



**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
PADA MATAHARI DEPARTMENT STORE
JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Disusun Oleh :

NUR ARINDANING TYAS

NIM : 040 810 291 077

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2009**

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA MATAHARI
DEPARTMENT STORE JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : NUR ARINDANING TYAS

NIM : 040810291077

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

30 Juni 2009

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

Susunan Tim Penguji

Ketua : Dr. Imam Suroso, SE, M.Si :
NIP. 131759838

Sekretaris : Drs. Didik Pudjo M., MS :
NIP. 131627513

Anggota : Drs. Hadi Wahyono, MM. :
NIP. 131120331



Mengetahui;
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc
NIP. 131417212

TANDA PERSETUJUAN

Judul : Penentuan Strategi Pemasaran pada Matahari
Department Store Jember
Nama : Nur Arindaning Tyas
Nim : 040 810 291 077
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Jember

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Mohamad Dimiyati, SE. MSi
NIP. 132 086 413

Drs. Hadi Wahyono, MM
NIP. 131 120 331

Program Studi Manajemen

Ketua

Dr. Hari Sukarno, MM
NIP. 131 759 761

Tanggal Persetujuan : 30 Juni 2009

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

SURAT PERNYATAAN

Nama : NUR ARINDANING TYAS
NIM : 040810291077
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : M.Pemasaran
Judul Skripsi : PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA
MATAHARI DEPARTMENT STORE JEMBER

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian , pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Jember, 30 Juni 2009
Yang menyatakan,



Nur Arindaning Tyas
NUR ARINDANING TYAS
NIM. 040810291077

PERSEMBAHAN

*Kepada Kedua Manusia yang Luar Biasa,
Yang Hidup dengan Memberikan Contoh,
Dan Membantu Melihat Dunia dengan Mata
Kami Sendiri,
Dari Rahimmu Aku Belajar mencintai &
Berbagi Kasih Sayang,
Dari Hampanan Sajadahmu Aku Belajar Dzikir
Memuji dan Bersyukur Kepada-Nya,
Dari Derai Air Matamu Aku Belajar
Empati & Belas Kasih,
Dari Otot dan Cucuran Keringatmu Aku Belajar
Semangat Hidup & Perjuangan,
Dari Tetes Darahmu Aku Belajar
Peduli & Pengorbanan,
Dari Matamu Aku Belajar Melihat Dunia dengan
Mata Kami Sendiri,*

padamu ibunda dan ayahanda

Aku Dedikasikan Secuil Karya yang Tiada Berarti

**"Allahummaghfir Lii Waliwaalidayya
Warhamhumaa Kamaa Rabbayaani Shaghiira"**

PESUAH

“(Yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingati Allah-lah hati menjadi tenteram.” (QS Ar Ra’d 13: 28)

Pengerjaan skripsi itu bukan hanya membutuhkan kecerdasan dan kepandaian, namun juga membutuhkan ketekunan dan kesabaran. Mengerti dan paham skripsi itu merupakan *management by process*.

Dua hal penting dalam kehidupan ini

1. Mendapatkan apa yang kita inginkan
2. Menjaga apa yang kita dapatkan

MOTTO

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat.
(*Terjemahan Surat Al-Mujadalah ayat 11*)

“ Ilmu adalah senjata, sabar adalah kekuatanku, kejujuran adalah penolongku, kebahagiaan adalah sholat, mencari ilmu itu wajib bagi Muslimin dan Muslimat”

(Hadits Nabi Muhammad SAW)

“Ilmu adalah cahaya, Cahaya adalah penerang, jadi siapa saja yang berilmu Insya Allah hidupnya akan terang dan bercahaya ”

(Orang Bijak)

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Department Store Jember untuk menghadapi dan memenangkan persaingan dengan perusahaan ritel sejenis lainnya.

Metode analisis data dalam penelitian ini, menggunakan metode analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats*), yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal Matahari Departement Store Jember sebagai dasar penentuan strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Departement Store Jember. Berdasarkan data yang telah diperoleh dan menggunakan metode analisis SWOT, maka akan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Matahari Department Store, dengan demikian dapat ditentukan penggunaan strategi pada Matahari Department Store Jember. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari lingkungan internal perusahaan yaitu pimpinan serta karyawan Matahari Department Store Jember dan dari eksternal perusahaan yaitu para konsumen Matahari Department Store Jember. Jumlah sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 55 responden, yang terdiri dari 5 responden berasal dari internal perusahaan yaitu manajer; asisten manajer; supervisor; koordinator; pramuniaga Matahari Department Store Jember, dan 50 responden berasal dari eksternal perusahaan yaitu para konsumen Matahari Department Store Jember.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi yang paling tepat dan yang perlu diambil oleh Matahari Department Store Jember adalah Strategi Differensiasi (*Differentiation Stratgy*), yaitu menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, merk, teknologi, jaringan distribusi, *image*, dan pelayanan. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi akan tetapi harus bisa menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul/bermerk) daripada produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik (*different*), untuk mempertahankan kinerja perusahaan, sebaiknya Matahari Department Store Jember perlu memperbaiki strategi pemasaran perusahaan dan semakin jeli dalam memperhatikan kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, karena dalam penentuan strategi pemasaran pengidentifikasian terhadap lingkungan mutlak untuk dilakukan.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran

PRAKATA

Assalammu'alaikum Wr.Wb

Bismillahirrohmanirrohim.

Merupakan kewajiban bagi penulis sebagai makhluk Allah yang *dhoif* (lemah) untuk selalu memanjatkan puja dan puji syukur kita kehadirat Allah SWT yang atas rahmat, anugerah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan “karya kecil” ini sebab tanpa pertolongan-Nya mustahil bisa menyelesaikannya. Sholawat serta salam selalu tercurahkan pada junjungan Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarganya, dan para sahabatnya yang telah memberi uswah dan senantiasa menganjurkan kepada kita untuk menuntut ilmu. Seiring dengan itu penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Penentuan Strategi Pemasaran pada Matahari Department Store Jember”.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi tugas akhir akademik dan sebagai syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari tanpa bantuan dan dorongan dari semua pihak, penulis tidak mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mohammad. Saleh, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Hari Sukarno, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Mohamad Dimiyati, SE. MSi., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan masukan dan tutunan dengan penuh kesabaran di sela kesibukan selama ini dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Hadi Wahyono, MM., selaku Dosen Pembimbing II terima kasih atas kritik, saran dan waktu yang telah diberikan, serta kesabaran dalam membimbing penulis demi keberhasilan skripsi ini.

5. Bapak Yuliono yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan studi.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah banyak memberikan bekal ilmu kepada penulis selama duduk dibangku kuliah.
7. Pihak manajemen Matahari Department Store Jember yang telah memberikan izin dan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, serta pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan disini, penulis mengucapkan terima kasih banyak.
8. Kedua orang tua, Ayahanda “H. Muhammad Sugeng Ariadi” dan Ibunda “Hj. Detty Sumartin” yang dengan penuh ketulusan, keikhlasan, kesabaran, selalu mendoakan putrinya selama ini, dan memberikan kasih sayang serta pengorbanan selama ini.
9. Kakakku “Muhammad Ridwan” yang memberikan motivasi dan dorongan baik berupa, materiil dan spiritual dengan segenap hati dan jiwa selama ini. Terima Kasih ya kak.....
10. Adikku “Miftakhul Aqso” yang senantiasa memberikan *support* dan memberikan masukan serta nasehat. Thanks ya...de’...
11. Rekan-rekan serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
12. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan karunia-Nya dan mencatat amal baik kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

Kesempurnaan hanya ada pada-Mu. Tiada yang sempurna selain Engkau. Meski skripsi ini telah diupayakan semaksimal mungkin, penulis yakin masih banyak kekurangannya. Untuk itu penulis berharap adanya kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhirnya, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Jember, 30 Juni 2009

Penulis

Nur Arindaning Tyas

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vii
ABSTRAKSI.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	5
2.1.1 Penelitian Cahyono (1999).....	5
2.1.2 Penelitian Pratowo (2001).....	5
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran.....	6
2.2.2 Konsep Pemasaran.....	7
2.2.3 Bauran Pemasaran.....	8
2.2.4 Pengertian Strategi Pemasaran.....	8

