

**PENERAPAN ANALISIS S.W.O.T. SEBAGAI DASAR
PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN 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



Asal:	Hadiah	Klass
Terima dari:	Pratiwi	fsd R/ HAR
Oleh:	13 JUN 2002	T
No. Induk:	0975	
KLASIR/ E. Y.:		

Hariyanto

NIM : 970810201404 E

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2002

JUDUL SKRIPSI

PENERAPAN ANALISIS S.W.O.T. SEBAGAI DASAR PEMILIHAN
STRATEGI PEMASARAN PADA PT. CITRA VAN TITIPAN
KILAT (TIKI) CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a Hariyanto

N. I. M. 970810201404 E

J u r u s a n Manajemen

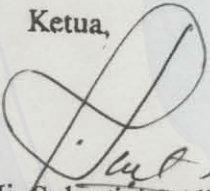
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

10 MAY 2002

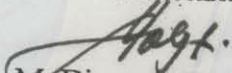
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

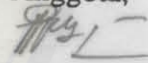
Ketua,


Dra. Hj. Suhartini Sudjak
NIP. 130 368 797

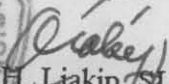
Sekretaris,

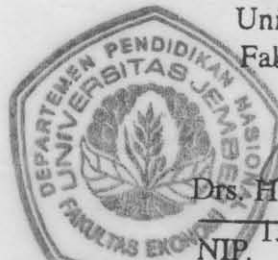

M. Dimiyati, SE, M.Si
NIP. 132 086 413

Anggota,


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

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Drs. H. Liakip, SU
NIP. 130 531 076



TANDA PERSETUJUAN

Judul : Penerapan Analisis S.W.O.T. Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Jember.

Nama Mahasiswa : Hariyanto

NIM : 97-1404 E

Jurusan : Manajemen

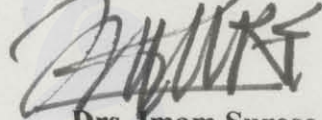
Kosentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



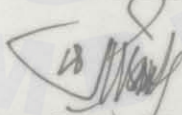
Drs. Diah Yulisetiari, Msi
NIP. 131624474

Pembimbing II



Drs. Imam Suroso, Msi
NIP. 131759838

Ketua Jurusan



Dra. Susanti P. Msi
NIP. 132006243

Kupersembahkan Skripsi Ini Kepada:

- *Ayahanda M. Arli dan Ibunda Muhayatun tercinta yang selalu memberikan do'a demi kesuksesan putra-putrinya*
- *Mertuaku tercinta (H. Umar Faruq, Hj. Fatima, serta Ibu Hj. Kiptiyah dan semua keluarga besar Hj. Sholeha)*
- *Istriku Juwariyah tersayang yang selalu setia menyayangiku*
- *Teman-teman senasib dan seperjuangan (keluarga cemara) yang turut membantu penyelesaian skripsi ini*
 - *Almamaterku tercinta*



MOTTO

Sebesar keinsafanmu

Sebesar itu pula keuntunganmu

(Zarkasih, Gontor)

ABTRAKSI

“Penerapan Analisis S.W.O.T. Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember”. Hariyanto, 97-1404, Jurusan Manajemen, Program Extention Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini membahas masalah pemilihan strategi pemasaran, yang berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan, dimana strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna meningkatkan penjualan jasa perusahaan. Sebab semua itu merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu mengoptimalkan kinerja perusahaan. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman guna mendapatkan suatu strategi yang tepat bagi perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember serta bagaimana perusahaan menggunakan analisis S.W.O.T. untuk mengatasi suatu permasalahan.

Guna memperjelas pelaksanaan penelitian akan dilakukan dengan rancangan penelitian yang dimulai dengan pengumpulan data secara kualitatif kemudian diolah menggunakan analisis S.W.O.T. Dari pengolahan data tersebut akan dijadikan dasar pemilihan strategi perusahaan.

Pengolahan data pada analisis S.W.O.T. menentukan perusahaan berada pada kuadran ke I yang berarti perusahaan mempunyai banyak peluang dan kekuatan yang cukup baik sehingga kelemahan dan ancaman-ancaman masih dalam tahap terkendali. Maka strategi yang sesuai menurut analisis ini adalah alternatif strategi utamanya strategi ekspansi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang kemudian dapat menentukan penggunaan strategi diantaranya: strategi penetrasi pasar, strategi perluasan pasar dan strategi perbaikan produk. Dengan memperhatikan labilnya kondisi perekonomian dan banyaknya pesaing maka untuk strategi bersaing menggunakan startegi bersaing pemimpin pasar dengan fokus utama melindungi pangsa pasar.

Kata Pengantar

Puji kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya penulisan skripsi dengan judul “Penerapan Analisis S.W.O.T. Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember” dapat kami selesaikan.

Adapun skripsi ini dibuat dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada jurusan manajemen di Fakultas Ekonomi Ekstension Universitas Jember. Proses penulisan skripsi ini banyak melibatkan berbagai pihak, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya pada berbagai pihak yang ikut berpartisipasi langsung maupun tidak langsung sehingga kegiatan penulisan skripsi ini dapat dilakukan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada:

1. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, Msi. selaku Dosen Pembimbing I dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Imam Suroso, Msi. selaku Dosen Pembimbing II dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan pengajaran selama menuntut ilmu di Universitas Jember.
5. Bapak Bakti Setyo Sudarmono, SE. selaku pimpinan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data.
6. Kedua orang tua yang telah banyak memberikan dorongan dengan mengorbankan segala daya darisebagian hidupnya untuk kepentingan cita-citaku.
7. Istriku Juwariyah, SE. tersayang yang senantiasa menemaniku dengan sabar.

membantu dan memberikan dorongan semangat.

Digital Repository Universitas Jember

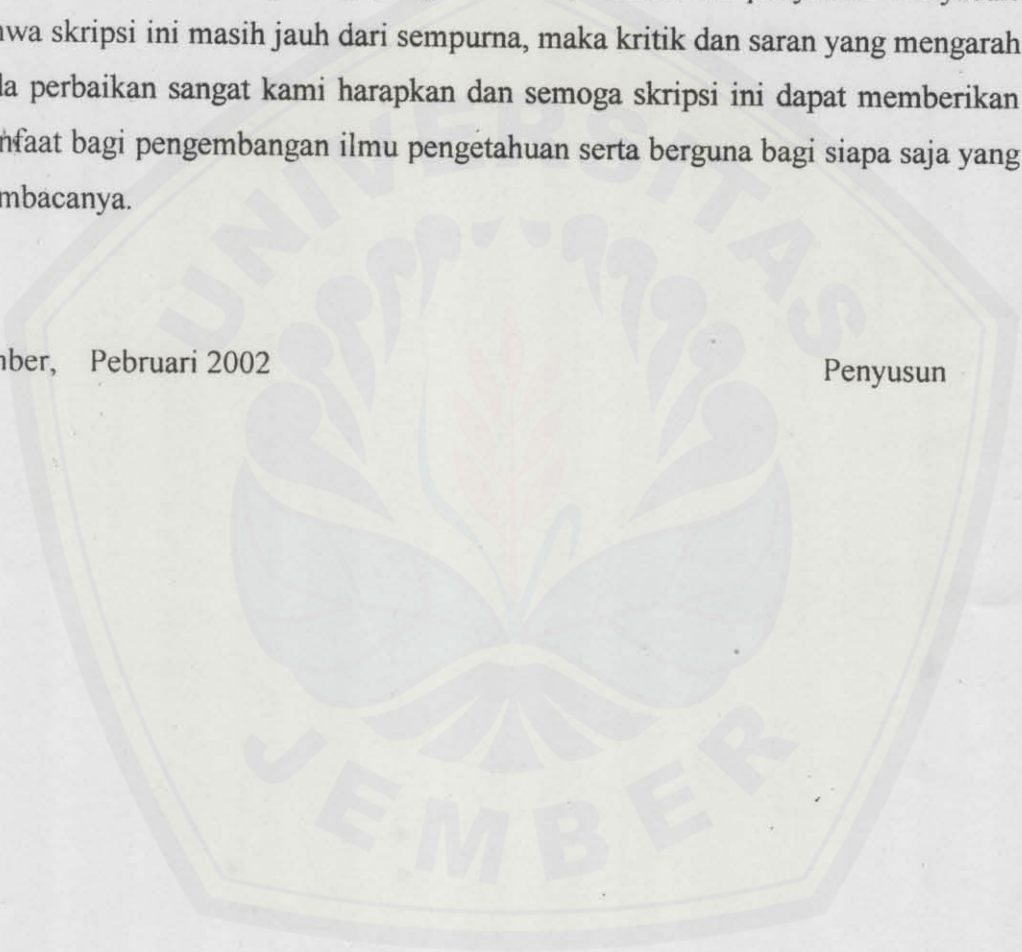
vi

9. Semua pihak yang turut membantu penyusunan skripsi ini.

Akhirnya tiada gading yang tak retak, karena itu penyusun menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka kritik dan saran yang mengarah pada perbaikan sangat kami harapkan dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta berguna bagi siapa saja yang membacanya.

Jember, Pebruari 2002

Penyusun



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
TANDA PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Landasan Penelitian Terdahulu	4
2.2 Landasan Teori	4
2.2.1 Pengertian Pemasaran	4
2.2.2 Pengertian dan Konsep Strategi	5
2.2.3 Alternatif Strategi Utama	6
2.2.4 Alternatif Strategi Pemasaran.....	9
2.2.5 Strategi Pemasaran yang Bersaing	10
2.2.6 Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran	20
2.2.7 Konsep dan Pengertian Jasa	21
2.2.8 Karakteristik Jasa	24

2.2.11 Pengertian Analisis S.W.O.T.....	29
III. METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Prosedur Pengumpulan Data.....	33
3.3 Definisi Variabel Operasional.....	34
3.4 Metode Analisis.....	35
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah.....	36
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	38
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.....	38
4.1.2 Jenis Pelayanan.....	39
4.1.3 Filosofi Perusahaan	40
4.1.4 Struktur Organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.....	41
4.1.5 Kondisi Lingkungan Internal.....	42
4.1.6 Kondisi Lingkungan Eksternal.....	46
4.2 Analisis Data dan Pembahasan	48
4.2.1 Analisis Data	48
4.2.2 Pengumpulan Data-Data S.W.O.T	49
4.2.3 Pengolahan Data S.W.O.T	51
4.3 Pembahasan.....	55
4.3.1 Pembahasan Analisis S.W.O.T.....	55
V. SIMPULAN DAN SARAN	58
5.1 Simpulan.....	58
5.2 Saran.....	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran	21
Gambar 2: Analisis S.W.O.T.....	31
Gambar 3: Kerangka Pemecahan Masalah.....	36
Gambar 4: Struktur Organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Jember	41
Gambar 5: Hasil Analisis S.W.O.T	54

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Laporan Rekapitulasi Tahunan	42
Tabel 2: Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga kerja.....	45
Tabel 3: Market Share Perusahaan Jasa Pengiriman Barang Tahun 2001.....	47
Tabel 4: Faktor Strategis Internal PT. Tiki.....	52
Tabel 5: Faktor Strategis Eksternal PT. Tiki.....	53
Tabel 6: Matrik S.W.O.T PT. Tiki	55



1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam pembangunan dewasa ini, salah satu titik tekan yang harus diperhatikan adalah sektor ekonomi. Maka mobilitas penduduk pun meningkat, mobilitas yang tinggi tersebut meliputi sektor manufaktur dan jasa. Peranan perusahaan jasa terutama di negara-negara maju sangat menonjol dan tidak kalah besarnya dari jumlah perusahaan manufaktur. Di Indonesia perkembangan sektor jasa berkembang cepat. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya prosentase sektor jasa dalam produk domestik bruto yaitu dari 40,2% di tahun 1988 menjadi 49,6% pada tahun 1998 (BPS, 1998: 446; 1998:549).

