahaan.

3) *General Manager (GM)*

Menerima seluruh laporan dari setiap manager untuk diolah menjadi informasi yang akan disampaikan kepada *Chief operating officer (COO)* mengenai perkembangan perusahaan.

4) *HR & GA*

Bertugas sebagai pemeliharaan sumber daya manusia baik rekrutmen maupun masalah-masalah yang terjadi di dalam internal perusahaan

5) *Manager Finance & account*

Bertugas untuk mengatur seluruh arus kas masuk maupun keluar di dalam perusahaan termasuk dalam pembayaran gaji atau upah.

6) *Manager Purchasing & Logistic*

Bertanggung jawab untuk mengatur penyediaan material dan bahan baku dalam proses pembuatan barang termasuk pembelian alat-alat pendukung produksi.

7) Manager Marketing

Bertanggung jawab terhadap penjualan, pemasaran, serta menjalin kerja sama terhadap *costumer* maupun pihak *original equipment manufacturing (OEM)* untuk yang telah berjalan maupun pembelian retail terhadap produk yang ditawarkan dalam hal ini adalah karpet mobil serta membuat *forcase* penjualan yang akan dihasilkan pertahun dan pendistribusian barang ke *customer*.

8) Head Factory

Bertugas untuk memantau serta bertanggung jawab terhadap proses produksi produk dari material hingga barang jadi sesuai dengan *forcase* yang telah ditentukan, hal ini termasuk masalah-masalah yang terjadi di pabrik serta *quality control* yang dilakukan.

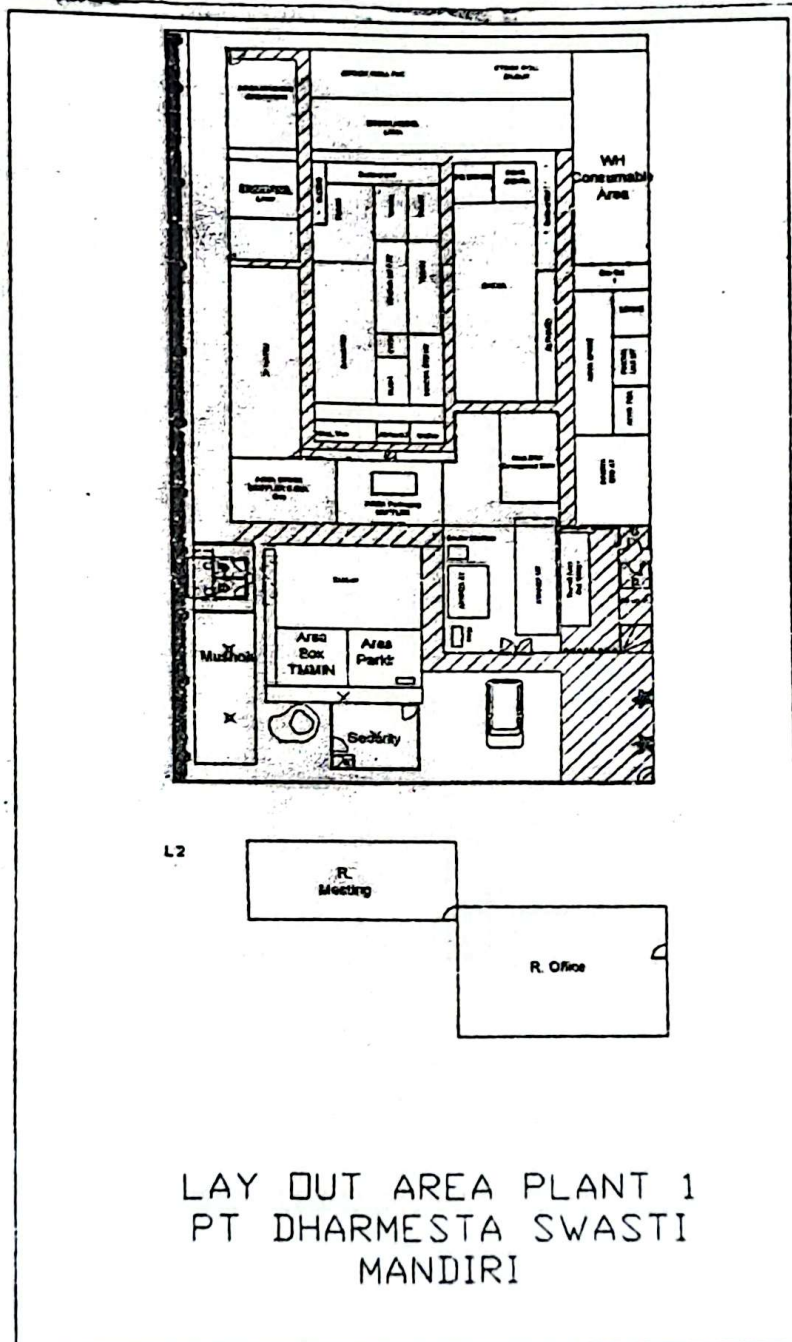
9) Staff

Bertugas untuk mendukung setiap pekerjaan di divisinya masing-masing serta membuat laporan untuk dijadikan informasi kepada manager setiap divisinya.

