

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN  
DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN  
BERSAING PADA PT. CITRA VAN TITIPAN  
KILAT (TIKI) CABANG JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**ENDANG SULISTYONINGSIH**

NIM : 000810291566

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2004**

Oleh :

Terima di:  
No. Induk:  
Pengkatalang: *Endang Sulistyoningasih*

Hadiah  
Pembelian  
10 MAY 2004

Klass  
600.8  
SUL  
P

*REMAKARAN*

**JUDUL SKRIPSI**  
**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENCAPAI**  
**KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT**  
**(TIKI) CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Endang Sulistyoningsih

N.I.M : 000810291566

Jurusan : Manajemen

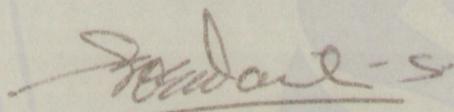
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

26 Februari 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

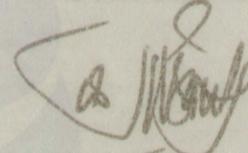
**Ketua,**



Dra. Soewanti S.

NIP. 130 359 304

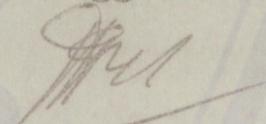
**Sekretaris,**



Dra. Susanti P, M.Si

NIP. 132 006 243

**Anggota ,**



Dra. Diah Yulistiari, M.Si

NIP. 131 624 477



Mengetahui / Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. Liakip SU

NIP. 130 531 976

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Endang Sulistyoningsih

Nim : 000810291566

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dosen Pembimbing I

Dra. Diah Yulisetiari, M.Si  
NIP : 131 624 474

Dosen Pembimbing II

Drs. NG. Krishnabudi  
NIP : 131 759 837

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi  
Manajemen

Drs. Mohammad Anwar, M.Si

NIP : 131 759 767

Jember, Januari 2004

## KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segenap rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir menyusun skripsi. Penulis menyadari bahwa segala jerih payah yang penulis lakukan tidak akan membuahkan hasil apabila Allah SWT tidak merestui segala usaha tersebut. Skripsi dengan judul **“Penentuan Strategi Pemasaran Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember”**, disusun penulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana Strata I pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Pada kesempatan kali ini. Penulis juga tidak lupa bermaksud untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra.Diah Yulisetiarni, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis.
3. Bapak Drs, NG. Krishnabudi selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mendidik dan memberikan bekal ilmu kepada penulis.
5. Bapak Sandy Wijaya selaku Branch Manajer PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember serta Staf Karyawan yang telah mengizinkan dan meluangkan waktu sekaligus membantu penelitian Penulis dalam rangka penyusunan tugas skripsi ini.
6. Ke-4 orang tuaku yang telah banyak memberikan dorongan dengan memberikan segala daya dari sebagian hidupnya untuk kepentingan cita-citaku.
7. Keluarga besar di Wuluhan yang telah memberikan bantuan baik materi maupun immaterial yang akhirnya berhasil mendapatkan Gelar SE.

8. Teman-teman seperjuanganku Manajemen angkatan 2000 terutama untuk Dian, Ambar, Dewi, Yetti dan Anita, atas jalinan persahabatan yang indah.
9. Teman-teman setiaku di B29 atas kasih sayang dan dukungan serta bantuannya.
10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan semangat dan dorongan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis berharap, maksud dan tujuan penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat para pembaca dan pihak yang membutuhkan.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Jember, Januari 2004

Penulis

*Karya tulisku ini ingin kupersembahkan kepada orang-orang yang sangat aku cintai dan sayangi dengan sepenuh hati:*

- *Allah SWT, kumohon yang kukerjakan dalam membuat ilmu selama ini tercatat sebagai ibadah.*
- *Ke-4 orangtuaku yang selalu berada dilubuk hatiku dan yang sangat menginginkan putra-putrinya menempuh pendidikan yang setinggi-tingginya.*
- *Kakak-kakakku, Mas Harto dan Mbak Wati, Mbak Susi dan Mas Yusuf, Mbak Tutik dan Mas Leo, dan Mas Agung yang selalu menjaga dan melindungiku serta tak pernah kering akan luapan kasih sayangnya.*
- *Adik-adikku yang aku sayangi, Indah, Supri, Uwin dan Elok serta Nenekku yang tercinta atas doa pengorbanan dan perjuangannya serta limpahan kasih sayang yang tiada henti-hentinya.*
- *Keponakan-keponakanku yang lucu dan manis, Danar, Yumna, Nisa, Ilham dan Yusi yang selalu menjadi penyejuk hati.*
- *Teman-temanku Manajemen angkatan 2000.*
- *Almamaterku yang tercinta.*

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ  
الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا بِجَاهِ اللَّهِ لِنُفْسِكُمْ  
تُقَدِّحُوا

*“ Hai orang-orang yang beriman, bertakwa kepada Allah SWT dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya dan berjihadlah pada Jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan”*

(QS. Al Maidah :35)

*Menjadi “segala untuk semua orang” adalah resep menuju kegagalan dan prestasi dibawah rata-rata, karena hal ini sering kali bahwa perusahaan sebenarnya tidak mempunyai keunggulan bersaing apapun.*

(Potler, 1992:11)

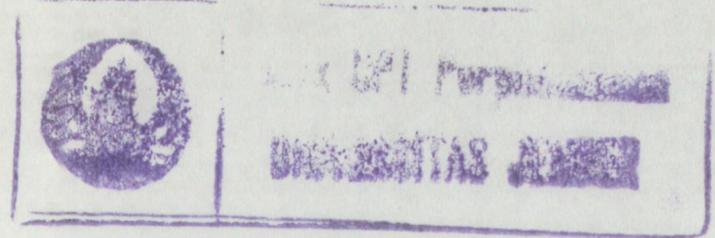
## ABSTRAKSI

“Penentuan Strategi Pemasaran Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember”. Endang Sulistyoningsih. 000810291566. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini membahas masalah pemilihan strategi pemasaran berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan, dimana strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna meningkatkan penjualan jasa perusahaan. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember dalam menghadapi persaingan memasarkan produknya serta untuk mengetahui keunggulan bersaing atau tingkat keberhasilan pemasaran yang diterapkan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

Guna memperjelas pelaksanaan penelitian akan dilakukan dengan rancangan penelitian yang dimulai dengan pengumpulan data secara kualitatif kemudian diolah dengan menggunakan analisis SWOT. Dan pengolahan data tersebut akan dijadikan dasar untuk pemilihan strategi pemasaran perusahaan.

Pengolahan data dari analisis SWOT menentukan perusahaan berada pada kuadran ketiga yang berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Maka strategi yang sesuai menurut analisis ini adalah “Strategi Fokus Diferensiasi”. Strategi ini dipilih karena untuk mengejar diferensiasi segmentasi dengan mengejar nilai superior keakraban dengan pelanggan serta strategi ini sesuai dengan misi dan tujuan dan kemampuan perusahaan yaitu PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

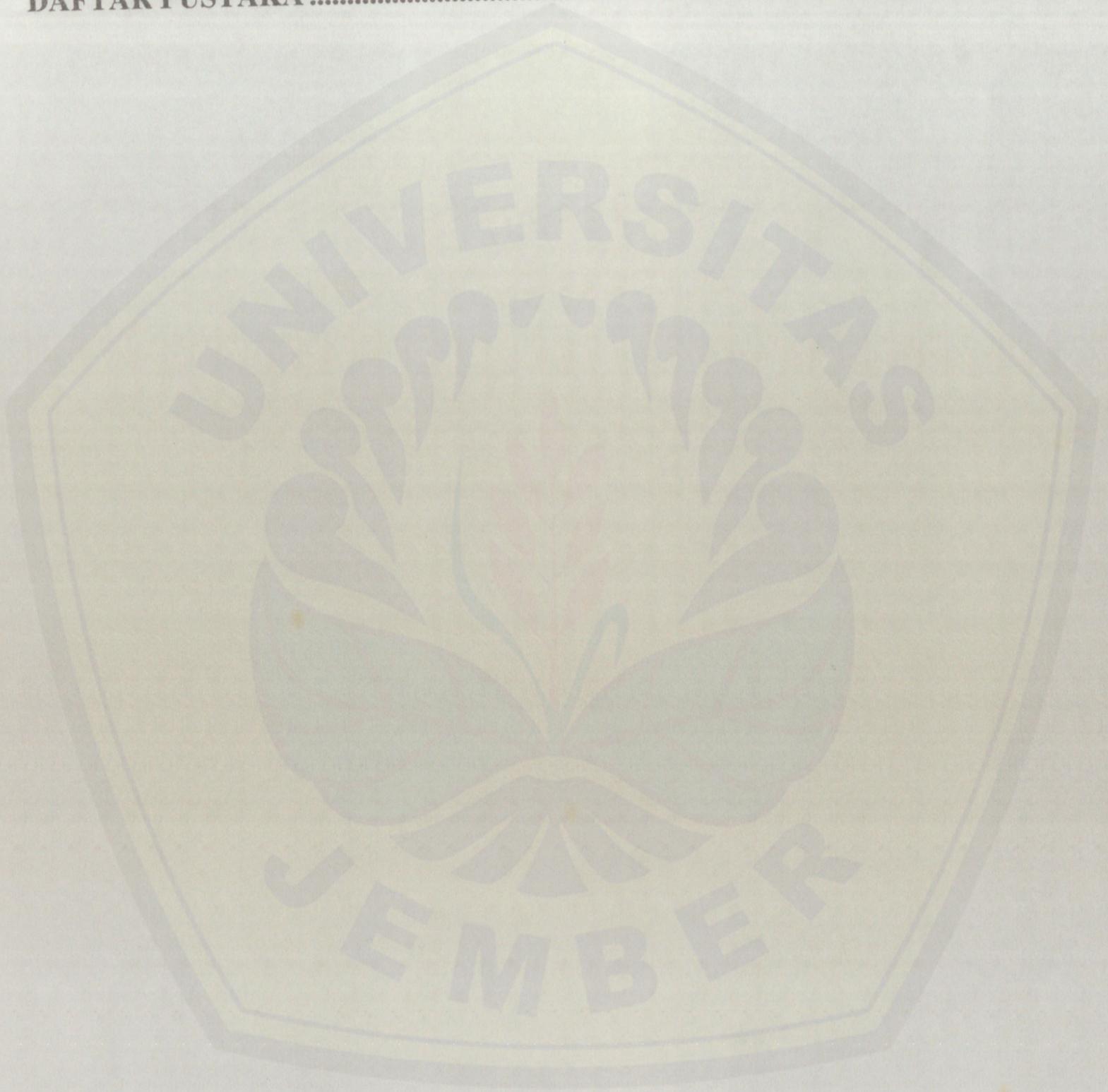


DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	
1.2 Pokok Permasalahan .....	3
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	5
2.2 Landasan Teori .....	6
2.2.1 Pengertian Pemasaran .....	6
2.2.2 Strategi Pemasaran Dan Persaingan .....	8
2.2.3 Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran .....	22
2.2.4 Pengertian Jasa .....	23
2.2.5 Karakteristik Jasa.....	24
2.2.6 Sifat-Sifat Khusus Pemasaran .....	25
2.2.7 Strategi Pemasaran Jasa.....	26
2.2.8 Strategi Marketing Mix Dalam Pemasaran Jasa.....	28

2.2.9 Pengertian <i>Market Share</i> Dan Analisis <i>Market Share</i> .....	28
2.2.10 Pengertian Analisis SWOT.....	31
2.2.11 Hubungan Analisis SWOT Dengan Penetapan Strategi Pemasaran .....	33
 <b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian .....	35
3.2 Prosedur Pengumpulan Data .....	35
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.4 Metode Analisis Data .....	37
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah .....	39
 <b>IV. PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	41
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember .....	41
4.1.2 Filosofi Perusahaan .....	42
4.1.3 Jenis Pelayanan .....	43
4.1.4 Pedoman Dan Syarat Pengiriman .....	45
4.1.5 Struktur Organisasi .....	48
4.1.6 Kondisi Lingkungan Internal .....	49
4.1.7 Kondisi lingkungan Eksternal .....	52
4.2 Analisis Data Dan Pembahasan .....	55
4.2.1 Penentuan Kekuatan, Kelemahan, Ancaman, Dan Peluang Serta Faktor Strategi Internal Dan Faktor Strategi Eksternal .....	55
4.2.2 Penentuan Posisi Kuadran Perusahaan .....	58
4.2.3 Matrik SWOT.....	60
4.3 Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing .....	61

<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan.....	63
5.2 Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>

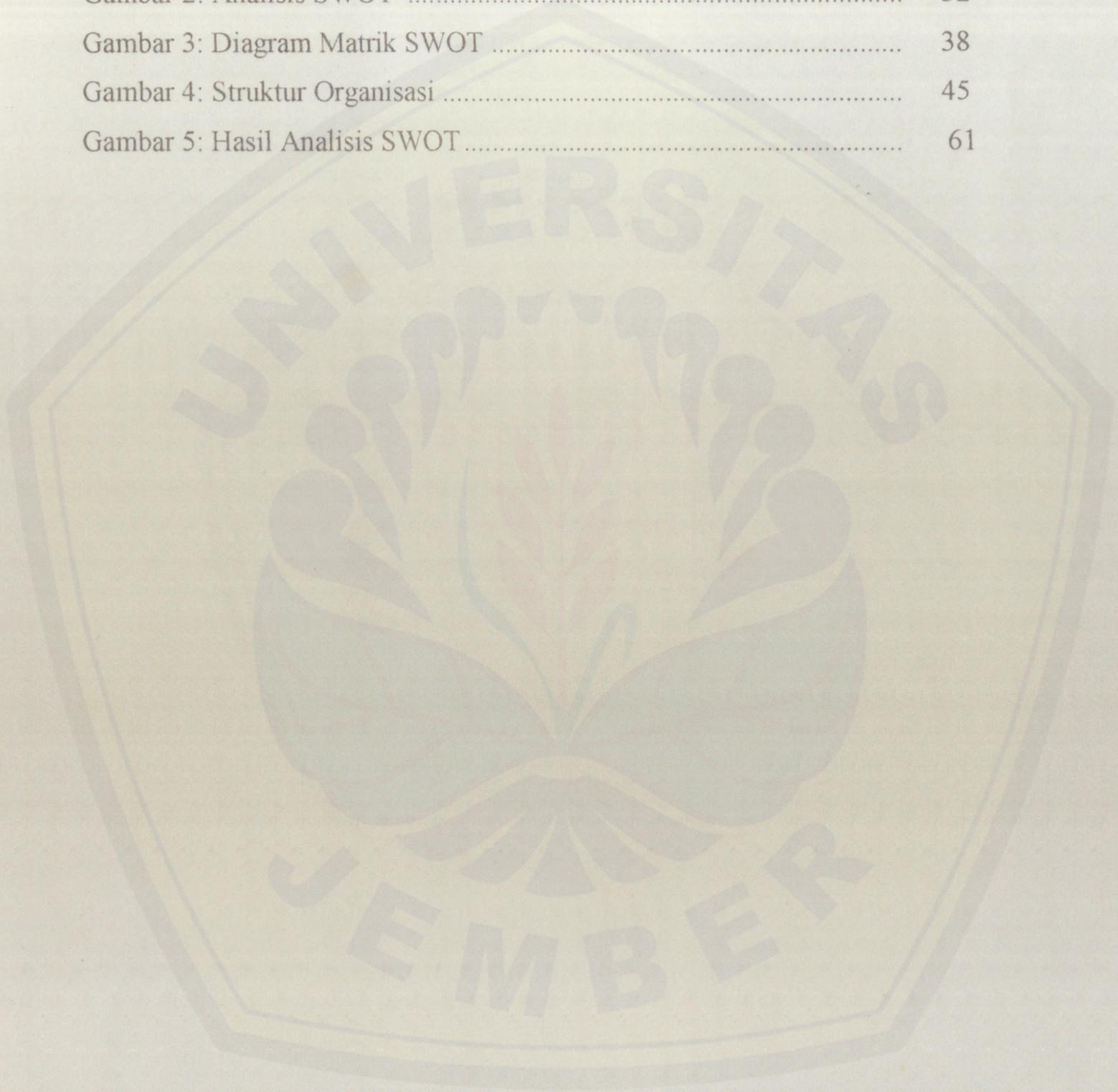


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Pendapatan Jasa Pengiriman Barang Dalam Tiga Tahun Terakhir Periode 2000-2002 PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.....	49
Tabel 2: Tingkat Pendidikan Dan Jumlah Tenaga Kerja PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember .....	52
Tabel 3: Tarif Layanan Perusahaan Pengiriman Barang Tahun 2004 Dari Jember Menuju Surabaya .....	54
Tabel 4: Faktor Strategi Internal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember .....	57
Tabel 5: Faktor Strategi Eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.....	68
Tabel 6: Matrik SWOT .....	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran .....	23
Gambar 2: Analisis SWOT .....	32
Gambar 3: Diagram Matrik SWOT .....	38
Gambar 4: Struktur Organisasi .....	45
Gambar 5: Hasil Analisis SWOT .....	61



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi merupakan suatu keadaan yang menuntut dunia bisnis menghadapi persaingan global baik secara langsung maupun tidak langsung. Globalisasi telah mengubah secara dratis pola produksi dari perusahaan multinasional, yang semula berupaya untuk memproduksi semua kebutuhannya menjadi spesialisasi produksi, yaitu hanya memproduksi bagian-bagian tertentu saja dan bagian-bagian lainnya diproduksi oleh perusahaan-perusahaan lain yang bertindak sebagai pemasok sehingga terjadi internasionalisasi produksi. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan yang berdiri sehingga dunia usaha telah menjadi ajang persaingan yang semakin lama semakin ketat.