Fenomena ini menunjukkan adanya peluang yang besar di sektor jasa baik bagi pengusaha maupun tenaga kerja. Di sisi lain akan mempertajam persaingan di sektor jasa, sehingga setiap perusahaan jasa perlu memikirkan kembali misi bisnis dan strategi pemasaran mereka secara kritis sehingga perusahaan dapat bersaing secara terus menerus dan berharap searah dengan keinginan konsumen. Dalam hal pemasaran, keberhasilan suatu perusahaan harus ditunjang dengan keberhasilan, yaitu memilih produk yang tepat, harga yang pantas saluran distribusi yang baik dan promosi efektif, atau kita sebut dengan 4P yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (tempat), *Promotion* (promosi) harus berfungsi secara terpadu (Mursid, 1997: 69).

Banyaknya pilihan yang dapat diambil dalam membeli produk jasa membuat konsumen semakin selektif dalam memilih produk jasa yang akan dibelinya. Konsumen dalam melakukan pengambilan keputusan pembelian produk jasa berbeda-beda tergantung pada tipe keputusan pembelian yang akan diambil. Semakin kompleks dan mahal keputusan untuk membeli suatu produk, semakin kompleks banyak kemungkinannya melibatkan pertimbangan pembeli. Umumnya konsumen bersedia membeli suatu produk disebabkan adanya

memuaskan kebutuhan dan keinginan atas pembelian barang dan jasa. Hal ini menimbulkan kewajiban tertentu bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Perusahaan jasa pengiriman barang merupakan salah satu perusahaan jasa yang tumbuh pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat untuk keperluan pelayanan pengangkutan atau pengiriman barang dari suatu tempat ke tempat lain. Konsekuensi dari pelayanan jasa pengangkutan ini juga menuntut peningkatan sarana dan prasarana transportasi dan perhubungan yang memadai, yang akan menunjang roda pembangunan. Utamanya dalam meningkatkan pemerataan dan penyebaran hasil-hasil produksi serta meningkatkan sarana perhubungan dan komunikasi dari satu pihak ke pihak lain. Sarana pengangkutan ini pada dasarnya tidak sedikit, karena disamping pihak swasta, pemerintah juga menyediakan sektor jasa ini baik melalui darat, laut maupun udara. Namun mengingat kebutuhan masyarakat akan jasa pengangkutan/pengiriman barang ini semakin meningkat, sehingga membuka kesempatan/peluang pihak swasta turut serta.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi konsumen dalam memilih produk jasa pengiriman yaitu: jaringan wilayah operasional, kecepatan penghantaran, keamanan dan pelayanan kepada konsumen/service (Sandi Wijaya, 1998: 18).

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, merupakan salah satu perusahaan pengangkutan/pengiriman di Jember., disamping perusahaan sejenis diantaranya: PT. POS Indonesia, Kerta Jaya Pustaka, Elteha, Indo Exprest, DHL, dan Pandhu Siwi. Semakin banyak perusahaan baru berdiri semakin besar pangsa pasar diperoleh, yang menyebabkan semakin tajam persaingan diantara perusahaan dan akan terus berusaha memuaskan konsumen guna merebut perhatian konsumen untuk menggunakan produk jasa mereka. Dalam penelitian ini dapat memberikan alternatif lain dalam pengambilan kebijakan guna menentukan strategi pemasaran yang akan dipakai oleh perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, sehingga diharapkan dapat memberikan

1.2 Perumusan Masalah

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, merupakan salah satu perusahaan pengangkutan/pengiriman di Jember, disamping perusahaan sejenis diantaranya: PT. Pos Indonesia, Kerta Jaya Pustaka, Elteha, Indo Exprest, DHL dan Pandu Siwi Santosa. Semakin banyak perusahaan baru berdiri semakin besar pangsanya diperoleh, yang menyebabkan semakin tajam persaingan diantara perusahaan dan akan terus berusaha memuaskan konsumen guna merebut perhatian konsumen untuk menggunakan produk jasa mereka.

Berdasarkan uraian tentang latar belakang masalah diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana PT. Citra Van titipan Kilat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menentukan pemilihan strategi pemasaran yang tepat.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan yaitu PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.
- b. menentukan penerapan strategi yang sesuai pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi perusahaan: sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dan langkah-langkah untuk mengatasi masalah yang ada dalam perusahaan khususnya di bidang strategi pemasaran.
- b. Bagi pihak lain: sebagai bahan informasi pendahuluan atas penelitian yang dilakukan serta sebagai bahan pertimbangan terhadap penelitian serupa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.
- c. Bagi penulis dapat memahami pengetahuan tentang praktik dalam perusahaan



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

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

Persamaan dengan penelitian ini adalah:

- a. masalah yang diteliti sama yaitu strategi pemasaran.
- b. menggunakan analisis yang sama yaitu analisis S.W.O.T.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah:

- a. produk yang diteliti/jenis perusahaan
- b. analisis S.W.O.T. disertai dengan metode setengah rata-rata.
- c. daerah pemasaran.

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang dilakukan memberi solusi tentang strategi pemasaran yang tepat dengan harapan bisa memaksimalkan kinerja perusahaan, yang nantinya dapat diterapkan pada perusahaan jasa pengiriman barang pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember yang berlokasi di Jl. A. Yani 91 di Jember.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Konsep pemasaran secara global mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan tingkat persaingan. Definisi pemasaran adalah

mengemukakan bahwa pemasaran adalah sebuah proses sosial dan manajerial yang dengannya individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh yang mereka butuhkan dan mereka inginkan dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk dan nilai satu sama lain.

Menurut Basu Swasta (1997: 4) mengemukakan bahwa pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses penukaran.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia dengan cara menciptakan produk atau jasa melalui proses penukaran.

2.2.2 Pengertian dan Konsep Strategi

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber dana dan usaha suatu organisasi.

Definisi tentang strategi, banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya adalah pendapat dari Tjiptono (1998: 3) yang mengutip dari pendapat Jain mengungkapkan bahwa setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi sebagai berikut:

- a. sumber daya yang dimiliki terbatas.
- b. ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
- c. komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
- d. keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.

Dan menurut pendapat Tjiptono (1998: 3) yang mengutip pendapat Stoner, dkk. mengemukakan bahwa konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:

- a. perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*).
- b. perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam menuliskan strategi organisasi.

Perspektif yang kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pada definisi ini setiap organisasi pasti mempunyai strategi, meskipun strategi ini tidak pernah dirumuskan secara eksplisif, pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menguasai diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Berbagai definisi diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa strategi adalah suatu kerangka kerja fundamental organisasi, yang mana dengan strategi tersebut organisasi berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2.2.3 Alternatif Strategi Utama

Alternatif strategi utama adalah beberapa strategi yang ditawarkan, bersangkutan dengan strategi tingkat perusahaan/bisnis. Ada 4 strategi utama, yaitu: stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi. Semuanya merupakan pilihan untuk kecepatan atau upaya dalam batasan bisnis masa kini atau untuk mengubah misi (Jauch & Glueck, 1997: 216).

Adapun uraian dan penjelasan keempat strategi tersebut adalah:

a. Strategi Stabilitas (Jauch & Glueck, 1997: 217)

Ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- 1) perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk/jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya.

Mengapa perusahaan menggunakan strategi stabilitas?

Sejumlah penjelasan dapat diberikan untuk mendukung stabilitas yaitu:

- a) perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya baik. Manajemen tidak selamanya selalu memahami kombinasi keputusan yang menyebabkan berhasil. Oleh sebab itu, “kami meneruskan cara yang selalu kita lakukan disini”.
- b) strategi stabilitas paling kecil resikonya, semakin besar perusahaan maka semakin besar pula daya tahan menanggung resikonya.
- c) manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran. Karena para eksekutif tidak mau mempertimbangan alternatif lainnya.
- d) lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategis stabilitas, karena tidak mengganggu kebiasaan rutin.
- e) lingkungan dianggap relatif stabilitas dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang menjadi manfaat perusahaan.
- f) terlalu banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidakefisiensian.

b. Strategi Ekspansi (jauch & Glueck, 1997: 219)

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- 1) perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pasar batasan bisnisnya.
- 2) perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam lain kegiatan dalam batasnya bisnisnya yang sekarang.
- 3) alasannya yang diberikan perusahaan untuk menerima strategi ekspansi adalah sebagai berikut:
 - a) dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek.
 - b) banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas

- d) motivasi manajemen bahwa seseorang akan termotivasi untuk di kenang karena telah melakukan perubahan.
- e) mempercayai kurva pengalaman.
- f) percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli

c. Strategi Penciutan

Strategi penciutan dilakukan oleh perusahaan apabila:

- 1) perusahaan merasa perlu mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka.
- 2) perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Strategi ini merupakan strategi yang paling berat untuk dilaksanakan, karena bertentangan dengan watak sebagian besar perencanaan strategi dan menguatkan adanya kegagalan. Beberapa alasan dalam penggunaan strategi penciutan adalah:

- a) perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan buruk.
- b) perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka.
- c) lingkungan dipandang sedemikian menghambat sebagai kekuatan interen tidak mau menghadapi.
- d) peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di tempat lain dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

d. Strategi Kombinasi (Jauch & Glueck, 1997: 224)

Strategi kombinasi adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila:

- 1) keputusan strategi terfokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan.