2.2.5	Perencanaan Strategi.....	9
2.2.6	Konsep Strategi.....	9
2.2.7	Analisis Strategi.....	10
2.2.8	Alternatif Strategi.....	15
2.2.9	Pemilihan Strategi.....	16
2.2.10	Proses Manajemen Starategi.....	17
2.2.11	Analisis SWOT.....	19
2.3	Kerangka Konseptual Penelitian.....	23

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Rancangan Penelitian	25
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian.....	25
3.2.1	Populasi.....	25
3.2.2	Sampel.....	25
3.3	Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	26
3.3.1	Jenis Data.....	26
3.3.2	Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4	Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	27
3.4.1	Identifikasi Variabel.....	27
3.4.2	Definisi Operasional Variabel.....	27
3.5	Teknik Pengukuran Data.....	29
3.6	Uji Instrumen Data.....	31
3.6.1	Uji Validitas.....	31
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	31
3.7	Metode Analisis Data.....	33
3.8	Tahap-Tahap Penentuan Strategi.....	33
3.9	Kerangka Pemecahan Masalah.....	37

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	40
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Matahari Department Store Jember.....	40
4.1.2 Lokasi Matahari Department Store Jember.....	41
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	43
4.1.4 Struktur Organisasi.....	43
4.1.5 Personalia.....	47
4.1.6 Proses Manajemen Startegi.....	48
4.1.7 Karakteristik Responden.....	54
4.1.8 Analisis Data.....	56
4.1.8.1 Uji Validitas.....	56
4.1.8.2 Uji Reliabilitas.....	58
4.1.9 Analisis Deskriptif.....	58
4.1.10 Analisis SWOT.....	67
4.1.10.1 Menentukan Matriks IFAS.....	67
4.1.10.2 Menentukan Posisi Perusahaan.....	75
4.1.10.3 Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran pada Perusahaan.....	77
4.1.10.4 Implementasi Strategi.....	79
4.1.10.5 Penentuan Strategi Terbaik.....	80
4.2 Pembahasan.....	81

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran.....	86

DAFTAR PUSTAKA.....	88
----------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
3.1	Panduan Interpretasi Koefisien Reliabilitas.....	32
3.2	Tabel IFAS.....	33
3.3	Tabel EFAS.....	34
3.4	Matriks SWOT.....	36
4.1	Jarak Tempuh dan Jarak Waktu Tempuh Matahari Department Store Jember.....	48
4.2.....	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia pada Matahari Department Store Jember.....	54
4.3.....	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada Matahari Department Store Jember.....	55
4.4.....	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Matahari Department Store Jember.....	55
4.5.....	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan pada Matahari Department Store Jember.....	56
4.6	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kekuatan (X1).....	56
4.7	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan Variabel Kelemahan (X2).....	57
4.8	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan Variabel Peluang (X3).....	57
4.9	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan Variabel Ancaman (X4).....	58
4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	58
4.11	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Kekuatan (X1).....	59
4.12	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Kelemahan (X2).....	61
4.13	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Peluang (X3).....	62
4.14	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Ancaman (X4).....	65
4.15	Penentuan Nilai Bobot untuk IFAS.....	68

4.16	Penentuan Nilai Bobot untuk EFAS.....	70
4.17	Formulasi Hasil IFAS.....	72
4.18	Formulasi Hasil EFAS.....	74
4.19	Diagram Matriks SWOT.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Proses Manajemen Strategi.....	19
2.2	Kerangka Kerja terhadap Penilaian SWOT Perusahaan.....	21
2.3	Diagram Analisis SWOT.....	22
2.4	Kerangka Konseptual Penelitian.....	24
3.1	Diagram Analisis SWOT.....	34
3.2	Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian.....	39
4.1	Struktur Organisasi Matahari Department Store Jember.....	46
4.2	IE Matriks.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pengukuran Data Kuesioner untuk Internal Perusahaan
- Lampiran 2 : Pengukuran Data Kuesioner untuk Eksternal Perusahaan
- Lampiran 3 : Kuesioner untuk Internal Perusahaan
- Lampiran 4 : Kuesioner untuk Eksternal Perusahaan
- Lampiran 5 : Rekapitulasi Internal Perusahaan
- Lampiran 6 : Rekapitulasi Eksternal Perusahaan
- Lampiran 7 : Uji Validitas Variabel Kekuatan (*Strenghts*)
- Lampiran 8 : Uji Validitas Variabel Kelemahan (*Weakness*)
- Lampiran 9 : Uji Validitas Variabel Peluang (*Opportunities*)
- Lampiran 10 : Uji Validitas Variabel Ancaman (*Threats*)
- Lampiran 11 : Uji Reliabilitas Variabel Kekuatan (*Strenghts*)
- Lampiran 12 : Uji Reliabilitas Variabel Kelemahan (*Weakness*)
- Lampiran 13 : Uji Reliabilitas Variabel Peluang (*Opportunities*)
- Lampiran 14 : Uji Reliabilitas Variabel Ancaman (*Threats*)
- Lampiran 15 : Analisis Distribusi Variabel Kekuatan (*Strenghts*)
- Lampiran 16 : Analisis Distribusi Variabel Kelemahan (*Weakness*)
- Lampiran 17 : Analisis Distribusi Variabel Peluang (*Opportunities*)
- Lampiran 18 : Analisis Distribusi Variabel Ancaman (*Threats*)

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan utama perusahaan adalah untuk meraih keuntungan yang optimal, dengan memilih dan menetapkan strategi yang paling tepat, secara obyektif. Pemilihan dan alternatif strategi perusahaan yang tepat akan mengacu pada analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal untuk mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal agar dapat memenangkan persaingan diantara perusahaan sejenis lainnya.

Kota Jember merupakan salah satu kota yang berkembang di wilayah Jawa Timur dan memiliki pangsa pasar serta pertumbuhan ekonomi yang besar. Industri ritel di kota Jember berkembang dengan sangat cepat. Perkembangan tersebut terjadi karena munculnya faktor pendorong pertumbuhan bisnis ritel modern maupun perubahan tuntutan konsumen terhadap kenyamanan dan pelayanan yang lebih tinggi. Beberapa perubahan yang paling penting dan mendukung pertumbuhan ritel di kota Jember, antara lain : (1) meningkatnya konsentrasi industri dalam bisnis ritel itu sendiri; (2) globalisasi; dan (3) penggunaan berbagai cara dan media untuk berinteraksi dengan konsumen.

Saat ini ritel modern makin banyak diminati oleh para investor, karena memiliki prospek cukup cerah. Ritel modern memiliki kelebihan yang lain bila dibanding dengan pasar tradisional antara lain harga yang tidak terlalu mahal, produk berkualitas, merek terkenal, adanya point khusus dan *discount*, situasi pasar yang bersih, kenyamanan dalam belanja yang juga dapat dilakukan sebagai sarana rekreasi, kebebasan konsumen dalam memilih barang yang diperlukan, dan lebih terlihat bergengsi.

PT. Matahari Putra Prima Tbk adalah PT. Matahari Putra Prima Tbk Cabang Jember, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha ritel

modern dimana mempunyai banyak pesaing dengan segmen pasar yang sama dengan keunggulan masing-masing, diantaranya adalah perusahaan ritel besar yaitu : Carrefour; Indomart; Alfamart yang tersebar hampir setiap daerah baik di perkotaan maupun di pedesaan sekalipun, dan tidak jarang mereka mengadakan promosi yang gencar dan berbagai alternatif penjualan untuk menarik minat konsumen. Matahari Department Store adalah sebuah jaringan toserba yang sebagian jaringannya mempunyai ritel supermarket termasuk toko farmasinya, dan sudah memiliki 79 jaringan yang sudah tersebar di seluruh Indonesia. Matahari Department Store adalah ritel modern yang menyediakan bahan-bahan pokok dan keanekaragaman kebutuhan sehari-hari, dengan harga yang relatif terjangkau di kalangan ekonomi menengah khususnya di daerah Jember.