Melihat perubahan-perubahan dunia bisnis yang demikian ketat, perusahaan yang ingin tetap eksis dan survive dituntut untuk lebih jeli dalam menganalisis kesempatan yang dapat dimanfaatkan dan harus mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

Perusahaan harus tetap waspada dan peka serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, agar dapat mempertahankan eksistensinya bahkan mungkin perusahaan tersebut dapat memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dalam setiap perubahan. Hal ini dikarenakan tidak semua perubahan yang terjadi akan merugikan tetapi perubahan yang terjadi dapat juga membuka peluang pemasaran yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Penetapan strategi-strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan terobosan-terobosan baru sangat diperlukan guna tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Menurut pendapat Sofyan Assauri (1997:168) bahwa:

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan, yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya,

terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah.

Perencanaan strategi yang baik akan membawa pengaruh positif kepada pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungan. Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan prakiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan secara lebih dini yang memyangkut aspek-aspek didalam perusahaan. Misalnya: tantangan manajemen untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan ialah adanya pergeseran selera konsumen, persaingan, situasi perekonomian umum dan peraturan pemerintah.

Strategi induk yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah menyusun strategi pemasaran, salah satunya yang diperlukan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT diperlukan perusahaan untuk melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang serta kekuatan dan kelemahan agar dapat diketahui keadaan dimasa yang akan datang. Pelaksanaan strategi pemasaran terus-menerus yang digunakan selama ini, tanpa adanya analisis SWOT tentang lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang lebih baik dan matang, sementara persaingan semakin ketat dengan munculnya perusahaan baru yang sejenis akan dapat melenakan manajemen perusahaan dalam meraih kepuasan yang ingin dicapai.

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam hal pengiriman barang yang tumbuh dengan pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat untuk keperluan pelayanan pengangkutan atau pengiriman barang dari suatu tempat ke tempat lain.

Pertumbuhan industri jasa tentu akan semakin mempertajam persaingan dibidang jasa, sehingga usaha pemasaran jasa semakin diperlukan. Ini menarik karena pemasaran produksi jasa yang bersifat tidak berwujud (*intangible*) memiliki pendekatan pemasaran yang agak berbeda dengan pendekatan pemasaran produksi fisik lainnya. Untuk lebih jelasnya bahwa kegiatan jasa, sebagaimana produksi fisik lainnya, tentu akan sulit bersaing jika tidak didukung

oleh usaha-usaha pemasaran. Bertitik tolak dari uraian diatas maka perusahaan perlu menentukan rencana strategi pemasaran yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis di pasar.

## 1.2. Pokok Permasalahan

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember merupakan salah satu perusahaan pengiriman barang di Jember, yang berlokasi di Jl. A.Yani 91 Jember disamping perusahaan lainnya diantaranya: PT. Pos Indonesia, Kerta Jaya Pusaka, Elteha, Indo Exprest, DHL dan Pandu Siwi Sentosa.

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember dalam melaksanakan perencanaan strategi pemasaran mengalami hambatan, kurang memperhatikan dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada dalam perusahaan dan diagnosa terhadap wujud ancaman peluang yang dihadapi perusahaan. Pada kondisi persaingan yang semakin ketat, situasi ekonomi yang tidak menentu, serta perubahan teknologi dapat mengganggu kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kekalahan bersaing pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember sehingga menuntut perusahaan untuk dapat menentukan pemilihan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka judul penelitian ini adalah:

**“PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT (TIKI) CABANG JEMBER “**

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember dalam menghadapi persaingan untuk memasarkan produknya.
2. Untuk mengetahui keunggulan bersaing atau tingkat keberhasilan pemasaran yang diterapkan oleh PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengatasi masalah yang ada dalam perusahaan khususnya di bidang strategi pemasaran.
2. Sebagai bahan informasi pendahuluan serta sebagai bahan pertimbangan terhadap penelitian serupa yang akan dilakukan di masa datang.
3. Untuk dapat memahami penerapan materi yang sudah diperoleh selama kuliah.

### **1.4 Batasan Masalah**

Agar dalam pembahasan tidak menyimpang maka pembahasan masalah di batasi pada wilayah nasional.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian Widiyanto (1999) yang berjudul “Penerapan Analisis S.W.O.T. Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. WINGS Surya Cabang Situbondo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang suatu perusahaan. Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa dengan menggunakan analisis SWOT yang dipadu dengan metode setengah rata-rata menetapkan perusahaan untuk menggunakan strategi pemimpin pasar, hal ini tidak lepas dari analisis untuk memecahkan masalah bagi suatu perusahaan.

2. Penelitian Moh. Na'im (2000) yang berjudul “Analisis S.W.O.T Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Air Mineral ALAMO Di Probolinggo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat. Dengan menggunakan analisis SWOT yang dipadu dengan metode setengah rata-rata diperoleh kesimpulan bahwa: strategi pemasaran yang perlu ditetapkan oleh pimpinan perusahaan adalah Strategi “ Pertumbuhan dan Perkembangan Pasar”. Strategi ini mengandung pengertian bahwa perusahaan air mineral Alamo telah melaksanakan fungsi bisnisnya dengan jalan berusaha menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya.

**Persaman kedua penelitian tersebut adalah:**

Masalah yang diteliti sama yaitu strategi pemasaran.

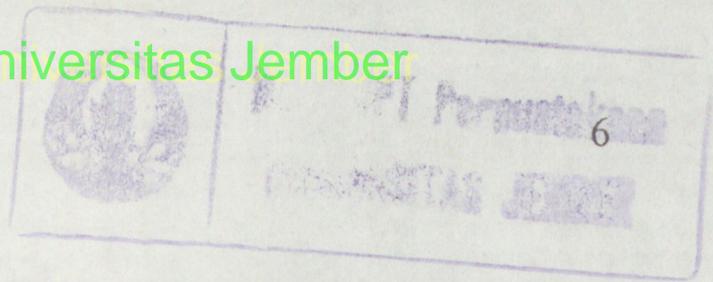
**Perbedaan dengan penelitian ini adalah:**

Penelitian sebelumnya:

Perusahaan yang diteliti atau jenis perusahaannya adalah perusahaan industri, yang menghasilkan produk fisik.

Penelitian kini:

Perusahaan yang diteliti atau jenis perusahaannya adalah perusahaan jasa yang menghasilkan produk jasa.



Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya menjadi dasar pemikiran untuk melakukan penelitian pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang berlokasi di Jl. A. Yani 91 Jember.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran memiliki peranan yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sebuah perusahaan yang sukses dapat tercermin dari keberhasilannya dalam menempatkan produknya pada masyarakat atau konsumen. Konsumen bukan saja sekedar menerima produk tersebut tetapi juga bersedia untuk memakai produk tersebut. Apabila perusahaan berhasil mewujudkan hal ini maka perusahaan akan memetik keuntungan yang besar.

Ada banyak definisi pemasaran yang disampaikan oleh para ahli pemasaran. Keegan (1996:4) memberikan pendapatnya bahwa "Pemasaran adalah suatu proses yang mengkonsentrasikan pada sumber daya dan sasaran yang dimiliki perusahaan pada kesempatan dan kebutuhan yang ada". Sedangkan pendapat dari Kotler dan Armstrong (1997:6) tentang definisi pemasaran, yaitu

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran produk.

Selain itu, Stanton (1993:7) juga memberikan definisi pemasaran sebagai berikut:

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan baik kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Dari definisi-definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa definisi pemasaran adalah yaitu proses yang berisikan serangkaian kegiatan untuk menghasilkan pertukaran dengan tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Rangkaian kegiatan pemasaran dimulai dari munculnya sebuah gagasan untuk menghasilkan produk baik itu berupa barang maupun jasa yang merupakan jawaban dari kebutuhan dan keinginan konsumen yang menjadi sasaran

pemasaran. Kemudian setelah gagasan itu direalisasikan, manajemen akan segera menentukan harga yang sesuai. Setelah itu, promosi atas produk tersebut baru akan dilakukan. Dan tidak ketinggalan juga, manajemen akan merancang bagaimana cara agar produk tersebut sampai dan digunakan oleh konsumen. Pemasaran baru akan selesai apabila konsumen telah benar-benar terpuaskan keinginan dan kebutuhan mereka.

Serangkaian proses kegiatan tersebut dalam pemasaran dikenal dengan istilah bauran pemasaran. Kotler (1997:82) menyatakan bahwa: “ Bauran Pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran”. Sejalan dengan pendapat Kotler tersebut Mc. Carty Pereault (1995:55) mengatakan bahwa, “ Bauran Pemasaran sebagai variabel-variabel dalam kendali perusahaan yang digunakan secara bersama-sama untuk menguasai kelompok sasaran”. Sedangkan Stanton (1993:45) juga menerangkan bahwa, “ Bauran Pemasaran adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi “. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa bauran pemasaran adalah sejumlah variabel atau alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran yang dipilihnya.

Variabel-variabel atau alat pemasaran yang termasuk dalam bauran pemasaran tersebut menurut Stanton (1993:45); Mc. Carty Pereault (1995:52); dan Kotler (1997: 82) adalah *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi). Keempat variabel ini lebih dikenal dengan istilah 4P yaitu:

#### 1) Produk

Adalah barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling mendasar. Pengelolaan unsur produk ini yang tepat untuk dipasarkan perusahaan. Strategi pemasaran yang dibutuhkan adalah untuk mengubah produk yang ada, menambah yang baru dan mengambil tindakan-tindakan lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk. Keputusan strategi juga dibutuhkan untuk pengemasan, penentuan cap, dan berbagai segi produk yang lain.

## 2) Harga

Adalah jumlah uang yang harus dibayar pembeli untuk memperoleh produk. Harga merupakan alat bauran pemasaran yang penting. Penentuan harga dari sebuah produk harus sebanding dengan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Jika tidak demikian maka pembeli akan berpaling kepada produk pesaing. Kebijakan harga ini menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagai variabel yang ada kaitannya dengan harga.

## 3) Tempat (distribusi)

Variabel ini berkaitan dengan semua keputusan yang diambil dalam rangka menyampaikan produk ke tempat pasar sasaran. Sedangkan tanggung jawab pemasaran dalam hal ini adalah: (1) memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk dalam mencapai pasar yang tepat pada waktu yang tepat dan (2) mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan penanganan produk secara fisik melalui saluran-saluran ini.

## 4) Promosi

Adalah kegiatan mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen sasaran untuk membelinya. Kegiatan ini meliputi: penjualan tatap muka (*personal selling*), penjualan masal (*mass selling*), dan promosi penjualan (*selling promotion*).

Bauran pemasaran ini akan dapat diolah dan dikembangkan oleh manajer pemasaran dalam strategi pemasaran. Strategi pemasaran yang telah ditetapkan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran dengan menciptakan dan mengembangkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

### 2.2.2 Strategi Pemasaran dan Persaingan

#### 1. Strategi Pemasaran

Tujuan dari setiap organisasi bisnis pada dasarnya adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dengan pengorbanan yang minimal. Oleh karena itu, setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produknya dapat diterima

oleh masyarakat dengan disertai tindakan pembelian produk tersebut. Namun, pada kenyataannya hal ini tidak mudah untuk dilaksanakan. Dengan kata lain, setiap perusahaan akan mendapat tantangan dari perusahaan lain. Belum lagi faktor-faktor lain yang harus selalu diperhitungkan dalam arena kompetisi di industri yang digelutinya. Dalam hal ini Potler (1992:5) menyatakan yaitu:

Ada lima faktor persaingan yang menentukan kemampulabaan industri yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar menawar pemasok, dan persaingan diantara pesaing yang ada.

Lebih lanjut, Potler (1992:5) menyatakan bahwa sebuah perusahaan melalui strateginya dapat mempengaruhi kelima faktor persaingan tersebut sehingga pengetahuan perusahaan dapat merubah struktur industrinya. Pernyataan-pernyataan Potler tersebut dapat kita simpulkan bahwa sebuah perusahaan yang berhasil menyusun formulasi strategi yang tepat akan dapat menghadapi kelima faktor persaingan dalam sebuah industri. Struktur industri yang ada akan dapat diubah sehingga memiliki daya tarik industri yang lebih baik dan menyenangkan bagi perusahaan. Ini akan sangat membantu kemampulabaan perusahaan, yakni kemampulabaan perusahaan untuk memperoleh laba sehingga dapat mengembalikan biaya investasi yang telah dikeluarkan dalam waktu yang singkat.

Uraian diatas menyatakan dengan jelas bahwa strategi perusahaan sangat menentukan kemampulabaan perusahaan industri yang digelutinya. Oleh karena itu, apabila sebuah perusahaan menghendaki kesuksesan dalam waktu yang panjang maka para manajernya harus mengadakan perencanaan strategi.

Pendapat Potler (1992:10) yang juga dikutip oleh Kotler dan Amstrong (1998:211) menjelaskan bahwa ada tiga strategi pemasaran yang dapat dipilih dan digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi pemasaran tersebut adalah:

a. Strategi Keunggulan Biaya (Kepemimpinan Biaya Rendah)

Dengan strategi ini, perusahaan berusaha keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi rendah sehingga dapat menetapkan biaya lebih rendah daripada pesaingnya dan berhasil merebut pangsa pasar lebih luas.

b. Strategi Diferensiasi

Perusahaan memusatkan perhatian untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang berbeda sehingga akhirnya muncul sebagai pemimpin kelas dalam industri. Pada umumnya pelanggan memilih merk ini bila harganya tidak terlalu mahal.

c. Strategi Fokus

Disini perusahaan memusatkan perhatian pada usaha melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan bukannya mengejar seluruh pasar.

Perusahaan harus dapat memilih salah satu strategi tersebut. Hal ini karena perusahaan yang paling baik dalam melaksanakan salah satu strategi tersebut akan menghasilkan laba yang terbesar. Sebaliknya, perusahaan yang tidak jelas melaksanakan strategi apa maka keadaannya akan paling buruk karena perusahaan tersebut akan terperangkap ditengah.

Kotler dan Armstrong (1998:211) lebih lanjut juga menjelaskan bahwa beberapa waktu Michael Tracy dan Wiersama menawarkan klasifikasi baru tentang strategi pemasaran bersaing. Mereka menyatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior kepada pelanggan mereka. Untuk itu perusahaan dapat menerapkan tiga strategi disiplin nilai untuk memberikan nilai superior kepada pelanggan. Ketiga strategi itu adalah:

1. Keunggulan Operasional (*Operasional Excellence*)

Perusahaan memberikan nilai superior dengan memimpin industri dalam hal harga dan kemudahan. Perusahaan berusaha karena untuk mengurangi biaya dan menciptakan sistem pengerahan nilai yang sehat dan efisien. Perusahaan yang melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang dapat diandalkan dan bermutu baik tetapi secara mudah dan murah.

2. Keakraban Dengan Pelanggan (*Customer Intimacy*)

Perusahaan memberikan nilai superior dengan membuat segmen pasar secara tepat dan kemudian menyesuaikan produk atau jasanya agar cocok dengan kebutuhan pelanggan sasaran. Perusahaan menyusun data base pelanggan terinci untuk membuat segmentasi dan membidik sasaran serta memberi kuasa

kepada staf pemasaran agar cepat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan. Perusahaan ini bersedia membayar tinggi agar memperoleh apa yang mereka inginkan dan hampir melakukan apa saja untuk membangun loyalitas jangka panjang pelanggan dan untuk memperoleh nilai seumur hidup.