Strategi kombinasi bukanlah strategi yang mudah digunakan, jauh lebih mudah mempertahankan perusahaan dengan menggunakan satu strategi saja pada suatu saat.

2.2.4 Alternatif Strategi Pemasaran .

Dalam strategi pemasaran terdapat alternatif-alternatif yang dapat dilaksanakan, terutama yang tergabung dalam strategi ekspansi yang mendukung pertumbuhan agresif yaitu: (Philip Kotler, 1998: 78)

a. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar dilakukan untuk mengatasi perkembangan pasar dengan mengembangkan produk, dimana dalam melakukan penetrasi pasar, perusahaan harus membanjiri pasar dengan produk-produknya. Sehingga terjadi penutupan pada kelowongan-kelowongan produk di pasaran termasuk kelowongan produk milik pesaing.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Dalam hal ini perusahaan melakukan penambahan dan mencari pasar baru, yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan, hal-hal yang perlu dilakukan:

- 1) perlu diuji apakah terdapat banyak pemakai potensial di suatu tempat, misalnya jika selama ini produk diarahkan untuk pasar konsumen, perusahaan perlu mencari pasar kantor atau industri, atau bisa juga selama ini penjualan produk tersebut ditujukan pada segmen pasar tertentu, kemudian segmen tersebut diperluas dengan mengarahkan produk tersebut untuk segmen yang lebih tinggi.
- 2) perlu diperluas pemasarannya secara geografis, yaitu ke wilayah baru atau ke daerah baru.

c. Strategi Perbaikan produk

Perusahaan dituntut untuk mengembangkan produk/jasa yang ada dan

misalnya perusahaan jasa pengiriman barang, maka perusahaan harus melaksanakan penganekaragaman jenis pelayanan dengan jenis fasilitas yang berbeda, maka alternatif yang ditawarkan terhadap konsumen akan lebih beragam. Selain itu juga dapat menghindari kejenuhan konsumen.

2.2.5 Strategi Pemasaran yang Bersaing

Strategi pemasaran sebagaimana dikemukakan oleh Tjiptono (1998: 6) adalah suatu alat fundamental yang direncanakan secara sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Dalam strategi pemasaran perlu adanya perencanaan yang terdiri dari pengambilan keputusan mengenai pemakaian faktor-faktor pemasaran yang dapat 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 pengarap peluang pasar**. Menurut Tjiptono (1998: 305-306) ada empat strategi pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

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. Keunggulannya 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 baru dari kalangan tiga kelompok lain, yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakainya. Perusahaan dapat mencari pemakai baru dikalangan tiga kelompok 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 labotarium 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 pejuro, agar jangan sampai dapat dimasuki lawan. Pilihan yang bijaksana adalah pemimpin pasar harus melihat secara cermat wilayah mana yang penting untuk dipertahankan walaupun memakan biaya dan wilayah mana yang

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 di sekitar 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 yang berlawanan, yaitu pertahanan dengan menyerang. Prinsip sistem ini adalah setitik pencegahan lebih berarti daripada pengobatan. Atau dapat juga perusahaan melakukan gerilya di pasar, yaitu memukul pesaing disini, pesaing lain dan membiarkan masing-masing kehilangan keseimbangan.

d) pertahanan serangan balik

Bila sebuah 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 adakah 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 cara baru pada dua cara: yaitu memperluas pasar dan diversifikasi pasar. Strategi ini menciptakan kekuatan strategis 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 terasa kurang efektifitas, apalagi para pesaingnya secara 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 bergantung 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 yang merasa tersaingi cenderung akan meneriakkan monopolisasi, jika perusahaan yang dominan melakukan tindakan-tindakan lebih jauh untuk merebut pangsa pasar.

b) biaya ekonomik.

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

c) strategi bauran pasaran yang keliru.

Kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pasaran 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:

yang besar maka 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 diatas biaya pengembangan kualitas tersebut. Peningkatan mutu produk tidak membutuhkan banyak tambahan 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 lainnya, dan kemudian menyerangnya baik secara langsung ataupun tidak langsung ataupun tidak langsung. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangnya.

- 1) menentukan lawan dan sasaran strategi.

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

- a) perusahaan pemimpin pasar

Pilihan ini beresiko tinggi, tetapi dapat merupakan strategi yang banyak

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 perusahaan 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 dengan menguasai perusahaan-perusahaan kecil.

2) memilih strategi penyerangan

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

- a) suatu perusahaan sebaiknya tidak melakukan penyerangnya, 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 saingannya:

(1) strategi pemotongan harga

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

- (a) penantang harus menyakinkan pembeli bahwa pembeli produk dan jasanya memang dapat dibandingkan dengan milik pemimpin

(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 barang prestise

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 yang 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.

tenaga kerja yang murah, dan peralatan yang lebih modern. Dengan biaya produksi yang lebih murah, diharapkan perusahaan akan mampu menurunkan harga dengan lebih agresif.

(9) promosi yang insentif

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.

c. Strategi Pengikut Pasar

Adalah perusahaan yang 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 perlu 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 yang 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 bila ia tidak mengganjal pemimpin pasar

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 kegiatan pemasarannya tidak begitu terganggu dan karena pangsa pasar pengikut tersebut membantu pemimpin agar tidak dianggap sebagai 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 menguntungkan.
- 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 hal pasar, konsumen, produk, atau lini lini dalam bauran pemasaran. Berikut ini beberapa jenis perusahaan

a) spesialis pemakai akhir

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

b) spesialis tingkat vertikal

Perusahaan mengkonsentrasikan pada beberapa tingkat vertikal dalam rantai produksi-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 geografis

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-produk murah yang kualitasnya lumayan baik.

j) spesialis jasa

Perusahaan menawarkan satu atau beberapa jasa yang tidak disediakan

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 dari satu relung, perusahaan dapat memperbesar kemampuannya untuk bertahan hidup. Bahkan banyak perusahaan besar yang kini lebih suka menerapkan lebih dari satu relung.

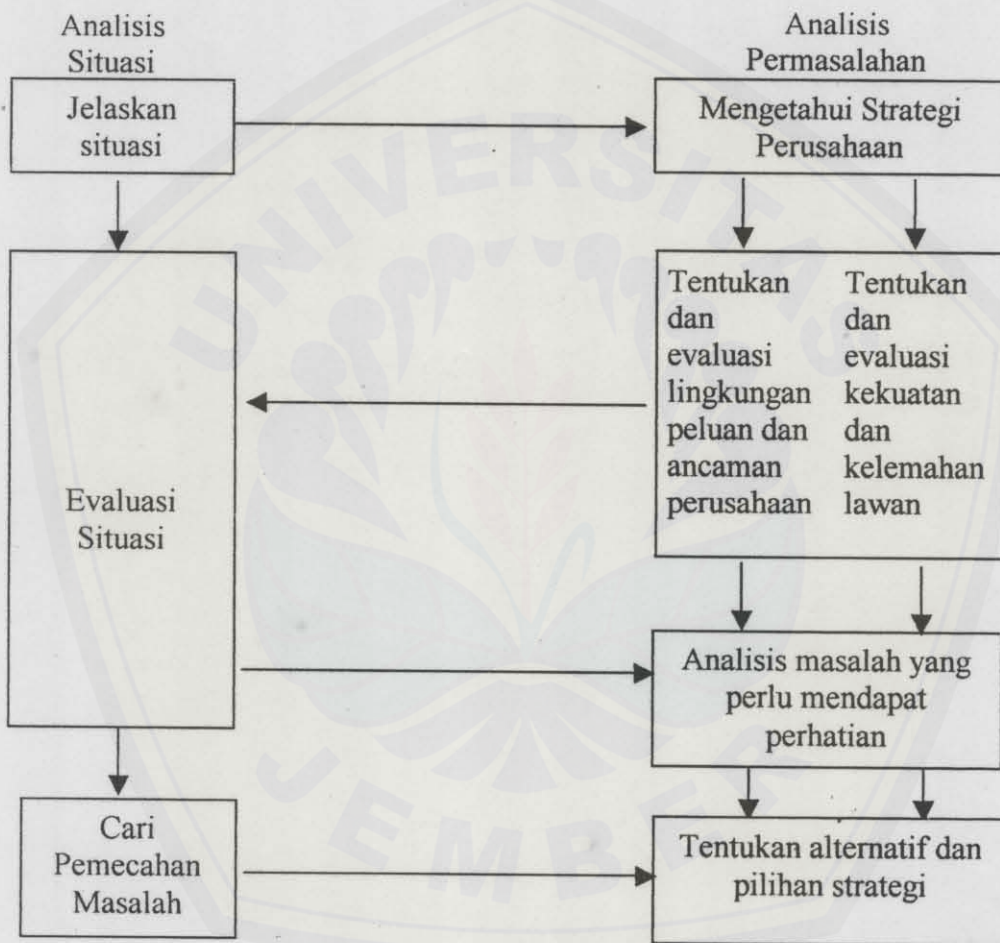
2.2.6 Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran

Menurut Freddy Rangkuti (1999: 15) menyatakan bahwa dalam melaksanakan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan memerlukan tahapan-tahapan dalam melakukan strategi, yaitu:

- a. Tahap 1 : memahami situasi dan informasi yang ada.
- 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 terbaik.

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

Guna jelasnya dapat dilihat dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1: Tahapan-Tahapan Strategi Pemasaran

Sumber: Freddy Rangkuti (1995: 15)

2.2.7 Konsep dan Pengertian Jasa

Pada umumnya dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Salah satu yang banyak digunakan adalah klasifikasi berdasarkan daya tahan atau berwujud tidaknya suatu produk. Berdasarkan kriteria ini, ada tiga kelompok produk, yaitu (Tjiptono, 1998: 5-6):

- a. barang tidak tahan lama (*nondurable goods*), yaitu barang yang berwujud yang

- b. barang tahan lama (*durable goods*), barang yang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dan memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun.
- c. jasa (*services*), yaitu merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

Sebenarnya perbedaan secara tegas antara barang dan jasa seringkali sukar dilakukan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu barang seringkali disertai dengan jasa-jasa tertentu (misalnya instalasi, pemberian garansi, pelatihan dan bimbingan operasional, perawatan, dan reparasi) dan sebaliknya pembelian suatu jasa seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya (misalnya makanan di restoran, telepon dalam jasa telekomunikasi).

Meskipun demikian, jasa dapat didefinisikan sebagai berikut (Kotler, 1994: 464): yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak yang lain yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.