Matahari Department Store merupakan sebuah badan usaha yang bergerak di bidang ritel yang terkenal di Indonesia, yang perlu strategi pemasaran. Untuk itu pihak manajemen Matahari Department Store Jember harus jeli dalam menganalisa lingkungan eksternal dan internal usahanya dalam rangka perencanaan strategi pemasaran. Pihak manajemen harus merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan minat konsumen agar berbelanja di Matahari Department Store Jember. Strategi pemasaran yang efektif sangat diperlukan oleh Matahari Department Store Jember untuk dapat bersaing dengan usaha yang sejenis disekitarnya serta untuk terus dapat mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Matahari Department Store Jember dalam menentukan strategi yang sesuai diperlukan beberapa analisis, untuk menghasilkan strategi yang tepat. Analisis SWOT merupakan analisis yang menentukan *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats* untuk menghasilkan strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Department Store Jember untuk menghadapi dan memenangkan persaingan dengan perusahaan ritel modern besar lainnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdirinya bisnis perusahaan ritel sejenis yang semakin banyak, mengakibatkan terjadinya persaingan yang ketat dari masing-masing pengelola bisnis ritel dalam usahanya untuk mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya.

Matahari Department Store Jember dalam menghadapi kondisi persaingan yang terjadi perlu melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisa yang tepat terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dapat digunakan untuk merencanakan strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Department Store Jember dalam menghadapi dan memenangkan persaingan.

Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, maka perumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran apakah yang tepat bagi Matahari Department Store Jember untuk menghadapi dan memenangkan persaingan dengan perusahaan ritel sejenis lainnya ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Menentukan strategi pemasaran yang paling tepat bagi Matahari Department Store Jember dalam menghadapi dan memenangkan persaingan dengan perusahaan ritel sejenis.

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Bagi peneliti

Diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri sebagai aplikasi dari teori-teori yang didapat dibangku perkuliahan.

b. Bagi perusahaan

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai strategi alternatif dan sebagai dasar pertimbangan manajemen usaha bagi manajer perusahaan, dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai sehingga dapat memberikan perbaikan dimasa mendatang;
2. Hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi konsumen dalam memilih sarana pembelanjaan pada Matahari Department Store Jember yang sesuai dengan kebutuhannya.

c. Bagi pihak lain

1. Hasil penelitian ini, peneliti berharap memberikan nilai tambahan pengetahuan bagi pembaca khususnya rekan-rekan mahasiswa yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut tentang strategi pemasaran;
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi penelitian berikutnya dalam ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu manajemen strategi pemasaran pada khususnya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian Cahyono (1999)

Penelitian Cahyono (1999) bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Warnet Jember Network. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis SWOT. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa posisi Warnet Jember Network ini berada pada kuadran IV yang berarti menunjukkan strategi stabilitas dalam penentuan strategi globalnya. Penerapan strategi stabilitas bagi perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi disegala bidang guna meningkatkan kinerja.

Persamaan dengan penelitian ini adalah :

- a. masalah yang diteliti yaitu penentuan strategi pemasaran menggunakan metode analisis SWOT;
- b. permasalahan dan tujuan dari penelitian tersebut pada dasarnya sama;
- c. daerah yang menjadi obyek penelitian yaitu daerah pemasaran Jember.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah :

- a. obyek penelitian Cahyono (1999), Warung Internet Jember Network dikota Jember, sedangkan dalam penelitian ini adalah Matahari Department Store Jember;
- b. periode waktu penelitian terdahulu selama tiga tahun terakhir, sedangkan penelitian ini periode waktu hanya selama satu tahun terakhir.

2.1.2 Penelitian Pratiwo (2001)

Penelitian Pratiwo (2001) bertujuan untuk mengetahui variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta strategi pemasaran yang paling tepat untuk mencapai tujuan pemasaran pada Hotel Kebonagung Jember. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis SWOT,

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, Hotel Kebonagung Jember mempunyai pangsa pasar sebesar 8,84 %. Penjualan tahun 2000 semester II hingga tahun 2001 semester I sebesar 4.471,71 kamar.

Berdasarkan alternatif strategi pemasaran perusahaan tersebut, maka strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh Hotel Kebonagung Jember adalah efisiensi biaya operasional, penetapan tarif khusus dan mutu pelayanan yang lebih memuaskan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah :

- a. masalah yang diteliti yaitu penentuan strategi pemasaran menggunakan metode analisis SWOT;
- b. permasalahan dan tujuan dari penelitian tersebut pada dasarnya sama;
- c. daerah yang menjadi obyek penelitian yaitu daerah pemasaran Jember.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah :

- a. obyek penelitian Pratiwo (2001), Hotel Kebonagung Jember, sedangkan dalam penelitian ini adalah Matahari Department Store Jember;
- b. periode waktu penelitian terdahulu selama tiga tahun terakhir, sedangkan penelitian ini periode waktu hanya selama satu tahun terakhir.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Pemasaran menyentuh kehidupan kita setiap hari. Pemasaran telah memberikan standar kehidupan yang tidak terbayangkan sebelumnya. Banyak orang dengan keliru berpendapat bahwa pemasaran hanya sekedar melakukan penjualan dan promosi. Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba. Menurut Swastha (2001:8), "Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran mencakup usaha yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen

yang tepat, untuk menentukan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman untuk strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada suatu manajemen perusahaan.

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang wajib dilakukan apabila perusahaan tersebut ingin tetap hidup diantara persaingan dan pertumbuhan pasar yang kompetitif. Pemasaran bersandar pada konsep inti, yaitu kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*); produk (barang, jasa, dan gagasan); nilai, biaya, dan kepuasan; pertukaran; dan transaksi; hubungan dan jaringan; pasar, serta pemasar dan prospek. Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan harus terkoordinasi dan dikelola dengan maksimal melalui alat manajemen yang baik, sehingga dikenal istilah manajemen pemasaran. Manajemen pemasaran merupakan suatu proses yang melibatkan analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, yang mencakup barang, jasa, dan gagasan, yang tergantung pada pertukaran, dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat. Seorang manajer pemasaran mempunyai tugas untuk melakukan penelitian, riset pemasaran, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, sehingga harus menetapkan tujuan dan dapat mengembangkan strategi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan, memberikan kebijakan-kebijakan dan keputusan yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan serta menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar.

2.2.2 Konsep Pemasaran

Konsep dalam pemasaran adalah dasar pemikiran bagaimana caranya aktifitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu falsafah (ilmu yang berintikan logika, kepekaan manusia, dan metafisika) yang mantap, yang mengungkapkan pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab. Pengusaha yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaannya, akan mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat didalamnya, yang disebut sebagai konsep pemasaran. Kotler (2002:22), “Konsep pemasaran adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasional yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih

efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih”.

Jadi konsep pemasaran ini dimulai dengan pasar yang didefinisikan dengan baik, pemusatan perhatian pada kebutuhan pelanggan, pemaduan seluruh kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan, dan laba yang dihasilkan dengan memuaskan pelanggan, dengan menuntut pemasar menyeimbangkan laba perusahaan, pemuasan keinginan konsumen, dan kepentingan publik.

2.2.3 Bauran Pemasaran

Perkembangan konsep pemasaran tidak akan terlepas dari tujuan utama perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan (*profit oriented*). Bidang pemasaran harus dapat mengoptimalkan aspek-aspek bauran pemasaran dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah peubah-peubah (*variables*) dalam kendali perusahaan yang digunakannya secara bersama-sama untuk memuaskan kelompok sasaran pelanggan (*customer target common*), artinya pelanggan sasaran dikelilingi oleh peubah-peubah dalam pengawasan pemasaran perusahaan. Menurut Kotler (2002:83) menyatakan bahwa “Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran”. Sedangkan menurut Swastha (2002:42).

”*Marketing mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk (meliputi: kualitas, desain, merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, dan pengembalian), harga (meliputi: daftar harga, potongan, bantuan, jangka pembayaran, dan syarat kredit), tempat (meliputi: saluran distribusi, daya jangkauan, jumlah produk, lokasi, persediaan, dan transportasi) serta promosi (meliputi: penjualan promosi, iklan, organisasi penjualan, hubungan masyarakat, dan pemasaran langsung)”.