### 3. Kepemimpinan Produk (*Product Leadership*)

Perusahaan memberikan nilai superior dengan terus-menerus menawarkan produk dan jasa unggulan yang membuat produknya sendiri atau produk pesaing ketinggalan jaman. Perusahaan ini terbuka untuk ide baru, tak henti-hentinya mencari pemecahan baru dan berusaha mengurangi siklus waktu sehingga dapat melemparkan produk baru ke pasar dengan cepat. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk dan jasa terjamin, tidak peduli berapapun biayanya dilihat dari segi harga dan tingkat kualitasnya.

Treacy dan Wiersama juga menjelaskan bahwa sangat sulit sebuah perusahaan untuk menerapkan lebih dari satu disiplin nilai secara bersamaan. Perusahaan yang mampu menjadi yang terbaik pada lebih dari satu disiplin nilai sangat jarang dijumpai. Kebanyakan perusahaan yang memimpin memusatkan perhatian dan unggul dalam disiplin nilai tunggal, sedangkan dua disiplin nilai yang lain mereka memenuhi standart industri. Sebuah perusahaan mencoba baik disemua disiplin nilai rendah tidak berhasil menjadi terbaik disalah satu disiplin nilai.

Apabila telah lebih seksama, kedua teori yang disampaikan oleh Potler maupun Treacy dan Wiersama pada dasarnya adalah sama. Pendapat mereka mengacu pada nilai-nilai yang sama dalam mengembangkan strategi pemasaran perusahaan. Nilai-nilai tersebut dapat kita rangkum sebagai berikut:

#### a) Strategi untuk memperoleh keunggulan dalam hal kepemimpinan harga

Disini perusahaan berusaha untuk memperoleh biaya yang paling rendah baik itu biaya produksi maupun biaya distribusi. Disamping itu perusahaan juga berusaha untuk menyajikan tingkat harga yang lebih rendah dari pesaingnya.

#### b) Strategi Diferensiasi atau Kepemimpinan Produk

Disini perusahaan berusaha menjadi unik dalam produknya. Perusahaan terus-menerus menjadikan produknya lebih unggul dari pesaing. Perusahaan

melayani pelanggan yang menginginkan produk yang terancang dan tidak memperdulikan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh produk tersebut.

c) Strategi Fokus

Strategi ini pada dasarnya sama dengan disiplin nilai keakraban dengan pelanggan (*customer intimacy*). Kedua strategi ini sama bergerak dalam segmen pasar yang lebih sempit.

Selain itu, kedua pendapat ini juga sama-sama menjelaskan bahwa perusahaan harus dapat menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan. Perusahaan diharapkan hanya mengejar satu keunggulan bersaing yang kemungkinan besar dapat dicapainya. Apabila tidak demikian maka perusahaan akan terombang-ambing ditengah-tengahnya atau bahkan tidak memperoleh keunggulan bersaing yang manapun.

## 2. Strategi Pemasaran yang Bersaing

Dalam strategi pemasaran perlu adanya perencanaan yang terdiri dari pengambilan keputusan mengenai pemakaian faktor-faktor pemasaran yang dikendalikan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan. Berikut ini akan dibahas strategi-strategi yang khusus diterapkan oleh pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar, dan pengarang peluang pasar. Menurut Tjiptono (1998:305-306) ada empat strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan antara lain:

### a. Strategi Pemimpin Pasar

Adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar produk yang relevan. Kelebihannya unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Pada perusahaan yang masuk pada strategi pemimpin pasar, perusahaan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorong perusahaan mengambil tindakan ketiga arah, yaitu:

### 1) Mengembangkan pasar secara keseluruhan

Bila pasar berkembang perusahaan dominanlah yang memperoleh manfaat terbanyak. Ada tiga cara yang dapat digunakan pemimpin pasar untuk memperluas pasar, yaitu:

#### a) Mencari pemakai baru

Perusahaan dapat mencari pemakai baru dari kalangan tiga kelompok lain, yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakainya. Perusahaan didalam mencari pemakai baru ini dengan menggunakan strategi penerobosan pasar, strategi pasar baru dan perluasan geografis.

#### b) Mencari kegunaan lain

Pasar dapat diperluas dengan jalan, menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk. Memantau bagaimana konsumen menggunakan produk merupakan keharusan bagi perusahaan, karena lebih banyak gagasan yang dapat timbul dari konsumen daripada laboratorium penelitian perusahaan. Prinsip ini berlaku bagi produk konsumen dan produk industri, serta menegaskan pentingnya penelitian pemasaran bagi keuntungan dan pertumbuhan perusahaan.

#### c) Penggunaan yang lebih banyak

Strategi ketiga untuk pengembangan pasar adalah dengan menyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

### 2) Melindungi pangsa pasar

Sementara mencoba memperluas pasar, perusahaan yang dominan tetap harus melindungi usahanya secara terus-menerus dari serangan lawannya. Perusahaan harus menjaga wilayah kekuasaannya dalam hal ini pangsa pasar yang dikuasainya dari para pesaing. Pertahanan yang baik adalah dengan menyerang. Walaupun tidak melakukan penyerangan, perusahaan yang dominan paling sedikit harus menjaga bisnisnya dari segala penjuru, agar jangan sampai dapat dimasuki lawan. Pilihan yang bijaksana adalah pemimpin pasar harus

melihat dengan cermat wilayah mana yang penting untuk dipertahankan walaupun memakan biaya dan wilayah mana yang dikorbankan dengan menanggung resiko yang sekecil-kecilnya. Hal ini dikarenakan pemimpin pasar tidak mungkin mampu mempertahankan semua wilayahnya, tetapi ia harus mengkonsentrasikan sumber dayanya ke wilayah yang menguntungkan. Tujuan dari strategi bertahan adalah untuk mengurangi kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke daerah yang kurang berbahaya, dan memperkecil intensitasnya. Ada enam strategi pertahanan militer yang digunakan oleh pemimpin pasar, yaitu:

a) Pertahanan posisi

Sistem pertahanan yang paling mendasar adalah membangun kubu benteng yang kokoh dan sulit direbut disekitar daerahnya.

b) Pertahanan samping

Perusahaan pemimpin pasar seharusnya tidak menjaga daerah kekuasaannya, tetapi juga membangun beberapa pos-pos di daerahnya.

c) Pertahanan aktif mendahului

Manuver pertahanan yang lebih agresif yang benar-benar menyerang lawan. Jadi seolah-olah perusahaan melakukan hal-hal yang berlawanan, yaitu pertahanan yang menyerang. Prinsip sistem ini adalah setitik pencegahan lebih berarti daripada pengobatan. Atau dapat juga perusahaan melakukan gerilya di pasar, memukul pesaing disini, pesaing lain dan membiarkan masing-masing kehilangan keseimbangan.

d) Pertahanan serangan balik

Bila perusahaan yang merupakan pemimpin pasar diserang, padahal sudah melakukan manuver sayap dan kedudukan, maka reaksi pertama adalah serangan balik. Bagi pihak yang bertahan, jawaban yang lebih baik atas serangan itu adalah istirahat sebentar dan mulai mengidentifikasi celah untuk menyerang, adakah

kelemahan pada berbagai tindakan lawan atau adakah kemungkinan di segmen pasar yang akan dimasuki dengan tindakan balasan.

e) Pertahanan bergerak

Pimpinan mempertahankan daerah sendiri dengan kuat. Sistem ini dilakukan dengan memperluas daerah penjualannya dimasa depan dan dimanfaatkan sebagai pusat pertahanan maupun penyerangan. Dilakukan dengan cara baru ada dua cara: yaitu memperluas pasar dan diversifikasi pasar. Strategi ini menciptakan kekuatan strategi bagi perusahaan yang membuatnya mampu menangkal serangan rutin dan memperlancar tindakan balasan.

f) Pertahanan penciutan

Terkadang perusahaan besar bahwa tidak mungkin seluruh penjualannya dipertahankan. Kekuatan tersebut terlalu luas sehingga di masing-masing daerah sangat kurang efektifitas, apalagi para pesaingnya terus-menerus mengurangi pertahanannya, maka jalan terbaik adalah kontraksi atau juga sering disebut pengunduran diri.

3) Memperluas pangsa pasar

Pemimpin pasar juga dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasar. Beberapa pertimbangan yang digunakan adalah profitabilitas meningkat sejalan dengan meningkatnya pangsa pasar relatif. Namun demikian hal ini banyak tergantung pada strategi untuk meningkatkan pangsa pasar relatif. Ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum mengupayakan kenaikan pangsa pasar, yaitu:

a) Kemungkinan timbulnya tindakan *antitrust*

Pesaing merasa tersaingi cenderung akan meneriakkan monopolisasi, jika perusahaan yang dominan melakukan tindakan-tindakan lebih jauh untuk merebut pangsa pasar.

a) Biaya ekonomik

Beberapa perusahaan dominan mengambil manfaat yang besar dengan cara mengurangi pangsa pasar mereka pada segmen pasar lemah.

b) Strategi bauran pemasaran yang keliru

Kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam usahanya meraih pangsa pasar yang lebih tinggi. Pada umumnya pangsa pasar yang lebih besar akan cenderung menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi, dengan syarat sebagai berikut:

- (1) Biaya per unit turun akan meningkatkan pangsa pasar. Biaya per unit akan turun karena: pertama, dengan memanfaatkan kapasitas yang besar akan pembebanan biaya menyebar; kedua, perusahaannya mempercepat kurva pengalamannya sehingga efisiensi produksi akan lebih cepat menyebar.
- (2) Perusahaan menawarkan produk dengan kualitas yang tinggi dan menjual dengan harga jual tinggi yang jauh di atas biaya pengembangan kualitas tersebut. Peningkatan mutu produk tidak membutuhkan tambahan banyak biaya, karena perusahaan dapat mengurangi pemborosan bahan, mengurangi biaya pelayanan purna jual dan sebagainya.

**b. Strategi Penantang Pasar**

Adalah perusahaan nomor dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah biasanya merupakan suatu besar dipandang dari sudut volume penjualan laba. Serta berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lain, dan kemudian menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi menyerangnya.

- 1) Menentukan lawan dan sasaran strategi.

Pada umumnya para penantang pasar adalah peningkatan pangsa pasar dengan harapan menghasilkan profabilitas yang tinggi. Penetapan sasaran selalu menyangkut masalah tentang siapa yang dianggap pesaing. Pada dasarnya menyerang dapat memilih salah satu dari tiga jenis perusahaan, yaitu:

a) Perusahaan pemimpin pasar

Pilihan ini beresiko tinggi, tetapi dapat merupakan strategi yang banyak menghasilkan jika sang perusahaan pemimpin pasar ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau kurang dipenuhi, hal ini akan menjadi sasaran bagus.

b) Perusahaan setara atau sebanding yang tidak berjalan dengan normal dan kekurangan dana. Kepuasan konsumen dan potensi inovasi perlu diteliti berjalan dengan cermat. Bahkan serangan frontal dapat berhasil jika memang sumber daya yang diserang terbatas.

c) Perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dengan baik dan kekurangan dana. Beberapa perusahaan dapat tumbuh besar tidak hanya merebut konsumen dari pesaing, tetapi juga dapat menguasai perusahaan-perusahaan kecil.

2) Memilih strategi penyerangan

Serangan penyerangan mengandung makna usaha untuk merebut sesuatu yang dimiliki lawan. Ada dua aturan yang perlu diperhatikan dalam strategi ini adalah:

a) suatu perusahaan sebaiknya tidak melakukan penyerangan, kecuali bila tujuannya tidak dapat dicapai dengan segala cara lainnya.

b) agar penyerangan dapat berhasil, maka penyerang harus lebih superior daripada pihak yang diserang.

Dari hal-hal tersebut diatas terdapat beberapa cara bagi perusahaan penantang untuk mengungguli pesaingnya:

(1) Strategi potongan harga

Dimana perusahaan memasarkan produk yang bisa dibandingkan dengan produk milik pemimpin pasar namun dengan harga lebih murah. Agar strategi potongan ini dapat berhasil, ada tiga syarat yang harus dipenuhi:

- (a) Penantang harus menyakinkan pembeli bahwa pembeli produk dan jasanya memang dapat dibandingkan dengan milik pemimpin pasar.
- (b) Pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak segan-segan ke merk lain.
- (c) Penantang pasar harus mempertahankan harga jualnya dan menolak ikut menurunkan harga.

(2) Strategi barang murahan

Dilakukan dengan produk yang bermutu rendah atau menengah dengan harga yang jauh lebih murah. Strategi ini berhasil asal terdapat segmen yang cukup besar dari pembelian yang sadar harga.

(3) Strategi pengembangan harga

Penantang pasar juga dapat meluncurkan produk prestise dengan kualitas yang lebih tinggi daripada produk pemimpin pasar. Bahkan ada perusahaan produk prestise yang menawarkan produknya dengan harga lebih murah dengan memanfaatkan kharisma yang telah dimilikinya.

(4) Strategi pengembangan produk

Penantang pasar dapat menandingi pemimpin pasar dengan meluncurkan sejumlah besar produk sehingga pembeli lebih leluasa untuk memilih. Strategi ini bisa dijumpai dalam industri minyak goreng, sabun dan lain-lain.

(5) Strategi inovasi produk

Penantang pasar mungkin saja berusaha mengadakan pembaharuan produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar. Inovasi yang dilakukan banyak manfaat kepada konsumen.

(6) Strategi penyempurnaan layanan

Penantang pasar dapat menawarkan pelayanan yang baru dan lebih baik daripada pemimpin pasar.

(7) Strategi inovasi distribusi

Penantang pasar berusaha menciptakan saluran yang baru.

(8) Strategi penekanan biaya produksi

Penantang pasar dapat berusaha untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dengan pembelian-pembelian yang lebih efisien, biaya tenaga kerja yang murah, dan peralatan yang lebih modern. Dengan biaya produksi yang lebih murah, diharapkan perusahaan akan lebih mampu menurunkan harga lebih agresif.

(9) Promosi yang intensif

Penantang pasar dapat pula menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan anggaran iklan dan promosinya. Akan tetapi jumlah dana promosi yang besar menjamin keberhasilan strategi kalau tidak dibarengi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi milik pesaing.

**b. Strategi Pengikut Pasar**

Adalah perusahaan mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Karakteristik pengikut pasar terdiri atas:

- 1) Selalu mencoba menonjolkan diri khasnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya.
- 2) Memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka.
- 3) Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

Perusahaan yang memakai strategi pengikut pasar juga merumuskan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang balasan dari perusahaan lain. Strategi yang umum dan biasanya digunakan adalah:

a) Pengklon (*Cloner*)

Dalam hal ini perusahaan menggunakan strategi pengikut pasar, akan berupaya meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar. Perusahaan pengikut pasar nampaknya hampir-hampir seperti menantang, tapi hanya terjadi konflik langsung.

b) Peniru (*Imitator*)

Dalam strategi ini, perusahaan pengikut pasar membuat beberapa perbedaan, namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaharuan pasar dan bauran pemasaran. Perusahaan pengikut pasar yang menerapkan strategi ini bisa diterima oleh pemimpin pasar karena kegiatannya tidak begitu terganggu dan karena pangsa pasar pengikut tersebut membantu pemimpin agar tidak dianggap monopolis.

c) Pengadaptasi (*Adapter*)

Perusahaan pengikut pasar mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksinya namun dengan improvisasi. Perusahaan adapter lebih memilih untuk menjual ke pasar yang berbeda-beda agar terhindar dari konfrontasi langsung dengan pemimpin pasar. Perusahaan-perusahaan seperti ini dapat sangat inovatif dan sering tumbuh menjadi penantang pasar di kemudian hari.

**d. Strategi penggarap relung pasar**

Adalah strategi dimana perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik strategi ini adalah:

- 1) Merupakan perusahaan yang daya belinya dan ukurannya cukup besar agar bisa mengutungkan.
- 2) Memiliki potensi untuk berkembang.
- 3) Memiliki keterampilan dan sumber daya, yang memadai untuk memenuhi kebutuhan relung pasar tersebut secara efektif.
- 4) Mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dengan kepercayaan konsumen yang dibinanya.