Sedangkan Leonard L. Berry, seperti dikutip oleh Zeithaml dan Bitner (1996: 5) mendefinisikan jasa sebagai *deeds* (tindakan, prosedur, aktifitas), proses-proses dan ujuk kerja *intangible*. Walaupun demikian, wujud jasa bisa saja mencakup laporan akhir yang *tangible* dan atau berupa materi-materi intrusional yang *tangible* untuk melakukan training karyawan.

Payne (1993: 6) mendefinisikan jasa sebagai; "Aktivitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen (nilai atau manfaat) *intangible* yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik dan tidak menghasilkan tranfer kepemilikan".

Berdasarkan definisi tersebut dari sisi penjualan dan konsumsi, jasa mempunyai perbedaan yang kontras dengan barang. Barang adalah suatu obyek yang *tangible* yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah *intrinsic* (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan *perishable* (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan.

Zeithaml dan Bitner (1996: 5) mendefinisikan jasa secara umum sebagai:

yang sama dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (kenyamanan, hiburan, kecepatan, dan kesehatan) yang secara prinsip *intangible* bagi pembeli pertamanya”.

Sebenarnya perbedaan secara tegas antara barang dan jasa seringkali sukar untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu jasa seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya.

Jasa/pelayanan merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari, pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi barang tersebut. Kondisi dan cepat lambatnya pertumbuhan jasa akan sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja (penampilan) yang ditawarkan oleh pihak produsen.

Penawaran suatu perusahaan kepada pasar biasanya mencakup beberapa jenis jasa. Komponen jasa ini dapat merupakan bagian ataupun bagian utama/pokok dari keseluruhan penawaran tersebut. Pada kenyataannya, suatu penawaran dapat bervariasi dari dua kutub ekstrem, yaitu murni berupa barang pada satu sisi dan jasa murni berupa barang pada satu sisi dan jasa murni pada sisi lainnya. Berdasarkan kriteria ini, penawaran suatu jasa perusahaan dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu (Tjiptono, 1998: 6-7):

- a. produk kami, yaitu penawaran semata-mata terdiri atas produk fisik tanpa ada atau pelayanan yang menyertai produk tersebut, misalnya sabun mandi, pasta gigi atau sabun cuci.
- b. produk fisik dengan jasa pendukung, yaitu penawaran atas suatu produk fisik yang disertai dengan satu atau beberapa jenis jasa untuk meningkatkan daya tarik pada konsumennya. Misalnya produsen mobil harus memberikan penawaran yang jauh lebih banyak daripada hanya sekedar mobil saja, yaitu bisa meliputi jasa pengantaran, reparasi, pemasangan suku cadang, dan sebagainya.
- c. *hybrid*, yaitu penawaran terdiri dari barang dan jasa yang sama persisnya.
- d. jasa utama yang didukung dengan barang atau jasa minor, yaitu penawaran yang terdiri dari suatu jasa pokok bersama-sama dengan jasa tambahan

pesawat selama menempuh pesawat menuju tempat tujuannya, ada beberapa unsur produk fisik yang terlibat, seperti makanan dan minuman dan surat kabar yang disediakan oleh perusahaan penerbangan.

- e. jasa murni, yaitu penawaran hampir seluruhnya berupa jasa. Misalnya fisioterapi, konsultasi psikologi, pemijatan, dan lain-lain.

2.2.8. Karakteristik Jasa

Menurut Tjiptono (1998: 15) ada empat karakteristik pokok yang memberikan jasa dengan barang. Karakteristik tersebut meliputi: (1) *Instability*, (2) *Insparability*, (3) *Variability*, (4) *Perishability*.

a. *Instability*

Jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu obyek, alat, atau benda, maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja (*performance*), atau usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki. Meskipun sebagian besar jasa dapat berkaitan dan didukung oleh produk fisik, misalnya mobil dalam jasa transportasi, esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah *performance* yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya.

Jasa bersifat *intangible*, tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli. Tjiptono (1998: 15) mengemukakan bahwa konsep *intangible* ini sendiri memiliki dua pengertian yaitu:

- 1) Sesuatu yang tidak dapat disentuh atau tidak dapat dirasa.
- 2) Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan, atau difahami secara rohaniah.

Seseorang tidak menilai hasil dari jasa sebelum ia menikmatinya sendiri. Bila pelanggan membeli jasa, maka ia hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Penyewa tersebut tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya. Oleh karena itu, untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut. Mereka akan

harga yang mereka amati. Kesimpulan yang diambil para pelanggan akan banyak dipengaruhi oleh atribut-atribut yang digunakan perusahaan jasa, baik atribut yang bersifat obyektif dan dapat dikuantitatifkan maupun atribut yang sangat subyektif dan bersifat perseptual.

b. *Insparability*

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektifitas individu yang menyampaikan jasa (*contact personel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian, kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses *rekrutment*. Kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawannya.

Factor lain yang tidak kalah pentingnya adalah pemberian perhatian khusus pada tingkat partisipasi/keterlibatan pelanggan dalam proses jasa (misalnya aktivitas dan peran serta pelajar/mahasiswa dalam pendidikan di sekolah/PT). Demikian pula halnya dengan fasilitas pendukung jasa sangat perlu diperhatikan, misalnya ruang kuliah yang nyaman, tersedianya OHP, fasilitas komputer, book store, mesin photo copy, CD Room, dan sebagainya. Pemilihan lokasi yang tepat, dalam artian dekat dan mudah dicapai pelanggan juga perlu dipertimbangkan. Hal ini berlaku untuk jasa, dimana pelanggan yang mendatangi penyedia jasa (misalnya museum dan bioskop), maupun sebaliknya penyedia jasa yang mendatangi pelanggan (jasa pengiriman mobil ambulans pada rumah sakit).

c. *Variability*

Jasa bersifat sangat variable karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyaknya variasi bentuk, kualitas, dan jenis tergantung siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Menurut Boyce, Huston dan Thill (1995:

karyawan dalam melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan. Pada industri jasa yang bersifat *people based*, komponen manusia yang terlibat jauh lebih banyak daripada jasa yang bersifat *equipment based*. Implikasinya adalah bahwa hasil (*outcome*) dari operasi jasa yang bersifat *people based* cenderung kurang terstandarisasi dan seragam dibandingkan hasil jasa yang bersifat *equipment based* maupun operasi manufaktur. Para pembeli jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang tinggi sebelum memutuskan untuk memilih penyedia jasa.

d. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktek dokter gigi akan berlalu/hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan. Dengan demikian bila suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

Kondisi diatas tidak masalah bila permintaannya konstan. Tetapi kenyatannya permintaan pelanggan akan jasa umumnya sangat bervariasi dan dipengaruhi faktor musiman. Oleh krena itu, perusahaan harus mengevaluasi kapasitasnya (subtitusi dari penyediaan jasa) guna menyeimbangkan penawaran dan permintaan.

2.2.9 Pengertian Market Share

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

dengan perbandingan antara besarnya penjualan dalam unit dengan total penjualan dari seluruh unsure yang sejenis industri-industri dikalikan dengan 100%.

Dari definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *market share* merupakan perbandingan dan penjualan salah satu dengan jumlah 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 Swastha 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 Assuri tidak jauh berbeda dengan Swastha dan Irawan pada dasarnya sama saja dalam mencari *market share* suatu perusahaan, yaitu dengan membandingkan penjualan seluruh perusahaan secara actual atau estimasi potensialnya.

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.

2.2.10 Analisis Market Share

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

Dimana cara ini sangat bermanfaat dalam mengevaluasi hasil penjualan.

industri. Untuk itu perlu membuat analisa lebih mendalam tentang *market share* perusahaan. Jika pangsa pasar perusahaan meningkat, perusahaan tersebut unggul dari pesaing-pesaingnya. Tetapi jika pangsa pasar 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 pemasaran pesaing lebih efektif.

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

a. *market share* secara keseluruhan

Besarnya *market share* diperhitungkan dari penjualannya 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 menyangkut penentuan industri secara keseluruhan.

b. *market share* yang dilayani

Adalah 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 terbesar. *Market share* relatif lebih besar dari 100% menandakan perasaan itu menyamai *market share* pemimpin pasar, mungkin perusahaan tersebut akan merebut kedudukannya. Kenaikan *market share* relatif dari

Setelah itu memilih ukuran-ukuran *market share* yang akan digunakan, perusahaan menghadapi tugas mendapatkan data yang diperlukan. *Market share* secara keseluruhan adalah ukuran yang biasanya 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.

2.2.11 Pengertian Analisis S.W.O.T

Analisis S.W.O.T merupakan singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *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 di dalam perusahaan yang akan mempengaruhi strategi dan pelaksanaannya. Sedangkan menurut Rangkuti (1999: 19) S.W.O.T adalah singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan) untuk menganalisis kondisi lingkungan internal perusahaan, dan *Opportunities* (peluang), *Treaths* (ancaman) untuk menganalisis kondisi lingkungan eksternal perusahaan. Adapun langkah dalam membuat analisis S.W.O.T adalah sebagai berikut:

a. Tahap Pengumpulan Data

- 1) menentukan faktor strategi internal perusahaan.
- 2) menentukan faktor strategi eksternal perusahaan.