2.2.4 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi yang dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap lingkungan tertentu atau khas yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar

berdasarkan tindakan yang wajar. Strategi merupakan fondasi tujuan organisasi yang menunjukkan arah tujuan yang akan dicapai oleh suatu bisnis dan setiap bisnis harus merancang strategi untuk mencapai sasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan, dipengaruhi oleh multi faktor dan kompleks, serta perencanaan strategi pemasaran yang tepat tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam menganalisis suatu persoalan yang ada dalam perusahaan, serta bagaimana cara mengatasinya.

2.2.5 Perencanaan Strategi

Terry (dalam Iwan, 2008:45) menyatakan bahwa, “Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Perencanaan strategi mempunyai tujuan yaitu untuk melihat, menilai, dan menyikapi kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan segala sesuatu yang dimilikinya. Jadi perusahaan akan berusaha untuk menetapkan tujuan yang sesuai dengan bagaimana cara perusahaan menghadapi dan mengatasi kondisi internal dan eksternal perusahaan pada saat ini.

2.2.6 Konsep Strategi

Konsep mengenai strategi yang dikemukakan oleh para pakar mengandung pengertian yang berbeda, dengan adanya perbedaan situasi dan kondisi yang terjadi setiap waktu. Definisi strategi pertama kali dikemukakan oleh Chander (dalam Rangkuti, 2004:3) yang menyatakan bahwa, “Strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Rangkuti (2004:4) mendefinisikan konsep-konsep tersebut sebagai berikut :

- a. *distinctive competenc* yaitu, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya;
- b. *competitive advantage* yaitu, kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Rangkuti (2004:6-7) pada prinsipnya strategi dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

- a. strategi manajemen, merupakan kegiatan yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro seperti strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya;
- b. strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya;
- c. strategi bisnis atau sering disebut strategi bisnis secara fungsional, karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Pada dasarnya setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi, hanya terkadang tidak menyadari bahwa rencana dan aktivitas yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah merupakan salah satu strategi. Ketidaktahuan ini lebih disebabkan pada tidak diformalkan atau tidak dibudayakan strategi-strategi tersebut oleh perusahaan agar diketahui oleh seluruh karyawan. Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu industri dengan industri lainnya, atau dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Oleh karena itu setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing.

2.2.7 Analisis Strategi

Analisis strategi ada tiga macam penerapan, yaitu analisis strategi tingkat korporat, analisis pada tingkat bisnis dan analisis strategi tingkat fungsional (Rangkuti, 2004:10).

a. Strategi Tingkat Korporat

Strategi tingkat korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan menambah *distinctive competence*

menjadi *competitive advantage*. Perusahaan dalam penyusunan strategi ini harus tahu keunggulan bersaing dari perusahaan itu sendiri untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Strategi korporat dirumuskan oleh manajer tingkat atas dan dirancang untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan. Strategi tingkat korporat ini dibagi menjadi dua format atau pilihan yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi yaitu general strategi alternatif dan *business portfolio model*.

1. General strategi alternatif.

Suatu perusahaan dapat memilih berbagai alternatif strategi umum untuk mencapai arah yang diinginkan di masa depan karena tergantung kepada lingkungan masing-masing perusahaan. Berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah *concentration strategi* (perencanaan konsentrasi), *growth strategy* (strategi pertumbuhan), *retrenchment/defensive strategies* dan *combination strategy* (strategi kombinasi).

- a) *Concentration strategi* (perencanaan konsentrasi), yaitu merupakan salah satu strategi dimana perusahaan hanya memfokuskan pada *single line of business* (satu jalur usaha). Strategi ini digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pengetahuan yang terspesialisasi dan efisien, serta untuk menghindari masalah yang timbul akibat mengelola terlalu banyak bisnis. Kelemahan dari strategi ini adalah apabila industri tersebut menyusut atau ada pesaing baru yang akan menguasai dan mendominasi pasar, maka perusahaan akan terlempar dari industri dan tidak ada peluang untuk berbisnis di usaha lain;
- b) *Growth strategy* (strategi pertumbuhan), yaitu merupakan strategi yang mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya, untuk itu *growth strategi* biasanya dilakukan dengan cara yaitu: (1) *vertical integration* (integrasi vertikal); (2) *horizontal integration* (integrasi horizontal); (3)

deensive strategies (strategi diversifikasi); dan (4) *mergers and joint ventures* (penggabungan dan usaha patungan);

c) *Retrenchment/deensive strategies*, yaitu merupakan strategi yang menekankan penghematan kepada perusahaan, pada saat kelangsungan perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara lebih efektif. Ada tiga jenis strategi, yaitu :

1). *turnaround strategy* (strategi perubahan haluan), adalah strategi yang digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang sangat kritis;

2). *divestment strategy* (strategi divestment), adalah strategi yang digunakan pada saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan, dan juga dapat digunakan untuk memperbaiki masalah keuangan perusahaan yang dijual/dipisahkan;

3). *liquidation strategy* (strategi likwidasi), adalah strategi yang tidak diinginkan oleh perusahaan karena melibatkan banyak sekali kerugian baik pemegang saham maupun pekerja.

d) *Combination strategy* (strategi kombinasi), merupakan perusahaan yang besar dan memiliki bermacam-macam bisnis menggunakan strategi kombinasi ini, yang secara simultan mencari pertumbuhan melalui akuisisi bisnis baru disertai dengan menjual/memisahkan suatu bisnis dengan bisnis lainnya.

2. *Business portfolio model.*

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sulit, karena sejumlah strategi tingkat bisnis yang berbeda perlu diatur mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan bisnis portofolio, yaitu :

a). *BCG'S growth share matrix* (pertumbuhan BCG'S bagi matrik), yaitu pendekatan yang mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki

portofolio bisnis yang seimbang, sehingga menghasilkan dana lebih besar daripada yang digunakan karena dapat mendukung bisnis;

- b). *GE'S multifactor portfolio matrix* (multi GE'S teori faktor matrik), yaitu pendekatan yang memiliki dua dimensi di dalam matrik, yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis, dengan cara menentukan faktor yang penting.

Kesimpulan dari strategi tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan dalam penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional), dengan demikian strategi yang telah disusun ketiga tingkat strategi merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan saling terkait untuk menciptakan strategi dan performa perusahaan.

b. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis dan yang mengacu pada strategi korporat. Strategi yang harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk *line of business*. Pendekatan yang berguna untuk merumuskan strategi bisnis adalah analisis kompetitif yang didasarkan pada analisis terhadap lima kekuatan kompetitif yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, kekuatan tawar-menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti serta persaingan antar perusahaan yang sudah ada di dalam industri. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk melahirkan kompetisi serta memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar untuk memperoleh kompetisi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria yaitu :

1. nilai hasil pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menyampaikan manfaat yang fundamental pada pelanggan;
2. diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan dari kompetisi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetisi pembeda (*defferentiaying*);

3. dapat diperluas (*extendability*), kompetisi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi pelanggan dan keunikan bersaing serta dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen dimasa depan.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional mempunyai sifat operasional karena langsung di implementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam suatu perusahaan. Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi bidang utamanya meliputi, penelitian dan pengembangan, operasi, keuangan, pemasaran, dan sumberdaya manusia. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut :

1. strategi bidang penelitian dan pengembangan (*research and development strategy*), yaitu strategi yang berperan dalam menghasilkan produk baru untuk bisnis dan perusahaan dengan cara proses pengembangan hingga memasuki pasar;
2. strategi bidang operasi (*operations strategy*), yaitu strategi yang berperan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, layout pabrik, proses industri dan gambar serta pengelolaan persediaan (*inventory*);
3. strategi bidang keuangan (*financial strategy*), yaitu strategi yang bertanggungjawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi usulan investasi, menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan;
4. strategi bidang pemasaran (*marketing strategy*), yaitu strategi pemasaran yang menitikberatkan pada segmentasi pasar, menentukan target dan *positioning*, dapat juga memusatkan diri pada perencanaan dan pengembangan secara tepat dan cermat bauran pemasaran yang efektif;
5. strategi bidang sumberdaya manusia (*human resource strategy*), yaitu strategi yang berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal. Fungsi sumberdaya manusia sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penelitian, motivasi, serta mempertahankan jumlah dan tipe tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha secara efektif.