Gagasan pokok dalam relung pasar ini adalah spesialisasi. Perusahaan harus mempunyai keahlian khusus dalam pasar, konsumen, produk, atau lini-lini dalam bauran pasarnya. Berikut ini beberapa jenis pengkhususan yang dapat dipilih:

a) Spesialis pemakai akhir

Perusahaan mengkhususkan diri dalam memenuhi kebutuhan satu macam konsumen akhir saja.

b) Spesialis tingkat vertikal

Perusahaan mengkonsentrasikan pada beberapa tingkat vertikal dalam rantai produk-distribusi.

c) Spesialis ukuran pelanggan

Perusahaan mengkonsentrasikan usahanya pada penjualan kepada pelanggan kecil, sedang, atau besar.

d) Spesialis pelanggan tertentu

Perusahaan membatasi penjualannya hanya pada satu atau beberapa pelanggan utama..

e) Spesialis geografi

Perusahaan hanya melayani atau menjual di wilayah atau lokasi tertentu.

f) Spesialis produk atau lini produk

Perusahaan hanya membuat satu produk atau satu lini saja.

g) Spesialis sifat (karakteristik) produk

Perusahaan membatasi diri hanya memproduksi jenis produk tertentu.

h) Spesialis pesanan

Perusahaan membuat produk berdasarkan pesanan masing-masing pelanggan.

i) Spesialis kualitas atau harga

Perusahaan hanya beroperasi untuk kelas bawah atau kelas atas saja. Jadi perusahaan ini bisa hanya melayani konsumen berpenghasilan tinggi dengan menawarkan produk-produk prestise. Sebaliknya dapat pula hanya melayani konsumen kelas bawah dengan menawarkan produk murah yang kualitasnya lumayan murah.

j) Spesialis jasa

Perusahaan menawarkan satu atau beberapa jasa yang tidak disediakan oleh perusahaan lain.

k) Spesialis saluran distribusi

Perusahaan mengkhususkan diri pada satu saluran distribusi.

Salah satu kunci sukses relung pasar adalah kemampuan mereka untuk mengenal konsumennya, sehingga dapat melayani dengan lebih baik. Tugas utamanya adalah mencari relung, memperluas dan mengembangkan relung serta melindungi relung tersebut. Dengan mengembangkan kekuatan pada lebih satu relung, perusahaan dapat memperbesar kemampuannya untuk bertahan hidup. Bahkan banyak perusahaan besar yang kini lebih suka menerapkan lebih dari satu relung.

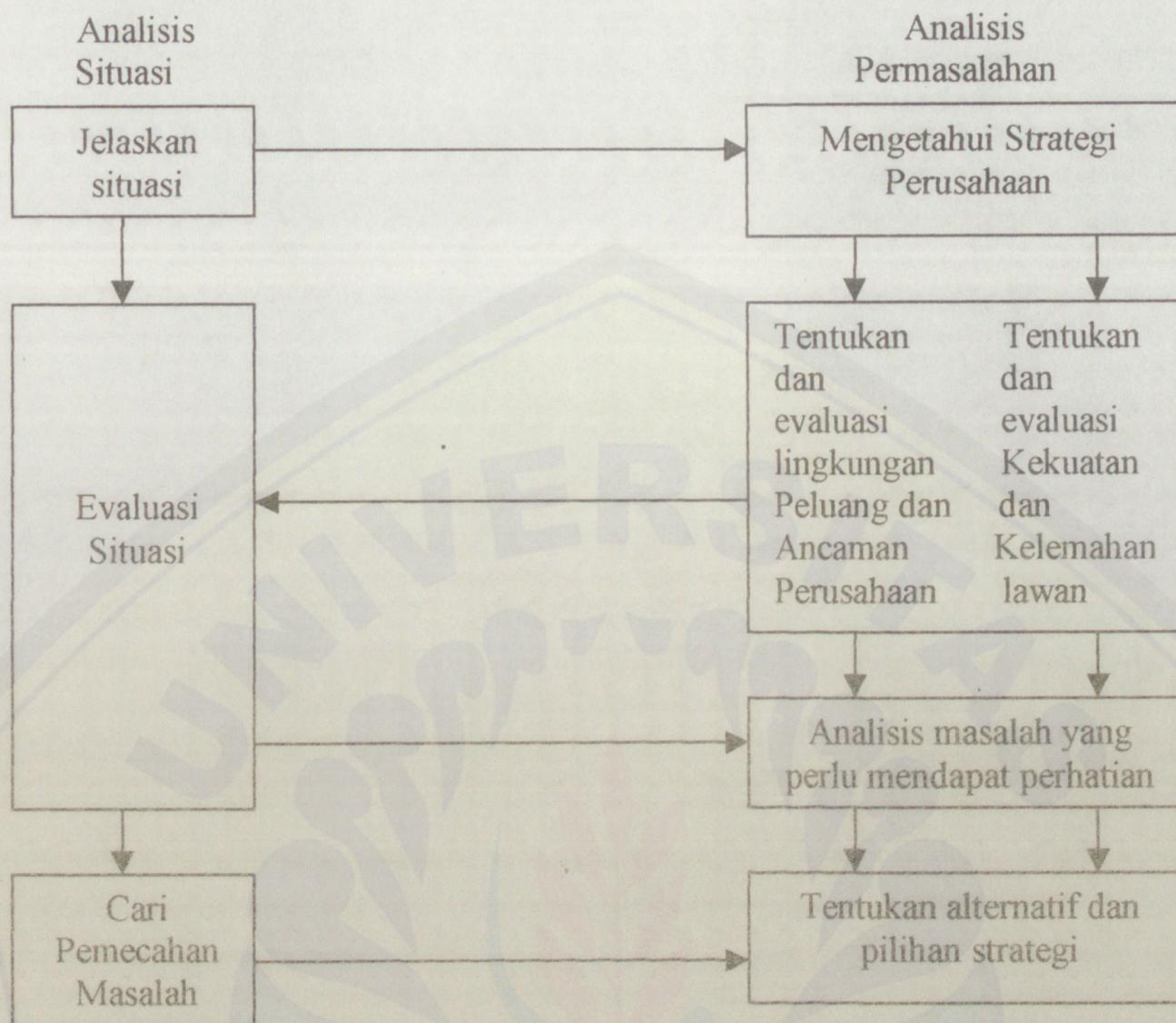
### 2.2.3 Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran

Menurut Freddy Rangkuti (2003:15) menyatakan bahwa dalam melaksanakan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan memerlukan tahapan-tahapan dalam melakukan strategi, yaitu:

- a. Tahap 1 : Memahami situasi dan informasi.
- b. Tahap 2 : Memahami permasalahan yang terjadi baik masalah yang bersifat umum maupun spesifik.
- c. Tahap 3 : Menciptakan berbagai alternatif dan memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah.
- d. Tahap 4 : Evaluasi pilih alternatif dan pilih alternatif yang baik.

Caranya dengan membalas sisi pro maupun kontra dan memberikan bobot dan skor untuk masing-masing alternatif dan sebutkan kemungkinannya yang akan terjadi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 1 : Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran

Sumber: Freddy Rangkuti (2003:15)

#### 2.2.4 Pengertian Jasa

Beberapa ahli pemasaran mengemukakan definisi jasa sebagai berikut:

##### 1. Mursid (1997:116)

Jasa adalah kegiatan yang diidentifikasi secara tersendiri, pada hakekatnya bersifat tidak dapat diraba, untuk memenuhi kebutuhan dan tidak terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Dalam menghasilkan jasa bisa diperlukan atau tidak penggunaan benda nyata. Seandainya penggunaan benda diperlukan namun tidak terdapat pemindahan hak milik benda itu..

##### 2. Valarie A. Zeithaml dan Mary Jo Bitner (2000:3)

Jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah dan seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat, dan bersifat tidak berwujud.

### 3. Kotler (1997:83)

Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dapat dikaitkan pada satu produk fisik.

Dari definisi tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa jasa adalah sesuatu kegiatan yang tidak berwujud dan ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain untuk memenuhi kebutuhan dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun karena jasa dikonsumsi bersama dengan waktu produksi.

#### 2.2.5 Karakteristik Jasa

Menurut pendapat Kotler (1997:84) jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu:

##### a). Tidak berwujud (*intangibility*)

Jasa tidak berwujud. Tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat diraba, tidak dapat dilihat, dirasa, didengar, atau dicium, sebelum jasa itu dibeli.

Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli atau konsumen akan mencari tanda atau bukti dari kualitas jasa. Mereka akan menarik kesimpulan mengenai kualitas jasa dari tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol dan harga yang mereka lihat. Karena itu, tugas penyedia jasa adalah “mengelola bukti itu”, untuk “mewujudkan yang tidak berwujud”. Bila pemasar produk ditantang untuk menambah ide abstrak, pemasar jasa ditantang untuk menempatkan bukti fisik dan gambaran pada penawaran abstrak mereka.

##### b). Tidak terpisahkan

Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjual, dan kemudian dikonsumsi. Jika



seseorang melakukan jasa, maka penyediannya adalah bagian dari jasa. Karena klien juga hadir saat jasa itu dilakukan. Interaksi penyedia-klien adalah ciri khusus pemasaran jasa. Baik penyedia maupun klien mempengaruhi hasil jasa.

c) Bervariasi

Karena tergantung kepada siapa yang menyediakannya serta kapan dan dimana jasa itu dilakukan, jasa sangat bervariasi. Perusahaan jasa dapat mengambil tiga langkah ke arah pengendalian kualitas, yaitu:

- 1) Investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan
- 2) Menstandarisasi proses pelaksanaan jasa diseluruh organisasi.
- 3) Memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survei pelanggan dan belanja perbandingan sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

d) Mudah lenyap

Jasa tidak bisa disimpan, mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk lebih dahulu mengatur staf untuk melakukan jasa itu. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa mengalami masalah yang rumit.

### 2.2.6 Sifat-Sifat Khusus Pemasaran Jasa

Menurut pendapat Buchori Alma (1998:215) ada beberapa sifat khusus pemasaran jasa, yaitu:

a. Menyesuaikan dengan selera konsumen.

Kualitas jasa yang ditawarkan tidak dapat dipisahkan dari mutu yang disediakan jasa, menurut istilah Richard Chase (1978:137) disebutkan "*High Contact*" (kontak tinggi). Pada usaha jasa yang memakai banyak tenaga orang, harus diberikan perhatian khusus terhadap mutu penampilan orang tersebut.

Dalam hal ini jasa yang *high contact*, pengusaha harus memperhatikan hal-hal yang bersifat internal, bukan eksternal yaitu dengan cara memelihara tenaga kerja dan dipekerjakan sebaik mungkin. Apa yang dilakukan oleh pegawai tersebut adalah merupakan produk perusahaan. Oleh sebab itu harus dirancang

sebaik mungkin sehingga memuaskan selera konsumen, para pegawai harus menawarkan jasa yang lebih tinggi, dan pelayanan lebih efektif. Inilah yang disebut internal marketing, yaitu penerapan prinsip-prinsip marketing terhadap para pegawai dalam perusahaan, harus memandang pekerjaan mereka sebagai produk sehingga produk itu harus dirancang sebaik mungkin.

b. Keberhasilan pemasaran jasa dipengaruhi oleh jumlah pendapatan penduduk

Kenyataannya makin maju sebuah negara, makin banyak permintaan akan jasa. Hal ini sehubungan dengan hierarki kebutuhan manusia yang semula-mula hanya membutuhkan terpenuhinya kebutuhan fisik, seperti makanan, minuman, pakaian kemudian menginjak kepada kebutuhan yang lebih abstrak, yaitu kebutuhan akan jasa. Ernest Engel juga mengemukakan bahwa makin tinggi kebutuhan seseorang, maka makin banyak persentase yang dibelanjakan untuk keperluan rekreasi dalam arti meningkatkan permintaan akan jasa.

c. Pada pemasaran jasa tidak ada pelaksanaan fungsi penyimpanan

Jasa diproduksi bersamaan dengan waktu konsumsi. Jadi tidak ada jasa yang dapat disimpan.

d. Mutu jasa dipengaruhi oleh benda berwujud (perlengkapan).

Jasa sifatnya tidak berwujud, karena itu konsumen akan memperhatikan benda berwujud yang memberikan layanan, sebagai patokan terhadap kualitas jasa yang ditawarkan. Tugas utama pengusaha jasa adalah mengelola benda berwujud tersebut agar memberikan jasa yang memuaskan, sehingga konsumen diberi bukti yang meyakinkan bahwa jasa yang ditawarkan adalah jasa nomor satu.

### 2.2.7 Strategi Pemasaran Jasa

Walaupun banyak alat dan konsep *marketing* yang dapat digunakan baik dalam *marketing* barang maupun jasa namun ada perbedaan dalam cara penggunaannya. Menurut Buchari Alma (1998:221) ada sejumlah strategi yang penting yang digunakan oleh industri jasa, yaitu:

a. Pemasaran intern (*internal marketing*)

Jika pelaksana marketing jasa ingin menekankan kualitas produk, maka ia sebetulnya harus memperhatikan kualitas jasa. Ini berarti pada usaha yang banyak memakai tenaga orang, diberikan perhatian khusus terhadap mutu penampilan orang tersebut.

b. Memikat langganan

Tujuan marketing barang adalah untuk menyesuaikan kebutuhan konsumen dengan barang apa yang harus diproduksi dan dijual oleh perusahaan. Penyesuaian barang untuk kebutuhan masing-masing individu khususnya konsumen, tidak perlu diperhatikan. Kecuali untuk pemasaran barang pada perusahaan jasa sangat diperhatikan selera konsumen individual yang pertama kali.

Satu kunci strategi bagi pengusaha-pengusaha jasa ialah menentukan situasi lingkungan, dimana penyesuaian dengan pelanggan harus dilaksanakan dan lingkungan dimana standarisasi harus dilakukan.

c. Mengelola bukti (*Managing Evidence*)

Berarti mengelola peralatan yang menghasilkan jasa. Karena barang sifatnya berwujud dan dapat dilihat serta diraba, pada umumnya mudah dinilai. Sifat tidak berwujud dari jasa, mendorong konsumen untuk memperhatikan benda berwujud yang memberi layanan, sebagai patokan dari kualitas jasa tersebut. Tugas utama pengusaha jasa adalah mengelola benda berwujud tersebut agar memberikan jasa yang memuaskan.

d. Membuat jasa berwujud

Sudah dikemukakan bahwa istilah tidak berwujud, mempunyai dua arti, yaitu: tidak dapat diraba dan tidak dapat diamati, keuntungan biasanya dapat diperoleh dengan cara membuat jasa lebih "*touchable*" (dapat diraba), mudah diamati. Ini artinya membuat jasa itu menjadi lebih berwujud.

e. Menyeimbangkan permintaan dan penawaran

Karena jasa itu *performans*, maka jasa sifatnya tidak disimpan. Ini adalah suatu kenyataan yang dihadapi oleh pengusaha jasa bila permintaan meningkat, tidak ada persediaan jasa yang dapat diambil dari gudang guna memenuhi

permintaan tersebut. Salah satu masalah yang krusial, yang sulit dihadapi oleh pengusaha jasa ialah bagaimana menyeimbangkan antara permintaan dan penawaran. Hal ini mudah dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan.

### 2.2.8 Strategi Marketing Mix Dalam Pemasaran Jasa

Dalam pemasaran barang kita sudah mengenal istilah 4P, yaitu: P1 = *Product*, P2 = *Price*, P3 = *Place*, P4 = *Promotion*. Sedangkan pada pemasaran jasa oleh Boom dan Bitner (Kotler, 1997:88) menyarankan tambahan 3P, yaitu: P5 = *People*, P6 = *Physical evidence* (bukti fisik). P7 = *Process*.

P5 = *People*, berarti orang yang melayani ataupun yang merencanakan pelayanan terhadap para konsumen. Karena sebagian besar jasa dilayani oleh orang maka orang tersebut perlu diseleksi, dilatih, dimotivasi sehingga memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Setiap karyawan berlomba-lomba berbuat kebaikan terhadap konsumen dengan sikap perhatian, responsif, inisiatif, kreatif, pandai memecahkan masalah, sabar dan ikhlas.

P6 berupa bukti fisik berarti konsumen akan melihat keadaan nyata dari benda-benda yang menghasilkan jasa tersebut.

P7 = *Proses*. Proses ini terjadi diluar pandangan konsumen. Konsumen tidak mengetahui bagaimana proses yang terjadi yang penting jasa yang diterima harus memuaskan. Proses ini terjadi berkat dukungan karyawan dan tim manajemen yang mengatur semua proses agar berjalan dengan lancar.

### 2.2.9 Pengertian *Market Share* Dan Analisis *Market share*

#### 1. Pengertian *Market Share*

Pada kenyataan sebagian besar perusahaan memproduksi serta memasarkan produk yang sama untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar yang sama sehingga diantara perusahaan tersebut hanya memiliki atau menguasai pasar yang tampaknya kesulitan menghadapi para pesaing yang sama-sama berkompetisi di pasar. Hal inilah yang mewakili pengertian *market share*. Untuk lebih jelasnya dikemukakan beberapa definisi mengenai *market share*.

Menurut Assuri (1996:55) menyatakan bahwa *market share* ialah besarnya bagian atau jumlah total pesanan yang dikuasai oleh perusahaan yang dihitung dengan perbandingan antara besarnya penjualan dalam unit (dengan total penjualan dari seluruh unsur dari industri yang sejenis dikalikan dengan 100%).