Dari kedua kondisi tersebut selanjutnya;

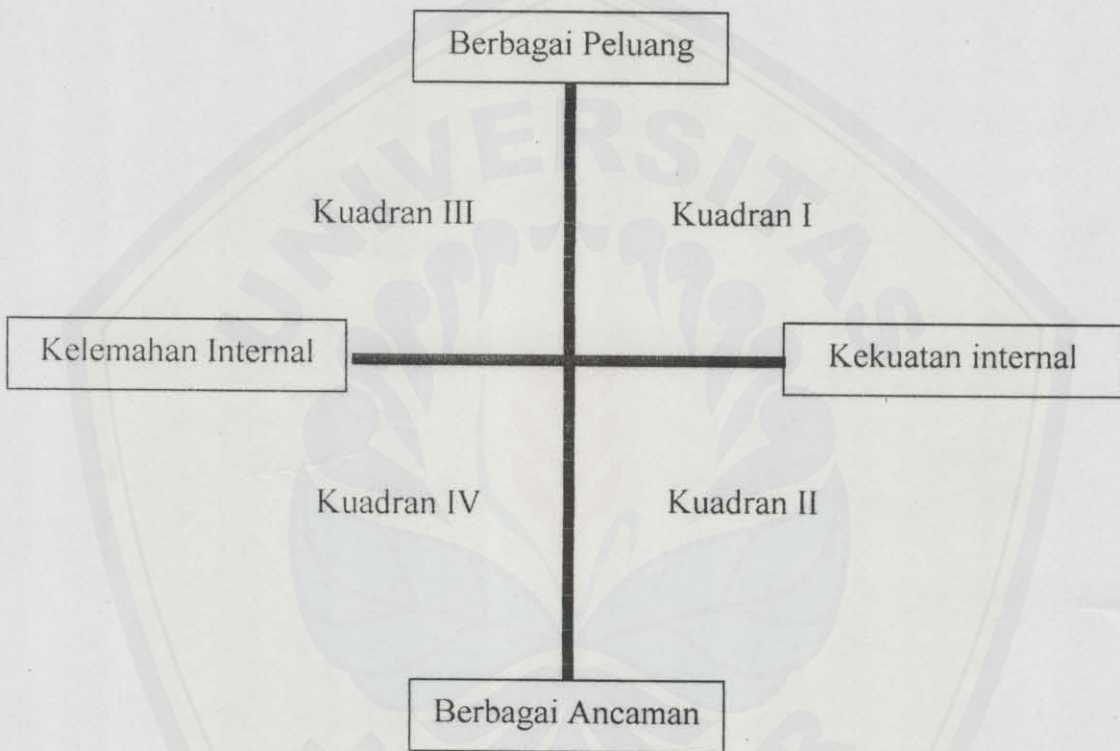
- 3) menentukan kuadran dalam analisis S.W.O.T dimana:

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

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 pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Guna lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2 Analisis S.W.O.T



Gambar 2. Analisis S.W.O.T

Sumber: Freddy Rangkuti (1999;20).

b. Tahap Analisis

Membuat matriks S.W.O.T 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: (Rangkuti 1999: 32)

1) strategi SO

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

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 Pengambilan Keputusan

Menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Berdasarkan analisis S.W.O.T. yang diolah dengan data yang ada maka dapat diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran ke berapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan dipakai oleh perusahaan.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Rancangan penelitian ini dilaksanakan secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif, untuk menggambarkan formulasi strategi sampai implementasi strategi pemasaran yang dilakukan pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

Bogdan dan Taylor sebagaimana yang dikutip oleh Maleong (1991: 3) mengemukakan bahwa:

“Metodologi kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dengan tidak mengisolasi individu/organisasi kedalam variable/hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan”.

Jadi jelaslah bahwa penelitian deskriptif 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 S.W.O.T, kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), ancaman (*Treath*). Dari analisis S.W.O.T ini diperoleh informasi perusahaan berada pada posisi yang bagaimana atau kuadran berapa?. Sehingga dapat menentukan kebijakan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan, dalam hal ini PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

3.2 Prosedur Pengumpulan Data

a. Data dan sumber data

1) Data primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian atau sumber, misalnya pimpinan perusahaan, bagian pemasaran, karyawan perusahaan,

2) Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung atau bukan dari sumber asal, misalnya dari surat kabar, literature, majalah.

b. Teknik Pengumpulan data

Dalam penelitian ini dilakukan

- 1) observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian untuk menyakinkan kebenaran data yang diperoleh dari wawancara.
- 2) wawancara, yaitu pengumpulan data dengan jalan mengadakan wawancara atau tanya jawab secara lisan dengan responden yaitu karyawan bagian pemasaran.

3.3 Definisi Operasional Variabel

S.W.O.T adalah suatu metode analisis yang menentukan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (Tiki) Cabang Jember yang beroperasi di kabupaten Jember. Dari analisis S.W.O.T akan di analisis variabel.

Variabel S.W.O.T yaitu sebagai berikut:

- a. kekuatan adalah kondisi internal perusahaan yang menyatakan keunggulan perusahaan dalam segala bidang, yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang diukur dengan tanda (+) pada penelitian ini.
- b. kelemahan adalah kondisi internal perusahaan yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, dimana kelemahan merupakan titik lemah dari operasional perusahaan yang diukur dengan tanda (-) pada penelitian ini.
- c. peluang merupakan kondisi eksternal perusahaan yang tercipta dari kelemahan kompetitor dan merupakan keadaan konsumen yang dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh kelemahan perusahaan.
- d. ancaman adalah suatu keadaan eksternal yang tercipta dari kondisi bersaing

- e. strategi pemasaran adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi pemasaran perusahaan dengan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama pemasaran dapat tercapai melalui pelaksanaan strategi pemasaran (Jauch and Glueck, 1997: 12).

3.4 Metode Analisis

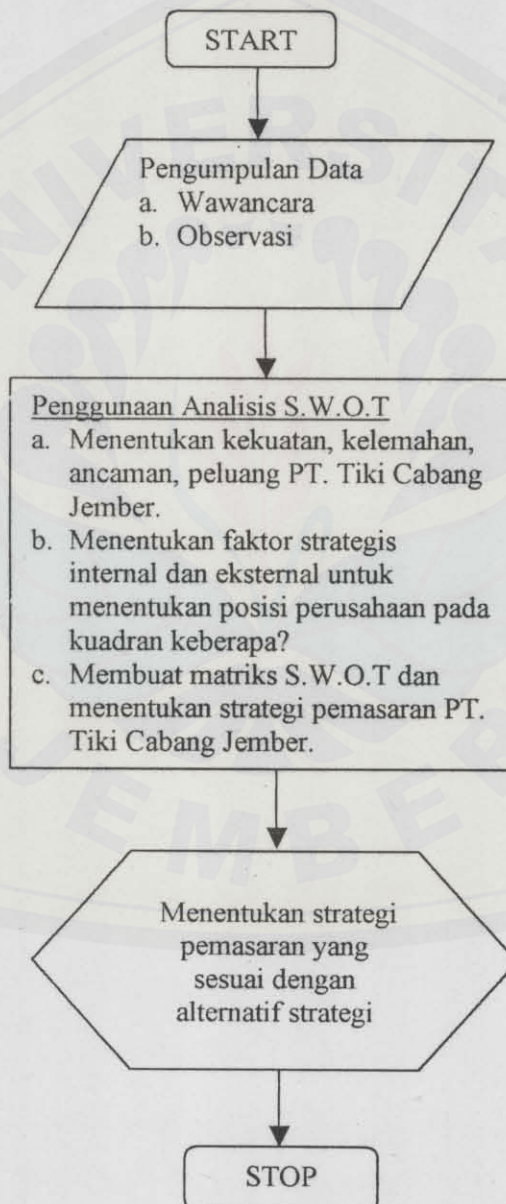
Pengolahan data menggunakan analisis kualitatif, yaitu analisis data yang digunakan untuk data yang tidak berbentuk angka, analisis ini hanya dengan menggunakan kata-kata saja. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah:

a. Analisis S.W.O.T

Merupakan singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Treath* (ancaman) yang mendasari perencanaan strategi. Menurut Agustinus (1996: 68) menjelaskan tentang *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Treath* (ancaman) adalah sebagai berikut:

- 1) *strength* (kekuatan) adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pihak pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
- 2) *weakness* (kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghadapi kinerja efektif suatu perusahaan.
- 3) *opportunity* (peluang) adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- 4) *treath* (ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan lingkungan perusahaan.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3: Kerangka Pemecahan Masalah

Penjelasan kerangka pemecahan masalah:

1. pengumpulan data

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

2. penggunaan Analisis S.W.O.T

Dengan data yang ada dimasukkan ke dalam analisis S.W.O.T yang menentukan peluang, ancaman, kelebihan dan kekurangan perusahaan. Kemudian menentukan strategi internal dan eksternal PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember, dilanjutkan dengan membuat matriks S.W.O.T akan menentukan strategi (S-O, S-T, W-O, W-T).

3. penentuan Strategi Pemasaran

Dengan berdasarkan penggunaan analisis S.W.O.T. akan menentukan kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran dengan harapan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan yaitu PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember

4. menarik Kesimpulan

Dari analisis tersebut dapat memberikan saran yang sesuai dengan analisis yang telah dilakukan.

IV. HASIL DAN 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. 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 wilayah operasional. Sejarah berdirinya perwakilan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember diawali pada tahun 1992, yang beralamat di Jl. A. Yani 91 Jember.

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

Jasa pengiriman PT. TIKI tidak hanya terbatas pada layanan untuk dalam negeri. Dewasa ini PT. TIKI telah membuka layanan untuk keluar negeri baik paket maupun dokumen. Dengan berdirinya 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

Airlines, Hercules Charter, British Airways, Kuwait Air, Royal Brunei dan lain-lain.

Dengan dukungan armada dan tenaga kerja yang handal, PT. TIKI berusaha untuk selalu memberikan jaminan barang yang dikirim dan tiba di tujuan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan perusahaan. Untuk itulah PT. TIKI memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumennya.

4.1.2 Jenis Pelayanan

PT. Tiki memberikan berbagai pilihan produk jasa pengiriman barang kepada konsumen.

a. *Sameday Service (SS)*

Layanan hari ini kirim 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 kota tujuan. Contoh: untuk 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 penerima

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/ONS (khusus dilayani dari kota yang memiliki bandara dengan penerbangan tujuan Singapura, seperti kota: Jakarta dan

Kota Jember merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang memiliki prospek bisnis yang cerah terutama di bidang ekspedisi. Walaupun dalam usia relatif lebih muda dari perusahaan yang sejenis yang lebih dahulu memiliki kantor operasional di Jember, PT. TIKI Jember terus berusaha menjangkau konsumen potensial untuk menjadi pelanggan pengguna jasa PT. TIKI di kota Jember dan sekitarnya.

Dalam operasionalnya di daerah terutama di Jember, PT. 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 services (ONS)*, dan *internasional services*.

4.1.3 Filosofi Perusahaan

Dengan strategi yang terfokus dan konsisten dalam industri jasa pengiriman barang, PT. TIKI telah memperoleh kemajuan atau perkembangan yang sangat signifikan. Ini dibuktikan adanya penghargaan pemerintah pada tahun 1999 yaitu PT. TIKI merupakan perusahaan ekspedisi terbaik untuk layanan jasa pengiriman udara Indonesia, untuk memberikan kepuasan pelayanan sesuai dengan keinginan konsumen. PT. 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. TIKI selalu berusaha memahami/mengerti keinginan dan harapan konsumen pengguna jasa PT. TIKI seperti: faktor keamanan dan efisien (dari segi waktu kecepatan penghantaran dan biaya). Pelayanan PT. TIKI selalu ditingkatkan guna dapat bersaing di pasar domestik dan internasional. Implementasi dari manajemen PT. TIKI secara profesional, PT. TIKI mempunyai personel yang mempunyai motivasi kuat dan berdedikasi yang tinggi siap memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen. Untuk mewujudkan itu

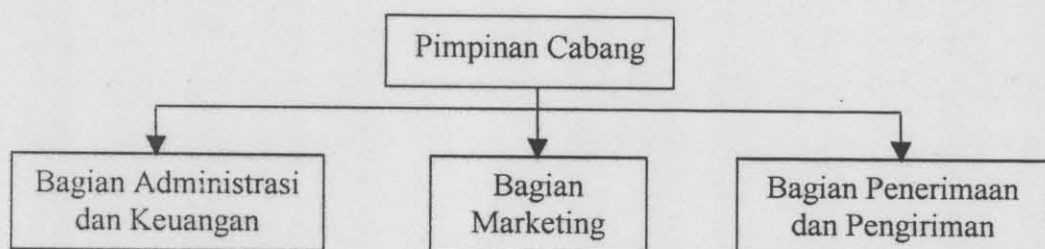
PT. TIKI mempunyai misi untuk mengirimkan barang konsumen dengan aman dan efisien. Untuk mewujudkan tujuannya, PT. TIKI mempunyai filosofi sebagai berikut:

- a. kualitas SDM merupakan kunci kesuksesan operasi bisnis PT. TIKI
- b. orientasi pada kepuasan konsumen
- c. penggunaan teknologi modern

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

Dalam perkembangan dunia usaha yang semakin pesat segala persoalan yang ada dalam perusahaan juga semakin kompleks, sehingga pimpinan perusahaan secara individu tidaklah mungkin secara langsung dapat mengawasi maupun mengerjakan seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan. Untuk itu penyusunan struktur organisasi yang tepat juga diperlukan, dimana dalam struktur organisasi akan menunjukkan jelas tentang tugas, wewenang, tanggung jawab menurut bagian-bagian yang sesuai dengan jabatannya.

Struktur organisasi PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember adalah struktur organisasi fungsional, ini dilihat dari tugas dan wewenang adalah dari pimpinan perusahaan atau 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 TIKI Cabang Jember

Keterangan:

- a. **pimpinan cabang** memiliki tugas/wewenang dan mempunyai tanggung jawab menangani operasional di tingkatan cabang area yang dipimpin sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b. **bagian administrasi dan keuangan** yaitu melaksanakan kegiatan administratif kantor termasuk bukti-bukti pengiriman dan penerimaan barang konsumen juga bertanggung jawab akan keuangan perusahaan baik pendapatan dan pengeluaran.
- c. **bagian marketing** yaitu melakukan tugas-tugas pemasaran pada umumnya guna mencari pasar untuk menjaring konsumen menjadi pelanggan/pemakai jasa PT. TIKI.
- d. **bagian penerimaan dan pengiriman barang**, bagian ini mempunyai tanggung jawab penuh atas barang yang dikirim ke PT. TIKI penerima/menerima barang kiriman dari PT. TIKI pengirim dan menghantarkan ke masing-masing alamat penerima dengan segera (cepat dan tepat).

4.1.5 Kondisi Lingkungan Internal

a. Data Keuangan

Berdasarkan dari rekapitulasi tahunan perusahaan sejak periode tahun 1999-2001 dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut:

Tabel 1
Perusahaan Jasa Pengiriman Barang PT. TIKI Cabang Jember
Laporan Pendapatan Jasa Kiriman Barang Dalam tiga Tahun Terakhir
Periode 31 Desember 1999-2001

TAHUN	JENIS LAYANAN			JUMLAH
	REGULER	ONS	INTERNATIONAL	
1999	Rp. 80.225.000	Rp. 51.275.000	Rp. 10.145.000	Rp. 141.645.000
2000	Rp. 80.650.000	Rp. 53.010.000	Rp. 12.250.000	Rp. 145.685.000
2001	Rp. 82.115.000	Rp. 53.950.000	Rp. 13.750.000	Rp. 149.815.000

Dengan melihat data table diatas, perusahaan PT. TIKI mengalami kenaikan pada seluruh jenis layanan jasa dari 3 (tiga) tahun terakhir berkisar 2,9%. Kenaikan ini disebabkan oleh baiknya layanan PT. TIKI pada konsumennya.

b. Pemasaran

1) jaringan wilayah operasional

Saat ini PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember telah mempunyai 240 cabang di berbagai kota yang tersebar di setiap propinsi. Jasa pengiriman PT. TIKI hanya terbatas pada layanan untuk dalam negeri. Dewasa ini PT. TIKI telah membuka layanan untuk keluar negeri baik paket 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, Mandala, Bouroq, Singapura Airlines, Emirates, JAL, Thai Airlines, Hercules Charter, British Airways, Kuwait Air, Royal Brunei dan lain-lain

2) kecepatan penghantaran

Dalam pelayanannya PT. TIKI untuk daerah yang memiliki 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

Bahwa paket atau dokumen yang dikirimkannya tidak bisa tersampaikan secara cepat. Dan 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 telpon pada alamat yang mendapat kiriman, sehingga sebelum barang dikirim, PT. Tiki akan menelpon terlebih dahulu untuk menyakinkan 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 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

suatu sistem dimana seorang konsumen bisa mengecek barang kirimannya melalui akses internet. Selama ini PT. TIKI unggul dalam menggunakan teknologi dan penggunaan 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 dilihat bahwa pelayanan PT. TIKI tak dapat diragukan lagi untuk memberikan yang terbaik pada konsumen.

5) promosi penjualan

Untuk masalah promosi, PT. TIKI pusat memberikan hak otonom apa saja yang harus dilaksanakan dalam melakukan promosi penjualan, yang selama ini dilakukan PT. TIKI Cabang Jember adalah berupa kalender, stiker, dan papan reklame.

c. Sumber daya manusia

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat produktifitas kerja para karyawannya dalam menjalankan tugas. Sedangkan dalam hal mempertinggi kualitas karyawan perusahaan biasanya melaksanakan program pelatihan sebelum pengangkatan karyawan, perusahaan harus selalu melakukan pengawasan yang efektif.

Adapun rincian tenaga kerja di PT. TIKI Cabang Jember dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Perusahaan Jasa Pengiriman Barang
PT. Citra Van Titipan Kilat Jember
Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	-
3	SLTA	2 Orang

Sarana	2 Orang
Jumlah	4 Orang

Sumber Data PT. Tiki Cabang Jember

4.1.6 Kondisi Lingkungan External

a. Ekonomi

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan external, setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau merintangai pencapaian tujuan perusahaan. Keadaan ekonomi di waktu sekarang dan perkiraan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi perusahaan. Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar dan juga ancaman yang serius.

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 sangat mempengaruhi jalannya perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

b. Pemerintah

Perubahan kondisi politik dan peundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategis. Dampaknya terhadap 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. Kebijakan politik pemerintah yang lain 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

dalam persaingan dengan perusahaan yang sejenis. Perusahaan dalam melakukan persaingan tidak melawan dengan satu perusahaan yang sejenis, tapi harus bersaing dengan beberapa perusahaan.

Di Jember ada beberapa perusahaan yang sejenis diantaranya; PT. Pos Indonesia, Kerta Gaya Pustaka, El teha, Indo Exprest dan Pandu Siwi Sentosa. Berikut ini data mengenai *Market Share* perusahaan-perusahaan jasa pengiriman barang yang ada di kawasan Jember.

Tabel (3): Market Share Perusahaan Jasa Pengiriman Barang Tahun 2001

NO	NAMA PERUSAHAAN	Pendapatan (kg)	Prosentase Market Share
1.	PT. INDO EXPREST	16.500	15,7%
2.	PT. TIKI	21.000	20,1%
3.	PT. KERTA GAYA PUSAKA	24.000	22,8%
4.	PT. EL TEHA	28.500	27,1%
5.	PT. PANDHU SIWI SENTOSA	15.000	14,2%
	TOTAL	105.000	100%

Sumber Data : PT.TIKI

Keterangan : Data diolah

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

- a. adanya diskon biaya kiriman dengan berat tertentu
- b. segmen pasarnya perorangan dan pengusaha
- c. adanya hubungan kerjasama dengan PT. Kereta Api Indonesia

Dari informasi beberapa perusahaan jasa swasta kecuali PT. TIKI yang peneliti peroleh bahwasannya ada kesamaan dalam manajemen yaitu manajemen pusat dari masing-masing perusahaan cabang menerapkan sistem target pendapatan bulanan, jadi bila masing-masing cabang sudah memenuhi

Kesamaan yang lain adalah semua aktifitas operasional ditanggung dari pusat termasuk biaya promosi dan gaji pegawai. Di sisi lain bila disbanding dengan PT. TIKI produk pesaing kurang variasi, untuk mengimbangi persaingan PT. TIKI dalam mempertahankan pasarnya senantiasa berusaha memperbaiki kinerjanya di bidang manajemen, pemasaran dan teknologi serta mencari peluang yang dianggap potensial sehingga perusahaan dapat memanfaatkan keadaan ini untuk merebut pangsa pasarnya.

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 demografis dan gaya hidup individual dan masyarakat.

Sikap masyarakat di daerah sekitar perusahaan ikut menentukan berhasil tidaknya kehidupan perusahaan, dengan dibukanya perusahaan jasa pengiriman barang berarti memberi peluang pada masyarakat untuk penyebaran hasil-hasil produksi 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 lebih memperhatikan tarif daripada kualitas layanan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa bertekad untuk untuk mengerti permasalahan budaya pada masyarakat.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Data

Dalam hal ini akan membahas masalah analisis data yang menggunakan

kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan, guna sebagai dasar dalam penentuan strategi perusahaan.

4.2.2 Pengumpulan Data-Data S.W.O.T.

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

d. Kekuatan (*Strenght*)

- 1) bila kita lihat dari segmen pasar PT. TIKI yang sebagian besar pengusaha, tentunya mereka sangat jeli akan pelayanan yang baik dan memuaskan. Dapat kita simpulkan bahwa PT. TIKI mempunyai pimpinan dan karyawan yang cukup berpengalaman serta ditunjang dengan latar belakang pendidikan yang memadai. Karena dengan memiliki kemampuan dasar yang sifatnya manajerial seperti cakap dalam membuat rencana, peka terhadap organisasi dan pekerjaan lainnya, sehingga akan mampu mengatur dan mengelola perusahaan dan sumber daya manusia, dalam arti mengembangkannya. Untuk meningkatkan kemampuan produktifitas dan kemajuan perusahaan.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) pelayanan yang baik

Pelayanan yang baik ini diwujudkan dengan beberapa layanan diantaranya, adanya garansi/jaminan 100% uang kembali bila layanan tidak sesuai,

internet. Lain dari itu perusahaan mempunyai hubungan yang baik diantara perusahaan-perusahaan penerbangan sehingga membuat relatif lebih murah tarif PT. TIKI untuk layanan internasional dibanding perusahaan jasa yang sejenis dengan harapan akan mampu memuaskan konsumen.