2.2.8 Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah bisnis tempat perusahaan bergerak untuk memperluas, menstabilkan, atau menciutkan yang berkaitan dengan kecepatan atau batasan bisnis dari produk, pasar atau fungsi serta membantu untuk menutup kesenjangan yang dihadapi sebuah perusahaan. Alternatif strategi ada empat macam yaitu, strategi differensiasi, strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan, dan strategi kombinasi.

a. Strategi differensiasi (*differentiation*)

Merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila perusahaan : (1) perusahaan mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama; (2) membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, *image*, berat bahan, dan pelayanan.

b. Strategi stabilitas (*status quo*).

Merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila perusahaan : (1) tetap melayani sektor jasa serupa, sektor pasar dan sektor fungsi sesuai dalam misi usahanya; (2) keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan terhadap pelaksanaan fungsinya. Alternatif ini dipilih karena perusahaan merasa berhasil dan karena strategi ini kurang mengandung resiko, dan lingkungan yang relatif stabil serta cukup efisiensi. Strategi ini dipilih saat daya saing kuat, apakah cukup kuat dari SBU (*Strategic Business Unit*), tetapi pertumbuhan pasar lemah dan telah jenuh serta lingkungan eksternal berada pada kondisi yang kurang dinamis.

c. Strategi ekspansi (*growth*).

Merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila : (1) perusahaan meningkatkan pelayanan dengan menambah produk, jasa atau memperluas pasarnya; (2) perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan bisnisnya sekarang. Strategi ini dipilih karena daya bersaing yang kuat dari SBU yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Sasaran utama yang dicapai oleh strategi ekspansi adalah peningkatan penjualan keuntungan (*earning*).

d. Strategi pengurangan.

Merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan apabila : (1) perusahaan merasa perlu dikurangi produk atau jasa pasar pada fungsi mereka; (2) perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional, dengan mengurangi kegiatan dalam unit-unit yang memiliki arus kas yang negatif. Strategi ini dipilih karena perusahaan tidak berjalan baik, menganggap dirinya berjalan dengan jelek, perusahaan tidak mencapai tujuan dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka.

e. Strategi kombinasi.

Merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila perusahaan : (1) keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan; (2) berencana menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang. Strategi kombinasi merupakan strategi paling kuat untuk dilaksanakan, karena bertentangan dengan watak sebagian besar perencanaan strategi, menyiratkan kegagalan, dan bukanlah strategi yang mudah digunakan.

2.2.9 Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi merupakan keputusan untuk memilih strategi terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan dan keputusan yang akan diambil melibatkan pemusatan pada beberapa alternatif, pertimbangan faktor-faktor seleksi, penilaian berbagai alternatif terhadap kriteria, dan melakukan pemilihan yang sesungguhnya. Pemilihan strategi perusahaan yang baik pada tingkat perusahaan tidak lepas dari *objective* yang dipilih, karena *objective setting* dan *strategic choices* merupakan dua hal yang berkaitan. *Objective* yang dipilih dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Strategi optimal merupakan paduan antara peluang (*opportunities*) dan kekuatan (*strengths*) perusahaan dalam mengeksploitir kesempatan yang ada.

Objective setting dipengaruhi oleh alternatif strategi yang akan dipilih untuk mencapai *objective* tersebut. Alternatif strategi adalah strategi yang disusun berdasarkan ETOP (*Environmental Threats Opportunities Profile*) dan SAP

(*Strategic Advantage Profile*) yang digunakan untuk menuntun pemusatan perhatian dalam mencari alternatif dengan sasaran yang diprioritaskan sebagai pengaruh seleksi manajerial yakni ketergantungan, risiko, strategi masa lampau, dan kekuasaan. Pemilihan strategi pada taraf tertentu dibatasi oleh ketergantungan perusahaan pada para pemilik, pesaing, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat bagi kelangsungan hidupnya, serta dipengaruhi oleh kelebihan relatif dari sektor pasar yang dipilih perusahaan untuk beroperasi, karena makin labil suatu sektor, semakin luwes tanggapan strategis yang dibutuhkan dalam organisasi yang efektif.

2.2.10 Proses Manajemen Strategi

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses, maka tentu saja terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap. Tahap tersebut disederhanakan dalam Gambar 2.1.

a. Analisis lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan, yang mencakup semua faktor baik, yang berada didalam maupun diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas perusahaan dan dapat dikatakan juga mencakup analisis mengenai sumberdaya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimiliki dan mampu memberikan gambaran mengenai keadaan perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi, pemerintah, pesaing, dan pemasok (ETOP). Lingkungan Internal terdiri dari faktor sumberdaya manusia, keuangan, produksi, pemasaran, riset and *development* (SAP).

b. Menentukan dan menetapkan arah organisasi

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka perusahaan sudah dapat mengetahui mengenai gambaran posisi perusahaan dalam persaingan, dengan mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Selanjutnya perusahaan harus menentukan dan menetapkan arah yang akan diarahkan khususnya untuk organisasi, yaitu misi perusahaan (memberikan gambaran baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, serta citra yang diinginkan pelanggan), tujuan perusahaan (merefleksikan target yang akan dicapai oleh organisasi), dan visi perusahaan (disebut dengan *strategic architecture*, merupakan perpaduan antara misi dan tujuan agar menjadi mantap dan optimal yang harus didorong oleh suatu *strategic intent*).

c. Formulasi strategi

Langkah selanjutnya adalah memfokuskan perusahaan untuk mencapai misi, tujuan, dan visi yang ditetapkan agar mencapai berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan oleh perusahaan. Formulasi strategi merupakan proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi perusahaan, yang menuntun pada pencapaian misi dan tujuan strategi organisasi suatu perusahaan, agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibandingkan dengan para pesaing dalam persaingan bisnis.

d. Implementasi strategi

Setelah sebuah strategi perusahaan diformulasikan, maka strategi yang harus diwujudkan dalam bentuk tindakan dan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang menjadi sebuah kenyataan melalui pengembangan program anggaran dan prosedur perusahaan, yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi memang cukup rumit, agar penerapan strategi perusahaan dapat berhasil dengan baik, maka pimpinan harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya.

e. Pengendalian strategi

Pengendalian strategi adalah tahap terakhir dari proses manajemen strategi. Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan

mamastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.



Sumber : Purnomo dan Flimansyah, 1999:20

Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

2.2.11 Analisis SWOT

Analisis faktor-faktor internal perusahaan akan mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus menganalisa faktor-faktor dari luar perusahaan, dengan tujuan untuk mengetahui peluang atau kesempatan bagi perusahaan serta mengetahui pula ancaman atau tekanan dari pihak-pihak yang bersaing dengan perusahaan. Instrumen yang dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan tujuan untuk menghasilkan strategi perusahaan adalah analisis SWOT. Jika para penentu strategi perusahaan mampu mengoperasionalkan analisis SWOT dengan tepat, akan membuahkan strategi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Kekuatan (*strengths*) adalah kemampuan internal perusahaan yang berupa keunggulan baik sumberdaya, keahlian serta keunggulan lain yang dapat digunakan dalam persaingan bisnis. Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan yang dimiliki oleh internal perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peluang (*opportunities*) adalah suatu keadaan eksternal perusahaan yang memberikan peluang atau kesempatan kepada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan eksternal perusahaan dalam mencapai tujuannya.