10) Operator

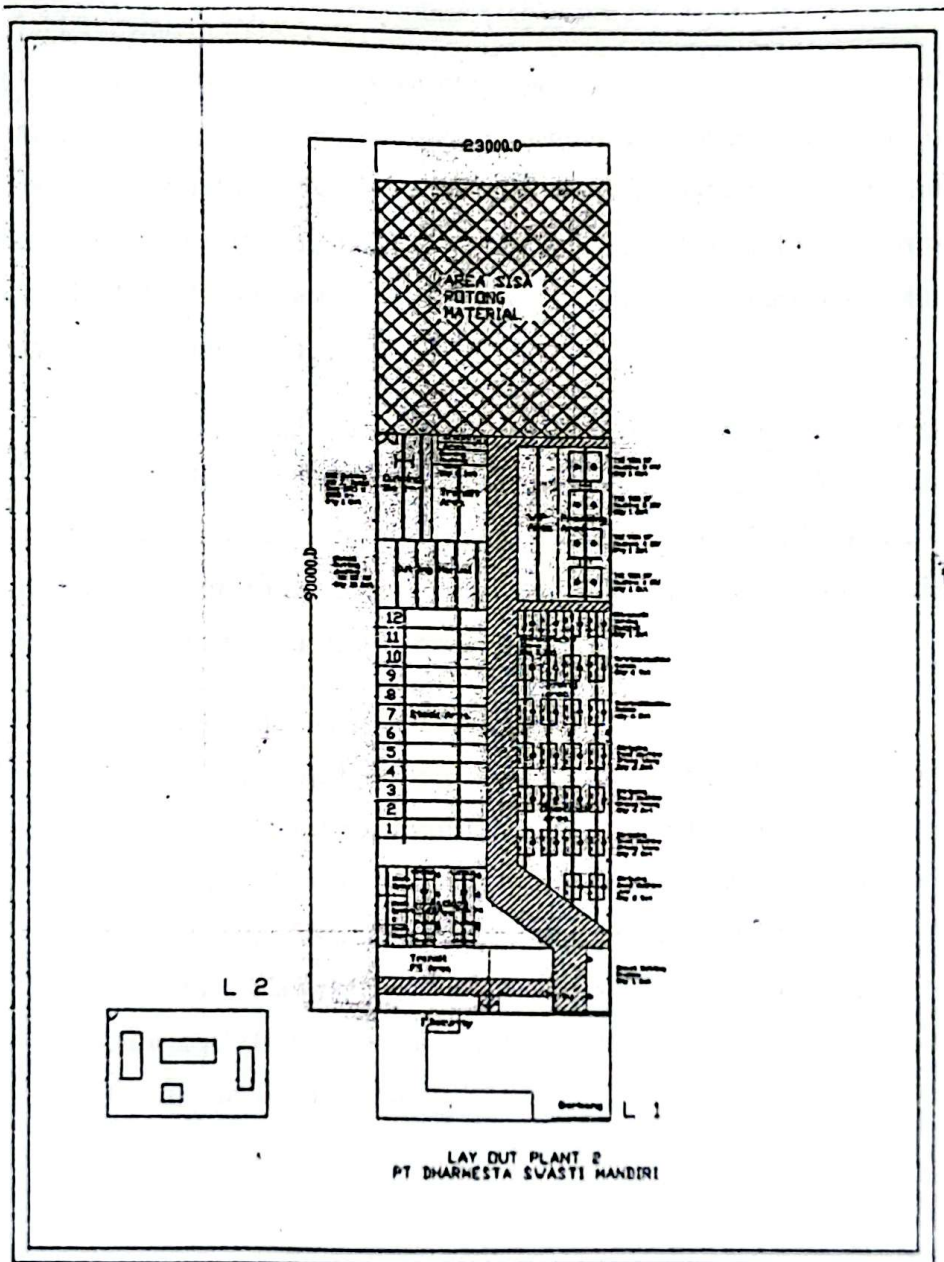
Bertugas untuk menjalankan mesin ataupun alat produksi untuk menghasilkan suatu barang sesuai dengan proses produksi yang telah ditetapkan sebelumnya *Standart Operating Procedure (SOP)*

4.1.6. Tata Letak Perusahaan



Sumber: PT Dharmesta Swasti Mandiri

Gambar 4. 2 Layout Area Plant 1 PT Dharmesta Swasti Mandiri



Sumber: PT Dharmesta Swasti Mandiri

Gambar 4.3 Layout Plan 2 PT. Dharmesta Sawsti Mandiri

4.2 Pengolahan Data

Untuk memperoleh formulasi yang tepat, kita memerlukan beberapa strategi dalam mencari tau informasi mengenai perusahaan saat ini. Dalam hal ini kita dapat menentukan strategi dengan menggunakan metode analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, diagram analisis SWOT, matriks internal external (IE), matrix SWOT, dan analisis QSPM untuk membantu mengambil keputusan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Pada data yang telah dikumpulkan dari penyebaran kuesioner melalui responden beberapa tingkatan manajemen yang memiliki kapasitas serta berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri telah diperoleh beberapa informasi mengenai faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan juga faktor eksternal (peluang-ancaman) sebagai berikut:

1. Evaluasi Faktor Internal

Berdasarkan hasil kuesioner faktor internal diperoleh total skor tertinggi sebesar 0,833 dengan indikator "Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga *show room* mobil di Indonesia". Selanjutnya untuk skor terendah pada faktor internal dengan perolehan nilai sebesar 0,052 dengan indikator "Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai". Berikut merupakan hasil dari analisis faktor internal pada PT Dharmesta Swasti Mandiri.

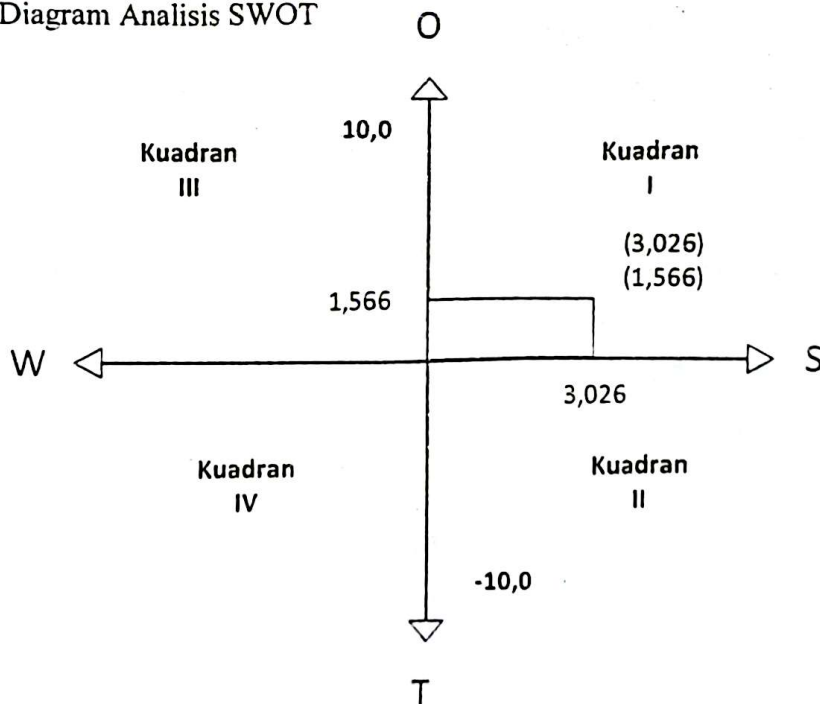
No.	Faktor Internal	Bobot (W _i)	Frekuensi (F _i)	Skor (S _i)
Kekuatan				
1	Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia.	0,167	5	0,833
2	Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis.	0,148	5	0,741
3	Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik.	0,111	4	0,444
4	Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama.	0,13	5	0,648
5	Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001.	0,148	5	0,741
Sub Total		0,704		3,407
Kelemahan				
1	Lambatnya pengembangan produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya.	0,089	1	0,089
2	Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal.	0,059	2	0,119
3	Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,096	1	0,096
4	Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai.	0,026	2	0,052
5	Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i> .	0,026	1	0,026
Sub Total		0,296		0,381
Total		1,000		3,788

2. Evaluasi Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil kuesioner faktor eksternal diperoleh total skor tertinggi sebesar 0,667 dengan indikator "Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil)". Selanjutnya untuk skor terendah pada faktor internal dengan perolehan nilai sebesar 0,059 dengan indikator "Keterbatasan *supplier* dalam penyediaan bahan baku". Berikut merupakan hasil dari analisis faktor eksternal pada PT Dharmesta Swasti Mandiri.

No	Keuntungan / Ancaman	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang				
1.	Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainya.	0,133	3	0,400
2.	Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk.	0,137	4	0,548
3.	Berkembangnya industri otomotif di Indonesia.	0,096	3	0,289
4.	Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil).	0,167	4	0,667
5.	Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,093	3	0,278
Sub Total		0,626		2,181
Ancaman				
1.	Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku.	0,059	1	0,059
2.	Adanya industri dengan produk sejenis.	0,1	2	0,200
3.	Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi.	0,041	3	0,122
4.	Rumitnya birokrasi impor di Indonesia.	0,059	2	0,119
5.	Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama.	0,115	1	0,115
Sub Total		0,374		0,615
Total		1,000		2,796

3. Diagram Analisis SWOT



Dari hasil perhitungan total skor kekuatan, kelemahan, peluang, dan juga ancaman yang dimiliki oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri, maka dapat kita ketahui titik koordinat yang menggambarkan posisi perusahaan saat ini sesuai dengan perhitungan yang ada. Rumus yang digunakan untuk menentukan titik letak koordinat perusahaan adalah sebagai berikut :



$$3,407-0,381=3,026$$



$$2,181-0,615=1,566$$

Dapat kita lihat diatas, pada rumus pertama digunakan untuk mencari letak titik koordinat sumbu X, dimana pada sumbu X merupakan gambaran dari pada faktor internal perusahaan dalam hal ini adalah PT Dharmesta Swasti Mandiri. Cara yang dilakukan untuk mencari titik koordinat tersebut adalah dengan mengurangi selisi dari pada indikator kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan indikator kelemahan yang dimiliki perusahaan dimana angka angka tersebut akan menunjukkan apakah faktor internal PT Dharmesta Swasti Mandiri memiliki nilai yang positif atau negatif. Selanjutnya untuk menetikan letak koordinat pada sumbu Y maka digunakan perhitungan dari indikator peluang dikurangi dengan indikator ancaman yang dimiliki perusahaan, dan apakah nilai tersebut menggambarkan kedudukan yang positif atau negatif.

Dapat dilihat dari gambar dan juga perhitungan diatas bahwa diperoleh nilai 3,026 yang mewakili faktor internal perusahaan. Dimana nilai ini dapat menggambarkan bahwa posisi PT Dahrresta Saswti Mandiri di dalam industri otomotif yang sangat kuat positif. Sedangkan untuk faktor eksternal sendiri dengan nilai kedudukan sebesar 1,566 dimana hal ini juga menggambarkan bahwa kedudukannya sangat kuat positif dengan angka tersebut.

Dengan adanya hasil perhitungan tersebut maka dapat diketahui bahwa PT Dharmesta Swasti Mandiri menempati kuadran I. Pada kuadran ini menggambarkan bahwa kinerja perusahaan berada pada situasi yang

menguntungkan. Pengertian menguntungkan sendiri berarti PT Dharmesta Swasti Mandiri memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan profit/pendapatan perusahaan. Pada kuadran ini , strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

4. Matrix Internal Eksternal (IE)

Melihat posisi PT Dharmesta Swasti Mandiri pada diagram analisis SWOT yang telah digambarkan sebelumnya dengan hasil perhiungan yang sama dapat juga digunakan untuk menganalisis posisi menggunakan matriks internal dan external (IE). Berikut merupakan hasil penempatan kedudukan pada matriks internal external :

Tabel 4.1 Matriks Internal Eksternal (IE)

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

Dapat dilihat dari gambar diatas bahwa posisi PT Dahrmeta Swasti Mandiri berada pada sel 7. Dari prinsip 9 sel strategi perusahaan yang ada di atas dapat dikelompokan menjadi 3 bagian, dimana dapat dijelaskan ketiga bagian

tersebut adalah, *growth strategy*, *stability strategy*, dan *retrenchement strategy*. Sedangkan untuk strategi utama yang dapat diterapkan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri dengan kedudukan pada sel 7 adalah *growth strategy*. Kemudian dapat dikombinasikan dengan menggunakan strategi diversifikasi konsentris karena faktor eksternal menggambarkan nilai yang relatif rendah sedangkan pada faktor internal memiliki nilai yang sangat tinggi.

5. Matriks SWOT

Pada bagian ini dapat dijelaskan mengenai strategi yang dapat diterapkan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri menggunakan analisis matriks SWOT. Dimana matriks SWOT tersebut terdiri dari faktor internal yaitu kekuatan, dan juga kelemahan perusahaan serta faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang serta ancaman perusahaan. Pada tahap ini semua faktor-faktor perusahaan dikombinasikan agar menciptakan strategi yang berkaitan dengan kondisi perusahaan saat ini, cara tersebut selanjutnya akan diterapkan menjadi strategi perusahaan. Pengkombinasian faktor-faktor tersebut meliputi :

- Strategi S-O (mengkombinasikan antara faktor kekuatan dengan peluang yang dimiliki perusahaan)
- Strategi W-O (Mengkombinasikan antara faktor kelemahan dan juga peluang yang dimiliki perusahaan)
- Strategi S-T (Mengkombinasikan antara faktor kekuatan dan juga ancaman yang dimiliki perusahaan)
- Strategi W-T (Mengkombinasikan antara faktor kelemahan dan juga ancaman yang dimiliki perusahaan)

Berikut ini merupakan Matriks SWOT PT Dharmesta Swasti Mandiri

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strengths (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia. • Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis. • Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik. • Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama. • Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001. 	<p>Weaknesses (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lambatnya pengembangan produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya. • Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal. • Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan. • Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai. • Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i>.
<p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainnya. • Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk. • Berkembangnya industri otomotif di Indonesia. • Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil). • Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan. 	<p>Strategi S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerja sama dengan produsen mobil lainnya. • Melakukan pengembangan pasar dengan memanfaatkan media online • Melakukan perluasan pasar dengan standarisasi produk yang ada. 	<p>Strategi W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan penetrasi pasar dengan memproduksi tipe produk baru • Efektifitas pemasaran produk melalui <i>website</i> perusahaan • Melakukan <i>recruitment</i> karyawan
<p>Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku. • Adanya industri dengan produk sejenis. • Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi. • Rumitnya birokrasi impor di Indonesia. • Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama. 	<p>Strategi S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjalin hubungan baik dengan pelanggan • Meningkatkan standarisasi yang dimiliki perusahaan • Mencari alternatif <i>supplier</i> dengan kualitas bahan baku yang sejenis. 	<p>Strategi W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dibidang produksi • Menciptakan produk baru yang terstandarisasi.

Berikut ini merupakan strategi yang dapat diterapkan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri dengan memperhatikan hasil dari kombinasi strategi SO, WO, ST dan WT.

- Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerjasama dengan produsen mobil lainya.
- Melakukan pengembangan pasar dengan memanfaatkan media online.
- Melakuakan perluasan pasar dengan standarisasi produk yang ada.
- Melakukan inovasi produk
- Efektifitas pemasaran produk melalui *website* perusahaan.
- Melakukan *recruitment* karyawan
- Menjalin hubungan baik dengan pelanggan.
- Meningkatkan standarisasi yang dimiliki perusahaan.
- Mencari alternatif *supplier* dengan kualitas bahan baku yang sejenis.
- Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dibidang produksi.
- Menciptakan produk baru yang terstandarisasi

BAB V

ANALISIS dan PEMBAHASAN

5.1. Analisis

Pada bab ini akan dijelaskan langkah analisis terakhir yaitu analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*). Dimana pada tahap ini merupakan gabungan rangkaian dari analisis sebelumnya yaitu IFAS & EFAS, hasil perhitungan matriks internal dan eksternal, serta strategi yang tercipta pada matriks SWOT. Dari strategi yang tercipta tentu saja penulis mengkaji ulang untuk menentukan prioritas strategi yang harus diterapkan pada PT Dharmesta Swasti Mandiri dengan melihat posisi perusahaan saat ini, dengan begitu penentuan skor daya tarik pada matriks QSPM ini telah ditentukan oleh penulis sesuai dengan hasil diskusi dan juga wawancara yang dilakukan bersama Bapak Ignatius Brotoatmodjo selaku COO (*Chief Operating Officer*) PT Dharmesta Swasti Mandiri dibantu oleh GM (*General Manager*) Ibu Ceacilia Kristanto serta para manajer dan juga staf yang berkopetensi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, dengan itu maka matriks QSPM dapat dijadikan acuan sebagai pengambilan keputusan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan pada matriks QSPM PT Dharmesta Swasti Mandiri.

Tabel 5.1 Alternatif Prioritas Strategi / Matriks QSPM

Alternatif Strategi								
Faktor-Faktor Utama	Bobot	1 Melakukan perluasan pasar dengan standarisasi produk yang ada.		2 Meningkatkan standarisasi yang dimiliki perusahaan.		3 Menciptakan produk baru yang terstandarisasi		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan								
1. Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia.	0,167	1	0,167	2	0,334	3	0,501	
2. Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis.	0,148	2	0,296	3	0,444	2	0,296	
3. Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik.	0,111	3	0,333	3	0,333	3	0,333	
4. Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama.	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	
5. Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001.	0,148	4	0,592	4	0,592	4	0,592	
Kelemahan								
1. Lambatnya inovasi produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya.	0,089	-		-		-		
2. Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal.	0,059	-		-		-		
3. Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,096	1	0,096	2	0,192	1	0,096	
4. Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai.	0,026	1	0,026	1	0,026	1	0,026	
5. Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i> .	0,026	-		-		-		
Peluang								
1. Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainnya.	0,133	3	0,339	3	0,339	4	0,532	
2. Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk.	0,137	3	0,411	1	0,137	3	0,411	
3. Berkembangnya industri otomotif di Indonesia.	0,096	3	0,288	2	0,192	3	0,288	
4. Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil).	0,167	-		-		-		
5. Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,093	1	0,093	3	0,279	2	0,186	
Ancaman								
1. Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku.	0,059	1	0,059	1	0,059	3	0,059	
2. Adanya industri dengan produk sejenis.	0,10	-		-		-		
3. Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi.	0,041	1	0,041	3	0,123	2	0,082	
4. Rumitnya birokrasi impor di Indonesia.	0,059	-		-		-		
5. Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama.	0,115	2	0,23	4	0,46	2	0,023	
Total			3,361		4,03		3,413	

Alternatif Strategi								
Faktor-Faktor Utama	Bobot	1 Melakukan pengemangan pasar dengan menggunakan media online		2 Efektifitas pemasaran produk dengan menggunakan <i>website</i>		3 Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerja sama dengan produsen mobil lainnya		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan								
1. Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia.	0,167	1	0,167	1	0,167	4	0,668	
2. Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis.	0,148	-		-				
3. Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik.	0,111	2	0,222	2	0,222	3	0,333	
4. Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama.	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	
5. Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001.	0,148	3	0,444	3	0,444	2	0,296	
Kelemahan								
1. Lambatnya inovasi produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya.	0,089	1	0,089	1	0,089	3	0,267	
2. Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal.	0,059	4	0,236	4	0,236	3	0,177	
3. Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,096	-		-		-		
4. Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai.	0,026	-		-		-		
5. Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i> .	0,026	-		-		-		
Peluang								
1. Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainnya.	0,133	1	0,133	1	0,133	4	0,532	
2. Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk.	0,137	4	0,548	4	0,548	2	0,274	
3. Berkembangnya industri otomotif di Indonesia.	0,096	3	0,288	2	0,192	4	0,384	
4. Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil).	0,167	1	0,167	1	0,167	4	0,668	
5. Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,093	-		-		-		
Ancaman								
1. Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku.	0,059	-		-		-		
2. Adanya industri dengan produk sejenis.	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	
3. Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi.	0,041	-		-		-		
4. Rumitnya birokrasi impor di Indonesia.	0,059	-		-		-		
5. Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama.	0,115	2	0,23	1	0,115	1	0,115	
Total			3,014		2,753		4,174	

Alternatif Strategi							
Faktor-Faktor Utama	Bobot	1 Menjalin hubungan baik dengan pelanggan		1 Melakukan penetrasi pasar dengan memproduksi tipe produk baru		1 Mencari alternative <i>supplier</i> dengan kualitas bahan baku yang sejenis	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1. Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia.	0,167	4	0,668	4	0,668	1	0,167
2. Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis.	0,148	2	0,296	-		-	
3. Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik.	0,111			4	0,444	4	0,444
4. Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama.	0,13	3	0,39	4	0,52	1	0,13
5. Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001.	0,148	4	0,592	-		-	
Kelemahan							
1. Lambatnya inovasi produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya.	0,089	-		4	0,356		
2. Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal.	0,059	-		-		-	
3. Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,096	-		2	0,192	-	
4. Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai.	0,026	-		1	0,026	-	
5. Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i> .	0,026	-		1	0,026	-	
Peluang							
1. Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainnya.	0,133	3	0,399	3	0,399	1	0,133
2. Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk.	0,137	2	0,274	-		-	
3. Berkembangnya industri otomotif di Indonesia.	0,096					2	
4. Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil).	0,167	1	0,167	4	0,668	2	0,334
5. Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan.	0,093	-		2	0,186	-	
Ancaman							
1. Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku.	0,059	-		2	0,118	4	0,236
2. Adanya industri dengan produk sejenis.	0,100	4	0,4	4	0,4	3	0,3
3. Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi.	0,041	-		3	0,123	-	
4. Rumitnya birokrasi impor di Indonesia.	0,059	-		1	0,059	4	0,236
5. Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama.	0,115	3	0,345	1	0,115	-	
Total			3,351		4,3		1,98

5.2. Pembahasan

Pada analisis matriks QSPM yang dilakukan pada bab sebelumnya penulis telah memiliki penentuan urutan prioritas strategi yang digunakan untuk membantu mempermudah perusahaan dalam pengambilan keputusan. Perhitungan ini dilakukan dengan penilaian terhadap AS (*Attractive Score*) ketertarikan terhadap strategi yang akan digunakan dikalikan dengan bobot dari pada masing-masing strategi pada matriks Internal Eksternal (IE) dimana hal ini menghasilkan total untuk menentukan *ranking* yang disebut TAS (*Total Attractive Score*). Nilai ini diperoleh melalui koesioner yang telah diisi oleh penulis dengan berdiskusi bersama COO (*Chief Operating Officer*), GM (*General Manager*) serta dibantu oleh para manajer dan juga staf yang memiliki kebijakan dalam pengambilan keputusan terhadap strategi pada PT Dharmesta Swasti Mandiri.

Tabel 5.2 Urutan Prioritas Strategi PT Dharmesta Swasti Mandiri

NO	STRATEGY	SCORE	RANKING
1	Melakukan penetrasi pasar dengan memproduksi tipe produk baru	4,300	1
2	Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerja sama dengan produsen mobil lainnya	4,174	2
3	Meningkatkan standarisasi yang dimiliki perusahaan	4,030	3
4	Menciptakan produk baru yang terstandarisasi	3,413	4
5	Melakukan perluasan pasar dengan standarisasi yang ada	3,361	5
6	Menjalin hubungan baik dengan pelanggan	3,351	6
7	Melakukan pengembangan pasar dengan menggunakan media online	3,014	7
8	Efektifitas pemasaran produk dengan menggunakan <i>website</i>	2,753	8
9	Melakukan pelatihan dan juga pengembangan dibidang produksi	2,419	9
10	Mencari alternatif <i>supplier</i> dengan kualitas bahan baku sejenis	1,980	10
11	Melakukan <i>regruument</i> karyawan	1,684	11

Berdasarkan *score* dan juga *ranking* alternatif strategi pada kolom di atas dapat dijelaskan bentuk strategi yang harus dilakukan oleh PT Dharmesta Swasti

Mandiri dalam rangka meningkatkan penjualan serta memaksimalkan peluang yang dimiliki adalah sebagai berikut :

1. Melakukan penetrasi pasar dengan memproduksi tipe produk baru

Penetrasi pasar adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dalam hal ini adalah peningkatan penjualan PT Dharmesta Swasti Mandiri. Penetrasi pasar yang dilakukan adalah mencoba memasuki pangsa pasar baru dengan cara melakukan pengembangan produk melalui pembuatan produk dengan tipe baru. Dalam hal penetrasi pasar perlu dilakukan penelitian dan juga pengembangan terlebih dahulu terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh karena itu kita perlu juga mempertimbangkan kebutuhan yang diperlukan oleh pasar maupun pelanggan. Sebagai contoh dalam hal ini yaitu PT Dharmesta Swasti Mandiri yang bergerak dalam bidang industri pembuatan karpet mobil yang bekerjasama oleh produsen pembuat mobil PT Toyota Astra Motor dalam penyediaan karpet dengan tipe mobil Avanza AT/MT dapat melakukan pengembangan produk dengan membuat karpet untuk tipe mobil lainya seperti Kijang Innova, Rush dan lainya. Tentu saja hal ini tidak luput dari penelitian terhadap bahan baku, bentuk, serta ukuran yang berbeda dengan tipe sebelumnya namun hal tersebut dapat menjadi peluang perusahaan dalam meningkatkan penjualan produk dan juga profit perusahaan.

2. Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerjasama dengan produsen mobil lainya

Pegembangan pasar merupakan salah satu dari jenis strategi intensif dimana strategi intensif sendiri terbagi menjadi 3 yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan juga pengembangan produk. Strategi intensif mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Pengembangan pasar sendiri meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini kedalam wilayah-wilayah geografis yang baru. Pengertian wilayah geografis sendiri bagi PT Dharmesta, Swasti Mandiri dapat diartikan sebagai pengenalan produk kepada produsen mobil lainya

dengan kualitas baik yang ditawarkan sehingga diharapkan dapat menjalin kerjasama dalam penyediaan *accessories* pelengkap seperti karpet mobil VH-1 Mats yang dibuat oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri.

3. Meningkatkan standarisasi yang dimiliki perusahaan

Dengan sertifikasi standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001 yang dimiliki oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri saat ini sudah cukup baik, namun dengan strategi peningkatan standarisasi yang dimiliki oleh perusahaan diharapkan juga dapat berpotensi untuk mengembangkan pasar dimana hal tersebut akan berdampak pada peningkatan penjualan perusahaan secara langsung. Sebagai contoh untuk mengambil pasar luar negeri sesuai dengan kerjasama sebagai salah satu vendor dari PT Toyota Astra Motor bahwa PT Dharmesta Swasti Mandiri sendiri harus meningkatkan standarisasi yang dimilikinya dimana salah satunya adalah mengenai OHSAS 18001 yang membahas mengenai standar internasional untuk menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja/perusahaan. Penerapan keselamatan dan kesehatan kerja dengan melaksanakan prosedur yang mengharuskan sebuah organisasi/perusahaan secara konsisten mengidentifikasi dan mengendalikan resiko bahaya terhadap keselamatan dan kesehatan di tempat kerja serta memperbaiki kinerja dan juga citra perusahaan. OHSAS sendiri merupakan singkatan dari *Occupational Health and Safety* yang merupakan salah satu standar internasional untuk menjalankan suatu sistem manajemen.

4. Menciptakan produk baru yang terstandarisasi

Strategi ini berkaitan dengan strategi melakukan inovasi produk hanya saja produk baru yang telah dibuat oleh perusahaan dengan melalui penelitian dan pengembangan harus memiliki standar yang baik seperti produk sebelumnya sehingga pelanggan terpuaskan oleh produk baru yang ditawarkan. Contohnya pembuatan karpet untuk mobil jenis baru pastilah memiliki perbedaan baik dalam ukuran yang khusus maupun bahan baku dan pendukung yang digunakan. Dimana

dalam hal ini perlu adanya standarisasi baru untuk menunjang kualitas produk baru tersebut.

5. Melakukan perluasan pasar dengan standarisasi yang ada

Dalam menjual produknya PT Dharmesta Swasti Mandiri sebagian besar hanya mengandalkan kerjasama yang dimiliki oleh perusahaan dengan perusahaan lainnya, dalam hal ini dengan standarisasi produk yang telah dimiliki perusahaan dapat mengembangkan pasar pada bagian penjualan produk secara retail kedalam *showroom* yang bekerjasama dengan perusahaan produksi mobil diseluruh Indonesia. Sebagai salah satu contoh Auto 2000 sebagai *showroom* resmi dari penjualan mobil PT Toyota Astra Motor yang tersebar diseluruh Indonesia dapat menjadi peluang utama terhadap produk yang telah diciptakan dengan standarisasi yang ada saat ini.

6. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan

Dengan adanya era globalisasi yang terjadi saat ini membuat semakin banyaknya perusahaan pesaing baik di dalam negeri maupun di luar negeri yang memproduksi produk sejenis dengan kualitas dan juga harga yang berbeda, hal ini tentu saja mengancam keberadaan perusahaan. Terciptanya kepuasan dan juga loyalitas pelanggan merupakan aset yang penting dalam mempertahankan kerjasama karena bagaimanapun pelanggan merupakan kunci utama untuk meningkatkan keuntungan perusahaan setiap tahunnya, salah satu caranya adalah dengan menjalin hubungan baik dengan pelanggan, hal tersebut dapat melalui beberapa cara dimana diantaranya adalah konsistensi kualitas produk yang baik, distribusi barang yang sesuai dengan jadwal yang ditentukan serta pelayanan perusahaan dalam menangani pemesanan dan juga *complain* bahkan jika perlu melakukan kunjungan pada masing-masing pelanggan untuk memberikan saran terhadap perbaikan yang harus dilakukan perusahaan baik dalam konteks produk maupun pelayanan.

7. Melakukan pengembangan pasar dengan media online

Melakukan pengembangan pasar dengan media online merupakan salah satu langkah untuk memperkenalkan perusahaan dan juga produk yang dibuat kedalam cakupan pasar yang lebih luas diaman dewasa ini kita ketahui banyak sekali orang orang mencari informasdi dengan menggunakan media online ataupun internet. Dalam rangka memperkenalkan perusahaan pada media online haruslah tertera diantaranya, profil perusahaan, visi dan misi, tujuan perusahaan, serta jenis jenis produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

8. Efektifitas pemasaran produk dengan menggunakan *website*

Melakukan pengembangan pasar dengan media online merupakan salah satu metode dalam strategi integrasi ke depan (*forward integration*) dimana hal ini berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Strategi ini merupakan strategi pengembangan dari pada strategi Integrasi ke depan sebelumnya dimana setelah menggunakan *website* untuk memperkenalkan perusahaan dan juga jenis-jenis produk yang ditawarkan kini saatnya untuk membuat pembaharuan sistem pemesanan dan juga pembayaran menggunakan aplikasi yang tersedia pada *website* tersebut sehingga memudahkan konsumen dalam membeli produk yang ditawarkan oleh PT Dyangharmesta Swasti Mandiri.

9. Melakukan pelatihan dan juga pengembangan dibidang produksi

Bagian produksi merupakan salah satu aspek menejerial penting di dalam perusahaan yang mana kualitas barang yang akan yang ditawarkan akan bergantung terhadap proses produksi serta *quality control* yang dilakukan. Dalam hal ini sangatlah penting untuk meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia khususnya pada bidang produksi. Menurut jurnal yang ditulis oleh Satriyo Wibowo,S.Pd secara umum tujuan pelatihan dan juga pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam bukunya Amstrong (1997:507) Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan

memastikan bahwa setiap orang di dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu diperhatikan bahwa dalam pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan untuk memaksimalkan potensi yang ada pada mereka. Beberapa tujuan pelatihan serta pengembangan SDM yaitu meningkatkan produktivitas kerja, mencapai efisiensi, meminimalisir kerusakan, mengurangi kecelakaan, meningkatkan kemampuan dan lainnya. Dalam hal ini pelatihan dan pengembangan pada sumber daya manusia dibidang produksi berdampak terhadap peningkatan standarisasi baik dari segi inovasi produk baru ataupun peningkatan kualitas pada produk yang telah dibuat.

10. Mencari alternatif *supplier* dengan kualitas bahan baku sejenis

Supplier merupakan salah satu aspek penting untuk menunjang kualitas produk yang ditawarkan dimana dalam proses industri bahan baku yang berkualitas baik juga akan menghasilkan barang jadi yang berkualitas dengan baik. Saat ini PT Dharmesta Swasti Mandiri sendiri hanya mengandalkan 1 *supplier* untuk menyediakan bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi pembuatan karpet yang mana bahan baku tersebut di ekspor dari negara lain sehingga banyak sekali potensi penghambat yang terjadi diantaranya adalah :

a. Lamanya waktu pengiriman

Jarak antar *supplier* yang berada di luar negeri sangatlah berpengaruh terhadap waktu pengiriman kebutuhan akan bahan baku, dimana dengan menggunakan kapal kargo menjadikan waktu penerimaan barang tidak sesuai dengan yang dijanjikan hal ini merupakan dampak dari cuaca yang tidak dapat diprediksi apalagi pada kondisi berada di laut.

b. Birokrasi negara yang rumit

Di Indonesia sendiri untuk penerimaan barang yang berasal dari luar negeri tentu saja terdapat beberapa prosedur yang harus dijalani oleh penerima barang tersebut diantaranya harus mengurus beberapa dokumen terkait dan

juga pajak beacukai terhadap barang tersebut, dalam hal ini PT Dharmesta Swasti Mandiri Sendiri sering mengalami hambatan terhadap proses pengecekan yang kurang maksimal dari badan terkait. Penghambatan waktu sendiri merupakan kerugian yang dialami perusahaan sehingga proses prodksi menjadi terhambat dan juga tidak maksimal karena masih harus menunggu kurang lebih maksimal selama 7 hari untuk dapat sampai ke pabrik.

c. Lambatnya regulasi retur barang

Tentu saja dalam mengirimkan barang yang cukup banyak antar negara pastilah memiliki resiko beberapa resiko yang sering dialami PT Dharmesta Swasti Mandiri didalam penerimaan bahan baku dari *supplier* adalah bahwa barang yang diberikan tidak semuanya sesuai dengan apa yang dipesan ataupun memiliki kerusakan/cacat pada bagian tertentu tentu saja hal ini dapat merugikan perusahaan sehingga barang tersebut harus dilakukan retur (pengembalian barang) kepada *supplier* tersebut yang berada di luar negeri. Penukarang barang tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama melihat prosedur serta jarak tempuh yang harus dilakukan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri itu sendiri.

Dari bebera potensi penghambat tersebut maka haruslah PT Dharmesta Swasti Mandiri memiliki strategi untuk mencari alternatif *supplier* dengan kualitas barang sejenis sehingga dapat lebih memudahkan serta untuk mengurangi beberapa potensi penghambat dalam proses produksi.

11. Melakukan *reqrutment* karyawan

PT Dharmesta Swasti Mandiri sendiri memiki jumlah karyawan yang cukup banyak khususnya pada bagian produksi namun jumlah karyawan ini dianggap masih tidaklah cukup oleh pihak manajemen sendiri, dalam hal ini perusahaan membutuhkan tenaga ahli yang sesuai pada bidang bida yang masih dianggap kurang dan belum berjalan secara maksimal, tentu saja dengan begitu perusahaan harus melakukan *reqrutmen* karyawan yang sesuai dengan bidang yang

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah pada PT Dharmesta Swasti mandiri yang telah tertera sebelumnya.

1. Tabel dibawah ini menunjukkan faktor internal dan juga faktor eksternal yang dimiliki oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri, data ini merupakan hasil dari diskusi penulis dengan *top management*, *midle management*, dan juga *low management* yang berkepetensi.

No	Faktor Kekuatan
1	Menjadi salah satu vendor perusahaan besar dan juga <i>show room</i> mobil di Indonesia.
2	Lokasi persahaan dan juga pabrik yang sangat strategis.
3	Memiliki bahan baku dengan kualitas yang baik.
4	Produk yang dihasilkan sangat berkualitas dan tahan lama.
5	Produk yang dihasilkan memiliki standarisasi berupa SNI dan juga ISO 9001.
No	Faktor Kelemahan
1	Lambatnya pengembangan produk terhadap kebutuhan pasar dengan tipe lainnya.
2	Pemasaran yang dilakukan masih menggunakan metode lama dengan kata lain belum optimal.
3	Kurangnya tenaga ahli dalam beberapa bidang yang dibutuhkan perusahaan.
4	Mayoritas tingkat pendidikan karyawan yang masih belum memadai.
5	Sistem perekrutan karyawan masih mengandalkan perusahaan <i>outsourcing</i> .
No	Faktor Peluang
1	Kemungkinan adanya kerjasama dengan perusahaan produksi mobil lainnya.
2	Tersedianya media online sebagai salah satu cara memasarkan serta memperkenalkan produk.
3	Berkembangnya industri otomotif di Indonesia.
4	Menambah tipe varian produk sesuai dengan kebutuhan user (perusahaan produksi mobil).
5	Ketersediaan sumber daya manusia yang ahli pada bidang yang dibutuhkan perusahaan.
No	Faktor Ancaman
1	Keterbatasan <i>supplier</i> dalam penyediaan bahan baku.
2	Adanya industri dengan produk sejenis.
3	Munculnya teknologi baru dalam bidang produksi.
4	Rumitnya birokrasi impor di Indonesia.
5	Naiknya standarisasi produk yang diinginkan oleh perusahaan yang bekerjasama.

2. Berikut ini merupakan hasil analisis beberapa tahap yang digunakan untuk mencari strategi pemasaran yang tepat pada PT Dharmesta Swasti Mandiri:
 - a. PT Dharmesta Swasti Mandiri berada dalam posisi kuadran pertama dimana kuadran pertama dengan titik koordinat (3,026;1,566) menggambarkan bahwa kedudukan yang sangat kuat positif dengan angka-angka tersebut. Pada posisi tersebut berarti PT Dharmesta Swasti Mandiri ada pada posisi yang menguntungkan dimana pengertian menguntungkan sendiriya itu adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan dimana dalam hal ini strategi yang digunakan adalah strategi agresif.
 - b. Posisi matriks internal dan eksternal (IE) menggambarkan bahwa PT Dharmesta Swasti Mandiri berada pada posisi sel 7 dimana strategi utama yang dapat diterapkan PT Dharmesta Swasti Mandiri adalah *growth strategy*, kemudian dapat dikombinasikan juga dengan menggunakan strategi diversifikasi konsentris karena faktor eksternal menggambarkan nilai yang relatif rendah sedangkan pada faktor internal memiliki nilai yang sangat tinggi.
 - c. Analisis matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mendorong pertumbuhan yaitu dengan memanfaatkan peluang dengan mengandalkan kekuatan (SO), menggunakan kekuatan untuk menahan ancaman (ST), mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (WO), dan mengatasi kelemahan dengan menahan ancaman (WT).
3. Dari analisis matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) QSPM sebagai pengambilan keputusan terhadap prioritas strategi yang akan diutamakan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri sesuai dengan TAS (*Total Attractiveness Score*) adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan penetrasi pasar dengan memproduksi tipe produk baru
- b. Melakukan pengembangan pasar dengan cara bekerjasama dengan produsen mobil lainya
- c. Meningkatkan standarisasi yang dimiliki oleh perusahaan
- d. Menciptakan produk baru yang terstandarisasi
- e. Melakukan perluasan pasar dengan standarisasi yang ada
- f. Melakukan pengembangan pasar dengan menggunakan media online
- g. Efektifitas pemasaran produk dengan menggunakan *website*
- h. Melakukan pelatihan dan juga pengembangan dibidang produksi
- i. Mencari *alternative supplier* dengan kualitas bahan baku sejenis
- j. Melakukan *regruitment* karyawan

6.2. Saran

Dari semua pembahasan pada bab sebelumnya maka terciptalah beberapa strategi yang harus dijalankan oleh PT Dharmesta Swasti Mandiri melihat dari pada posisi yang ada pada saat ini dimana tentu saja hal tersebut harus mendapatkan dukungan dari semua pihak yang terkait

1. Dalam hal perealisasiian strategi berdasarkan prioritas yang telah tersusun maka perusahaan haruslah menyiapkan anggaran sebagai biaya oprasional yang cukup untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan perusahaan dalam permasalahan yang terjadi.
2. Selanjutnya strategi-strategi yang ada dituangkan kedalam program program nyata yang dijalankan secara konsisten pada bagian-bagian terkait sehingga satu persatu strategi dapat diselesaikan dengan baik.
3. Pada tahap selanjutnya PT Dharmesta Swasti Mandiri haruslah menerapkan sistem perbaikan yang berkelanjutan (*continue's improvement*) pada masing-masing bagianya sebagai bahan untuk memperbaiki perusahaan dan juga mencapai apa yang menjadi visi dan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin, Francis Tantri. 2012. *Manajemen Pemasara*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- David, F. R., 2012, *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia 2012, Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent, 2012. *All-in-one Strategic Management*. Vinchristo Publication: Bogor.
- Kotler, Philip, dan Kevi Lane Keller, 2009, *Manajemen Pemasaran* Edisi 13, Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2016, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suyotno, Danang, 2013 *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran Konsep, Strategi dan Kasus*, Caps, Jakarta.
- Suhardi, 2011 *Quantitative Strategic Planning Matrix*, Jurnal STIE, Semarang.
- Suryatama, Erwin, 2014. *Lebih memahami analisis SWOT Dalam Bisnis*. Kata Pena, Surabaya.
- Tjiptono, Fandy., 2008, *Pemasaran Strategik*, Yogyakarta: Penerbit Andi.