Dari definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *market share* merupakan perbandingan antara penjualan salah satu dengan penjualan seluruh perusahaan secara actual atau secara potensial. Demikian pula jika *market share* diperuntukkan pada salah satu jenis produk saja maka *market share* tadi merupakan perbandingan dari jumlah penjualan produk tersebut dari perusahaan dengan total penjualan beberapa perusahaan yang memasuki pasar.

Berikut ini definisi *market share* dari Swasta dan Irawan (1997:44) menyatakan bahwa *market share* adalah persentase jumlah unit yang terjual untuk suatu produk (produk X) dihitung dari jumlah unit yang terjual untuk industri (produk X) dan produk-produk saingan.

Definisi yang dikemukakan oleh Assuri tidak jauh berbeda dengan Swasta dan Irawan pada dasarnya sama saja dalam mencari *market share* suatu perusahaan, yaitu dengan membandingkan penjualan seluruh perusahaan secara actual atau estimasi potensial.

Secara sistematis, hal ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Penjualan Industri}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus diatas berikut data yang diperlukan, akan dapat diperhitungkan besarnya *market share* suatu perusahaan.

## 2. Analisis Market Share

Swastha dan Irawan (1997:143) menyebutkan tentang *market share* yaitu: sebagai perbandingan antara hasil penjualan perusahaan dengan sasarnya.

Cara ini sangat bermanfaat dalam mengevaluasi hasil penjualan. Tetapi hal ini tidak menyebutkan tentang bagaimana perusahaan menghadapi pesaingnya. Sehingga perlu membandingkan penjualan perusahaan dengan industrinya. Untuk

ini perlu membuat analisis lebih mendalam tentang *market share* perusahaan. Jika pangsa pasar perusahaan meningkat, perusahaan tersebut unggul dari pesaing-pesaingnya. Tetapi jika pangsa pasarnya menurun, perusahaan secara relatif kalah dari para pesaing dan langkah selanjutnya perusahaan perlu mencari penyebabnya. Kelemahan yang dapat menyebabkan turunnya *market share* biasanya terdapat pada setiap aspek *product line* perusahaan, sistem distribusi, struktur penetapan harga, atau program promosi. Tetapi sebagai pangkal kesalahannya mungkin berasal dari pesaingnya. Mungkin ada pesaing-pesaing baru di pasar yang mempunyai tingkat pertumbuhan yang lebih baik pada potensi pasarnya atau mungkin program pemasarannya pesaing lebih efektif.

Dalam mengidentifikasi dan mengukur *market share*, Kotler (1997:350) menyebutkan ada empat ukuran yang berbeda-beda yang akan dipakai untuk mengukur besarnya *market share* suatu perusahaan, antara lain:

a. *Market share* keseluruhan.

Besarnya *market share* diperhitungkan dari penjuallannya yang dinyatakan dari persentase dari sejumlah penjualan semua perusahaan. Untuk kali ini ada dua macam keputusan, yaitu: apakah penjualan per unit atau penjualan per rupiah. Keputusan yang menyangkut penentuan industri secara keseluruhan.

b. *Market share* yang dilayani.

Ada perbandingan penjualan yang dinyatakan sebagai persentase dari jumlah penjualan seluruhnya serta dilayaninya untuk suatu wilayah

c. *Market share* relatif terhadap tiga saingan utama.

Dinyatakan dari persentase penjualan perusahaan terhadap jumlah penjualan dari ketiga saingan terbesar.

d. *Market share* relatif terhadap saingan yang memimpin.

Menetapkan persentase penjualan perusahaan dengan penjualan saingan yang paling besar. *Market share* relatif lebih besar dari 100%, menandakan perusahaan itu menyamai *market share* pemimpin pasar, mungkin perusahaan tersebut akan merebut kedudukannya. Kenaikan *market share* relatif dari perusahaan itu berarti ia akan menyusul saingannya.

Setelah memilih ukuran-ukuran *market share* yang akan digunakan, perusahaan menghadapi tugas untuk mendapatkan data yang diperlukan. *Market share* secara keseluruhan adalah ukuran biasa yang paling mudah diperoleh karena hanya membutuhkan jumlah penjualan dari seluruh industri dan sering dapat dijumpai dalam publikasi pemerintah atau asosiasi perdagangan. Menaksir *market share* relatif lebih sulit lagi, karena harus mengkira-kira jumlah penjualan dirahasiakan oleh perusahaan tersebut.

#### 2.2.10 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Treath* (ancaman) yang mendasari perencanaan strategi. Tahap analisis, ini menurut Kotler (1998:132) adalah tahap yang paling kritis dalam analisis lingkungan dan tahap ini pula perusahaan mencoba mengidentifikasi peluang-peluang pokok yang nampaknya ada di lingkungan perusahaan serta ancaman yang mungkin berakibat buruk bagi perusahaan. Selain itu dicari juga berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan yang akan mempengaruhi strategi dan pelaksanaannya. Sedangkan menurut Rangkuti (2003:19) S.W.O.T adalah singkatan dari *Sterngh* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Oportunities* (peluang), *Treaths* (ancaman) untuk menganalisis kondisi lingkungan eksternal perusahaan. Adapun langkah membuat analisis SWOT adalah sebagai berikut:

##### a. Tahap Pengumpulan Data

1. Menentukan faktor strategi internal perusahaan
  2. Menentukan faktor strategi eksternal perusahaan
- Dari kedua kondisi tersebut selanjutnya :
3. Menentukan kuadran dalam analisis SWOT dimana:

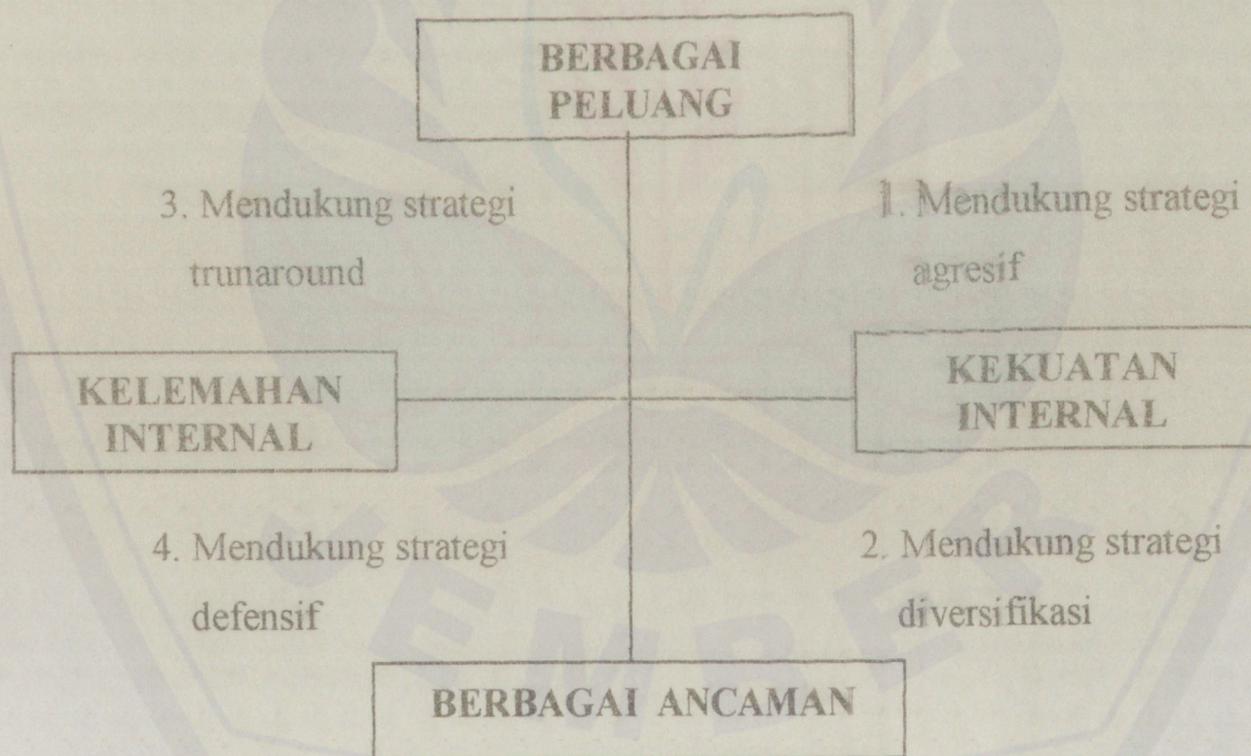
Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, yang digunakan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai macam ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2 Analisis SWOT



Gambar 2 Analisis SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2003:19)

### **b. Tahap Analisis**

Membuat matrik SWOT sesuai dengan data yang ada, ini merupakan cara yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matrik ini bisa menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

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

3. Strategi WO

Strategi ini didasarkan pada pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

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

### **c. Tahap Pengumpulan Data**

Menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT yang diolah dengan data yang ada maka dapat diketahui posisi perusahaan pada kuadran berapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan dipakai oleh perusahaan.

#### **2.2.11 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi Pemasaran**

Analisis SWOT adalah penelitian tentang lingkungan yang dari hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai dasar acuan untuk penetapan strategi. Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang dari perusahaan,

maka penetapan strategi pemasaran merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan kekuatan dan peluang serta berusaha memperbaiki dan membuang ancaman dari kelemahan perusahaan.

Analisis ini perlu terlebih dahulu dilakukan karena untuk dapat menetapkan tujuan secara realitis dan efektif, serta merumuskan strategi dengan lebih efektif pula. Dengan berlandaskan analisis SWOT tujuan perusahaan tidak sampai terlalu rendah atau terlalu tinggi dari target. Sebab kita tahu apa kekuatan dan kesempatan yang terbuka sebagai faktor-faktor positif, serta apa kelemahan dan ancaman yang ada sebagai faktor negatif (Sunarto 1994:35). Demikian pula halnya pada saat merumuskan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Penetapan strategi dan keputusan strategi yang merupakan fungsi manajemen yang berkaitan erat satu dengan yang lain, sehingga elemen-elemen penting dalam penetapan strategi yang ditemukan juga dalam keputusan strategi. Menurut Mercer dalam Salusu (1994:571) menyebutkan bahwa ada enam elemen kunci dalam suatu penetapan strategi yang efektif, yaitu:

- 1) *Scanning* lingkungan yang mencakup analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*).
- 2) Pernyataan tentang misi perusahaan.
- 3) Seperangkat strategi yang menegaskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai misi itu.
- 4) Sasaran dari setiap organisasi.
- 5) Taktik atau rencana operasional jangka pendek untuk merealisasikan sasaran.
- 6) Kontrol yaitu pengendalian dan langkah-langkah evaluasi yang menentukan sebagaimana rencana strategi yang dijalankan.

Pada penetapan strategi dimulai dengan menentukan tujuan dari perusahaan kemudian meningkat dengan identifikasi segmen pasar, target sasaran dan penetapan produk dan yang terakhir adalah pemrograman strategi.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini dengan menggunakan analisis kualitatif untuk menggambarkan strategi sampai implementasi strategi pemasaran yang dilakukan pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

Lebih jelasnya bahwa penelitian analisis kualitatif merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan secara sistematis mengenai fakta-fakta, situasi dan aktifitas dari obyek yang sedang diteliti. Dari sini dapat diperoleh data-data perusahaan yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT dengan singkatan *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Treath* (ancaman). Dari analisis SWOT ini akan menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa sehingga dapat menentukan kebijaksanaan apa yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

#### 3.2. Prosedur Pengumpulan Data

##### Data dan Sumber Data

##### 1. Data Primer

Yaitu: data yang diperoleh langsung atau berasal dari pihak perusahaan misalnya: pimpinan perusahaan, bagian pemasaran, karyawan perusahaan, dan dokumen perusahaan.

Untuk memperoleh data primer digunakan metode:

##### a. Wawancara

Yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan kepada pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang sedang diteliti, misalnya: sejarah perusahaan, data keuangan, dan kinerja karyawan.

##### b. Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan atau mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang ada pada perusahaan yang diteliti dan mencatat secara sistematis terhadap

obyek yang diteliti, misalnya: kegiatan produksi, kinerja karyawan atau pegawai.

## 2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. misalnya: surat kabar, literatur, dan majalah.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

SWOT adalah suatu metode analisis yang menentukan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan perusahaan.

- a. Variabel Kekuatan adalah kondisi internal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang merupakan keunggulan perusahaan yang menjadi daya saing perusahaan tersebut. Kondisi internal perusahaan tersebut meliputi: aspek finansial, aspek operasional, aspek SDM atau aspek personalia.
- b. Variabel Kelemahan adalah kondisi internal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang merupakan kekurangan dari perusahaan itu sendiri. Kondisi internal tersebut meliputi: aspek finansial, aspek operasional, aspek SDM atau aspek personalia.
- c. Variabel Peluang adalah kondisi eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang mendukung atau menguntungkan bagi perusahaan. Kondisi eksternal tersebut meliputi: analisis lingkungan makro, analisis pasar dan industri, aspek pesaing.
- d. Variabel Ancaman adalah kondisi eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang tercipta dari kondisi bersaing atau faktor di luar perusahaan yang dapat menghambat perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan tersebut meliputi: analisis lingkungan makro, analisis pasar dan industri, aspek pesaing.

### 3.4 Metode Analisis Data.

Dalam penelitian ini, pengolahan data menggunakan analisis data kualitatif yaitu analisis data yang tidak berbentuk angka atau data yang diperoleh dari pengamatan langsung dari obyek yang diteliti atau data yang diperoleh dari hasil wawancara dari obyek yang bersangkutan. Data yang diperoleh diolah dalam suatu analisis. Analisis yang bersangkutan adalah analisis SWOT atau *Strength, Weakness, Opportunity, Treath* yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang mengandung peluang dan ancaman serta untuk mencari kekuatan dan mengetahui kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga dapat diketahui strategi pemasaran yang paling sesuai dengan posisi perusahaan. Analisis ini juga digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan yang mengandung kekuatan dan kelemahan serta mencari peluang dan ancaman diluar perusahaan khususnya pesaing potensial. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi pemasaran adalah matrik SWOT.

Matrik SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pada hasil analisis SWOT. Untuk itu strategi yang tersedia meliputi 4 strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Data dan informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi ini diperoleh dari matrik EFE (External Factor Evaluation) dan IFE (Internal Factor Evaluation) terlebih dahulu.

Strategi SO adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan *strength* (S) yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai *opportunities* (O) yang ada. Sedangkan strategi WO adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir *weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai *opportunities*(O). Strategi ST adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan *strength* (S) untuk mengurangi berbagai *threats* (T) yang mungkin melingkupi perusahaan. Terakhir strategi *weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir menghindari *threats* (T).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam diagram matrik SWOT berikut ini:

## Matrik SWOT

	IFAS	STRENGTH (S) *tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	WEAKNESSES (W) *tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
<b>EFAS</b>			
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> *tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan yang memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> *tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3 : Diagram Matrik SWOT  
Sumber : Reddy Rangkuti (2003:31)

Keterangan :

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data. Diantaranya melakukan wawancara dan observasi pada pihak yang bersangkutan serta mengumpulkan data-data tertulis dari perusahaan.

2. Penggunaan Analisis SWOT

Dari data yang telah didapat diolah ke dalam analisis SWOT yang menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian menentukan strategi internal dan eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, dilanjutkan dengan membuat matrik SWOT akan menentukan strategi (S-O, S-T, W-O, W-T).

3. Penentuan strategi Pemasaran

Dengan berdasarkan analisis SWOT akan menentukan kebijakan yang menyangkut ketentuan strategi pemasaran dengan harapan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan yaitu PT.Citra Van Titipan Kilat(TIKI) Cabang Jember.

4. Menarik Kesimpulan

Dari analisis tersebut akan memberikan saran yang sesuai dengan analisis yang telah di lakukan.

5. Stop



## IV. PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Singkat PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember merupakan perwakilan dari PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) pusat Jakarta. Tujuan ditempatkannya PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) di Jember adalah untuk memberi pelayanan terbaik pada konsumennya, yaitu perluasan wilayah operasional, sebab salah satu kepuasan konsumen dalam menggunakan jasa pengiriman barang adalah luasnya daerah operasional. PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember berdiri pada tahun 1992, yang beralamat di JL. A. Yani 91 Jember.

Dari tahun ke tahun PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) terus memperluas wilayah operasionalnya hampir di berbagai kota di setiap propinsi. Saat ini PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) telah mempunyai 240 cabang diberbagai kota besar di setiap propinsi. Dengan didukung oleh ribuan tenaga yang berpengalaman dan terlatih juga armada penerbangan yang memadai, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) bertekad untuk menjadi pemimpin (*leader*) industri jasa pengiriman udara di Indonesia.

Jasa pengiriman PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) tidak hanya terbatas pada layanan untuk dalam negeri. Dewasa ini PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) telah membuka layanan untuk keluar negeri baik paket maupun dokumen. Dengan berdirinya TIKI Network Company di Singapura, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) bekerja sama dengan perusahaan sejenis diberbagai negara guna melayani pengiriman internasional. PT. TIKI Network sengaja memilih Singapura sebagai kantor operasional karena seperti diketahui Singapura merupakan pusat perdagangan dan negara transito terbesar di Asia Tenggara. Dengan demikian PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) lebih mudah membangun jaringan usaha dengan mitranya di luar negeri dengan pelayanan yang profesional dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam penggunaan armada udara (pesawat terbang kargo) PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) bekerja sama dengan maskapai penerbangan, diantaranya: Garuda Indonesia, Merpati, Cathay Pasific, Mandala, Bourrog, Singapura Airlines, Emirates, JAL, Thai Airlines, Hercules Charter, British Airways, Kuwait Air, Riyal Brunei dan lain-lain.

Dengan dukungan armada dan tenaga kerja yang handal, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) berusaha untuk selalu memberikan jaminan barang yang dikirim dan tiba ditujuan sesuai dengan waktu yang telah dijadwal perusahaan. Untuk itulah PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen.

#### **4.1.2 Filosofi Perusahaan**

Dengan strategi yang berfokus dan konsisten dalam industri jasa pengiriman barang, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) telah memperoleh kemajuan atau perkembangan yang sangat signifikan. Ini dibuktikan adanya penghargaan pemerintah pada tahun 1999 yaitu PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) merupakan perusahaan ekspedisi terbaik untuk jasa pengiriman udara Indonesia, untuk memberikan kepuasan pelayanan sesuai dengan keinginan konsumen. PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) selalu melaksanakan evaluasi kinerjanya dan reorganisasi internal secara terus-menerus guna mengantisipasi perubahan sistem perdagangan dalam ekonomi global.

Dari berbagai pengalaman selama ini dalam pelayanan jasa pengiriman barang, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) selalu berusaha memahami atau mengerti keinginan dan harapan konsumen pengguna jasa PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) seperti: faktor keamanan dan efisien (dari segi waktu kecepatan penghantaran dan biaya). Pelayanan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) selalu ditingkatkan guna dapat bersaing di pasar domestik dan internasional. Implementasi dari manajemen PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) secara profesional, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) mempunyai personel yang mempunyai motivasi kuat dan berdedikasi yang tinggi siap memberikan pelayanan

yang optimal kepada konsumen. Untuk mewujudkan itu PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) mempunyai motto "*The Indonesian Express Company of Choice*".

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) mempunyai misi untuk pengiriman barang konsumen dengan aman dan efisien. Untuk mewujudkan tujuannya, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) mempunyai filosofi sebagai berikut:

- a. Kualitas SDM merupakan kesuksesan operasi bisnis PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI).
- b. Orientasi pada kepuasan konsumen.
- c. Penggunaan teknologi modern.

#### 4.1.3 Jenis Pelayanan

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) memberikan berbagai pilihan produk jasa pengiriman barang kepada konsumen, antara lain:

a) *Sameday Service (SS)*

Layanan hari ini dikirim hari ini sampai. Dimana konsumen seperti mengirim sendiri dengan jaminan keamanan dan efisien (dapat dilayani di cabang-cabang kota tertentu yang memiliki fasilitas bandara, seperti dari Surabaya dengan tujuan Jakarta).

b) *Over Night Service (ONS)*

Yaitu jenis layanan satu hari sampai, kirim hari ini besok sampai tidak lebih dari tengah hari.

c) *Reguler Service*

Jenis layanan reguler, kiriman sampai sesuai jadwal untuk semua tempat tujuan. Contoh: kiriman dari Jember dengan tujuan Jakarta dengan pelayanan reguler 2 (dua) hari sampai, sedangkan layanan ONS 1 (satu) hari sampai.

d) *Money Delivery*

Layanan kiriman uang tunai diantar langsung ke alamat si pengirim.

e) *Internasional service*

Layanan kiriman internasional (ke mancanegara) dengan waktu penghantaran atau sampai di tujuan relatif cepat. Untuk pengiriman tujuan Singapura dapat dilayani satu hari sampai atau ONS (khusus dilayani dari kota yang memiliki

bandara dengan penerbangan tujuan Singapura, seperti kota: Jakarta dan Surabaya) dengan jaminan apabila tidak sampai dalam satu hari biaya kiriman yang dikeluarkan konsumen dikembalikan 100% (*Money Back Guarantee*).

Kota Jember merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang memiliki proyek bisnis yang cerah terutama dibidang ekspedisi. Walaupun dalam usia relatif lebih muda dari perusahaan sejenis yang lebih dahulu memiliki kantor operasional di Jember, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember terus berusaha menjaring konsumen potensial untuk menjadi pelanggan pengguna jasa PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) di kota Jember dan sekitarnya.

Dalam operasionalnya di Jember, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) menghadapi kendala yaitu mempunyai jarak relatif jauh dari bandara. Hal ini akan menjadikan waktu penghantaran relatif lebih lama. Sehingga jenis layanan yang dapat ditawarkan yaitu: *Reguler service*, *Over Night Service (ONS)*, dan *Internasional Service*.

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Domestic and International Courier Service Cabang Jember dengan alamat JL. A. Yani 91 Jember, mengajukan penawaran kepada pelanggan yang berlangganan pada jasa pengiriman Dokumen atau Paket dengan tujuan dalam dan luar negeri.

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) telah berpengalaman lebih dari 32 tahun dalam jasa kurir baik tujuan dalam dan luar negeri. Kepuasan pelanggan kami utamakan dengan mewujudkan keinginan pelanggan atas jasa kiriman yang cepat dan aman. Penawaran khusus berlangganan tersebut antara lain:

1) Discount

Per 1 Juli 2003, tarif TIKI reguler untuk dokumen atau paket dengan tujuan kota-kota dalam pulau Jawa diberikan discount: 20% dokumen-10% paket. Sedangkan untuk tujuan kota-kota luar pulau Jawa di seluruh Nusantara diberikan discount 10% dokumen atau paket.

2) Tanggung Jawab TIKI

Kehilangan karena kesalahan dinas TIKI (non asuransi), untuk dokumen diberikan ganti rugi maksimum sebesar Rp 50.000 (Lima Ratus Ribu Rupiah)

atau 10 X Biaya Kirim, untuk kiriman paket diberikan ganti rugi max Rp 100.000 (Seratus Ribu rupiah) atau 10 X Biaya Kirim.

3) Asuransi

TIKI memberikan jaminan kerusakan dan kehilangan sesuai dengan nilai barang yang dikirim jika kiriman diasuransikan dengan membayar premi 0,1% dari nilai barang yang dikirim dengan tetap berpedoman pada syarat-syarat kontrak polis Asuransi.

4) Layanan

TIKI tetap memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas sebagai jasa kurir yang cepat dan aman. Kiriman dokumen kami berikan gratis sampul plastic exclusive TIKI dan kiriman dapat diambil (pick up) tanpa tambahan biaya apapun.

#### 4.1.4 Pedoman dan Syarat Pengiriman PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI)

Yang dimaksud TITIPAN adalah semua bentuk barang yang dikirim melalui PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI). Sedangkan yang dimaksud dengan PENGANGKUT adalah PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI). Pengangkut tunduk kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 40 tahun 1995 yang mengatur dan membatasi tanggung jawab Pengangkut atas ganti rugi karena kehilangan, kerusakan dan keterlambatan yang disebabkan kesalahan pengangkut dari Ketentuan-Ketentuan Ordonansi Pengangkutan Udara No. 100 Tahun 1939. Pedoman dan syarat-syarat pengiriman PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI), antara lain:

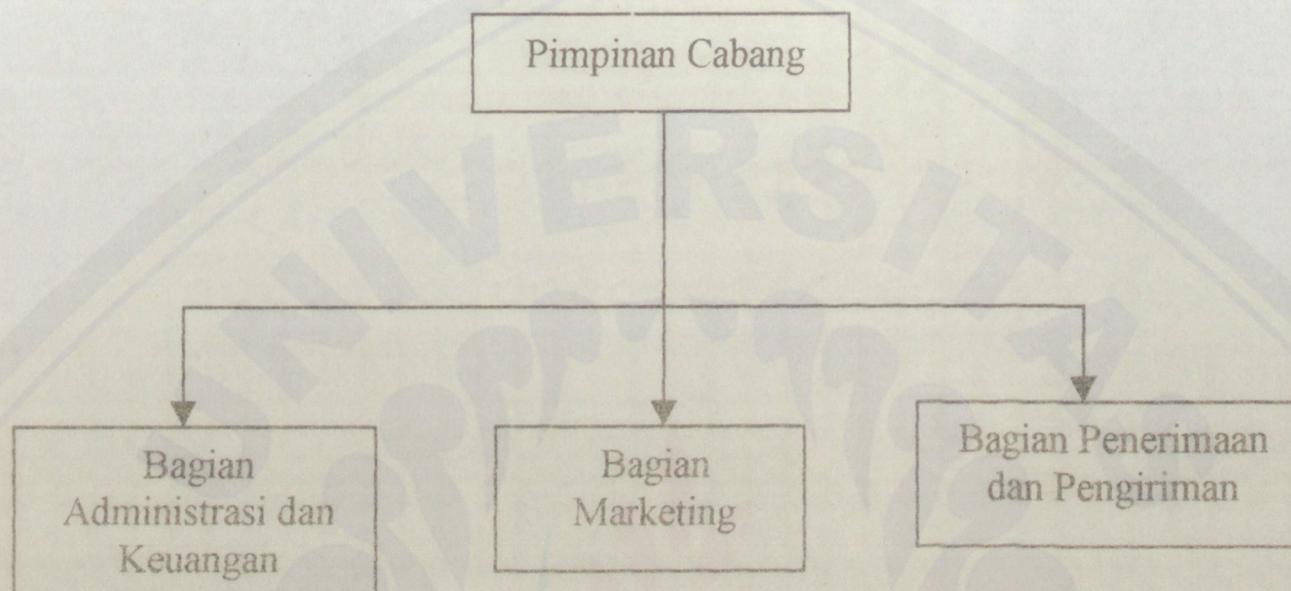
1. Titipan akan menjadi tanggung jawab Pengangkut, bilamana pengirim telah membayar lunas semua biaya pengiriman dan memiliki Bukti Tanda Terima Asli dari Pengangkut atas Titipan yang dikirimnya.
2. Dilarang memasukan ke dalam Titipan barang-barang sebagai berikut:
  - a. Uang tunai Rupiah ataupun mata uang asing lainnya, surat-surat berharga (cek, bilyet, giro, saham, dsb), arloji, handphone atau perhiasan dan lain-lain yang sejenis.
  - b. Surat, warkat pos, kartu pos.



5. Sarana angkut untuk tujuan beberapa kota tertentu dan atau dalam keadaan terpaksa maka Pengangkut tanpa memberitahukan terlebih dahulu mempunyai hak untuk menggunakan sarana transportasi laut, sungai, darat untuk melaksanakan pengiriman semua Titipan ketujuan masing-masing.
6. Bilamana tidak ada keluhan atau tuntutan dari penerima pada saat Titipan diserahkan maka Titipan dianggap telah diterima dengan baik dan benar.
7. Pengangkut tidak melayani dan tidak bertanggung jawab atas tuntutan dalam bentuk apapun atas diterimanya suatu Titipan setelah 2 (dua) bulan terhitung tanggal pengiriman.
8. a. Bilamana terjadi kehilangan dan kekurangan atas Titipan yang tidak diasuransikan, penggantian maksimum sebesar 10 (sepuluh) kali biaya pengiraman untuk Titipan yang hilang dan kurang saja.  
b. Untuk Titipan yang nilai barangnya melebihi 10 (sepuluh) kali biaya pengiriman wajib diasuransikan, dan penggantian kerugian diselesaikan sesuai dengan polis kontrak asuransi jasa Titipan, Premi asuransi dibayar oleh pengirim
9. a. Pengangkut tidak melayani permintaan lembaran POD (*Proof OF Delivery*) setelah 30 hari dari tanggal pengiriman.  
b. Pengangkut akan memberikan lembaran POD (*Proof OF Delivery*) paling lambat 30 hari dari tanggal permintaan.
10. Semua claim hanya dapat diselesaikan di kantor kirim Pengangkut. Dan pengajuan claim harus melampirkan:
  - a. Berita acara yang di tanda tangani penerima dan Pengangkut ditujukan.
  - b. Dokumen-dokumen pendukung antara lain: faktur atau kwitansi dari Titipan yang bersangkutan, bukti tanda terima asli dari Pengangkut atas Titipan yang bersangkutan dan surat penutupan asuransi (bila diasuransikan).

#### 4.1.5 Struktur Organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember

Struktur organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember adalah struktur organisasi fungsional, ini dilihat dari tugas dan wewenang adalah dari pimpinan perusahaan diteruskan pada masing-masing fungsi pekerjaannya. Struktur organisasi fungsional pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember adalah sebagai berikut:



**Gambar 4 Struktur Organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember**

*Sumber: PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember*

Keterangan:

- a) **Pimpinan Cabang**, yaitu melaksanakan kebijakan-kebijakan yang menyangkut kinerja perusahaan serta kebijakan secara internal terhadap karyawan di tingkatan cabang area yang dipimpin sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b) **Bagian Administrasi dan Keuangan** yaitu melaksanakan kegiatan administrasi kantor termasuk bukti-bukti pengiriman dan penerimaan barang konsumen juga bertanggung jawab akan keuangan perusahaan baik pendapatan maupun pengeluaran.
- c) **Bagian Marketing** yaitu melakukan tugas-tugas pemasaran pada umumnya guna mencari pasar untuk menjaring konsumen menjadi pelanggan atau pemakai jasa PT. TIKI.

- d) **Bagian Penerimaan dan Pengiriman Barang**, bagian ini mempunyai tanggung jawab penuh atas barang-barang yang dikirim ke PT. TIKI, pengirim akan menghantarkan ke masing-masing alamat Penerima dengan segera (cepat dan tepat).

#### 4.1.6 Kondisi Lingkungan Internal

##### a. Data Keuangan

Berdasarkan dari rekapitulasi tahunan perusahaan sejak periode tahun 2000-2002 dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 1**

Perusahaan Jasa Pengiriman Barang  
PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember  
Pendapatan Jasa Pengiriman Barang Dalam Tiga Tahun Terakhir  
Periode 2000-2002

TAHUN	JENIS LAYANAN			JUMLAH
	REGULER	ONS	INTERNASIONAL	
2000	Rp 80.650.000	Rp 53.010.000	Rp 12.250.000	Rp 145.685.000
2001	Rp 82.155.000	Rp 53.950.000	Rp 13.750.000	Rp 149.815.000
2002	Rp 84.578.450	Rp 55.568.500	Rp 14.162.500	Rp 154.309.450

*Sumber data: PT. TIKI*

Dengan melihat data tabel diatas, Perusahaan PT. TIKI mengalami kenaikan pada seluruh jenis layanan jasa dari 3 (tiga) tahun terakhir berkisar 34.3%. Kenaikkan ini disebabkan oleh baiknya layanan PT. TIKI pada konsumennya.

##### b) Pemasaran

- 1) Jaringan wilayah operasional.

Saat ini PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) telah mempunyai 240 cabang di berbagai kota tersebar di setiap propinsi. Jasa pengiriman PT. TIKI tidak hanya terbatas pada layanan untuk dalam negeri, tetapi juga telah membuka layanan untuk keluar negeri baik paket maupun dokumen.

maupun dokumen. Ini ditandai dengan berdirinya PT. TIKI Network Company di Singapura. PT. TIKI bekerja sama dengan perusahaan sejenis di berbagai negara guna melayani pengiriman internasional. PT. TIKI Network sengaja memilih Singapura sebagai kantor operasional karena seperti diketahui Singapura merupakan pusat perdagangan dan negara transito yang terbesar di Asia Tenggara.

Dengan demikian PT. TIKI lebih mudah membangun jaringan usaha dengan mitranya di luar negeri dengan pelayanan yang profesional dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam penggunaan armada udara (pesawat terbang kargo) PT. TIKI bekerja sama dengan maskapai penerbangan diantaranya: Garuda Indonesia, Merpati, Cathay Pasific, Bouroq, Singapura Airlines, Emirates, JAL, Thai Airlines, Hercules Charter, British Airlines, Kuwait Air, Royal Brunei, dan lain-lain.

## 2) Kecepatan Penghantaran.

Dalam pelayanan PT. TIKI untuk daerah yang mempunyai fasilitas bandara tidak mengalami masalah, walau demikian untuk daerah yang tidak memiliki fasilitas bandara PT. TIKI senantiasa berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. PT. TIKI selalu memberikan pengertian pada konsumen yang mengirimkan paket atau dokumen pada daerah yang jauh dari bandara seperti Jember. Selain menggunakan fasilitas bandara PT. TIKI juga menggunakan armada mobil box dari Surabaya menuju Jember atau sebaliknya dan selanjutnya dari Jember akan dikirim ke Pengirim atau konsumen dengan menggunakan mobil pik up atau kendaraan bermotor. Sehingga masalah kecepatan penghantaran hampir tak ada komplain yang dilakukan oleh konsumen PT. TIKI.

## 3) Keamanan barang kiriman.

Hal-hal yang dilakukan PT. TIKI dalam menjaga keamanan barang kiriman sebagai berikut:

- a. Meminimalkan salah alamat.

Dalam hal ini karyawan PT. TIKI selalu meminta nomor telepon pada alamat yang mendapat kiriman, sehingga sebelum barang dikirim, PT. TIKI akan menelepon terlebih dahulu untuk meyakinkan kebenaran alamat tersebut.

b. Adanya asuransi

Semua barang baik paket maupun dokumen yang dikirim lewat PT. TIKI tarif yang telah ditentukan sudah termasuk biaya asuransi. Walau demikian bagi konsumen yang barang kirimannya bernilai ekonomis tinggi, konsumen dapat menambah jaminan asuransinya dengan menambah biaya asuransinya, sebab PT. TIKI juga bekerja sama dengan pihak asuransi.

c. Jaminan PT. TIKI

Untuk barang yang hilang atau rusak yang disebabkan semata-mata dilakukan oleh karyawan PT. TIKI maka barang tersebut akan diganti dan besarnya ganti rugi menurut persetujuan kedua belah pihak. Untuk mengantisipasi hal ini PT. TIKI tidak melayani kiriman yang sifatnya akan merugikan PT. TIKI seperti halnya makanan yang mudah membusuk, perhiasan, senjata tajam, dan barang-barang terlarang seperti narkoba. Lain dari itu pihak manajemen menekankan pada semua karyawan PT. TIKI agar meminimal kesalahan-kesalahan dan bekerja secara profesional.

4). Pelayanan pada konsumen.

Sebagai wujud komitmen PT. TIKI untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, PT. TIKI memakai sistem multimedia yaitu: suatu sistem dimana seorang konsumen bisa mengecek barang kirimannya melalui akses internet. Selama ini PT. TIKI unggul dalam menggunakan teknologi dan menggunakan armada udara (pesawat terbang Kargo) sebagai bukti baiknya pelayanan PT. TIKI. PT. TIKI pada tahun 1999 mendapat penghargaan dari pemerintah yaitu sebagai perusahaan ekspedisi terbaik, dari sini dapat terlihat bahwa pelayanan PT. TIKI tak dapat diragukan lagi untuk memberikan yang terbaik pada konsumen.

Melihat dari sebagian besar konsumen PT. TIKI adalah pengusaha maka kondisi perekonomian sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan jasa pengiriman barang. Bila perekonomian tidak berjalan dengan lancar secara otomatis penyebaran barang dan komunikasi juga mengalami hambatan dan ini mempengaruhi jalannya perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

#### **b) Pemerintah**

Perubahan kondisi politik dan perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategis. Dampaknya pada perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan kesinambungan suatu usaha. Pemerintah dalam hal ini sangat berperan besar dalam memberikan peluang maupun penyempitan dunia usaha. Adapun contoh dari kebijaksanaan pemerintah yang sangat berpengaruh dalam dunia usaha adalah kenaikan bahan bakar minyak (BBM). Dari sini PT. TIKI dituntut benar-benar bijaksana dalam penentuan tarif kiriman. Kebijaksanaan politik pemerintah lainnya adakalanya menimbulkan rasa tidak aman, contoh banyaknya demonstrasi di jalan-jalan akan menghambat aktifitas perusahaan dalam mengirimkan barang.

#### **c) Pesaing**

Persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan dalam memasarkan produknya menuntut perusahaan untuk betul-betul tahu akan karakteristik konsumen. Produk yang memiliki daya saing yang tinggi akan mampu merebut pasar. Perusahaan harus tahu bagaimana mencari peluang yang ada dalam persaingan dengan perusahaan yang sejenis. Perusahaan dalam melakukan persaingan tidak melawan dengan satu perusahaan yang sejenis, tetapi harus bersaing dengan beberapa perusahaan.

Di Jember ada beberapa perusahaan yang sejenis diantaranya: PT. Pos Indonesia, Kerta Gaya Pusaka, EL Teha, Indo Exprest, dan Pandu Siwi Santosa. Namun perusahaan pesaing yang dianggap berpengaruh bagi perusahaan ini, yaitu: PT. Kerta Gaya Pusaka, dan El Teha. Berikut ini data besarnya tarif pelayanan perusahaan-perusahaan jasa pengiriman barang .

Tabel 3

Tarif Layanan Reguler Perusahaan Jasa Pengiriman Barang Tahun 2004 Untuk Wilayah Pengiriman Dari Jember Menuju Surabaya

No	Nama Perusahaan	Dokumen	Paket
		0-5 Kg	5-10 Kg
1.	PT. Kerta Gaya Pusaka	Rp 4.500	Rp 6.500
2.	PT. TIKI	Rp 5.000	Rp 8.000
3.	El Teha	Rp 6.500	Rp 10.000

Sumber Data : Perusahaan Jasa Pengiriman Barang

Dengan melihat data diatas (tabel 3), PT. TIKI mempunyai pesaing utama yaitu: PT. Kerta Gaya Pusaka, adapun kelebihan dari PT. Kerta Gaya Pusaka diantaranya:

- 1) Harga atau biaya kiriman lebih murah.
- 2) Segmen pasarnya perorangan dan pengusaha.
- 3) Adanya hubungan kerja sama dengan PT. Kereta Api Indonesia.
- 4) Adanya diskon biaya kiriman dengan berat tertentu.

#### d) Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Kondisi ini secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus jeli dan cermat dalam mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan seperti: sikap, tingkah laku, nilai, budaya keagamaan, perkembangan demografi, dan gaya hidup individual dan masyarakat.

Sikap masyarakat di daerah sekitar perusahaan ikut menentukan berhasil tidaknya perusahaan, dengan dibuka perusahaan jasa pengiriman barang berarti memberi peluang pada masyarakat untuk penyebaran hasil-hasil produk guna memperlancar perekonomian pada masyarakat. Namun demikian konsumen PT.

TIKI yang sebagian besar pengusaha tidak mengalami kendala yang berarti, di sisi lain konsumen PT. TIKI yang merupakan rumah tangga perlu adanya pemahaman budaya, sebab untuk segmen rumah tangga mempunyai kebiasaan yang lebih memperhatikan tarif daripada kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha bertekad untuk mengerti permasalahan budaya pada masyarakat.

## 4.2 Analisis Data dan Pembahasan

Dalam hal ini akan dibahas masalah analisis data yang menggunakan metode analisi SWOT yaitu suatu analisis yang menjelaskan tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan, guna sebagai dasar dalam penentuan strategi perusahaan.

### 4.2.1 Penentuan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman, Serta Penentuan Strategis Internal dan Strategis Eksternal.

Adapun data-data yang diperoleh dari perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, baik yang didapat melalui wawancara atau observasi adalah sebagai berikut:

#### a) Kekuatan (*Strenght*)

1. Lokasi perusahaan yang strategis di daerah tengah kota Jember, sehingga konsumen tidak mengalami kesulitan dalam menggunakan jasa perusahaan karena letak perusahaan berada di pinggir jalan raya tepatnya di JL. A. Yani No. 91 yang terjangkau oleh angkutan kota.
2. Produk yang ditawarkan bervariasi. Dengan adanya produk yang bervariasi akan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pasar, sehingga konsumen dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing yang diinginkan.
3. Pelayanan yang Baik.

Pelayanan yang baik ini diwujudkan dengan beberapa layanan diantaranya, adanya garansi atau jaminan 100% uang kembali bila layanan tidak sesuai, adanya ganti rugi bila barang hilang atau rusak,

mampu untuk mempertahankan jika kualitas dan mutu produk atau layanan tidak dijaga.

#### e) Menentukan Faktor Strategis Internal

Di sini akan dibuat suatu matrik yang akan membahas masalah kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT.

Dalam analisis ini akan menggunakan perbandingan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, yaitu kekuatan dikurangi kelemahan (Strength-Weakness).

**Tabel 4**  
Perusahaan jasa pengiriman Barang  
PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember  
Faktor Strategis Internal

No	Faktor-faktor Strategis Internal	Keterangan
1	Letak perusahaan yang strategis.	+
2.	Promosi kurang menunjang pemasaran.	-
3.	Tarif layanan reguler lebih mahal dari kompetitor..	-
4.	Adanya pelayanan yang memadai.	+
5.	Produk lebih bervariasi.	+
6.	Adanya jaminan pengembalian biaya 100% bila tidak sesuai dengan layanan.	+
<b>Keterangan 1. Kekuatan = (+) = 4</b> <b>2. Kelemahan = (-) = 2</b>		

*Sumber Data: Di Olah*

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa Faktor Strategis Internal Perusahaan  $4-2= (+) 2$

#### f) Menentukan Faktor Strategis Eksternal

Dalam perhitungan analisis ini akan memperhitungkan ancaman dan peluang perusahaan, yaitu dengan cara peluang dikurangi ancaman (O-T), perhitungan ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran berapa dalam analisis SWOT, yang nantinya akan digabung dengan hasil analisis faktor strategis internal yang akan menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan.

**Tabel 5**  
Perusahaan Jasa Pengiriman Barang  
PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember  
Faktor Strategis Eksternal

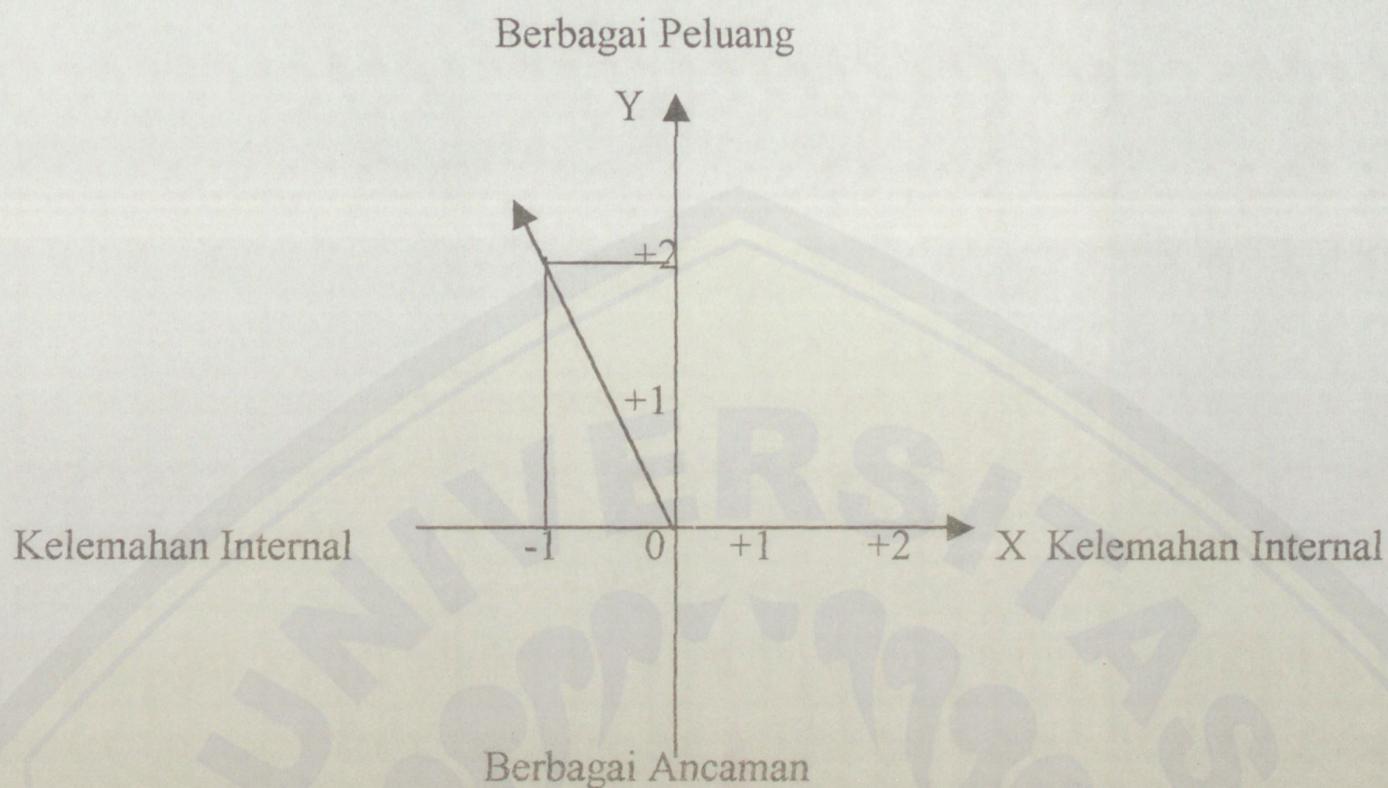
No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Keterangan
1.	Pesaing lebih luas pangsa pasarnya.	-
2.	Jember merupakan kota berkembang.	+
3.	Kondisi perekonomian yang tidak stabil.	-
<b>Keterangan 1. Peluang = (+) = 1</b> <b>2. Ancaman = (-) = 2</b>		

*Sumber data : diolah*

Dari hasil perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa Faktor Strategis Eksternal perusahaan =  $1-2 = (-)1$

#### 4.2.2 Penentuan Posisi Kuadran Perusahaan

Dari pengolahan data di atas, maka dapat diketahui perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember berada pada posisi sebagai berikut:  $2-(-1) = (+)3$ . Jadi dari hasil perhitungan kedua faktor strategi internal dan eksternal akan diketahui bahwa kekuatan dan kelemahan ada pada sumbu (X) dengan nilai +2 sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu (Y) dengan nilai -1. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut analisis SWOT perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember pada kuadran 3 (tiga) yaitu kuadran yang mendukung strategi turn around, yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 5 Hasil Analisis SWOT**

*Sumber : Faktor Strategis Internal dan Eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.*

#### 4.2.3 Matrik SWOT

Dengan data-data yang ada dapat digambarkan matrik SWOT yang akan menentukan penggunaan strategi yang tepat untuk perusahaan. Dari hasil analisis situasi akan dapat dijadikan dasar bagi Manajemen PT. TIKI dalam menyusun rencana strategi pemasaran untuk tahun berikutnya. Pihak Manajemen juga menggunakan matrik SWOT dalam menyusun faktor-faktor strategi pemasaran PT. TIKI untuk memperoleh gambaran tentang peluang dan ancaman yang akan dihadapi PT. TIKI untuk disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya sehingga akan diperoleh empat set kemungkinan alternatif rancangan strategi pemasaran yang akan digunakan. Berikut adalah matrik SWOT yang disusun oleh Manajemen PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember untuk membantu gambaran rencana strategi pemasaran yang akan dirumuskan.

**Tabel 6**  
 Perusahaan Jasa Pengiriman Barang  
 PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember  
 Matrik SWOT

<p><b>Internal</b></p> <p><b>Eksternal</b></p>	<p><b>Strenght (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Letak perusahaan sangat strategis.</li> <li>• Adanya pelayanan yang memadai.</li> <li>• Produk lebih bervariasi.</li> <li>• Adanya jaminan pengembalian biaya 100% bila tidak sesuai dengan layanan.</li> <li>• Mempunyai armada sendiri.</li> </ul>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi kurang menunjang pemasaran.</li> <li>• Tarif reguler lebih mahal.</li> </ul>
<p><b>Opportunity (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jember merupakan kota berkembang.</li> </ul>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan kualitas layanan PT. TIKI.</li> <li>• Jaga kualitas SDM pada perusahaan.</li> </ul>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakukan lobi pada konsumen yang sering mendapat kiriman namun tidak mengirim barang lewat PT. TIKI.</li> <li>• Jaga hubungan baik dengan mitra kerja.</li> </ul>
<p><b>Treat (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing lebih luas pangsa pasarnya.</li> <li>• Kondisi ekonomi yang tidak stabil.</li> </ul>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi pesaing baru di Jember.</li> </ul>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan di Jember yang membutuhkan jasa pengiriman barang.</li> <li>• Gunakan variable promosi yang tepat.</li> </ul>

Sumber data PT. TIKI Cabang Jember

Dengan menyusun faktor-faktor strategis dalam matrik SWOT diatas, Manajemen PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember menjadikan empat set rancangan strategi pemasaran yang dapat mereka jadikan sebagai alternatif pilihan. Empat set rancangan strategi pemasaran tersebut adalah strategi

Diferensiasi untuk strategi SO dan ST serta strategi Fokus Diferensiasi untuk strategi WO dan WT.

Setelah analisis situasi dan penyusunan faktot-faktor strategi dalam sebuah matrik SWOT maka untuk selanjutnya Manajemen PT. TIKI Cabang Jember mengembangkan sasaran pemasaran yang akan menjadi tujuan yang hendak dicapainya. Sasaran pemasaran yang dirancang PT. TIKI Cabang Jember untuk dicapainya dalam 5(lima) tahun mendatang adalah meningkatkan pangsa pasar.

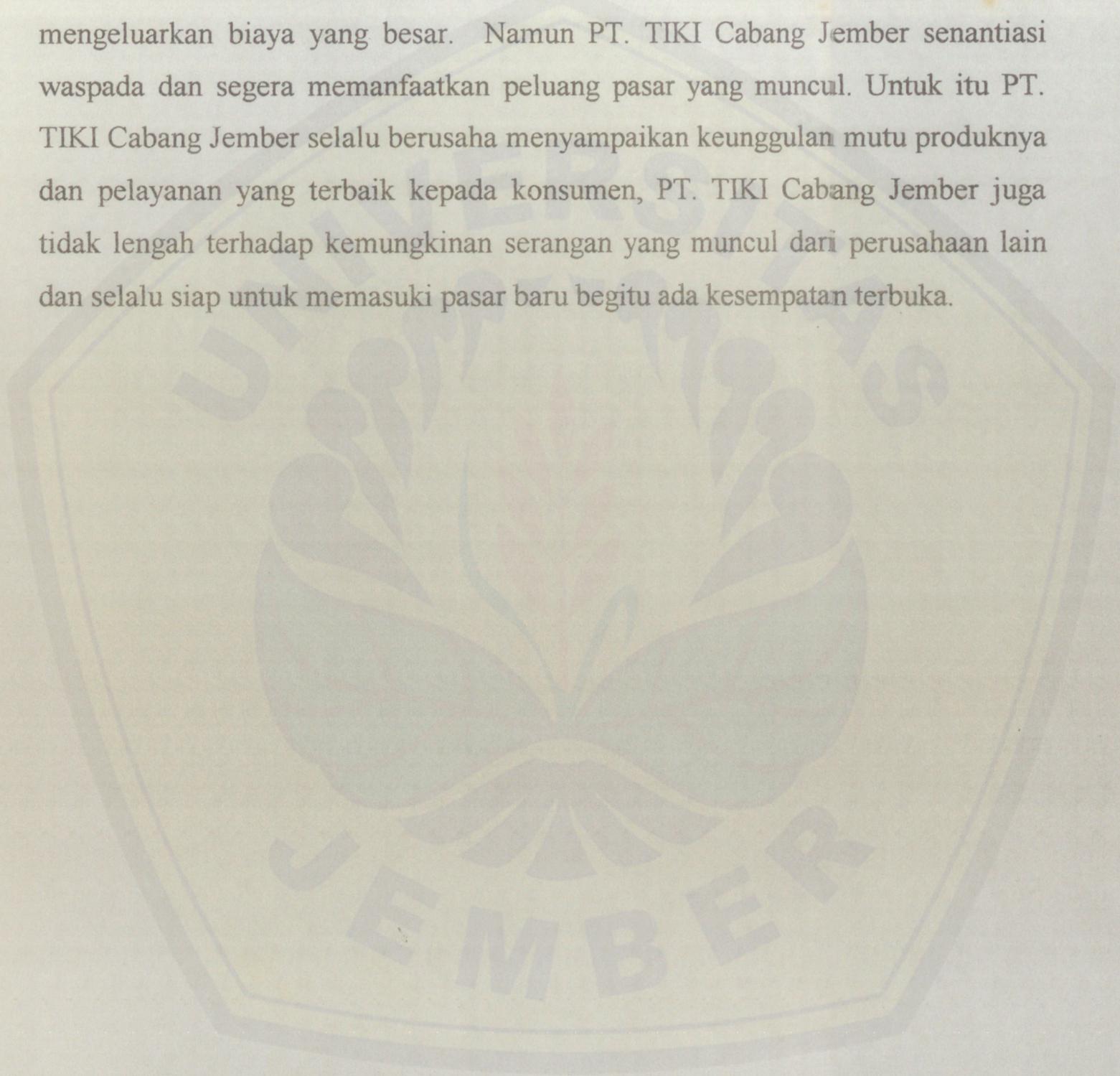
Rancangan strategi pemasaran yang dikembangkan PT. TIKI Cabang Jember dari alternatif pilihan strategi pemasaran yang disusun dalam matrik SWOT (tabel 6) PT. TIKI Cabang Jember memilih “Strategi Fokus Diferensiasi” sebagai rancangan strategi pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi Fokus Diferensiasi ini mengejar keunggulan bersaing Diferensiasi segmentasi tentu saja hanya mengejar nilai superior keakraban dengan pelanggan (*Customer Intimacy*). Keunggulan Diferensiasi dicapai oleh PT. TIKI Cabang Jember dengan cara memberikan proses pengiriman yang cepat dan tepat serta kualitas pelayanan yang unggul pula. Strategi Fokus Diferensiasi dipilih oleh PT. TIKI Cabang Jember karena strategi ini sesuai dengan misi dan tujuan serta kemampuan PT. TIKI Cabang Jember.

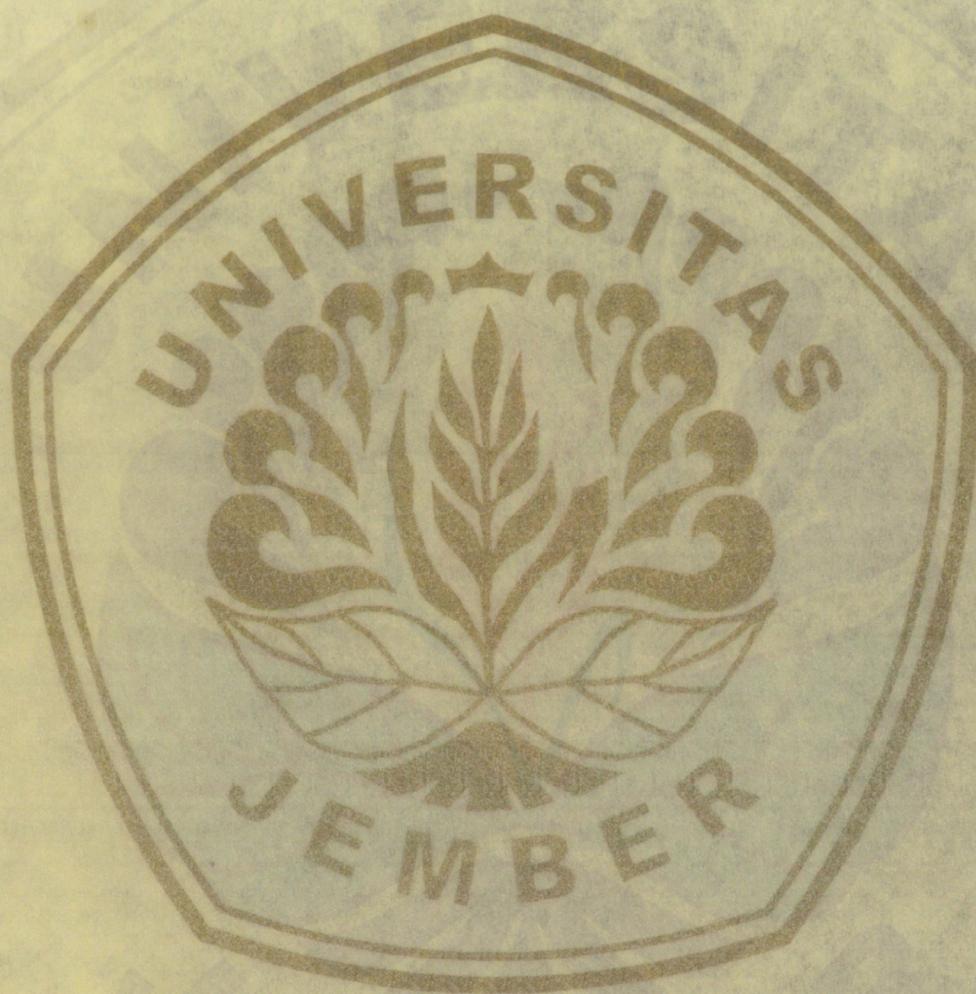
#### 4.3 Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Pada sub bab sebelumnya jelas tergambar bahwa keunggulan bersaing yang ingin diperoleh PT. TIKI Cabang Jember adalah Keunggulan Fokus Diferensiasi. Dengan kata lain, PT. TIKI Cabang Jember ingin menciptakan keakraban dengan pelanggan (*Customer Intimacy*) agar dapat memberikan nilai superior kepada pelanggan. Oleh karena itu, sejak awal berdiri PT. TIKI Cabang Jember telah memposisikan diri produsen yang berkualitas. Hal ini yang semakin memantapkan keputusan PT. TIKI Cabang Jember untuk menerapkan strategi pemasaran Fokus Diferensiasi.

Posisi PT. TIKI Cabang Jember sebagai pengikut pasar tidak menjadikannya untuk bersikap pasif atau hanya meniciplak perusahaan pemimpin pasar. Sadar dengan keterbatasannya dalam hal pengalaman pasar dan sumber daya lainnya,

PT. TIKI Cabang Jember berusaha mengatasinya dengan menyusun suatu strategi pemasaran yang efektif, PT. TIKI Cabang Jember banyak belajar dari pengalaman perusahaan pesaing yang lebih unggul dengan mengikutinya dan memperbaiki produk dan program pemasaran. Strategi ini menguntungkan PT. TIKI Cabang Jember karena untuk melakukan hal tersebut PT. TIKI Cabang Jember tidak mengeluarkan biaya yang besar. Namun PT. TIKI Cabang Jember senantiasa waspada dan segera memanfaatkan peluang pasar yang muncul. Untuk itu PT. TIKI Cabang Jember selalu berusaha menyampaikan keunggulan mutu produknya dan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, PT. TIKI Cabang Jember juga tidak lengah terhadap kemungkinan serangan yang muncul dari perusahaan lain dan selalu siap untuk memasuki pasar baru begitu ada kesempatan terbuka.





## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember merupakan perusahaan jasa yang harus menghadapi persaingan usaha yang cukup ketat. PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember membutuhkan strategi yang tepat untuk memenangkan kompetisi tersebut, terutama strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Strategi pemasaran yang menjadi pilihan PT. TIKI Cabang Jember harus sanggup menempatkan keunggulan produk jasanya dalam kancah persaingan. Dengan keunggulan yang dimiliki PT. TIKI Cabang Jember berharap dapat merebut dan mempertahankan konsumen yang menjadi sasarannya. Dari analisis SWOT diketahui bahwasanya PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember berada pada posisi kuadran kesatu (3) ini berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi yang tepat untuk digunakan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember adalah "Strategi Fokus Diferensiasi". Hal ini untuk menciptakan keakraban dengan pelanggan (*Customer Intimacy*) agar dapat memberikan nilai superior kepada pelanggan.
2. PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember harus meningkatkan atau mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki yaitu : keunggulan dalam hal kecepatan serta ketepatan pengiriman dan kualitas pelayanan. Sehingga perusahaan akan bisa mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasainya.

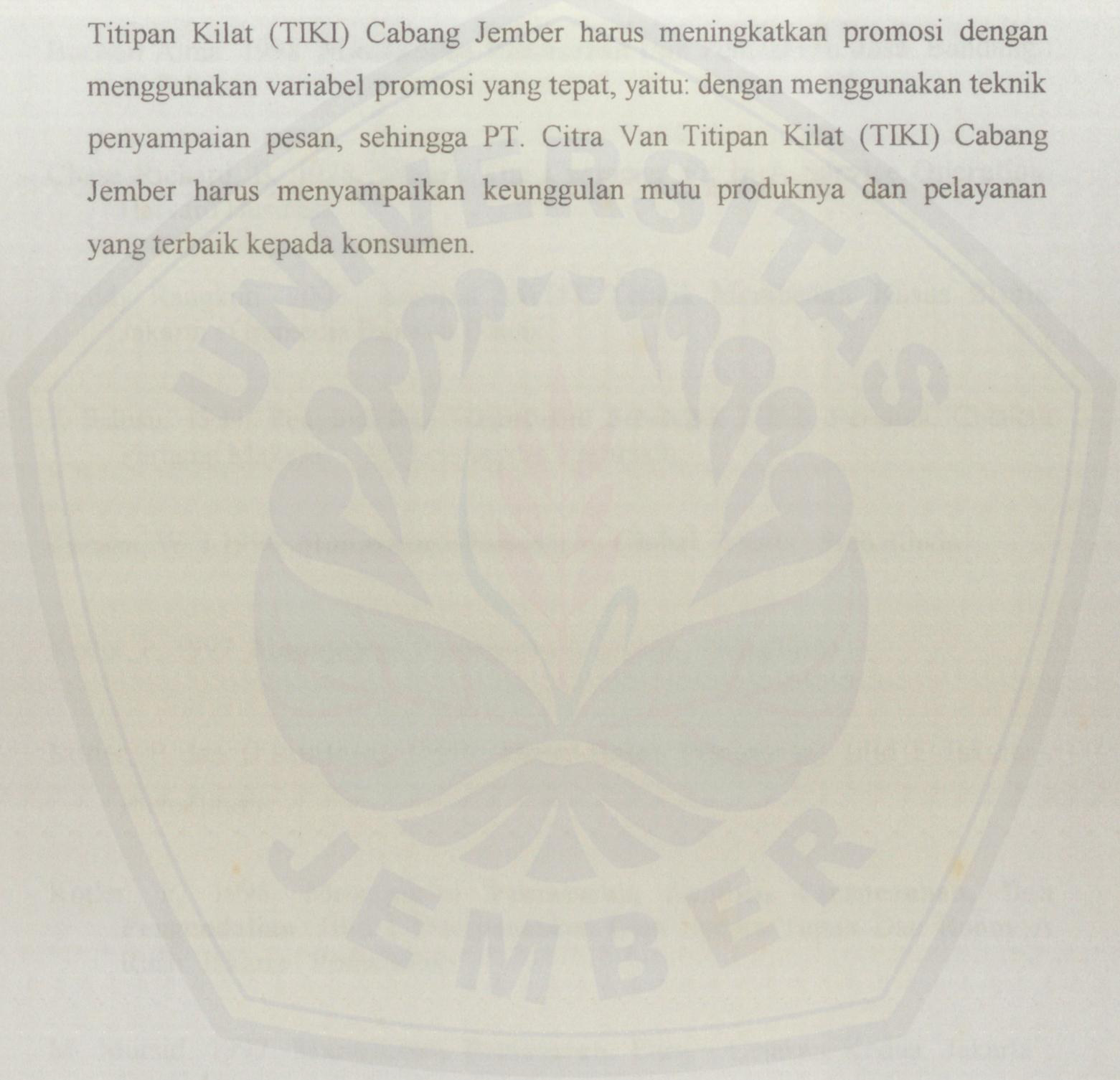
### 5.2 Saran

Dalam upaya untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember dalam menghadapi persaingan yang ketat, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya strategi pemasaran yang menjadi pilihan dari Manajemen PT. TIKI Cabang Jember adalah Strategi Fokus Diferensiasi. Strategi ini dipilih dengan

mempertimbangkan semua kemampuan dan kelemahan yang diselaraskan dengan setiap peluang dan ancaman yang muncul. Strategi Fokus Diferensiasi ini mengejar keunggulan diferensiasi produk dalam segmentasi pasar tertentu dan juga untuk mewujudkan nilai superior keakraban dengan pelanggan.

2. Untuk meningkatkan penjualan produk dalam hal ini jasa, PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember harus meningkatkan promosi dengan menggunakan variabel promosi yang tepat, yaitu: dengan menggunakan teknik penyampaian pesan, sehingga PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember harus menyampaikan keunggulan mutu produknya dan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.



Sunarto. 1994. **Manajemen Strategi**. Edisi Pertama Cetakan Pertama. Malang : BP STIE Malangkucewara

Stanton, W. J. 1993. **Prinsip Pemasaran**. Jilid I. Jakarta : Erlangga

Swasta Basu. 1997. **Azas-Azas Marketing**. Edisi Kedua. Yogyakarta : Liberty

Tjiptono Fandy. 1998. **Strategi Pemasaran**. Edisi Pertama. Yogyakarta : Liberty

Widiyanto. 1999. **Penerapan Analisis SWOT Sebagai Dasar Strategi Pemasaran Pada PT. WINGS SURYA Cabang Situbondo**. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember