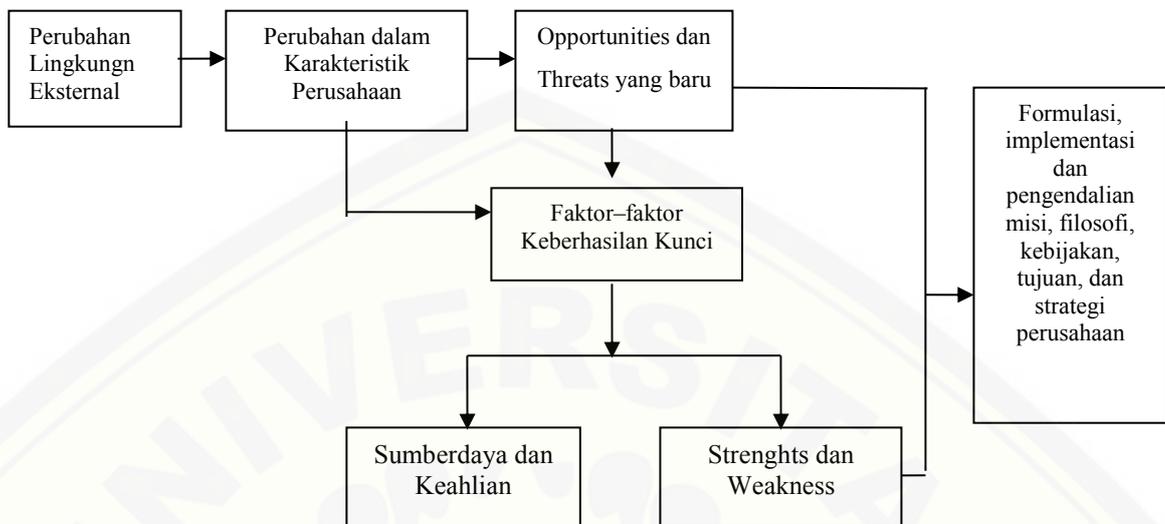
Kerangka kerja analisis SWOT yang dijelaskan dalam analisis ini, untuk *single business company*, yang artinya perusahaan yang melakukan satu macam bisnis. Perusahaan tersebut dapat berupa perusahaan yang daerah operasinya terbatas pada pasar dalam negeri atau dapat juga perusahaan multinasional atau global dalam satu visi dan operasi yang sama.

Perusahaan dalam menganalisis SWOT, harus melakukan beberapa langkah yang terdiri dari :

- a. perusahaan harus mendefinisikan bidang bisnisnya;
- b. perusahaan harus mengidentifikasi kesempatan dan ancaman pada bisnisnya pada waktu tersebut;
- c. perusahaan harus dapat melihat ke dalam perusahaannya dan mengevaluasi kemampuan-kemampuan yang dimilikinya.

Kerangka kerja terhadap penilaian analisis SWOT perusahaan, terjadi perubahan terhadap lingkungan eksternal akan mengakibatkan perubahan pada karakteristik perusahaan. Hal ini akan menyebabkan adanya peluang dan ancaman yang baru dan diiringi dengan faktor-faktor kunci sukses bisnis. Penyesuaian akan memberikan data yang berguna untuk formulasi, implementasi, dan rencana strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Sehingga perusahaan dapat menentukan strategi pemasaran yang cocok.

Gambar 2.2 menunjukkan kerangka kerja penilaian analisis SWOT pada perusahaan.



Sumber : Boseman dan Phatak, 1998:24

Gambar 2.2 Kerangka Kerja Terhadap Penilaian SWOT Perusahaan

Situasi peluang perusahaan adalah :

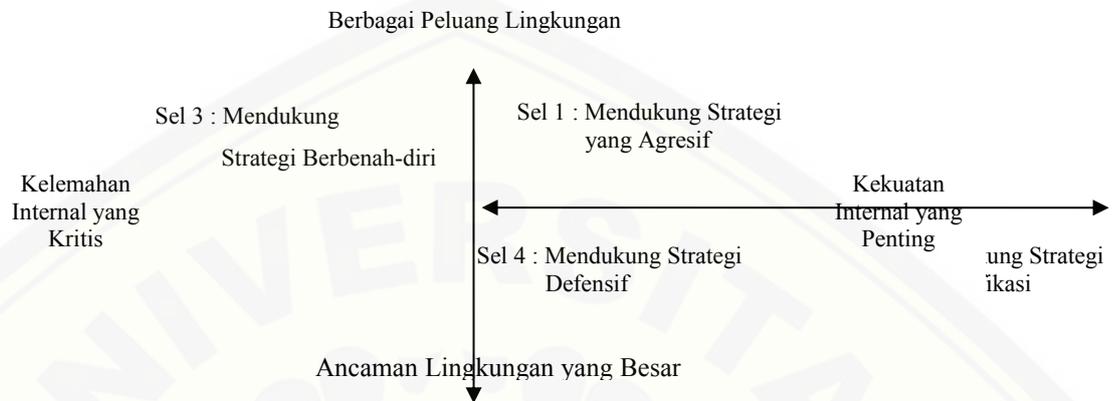
- a. kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk;
- b. identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian;
- c. perubahan dalam peraturan perundangan-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha;
- d. perubahan dalam kondisi persaingan;
- e. hubungan dengan para pembeli yang akrab;
- f. hubungan dengan pemasok yang harmonis.

Beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi suatu satuan bisnis (ancaman) antara lain :

- a. masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis;
- b. pertumbuhan posisi yang lamban;
- c. meningkatkan posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan;
- d. menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk proses lebih lanjut menjadi produk tertentu;
- e. pertimbangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai;

f. perubahan dalam peraturan perundangan-undangan yang sifatnya restriktif.

Hasil analisis SWOT harus merupakan, masukan bagi teknik pemilihan strategi dasar tertentu. Gambar 2.3 menunjukkan diagram analisis SWOT.



Sumber : Siagan, 2007:176

Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Sel 1 menunjukkan situasi yang paling didambakan karena satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut, dengan demikian strategi yang tepat untuk ditempuh ialah strategi pertumbuhan. Sebaliknya pada sel 4 menunjukkan satuan bisnis menghadapi kondisi yang paling buruk karena harus menghadapi tantangan besar yang bersumber pada lingkungan dan pada waktu yang bersamaan dilanda berbagai kelemahan internal yang sifatnya kritikal. Strategi yang tepat dalam kondisi demikian ialah strategi yang bersifat defensif dalam arti mengurangi atau merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam produk atau pasar yang dianalisis dengan menggunakan teknik SWOT. Sel 2 menunjukkan satuan bisnis yang memiliki berbagai kekuatan internal menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Strategi yang dapat digunakan adalah, strategi diversifikasi dalam arti suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru. Sel 3 menunjukkan suatu satuan bisnis yang menghadapi peluang pasar yang besar di satu pihak, akan tetapi dihadang oleh keterbatasan kemampuan karena berbagai kelemahan yang melekat dalam

tubuh satuan bisnis tersebut. Satuan bisnis dalam hal ini dapat melakukan berbenah diri dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal agar peluang pasar dapat dimanfaatkan.

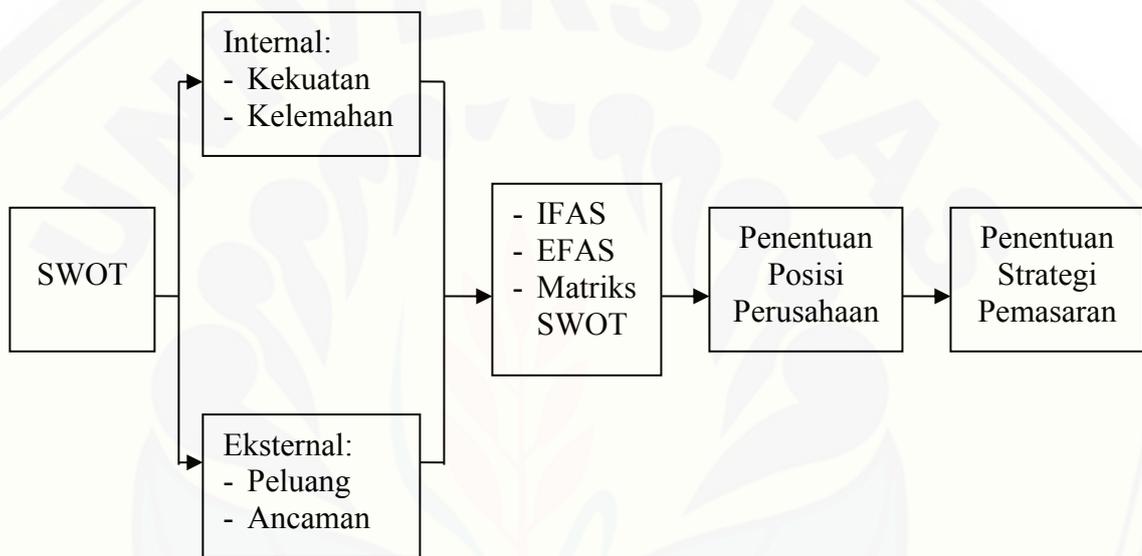
Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi yang efektif oleh para manajer. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Dunia persaingan bisnis yang semakin ketat menjadikan kegiatan pemasaran merupakan fungsi operatif dalam perusahaan atau badan usaha sehingga perlu dikoordinasikan dan diarahkan dengan baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Matahari Department Store merupakan unit bisnis yang perlu strategi pemasaran. Penelitian ini akan menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Department Store Jember, sehingga dalam menentukan strategi yang sesuai diperlukan beberapa analisis, yang kemudian dihasilkan strategi yang tepat.

Matahari Department Store Jember Dengan menggunakan metode analisis SWOT, untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat sebagai analisis untuk membuat *Strenghts*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*, kemudian dari analisis SWOT, sehingga mendapatkan peran penting dari lingkungan internal yaitu diperoleh kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta dari lingkungan eksternal perusahaan yaitu berupa peluang dan ancaman. Setelah didapatkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan untuk menentukan strategi dilakukan dengan membuat tabel IFAS dan EFAS dimana dalam tabel tersebut berbagai faktor-faktor strategi yang telah diidentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating, yang kemudian diperoleh matriks SWOT yang merupakan hasil pengolahan dari IFAS dan EFAS yang dimasukkan ke dalam matriks Internal dan Eksternal (IE Matriks) untuk mengetahui penentuan posisi Matahari Department Store Jember, selanjutnya berdasarkan hasil penentuan

posisi Matahari Department Store Jember yang telah diperoleh, menghasilkan strategi untuk pemasaran bagi Matahari Department Store Jember, untuk perencanaan dan penerapan strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan inovasi-inovasi baru bagi manajemen strategi sangatlah diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan. Secara teoritis kerangka pemikiran tentang analisis SWOT pada Matahari Department Store Jember dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Sumber : Diolah dari berbagai sumber 2009

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian Kajian Tindak (*Action Research*), yang merupakan suatu penelitian yang bersifat menggambarkan dan menjelaskan secara sistematis mengenai fakta-fakta situasi dan aktivitas dari objek yang diperoleh melalui dokumentasi dan kuesioner dengan pihak perusahaan. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT yang akan diperoleh posisi perusahaan dan strategi pemasaran perusahaan. Berdasarkan data yang telah diperoleh dan menggunakan metode analisis SWOT, maka akan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Matahari Department Store, dengan demikian dapat ditentukan penggunaan strategi pada Matahari Department Store Jember.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek dan obyek yang mempunyai karakteristik dan kuantitas tertentu yang diterapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2003:59). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari internal perusahaan adalah pimpinan serta karyawan Matahari Department Store Jember dan dari eksternal perusahaan adalah para konsumen Matahari Department Store Jember.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara cermat sehingga relevan berdasarkan kriteria tertentu, artinya yang akan dijadikan responden harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kriteria yang diambil sebagai sampel penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Matahari Department Store Jember, serta konsumen Matahari Department Store Jember.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Roscoe (2006:166) yang menyatakan bahwa “suatu ukuran sampel lebih dari 30

dan kurang dari 500 responden yang merupakan tepat untuk penelitian”. Mengacu pendapat Roscoe, maka dalam penelitian ini jumlah responden yang diambil sebanyak 55 responden, yang terdiri dari 5 responden berasal dari internal perusahaan yaitu manajer; asisten manajer; supervisor; koordinator; pramuniaga Matahari Department Store Jember, dan 50 responden berasal dari eksternal perusahaan yaitu para konsumen Matahari Department Store Jember. Menurut pendapat Lincoln dan Soeratno (1993:156).

“Dalam penentuan sampel sebenarnya tidak ada aturan yang tegas dan disyaratkan untuk suatu penelitian dari populasi yang tersedia. Namun demikian mutu dari suatu penelitian tidak terutama ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi kokohnya dasar-dasar teori, rancangan penelitian, serta mutu pengolahan dan pelaksanaannya. Jumlah sampel tergantung dari faktor-faktor lain seperti biaya, fasilitas, waktu yang tersisa, populasi yang ada atau bersedia dijadikan sampel dan tujuan penelitian yang ada”.

3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber informasi asli, dalam hal ini obyek penelitian atau sumber-sumber informasi lain yang mendukung penelitian kemudian dikumpulkan, diolah dan disusun secara jelas. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi dan kuesioner kepada pimpinan dan karyawan perusahaan, serta konsumen Matahari Department Store Jember yang terpilih menjadi responden;
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari bukti-bukti tertulis dokumentasi perusahaan, literatur, hasil penelitian terdahulu, dan data-data lain, serta dari pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari catatan dokumen, literatur dan lain-lain.

Data-data tersebut diolah dan disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dokumentasi dan kuesioner.

- a. Dokumentasi, yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh data dengan melihat semua informasi yang dibutuhkan dalam penelitian yang telah didokumentasi oleh perusahaan.
- b. Kuesioner, yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh data dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada pimpinan perusahaan secara tertulis yang harus dijawab oleh pimpinan dan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden secara tertulis yang harus dijawab oleh responden yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti.

3.4 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Identifikasi Variabel

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah hanya satu yaitu penentuan strategi pemasaran pada Matahari Department Store Jember.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Penentuan strategi pemasaran Matahari Department Store merupakan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi pemasaran yang diterapkan Matahari Department Store Jember. Tujuan utama dari strategi pemasaran adalah agar Matahari Department Store dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penentuan strategi pemasaran Matahari Department Store dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis SWOT, yang menyangkut tentang kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari Matahari Department Store Jember.

- a. Kekuatan (*Strenghts*), merupakan kondisi internal Matahari Department Store Jember yang menyatakan keunggulan yang dimiliki Matahari Department Store Jember dalam segala bidang, yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang meliputi aspek pemasaran dan aspek produk. Indikator variabel kekuatan berupa :

1. lokasi strategis, mudah di jangkau berada di pusat kota;

2. karyawan yang ramah, berpenampilan menarik, dan memberikan pelayanan (*service*) yang baik;
 3. program promosi dan *discount* bervariasi menarik;
 4. menyediakan berbagai macam produk dan jasa (*providing assortments*) yang bervariasi serta berkualitas;
 5. meningkatkan nilai produk dan jasa/layanan (*providing service*);
 6. sistem persediaan barang (*holding inventory*) *on line*;
 7. cash flow dan pengembangan bisnis sangat terencana serta seleksi merek sangat ketat;
 8. program kesetiaan pelanggan bekerja sama dengan CRM (*Customer Relationship Marketing*) yaitu MCC (*Matahari Club Card*);
 9. kerjasama yang baik antar karyawan dalam manajemen perusahaan;
 10. struktur keuangan dan permodalan cukup baik, karena adanya dukungan modal yang baik dari para pemegang saham.
- b. Kelemahan (*Weakness*), merupakan kondisi internal Matahari Department Store Jember yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan dan yang merupakan kekurangan dari Matahari Department Store Jember itu sendiri, dimana kelemahan merupakan titik lemah dari operasional perusahaan. Kondisi internal perusahaan tersebut meliputi aspek pemasaran dan aspek produk. Indikator variabel kelemahan berupa :
1. pengelolaan operasional tidak baik;
 2. risiko terhadap keusangan trend dan turunnya nilai merek membuat keuntungan berkurang;
 3. produk yang ditawarkan cukup mahal;
 4. penataan tempat kurang menarik;
 5. lokasi parkir kurang memadai.
- c. Peluang (*Opportunities*), merupakan kondisi eksternal Matahari Department Store Jember yang tercipta dari kelemahan kompetitor dan merupakan keadaan konsumen yang dapat di manfaatkan secara maksimal oleh kekuatan perusahaan yang mendukung atau menguntungkan Matahari Department