5) memiliki jaringan wilayah operasional yang luas

Selama ini PT. TIKI mempunyai 240 cabang di berbagai kota yang tersebar di setiap propinsi dan ditambah di berbagai negara berkantor pusat di Singapura. Ini membuat kiriman barang yang melalui PT. TIKI relatif lebih cepat sampai untuk layanan internasional dibanding perusahaan jasa yang lain.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1) kurangnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan, selama ini perusahaan yaitu PT. TIKI Cabang Jember dalam melakukan promosi hanya dengan kalender, sticker, dan papan reklame. Dengan demikian perusahaan belum bisa menyampaikan secara mendetail mengenai klasifikasi produk layanan jasa perusahaan. Ini mengakibatkan konsumen buta terhadap adanya produk-produk jasa dari perusahaan dan bisa saja terjadi bahwa konsumen semestinya bisa menggunakan salah satu jenis produk jasa perusahaan tidak menggunakannya karena tidak tahu bahwa produk jasa itu ada.

2) tarif relatif mahal

PT. TIKI untuk layanan reguler tarif relatif mahal dibanding perusahaan sejenis, namun untuk layanan internasional relatif murah dibanding dengan perusahaan sejenis.

c. Peluang (*Opportunity*)

1) adanya peluang perdagangan yang semakin berkembang sebab Jember termasuk kota No. 2 terbesar di Jawa Timur dan merupakan kota yang

sedang berkembang. Dari sini diharapkan akan mendukung mobilitas usaha yang lebih baik.

- 2) kemajuan teknologi khususnya teknologi komunikasi bisnis memberikan peluang dan menemukan solusi baru guna memenuhi perkembangan usaha jasa yang secara langsung mempengaruhi penjualan produk/jasa. Perkembangan teknologi yang lain yang menunjang pelaksanaan pemasaran jasa adalah transportasi tentunya dapat mempermudah perusahaan untuk beroperasi.
- 3) baiknya pelayanan yang dilakukan PT. TIKI akan membuat peluang untuk menarik konsumen.

d. Ancaman (*Threath*)

- 1) keadaan politik dalam negeri yang tidak menentu mengakibatkan iklim usaha mengalami gangguan dan hambatan sehingga jalannya perekonomian secara langsung terpengaruh dengan keadaan politik tersebut.
- 2) faktor ekonomi saat ini memberikan perhatian besar terhadap perusahaan jasa pengiriman barang, dengan lancarnya mobilitas perekonomian secara langsung berpengaruh pada aktifitas perusahaan jasa.
- 3) persaingan juga merupakan hambatan dalam upaya meningkatkan penjualan jasa, karena tidak sedikit perusahaan sejenis yang memiliki pangsa pasar yang kemungkinan terus bertambah, dengan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Jadi meskipun suatu perusahaan sudah memiliki pangsa pasar yang besar bukan jaminan bahwa ini mampu untuk mempertahankan jika kualitas dan mutu produk/layanan tidak dijaga.

4.2.3. Pengolahan Data S.W.O.T.

Data yang telah didapatkan baik melalui wawancara maupun observasi secara langsung terhadap obyek yang diteliti akan diolah kedalam analisis

a. Menentukan faktor strategis internal

Di sini akan dibuat suatu matrik yang akan membahas masalah kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada keadaan berapa dalam analisis S.W.O.T.

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 Cabang Jember
Faktor Strategis Internal

NO	Faktor-Faktor Strategis Internal	Keterangan
1.	Jaringan wilayah operasional yang luas	+
2.	Adanya jaminan keamanan barang kiriman	+
3.	Tarif layanan internasional lebih murah dari kompetitor	+
4.	Promosi kurang menunjang pemasaran	-
5.	Tarif layanan reguler lebih mahal dari kompetitor	-
6.	Adanya penghargaan dari pemerintah	+
7.	Adanya pelayanan yang memadai	+
8.	Produk lebih bervariasi	+
9.	Dana operasi tidak ditunjang dari pusat	-
10.	Adanya jaminan pengembalian biaya 100% bila tidak sesuai layanan	+
Keterangan		
1. Kekuatan = (+) =7		
2. Kelemahan = (-) =3		

Sumber data: Diolah

Dengan Hasil Perhitungan Di Atas Maka Dapat Diketahui Bahwa Faktor Strategis Internal Perusahaan $7-3 = (+) 4$.

b. Menentukan Faktor Strategi eksternal

Dalam perhitungan analisis ini akan memperhitungkan ancaman dan peluang perusahaan, yaitu dengan cara peluang akan dikurangi ancaman (O-T) perhitungan ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadron berapa dalam analisis S.W.O.T.

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 External

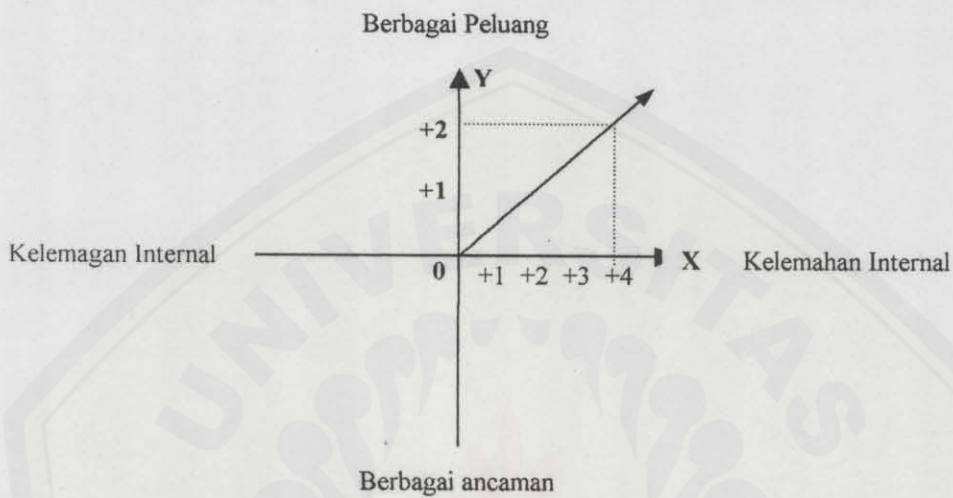
NO	Faktor-Faktor Strategis External	Keterangan
1.	Pesaing lebih luas pangsa pasarnya	-
2.	Timbulnya kompetitor baru	-
3.	Dana promosi pesaing ditunjang dari pusat	-
4.	Jember merupakan kota yang sedang berkembang	+
5.	Munculnya teknologi canggih (internet/komputer)	+
6.	Adanya hubungan baik dngan berbagai armada penerbangan	+
7.	Pelayanan relatif tercepat untuk kiriman internasional	+
8.	Akan adanya pasar bebas antar negara	+
9.	Adanya kerjasama dengan perusahaan sejenis di luar negeri	+
10.	Keadaan politik negara tidak menentu	-
Keterangan		
1. Peluang = (+) = 6		
2. Ancaman = (-) = 4		

Sumber data: Diolah

Dari pengolahan data di atas, maka dapat diketahui perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember berada pada posisi sebagai berikut:

$$6-4 = (+) 2$$

Jadi dari hasil perhitungan kedua faktor strategis Internal dan External akan diketahui bahwa kekuatan dan kelemahan ada pada sumbu (x) dengan nilai +4 sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu (y) dengan nilai +2. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut analisis S.W.O.T. perusahaan PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) pada kuadran 1 (satu) yaitu kuadran yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Yang dapat dilihat pada gambar berikut;



Gambar 5 Hasil Analisis S.W.O.T

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

Dengan data-data yang ada dapat digambarkan matrik S.W.O.T. yang akan menentukan penggunaan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Tabel 6
 Perusahaan Jasa Pengiriman Barang
 PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember
 Matrik S.W.O.T.

Internal	Strenght (S) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaringan operasional yang luas ▪ Hubungan yang baik dengan berbagai armada penerbangan ▪ Tarif internasional lebih murah ▪ Adanya perhanghargaan dari pemerintah ▪ Produk bervariasi 	Weakness (W) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promosi kurang menunjang pemasaran ▪ Tarif reguler lebih murah ▪ Dana promosi bukan dari pusat ▪ SDM yang kurang memadai
Eksternal		
Opportunity (O) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jember merupakan kota berkembang ▪ Adanya teknologi canggih (internet) ▪ Hubungan baik dengan berbagai armada penerbangan ▪ Relatif tercepat untuk kiriman internasional ▪ Akan ada pasar bebas antar negara ▪ Biaya kembali 100% bila layanan tidak sesuai 	Strategi S-O <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertahankan kualitas layanan PT. TIKI ▪ Lebih memperkenalkan wilayah operasional pada konsumen ▪ Melaksanakan perkembangan teknologi ▪ Jaga kualitas SDM pada perusahaan 	Strategi W-O <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lakukan lobi pada konsimen yang sering mendapat kiriman namun tidak mengirim barang lewat PT. TIKI ▪ Jaga hubungan baik dengan mitra usaha ▪ Teknik pelayanan jempot bola ▪ Peningkata Sumber Daya Manusia
Treat (T) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesaing lebih luas pangsa pasarnya ▪ Kondisi politik tidak menentu ▪ Timbulnya kompetitor baru di Kabupaten Jember 	Strategi S-T <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertahankan tarif layanan internasional ▪ Mengidentifikasi pesaing baru di Jember ▪ Memperhitungkan keamanan negara 	Strategi W-T <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan kerja sama dengan berbagai perusahaan di Jember yang membutuhkan jasa pengiriman barang ▪ Gunakan variable promosi yang tepat

Sumber data: Diolah

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pembahasan Analisis S.W.O.T

Opportunity, Treath), maka dapat diketahui bahwa PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Jember berada pada kuadran I (satu) yaitu posisi perusahaan yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategi*).

Sesuai dengan posisi perusahaan yang berada pada kuadran I (satu) maka dapat dipilih strategi utama, yaitu strategi ekspansi atau perluasan. Dimana dalam melaksanakan stratei ekspansi dapat dilaksanakan beberapa alternatif strategi yang dapat mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif diantaranya:

a. Strategi penetrasi pasar

Perusahaan berupaya mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produknya saat ini, perusahaan berupaya lebih giat dalam mengatasi perkembangan pasar dengan memperhatikan produk-produknya, adapun strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara:

- 1) merangsang konsumen untuk lebih banyak membeli dan mempergunakan produk jasa perusahaan. Cara ini sangat cepat jika konsumen belum pernah menggunakan produk/jasa perusahaan dan dapat diyakinkan bahwa akan diperoleh manfaat yang lebih besar jika membeli/menggunakan produk jasa perusahaan.
- 2) menarik konsumen pesaing untuk membeli produk perusahaan. Cara ini dilakukan bila dari pihak perusahaan mengetahui kelemahan dalam produk maupun cara pemasaran pesaing atau bias juga mempromosikan bahwa produk perusahaan mempunyai keunggulan dibanding produk lainnya.

b. Strategi pengembangan pasar

Dalam hal ini perusahaan melakukan penambahan dan mencari pasar baru, yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Hal-hal yang perlu dilakukan:

- 1) perlu diuji apakah terdapat banyak pemakai potensial di suatu tempat, misalnya jika selama ini produk diarahkan untuk pasar kantor atau pasar industri. Perusahaan perlu mencari pasar konsumen rumah tangga atau bisa juga selama ini penjualan produk tersebut ditujukan pada segmen

pasar tertentu, kemudian segmen tersebut diperluas dengan mengarahkan produk tersebut untuk segmen yang lebih tinggi.

- 2) perlu diperluas pemasarannya secara geografis, yaitu ke wilayah baru atau daerah baru.

c. Strategi perbaikan produk

Perusahaan dituntut untuk mengembangkan produk yang ada dan ditujukan untuk pasar sekarang atau pasar sudah ada. Misalnya perusahaan menemukan desain baru tentang layanan jasa yang ditujukan khusus pada konsumen rumah tangga yang mempunyai anak menuntut ilmu/sekolah yang berada di luar kota (paket pelajar)

d. Strategi pemasaran yang bersaing

Sebagai perusahaan yang mempunyai tekad untuk menjadi leader/pemimpin industri jasa pengiriman udara di Indonesia. Ternyata mempertahankan posisi sekarang lebih sulit daripada berjuang menjadi pemimpin pasar, untuk itu perusahaan perlu menerapkan strategi pemimpin pasar dalam menghadapi para pesaingnya walau demikian perusahaan bukan pemimpin pasar, untuk layanan reguler dan untuk jasa pengiriman udara PT. TIKI bisa dikatakan pemimpin pasar. Namun dari berbagai point strategi pemimpin pasar cocok untuk dilaksanakan diantaranya banyak kesamaan dengan kebijakan pertumbuhan yang agresif diantaranya strategi pengembangan pasar, strategi perbaikan produk dan strategi penetrasi pasar. Namun point dari strategi pemimpin pasar yang perlu mendapat perhatian adalah strategi melindungi pangsa pasar sebab perusahaan secara konsisten akan selalu mengadakan pembaharuan dan perbaikan produk/jasa yang dihasilkan agar tingkat persaingan produk/jasa yang dihasilkan dapat memuaskan konsumen.

Selain itu perusahaan selalu ingin menjaga produknya tetap mampu berada pada tingkat pertumbuhan yang terus menerus meningkat. Dengan

V. SIMPULAN DAN SARAN



5.1 Simpulan

Penelitian yang berjudul penerapan analisis S.W.O.T. sebagai dasar pemilihan strategi pemasaran pada PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember dilatarbelakangi oleh semakin banyaknya bermunculan produsen produk jasa sejenis yang menjadi pesaing potensial dan menimbulkan permasalahan yaitu bagaimana perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Pemecahan permasalahan yang ada diperlukan teorisasi tentang bagaimana cara menggunakan analisis S.W.O.T. dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan, sebab strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran serta dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari program pemasaran PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) Cabang Jember.

Hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman PT. Citra Van Titipan Kilat Cabang Jember adalah sebagai berikut:

a. kekuatannya adalah:

- 1) jaringan wilayah operasional yang luas
- 2) adanya jaminan keamanan barang kiriman
- 3) tarif layanan internasional lebih murah dan lebih cepat dari kompetitor
- 4) sumber daya manusia yang memadai
- 5) adanya pelayanan yang memadai/baik
- 6) produk lebih bervariasi
- 7) adanya jaminan pengembalian biaya 100% bila tidak sesuai layanan

b. kelemahannya adalah:

- 2) dana promosi tidak ditunjang dari pusat
- 3) tarif layanan reguler lebih mahal dari kompetitor

- c. peluangnya adalah:
 - 1) Jember merupakan kota sedang berkembang
 - 2) akan adanya pasar bebas antar negara
 - 3) adanya hubungan baik dengan berbagai armada penerbangan
 - 4) pelayanan relatif tercepat untuk kiriman internasional
 - 5) munculnya teknologi canggih (internet/komputer)
 - 6) adanya penghargaan dari pemerintah
- d. ancamannya adalah:
 - 1) Pesaing lebih luas pangsa pasarnya
 - 2) timbulnya kompetitor baru
 - 3) pesaing lebih meriah dalam promosi
 - 4) keadaan politik dalam negeri yang tidak menentu

Semua informasi diatas dapat diketahui melalui analisis S.W.O.T. bahwasannya PT. TIKI Cabang Jember berada pada posisi kuadran ke I (satu) ini berarti perusahaan mempunyai peluang yang bagus dan kekuatan yang cukup baik sehingga kelemahan dan ancaman masih dalam taraf terkendali. Maka strategi yang sesuai digunakan PT. TIKI adalah strategi ekspansi yang akan mendukung pertumbuhan agresif, untuk strategi pemasaran yang bersaing yaitu menggunakan strategi pemimpin pasar yang terfokus pada melindungi pangsa pasar. Karena dengan melihat keadaan persaingan yang dikaitkan dengan keadaan ekonomi yang tidak stabil, maka perusahaan harus bisa mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasainya. Jadi perusahaan harus peka terhadap perubahan yang terjadi dalam pangsa pasarnya.

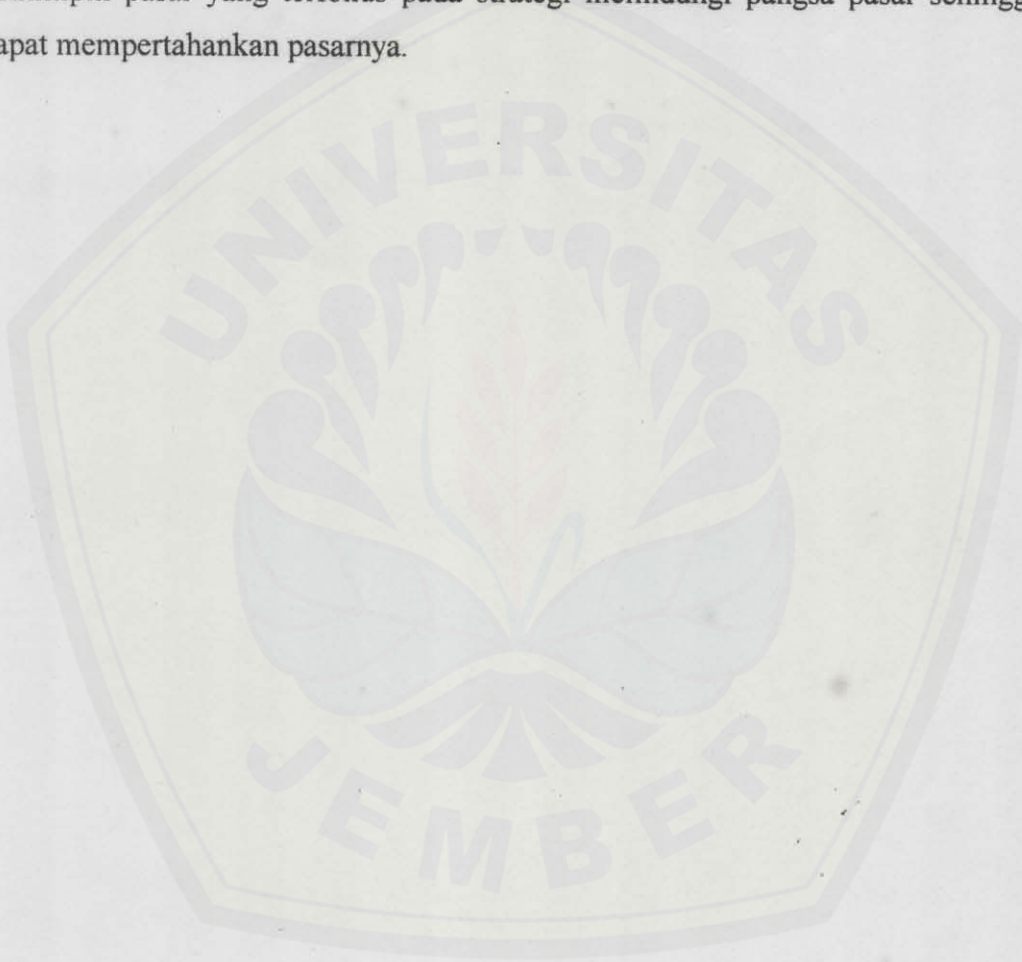
5.2 Saran

Berpedoman pada pengambilan simpulan di atas, maka kami menyarankan untuk menggunakan strategi ekspansi yang didukung oleh kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Maka diantara alternatif strategi ekspansi

pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi perbaikan produk. Untuk menanggulangi kompetitor dan mempertimbangkan kondisi perdagangan di

60

negara Indonesia tidak stabil, kami sarankan untuk menggunakan strategi pemimpin pasar yang terfokus pada strategi melindungi pangsa pasar sehingga dapat mempertahankan pasarnya.





DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1988, **Statistik Indonesia**, Biro Pusat Statistik, Jakarta.
- Anonim, 1998, **Statistik Indonesia**, Biro Pusat Statistik, Jakarta.
- Jauch L.R dan Glueck, 1997, **Manajemen dan Kebijakan Perusahaan**, Edisi Kelima diterjemah oleh Murad, Henry Sitanggang dan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Moleong, L.J, 1991, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mursid M., 1998, **Manajemen Pemasaran**, Edisi Kesatu Cetakan Kedua Bumi Aksara Indonesia, Jakarta.
- Kotler Philip, 1998, **Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian**, Jilid 1 diterjemah oleh Hendra Teguh dan Ronny A Rusli, Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Rangkuti Freddy, 1999, **Analisis S.W.O.T. Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Gramedia, Jakarta.
- Swasta Basu , 1997, **Azas-Azas Marketing**, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Swasta Basu, 1998, **Manajemen Pemasaran Modern**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Tjiptono Fandy, 1998, **Manajemen Jasa**, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono Fandy, 1998, **Strategi Pemasaran**, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wijaya Sandi, 1997, **Tanggung Jawab Tanggung Gugat PT. Titipan Kilat Jember Terhadap Kerusakan dan Kehilangan Barang Kiriman (Skripsi)**, Fakultas Hukum Universitas Jember.