Store Jember. Kondisi eksternal perusahaan meliputi analisis lingkungan makro, analisis pasar dan aspek pesaing. Indikator variabel peluang berupa :

1. meningkatnya konsentrasi industri dalam bisnis ritel;
 2. globalisasi;
 3. penggunaan berbagai cara dan media untuk berinteraksi kepada konsumen dengan memanfaatkan teknologi yang semakin cepat dan praktis;
 4. perkembangan situasi politik yang stabil;
 5. produk yang selalu baru;
 6. jenis produk pesaing lebih sedikit;
 7. pola pikir masyarakat Jember mengalami perkembangan ke arah modern dan mengikuti trend;
 8. dilingkungan sosial dan budaya masyarakat Jember memiliki tingkat konsumerisme yang cukup tinggi untuk berbelanja ke supermarket.
- d. Ancaman (*Threats*), merupakan suatu keadaan eksternal yang tercipta dari kondisi pesaing dan konsumen yang sangat tidak menguntungkan bagi Matahari Department Store Jember yang menghambat perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan meliputi analisis lingkungan makro, analisis pasar dan aspek pesaing. Indikator variabel ancaman berupa :
1. banyaknya usaha sejenis di Kota Jember;
 2. teknologi baru yang dimiliki para pesaing;
 3. konsumen semakin selektif terhadap harga;
 4. harga produk yang ditawarkan pesaing lebih murah;
 5. biaya promosi yang tinggi;
 6. kondisi perekonomian yang tidak stabil;
 7. trend melonjaknya harga minyak bumi dunia sehingga menyebabkan harga-harga menjadi naik.

3.5 Teknik Pengukuran Data

Pemberian nilai pada kuesioner terdapat tiga macam teknik, yaitu *editing*, *coding*, dan *tabulating*.

- a. *Editing*, yaitu meneliti kembali jawaban yang telah dituliskan ke dalam daftar pertanyaan oleh para peneliti lapangan pencari data (Koentjaraningrat, 1999:270).
- b. *Coding*, yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban para responden menurut macamnya, dengan cara menandai masing-masing jawaban dengan kode-kode tertentu (Koentjaraningrat, 1999:272). Termasuk di dalamnya adalah pemberian skor dengan menggunakan skala ordinal untuk memberika nilai pada tiap pertanyaan dalam kuesioner. Sebelum menentukan rating, diadakan penilaian (bobot) setiap variabel, dimana besarnya nilai tersebut adalah :
 - Nilai 1 : Sangat Tidak Penting
 - Nilai 2 : Tidak Penting
 - Nilai 3 : Cukup
 - Nilai 4 : Penting
 - Nilai 5 : Sangat PentingUntuk menentukan nilai rating dari variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dijelaskan (Rangkuti, 2001:22).
 - Rating untuk kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*)
 - Nilai 1 : memiliki pengaruh positif sangat kecil
 - Nilai 2 : memiliki pengaruh positif kecil
 - Nilai 3 : memiliki pengaruh positif besar
 - Nilai 4 : memiliki pengaruh positif sangat besar
 - Rating untuk kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)
 - Nilai 1 : memiliki pengaruh negatif sangat besar
 - Nilai 2 : memiliki pengaruh negatif besar
 - Nilai 3 : memiliki pengaruh negatif kecil
 - Nilai 4 : memiliki pengaruh negatif sangat kecil
- c. *Tabulating*, yaitu proses penyusunan data dalam bentuk tabel (Koentjaraningrat, 1999:280). Proses ini merupakan tahapan lanjutan dalam proses analisis data. Melalui tabulasi, data akan segera tampak ringkas dan tersusun dalam bentuk tabel yang baik. Sehingga uji validitas dan uji

reliabilitas Matahari Department Store Jember yang telah dijawab oleh responden sudah tersaji dalam data kuantitatif dan siap dianalisis.

3.6 Uji Instrumen Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang di dapat dari penyebaran angket (kuesioner) yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep. Menetapkan validitas suatu instrumen pengukuran bertujuan untuk menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang di peroleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran (Husein Umar, 2004:58). Penelitian ini menggunakan pengujian validitas *korelasi pearson product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}}\sqrt{\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien *korelasi pearson product moment*;

$\sum xy$ = jumlah perkalian skor item dengan skor total;

$\sum x^2$ = jumlah tanggapan responden untuk setiap pertanyaan;

$\sum y^2$ = jumlah total tanggapan responden untuk setiap pertanyaan;

n = jumlah responden.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan pendapat Sugiono (2006:115) menyatakan bahwa “Data dikatakan valid jika r (koefisien *korelasi* antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> 0,3$. Sedangkan jika nilai signifikansinya lebih $< 0,3$ maka data tersebut dikatakan tidak valid”.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa jauh alat pengukuran bebas dari varian kesalahan acak (*free from random error variance*)

dapat menunjukkan dipercaya atau tidak. Reliabilitas merupakan tingkat keandalan kuesioner. Kesalahan acak menurunkan tingkat keandalan hasil pengukuran. Jika menginginkan agar merasa yakin bahwa skor/nilai dari kuesioner dapat mencerminkan dimensi kepuasan secara andal (*reliability*) kita menghendaki kuesioner harus menunjukkan keandalan yang tinggi (*high reliability*). Pengujian kehandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode alpha, yang digunakan adalah metode *Cronbach*, yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antara jumlah butir pertanyaan dengan reliabilitas dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{K \left(\frac{Cov}{Var} \right)}{1(K - 1) \left(\frac{Cov}{Var} \right)}$$

Keterangan :

- α = koefisien reliabilitas instrumen;
- k = jumlah butir dalam pertanyaan;
- Cov = rata-rata kovarian;
- Var = rata-rata varian.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan pendapat Umar (2001:195) yang menyatakan bahwa “Kriteria pengujian dianggap andal apabila r hasil alpha (α) lebih besar dari 0,6 dan probabilitas signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Rumus perhitungan ini digunakan dalam variabel diketahui handal apabila memiliki *Alpha Cronbach > 0,50*”.

Tabel 3.1 merupakan pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien reliabilitas (alpha).

Tabel 3.1 Panduan Interpretasi Koefisien Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat Rendah
2	0,200 - 0,399	Rendah
3	0,400 - 0,599	Cukup
4	0,600 - 0,799	Tinggi
5	0,800 - 1,00	Sangat Tinggi

Sumber : Santoso, (2001:180)

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini, menggunakan metode analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats*), yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal Matahari Departement Store Jember sebagai dasar penentuan strategi pemasaran yang tepat bagi Matahari Departement Store Jember.

3.8 Tahap-Tahap Penentuan Strategi

a. Identifikasi

Adalah penentuan faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan;

b. Analisis IFAS dan EFAS

Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) adalah analisis keunggulan strategi perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sehingga penyusunan strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan yang ada dilingkungan dan dapat menghadapi tantangan yang berasal dari lingkungan. Analisis faktor-faktor internal perlu disusun Tabel IFAS (Rangkuti, 2004:21). Secara singkat IFAS disajikan pada Tabel 3.2;

Tabel 3.2 Tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor Strategi Internal (IFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber : Rangkuti, (2004:21)

Exsternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) adalah analisis faktor-faktor yang berada diluar jangkauan kendali perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang atau ancaman. Tujuan dari analisis EFAS adalah untuk mencaai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi dilingkungan eksternal. Analisis faktor-faktor internal perlu disusun Tabel EFAS (Rangkuti, 2004:22). Secara singkat EFAS disajikan pada Tabel 3.3;

Tabel 3.3 Tabel EFAS (*Exsternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber : Rangkuti, (2004:22)

c. Diagram Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT dimana analisis SWOT membandingkan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan pada Gambar 3.1.



Sumber : Rangkuti, 2004:19

Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Keterangan :

1. Kuadran I : Pada kuadran ini, menjelaskan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut untuk memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*);
2. Kuadran II : Pada kuadran ini, menjelaskan situasi perusahaan meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan