



**PENENTUAN STRATEGI REMASARAN GUNA
MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA
PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA (PERSERO)
(Studi kasus untuk kapal - kapal reparasi)**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember

| | | |
|----------------------|-------------|-------|
| Asal: | Mahasiswa | Kelas |
| | Pembelian | 658.8 |
| Terima Tgl : | 30 MAR 2002 | DEW |
| No. Induk : | 248 | p |
| KLA 12 / PER-YALIN : | | |

Oleh :

BAMBANG KRIS DEWANTO

NIM : 990820101264

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2001**

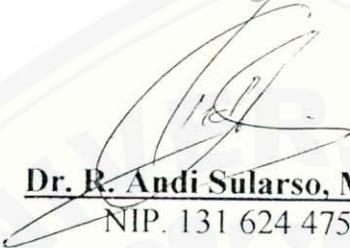
Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal Oktober 2001

Oleh

Pembimbing Utama,



Dr. R. Andi Sularso, MSM.

NIP. 131 624 475

Pembimbing,



Dewi Prihatini, SE., MM.

NIP. 132 056 181

Mengetahui

Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN GUNA MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA PT. DOK DAN PERKALAN SURABAYA (PERSERO) (Studi kasus untuk kapal - kapal reparasi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : BAMBANG KRIS DEWANTO
NIM : 990820101264
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN PEMASARAN

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

25 Oktober 2001

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

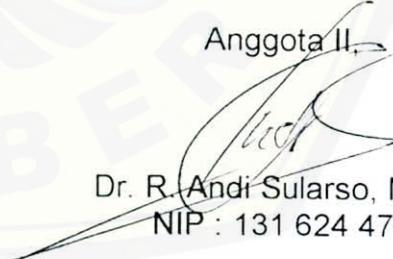
Ketua


Dr. Sarwedi, MM
NIP : 131 276 658

Anggota I,

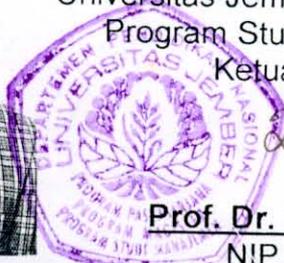

Imam Suroso, SE., MSi
NIP. 131 759 838

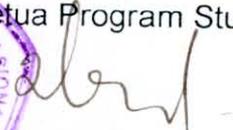
Anggota II,


Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP : 131 624 475



Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi




Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.

NIP : 130 350 765

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini, dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau yang dibawah ini.

Pembimbing Tesis, kepada beliau Bapak DR. Andi Sularso, MSM dan Ibu Dewi Prihatini, SE, MM yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Direktur Program Magister Manajemen Universitas Jember Bapak Prof. DR. H. Harijono, SU beserta Staf, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan program magister.

Seluruh Staf Pengajar pada Program Magister Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Pimpinan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) Bapak Ngadilan, SE, MM yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Seluruh rekan-rekan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang telah banyak meluangkan waktu dalam penulisan tesis ini.

Istriku yang tercinta Sora Risako, SH yang telah banyak memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis.

Kedua orang tuaku, Bapak dan Ibu mertua, kedua adikku Ani dan Hari yang telah banyak mengorbankan waktu dan tenaganya guna membantu

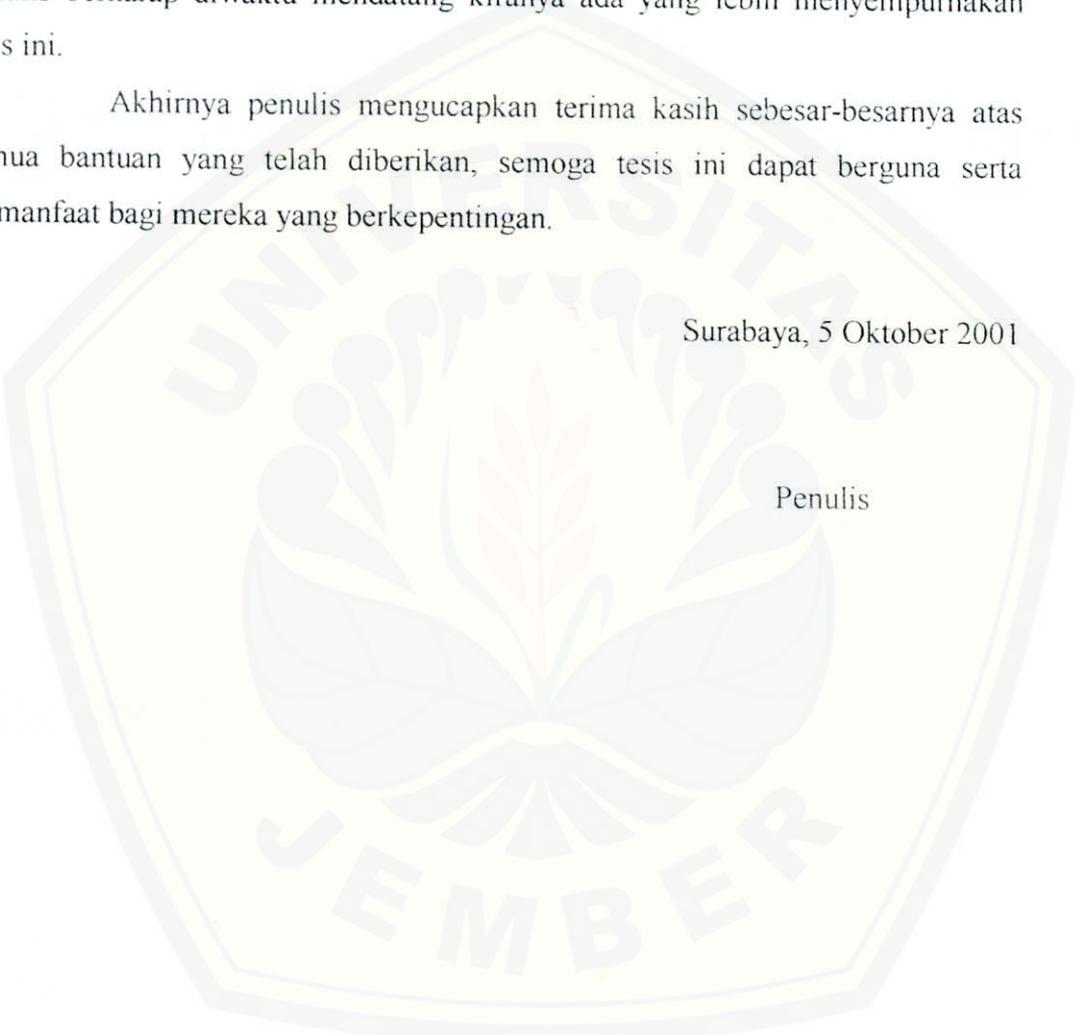
penulis, serta keluarga dan rekan-rekan yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari dalam menyusun tesis ini masih banyak kekurangan-kekurangan karena keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki penulis, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat kami hargai dan penulis berharap diwaktu mendatang kiranya ada yang lebih menyempurnakan tesis ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Surabaya, 5 Oktober 2001

Penulis



RINGKASAN

Langkah globalisasi semakin mendekat, dimana era perdagangan bebas akan diberlakukan dengan adanya AFTA (*Asean Free Trade Association*). Kompleksitas kegiatan usaha semakin kompleks membuat pelaku ekonomi mau tidak mau harus mempersiapkan diri untuk menghadapi pesaing-pesaing, baik pesaing lokal maupun mancanegara.

Permasalahan yang ada pada penelitian ini adalah dengan semakin menurunnya jumlah kapal yang direparasi di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) membuat posisi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) menjadi terancam, dikarenakan semakin banyaknya pesaing-pesaing bisnis kapal yang bermunculan, membuat perusahaan untuk segera menginovasi strategi yang telah ada.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada serta strategi bagaimana yang harus diterapkan perusahaan (bidang *marketing*) guna mengatasi jumlah reparasi kapal yang semakin menurun.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* atas beberapa perusahaan galangan kapal di Indonesia, baik galangan kapal yang memiliki segmen pasar kelas menengah dan atas.

Alat analisis yang digunakan adalah pembobotan dan analisis SWOT. Pada pembobotan akan dilakukan pengklarifikasian dan pra analisis yang meliputi factor eksternal, factor internal dan profil kompetitif, kemudian baru dilakukan analisis dengan SWOT (*strength, Weaknesses, Opportunities, Treaths*).

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal menunjukkan perbandingan 2,93 dibanding dengan 2,65 berarti bahwa posisi perusahaan terletak pada kuadran II, dimana perusahaan mempunyai daya saing yang cukup kuat dan peluang yang cukup besar.

Dari hasil pembahasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki daya saing yang cukup kuat dan peluang yang cukup besar serta strategi yang diterapkan adalah strategi integrasi horizontal yaitu dengan melakukan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun atau ekspansi dilokasi lain (relokasi), juga dengan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain industri yang sama dengan tujuan untuk perluasan pasar, fasilitas pendukung dan teknologi serta pengembangan internal maupun eksternal.

Dengan perluasan ini diharapkan ada peningkatan bobot kapal yang dibangun dari ukuran 10.000 dwt menjadi 20.000 dwt. Disamping itu terbukanya pelabuhan Tanjung Perak Surabaya untuk kapal-kapal *feeder service* dan *ocean going* merupakan pangsa pasar reparasi.

Kinerja perusahaan harus ditunjang dengan pengembangan sumberdaya manusia, gaya manajemen *modern*, pemasaran agresif, layanan/kepuasan pelanggan, pengembangan fasilitas pendukung, mengoptimalkan *quality control*. Untuk layanan kepuasan pelanggan sebaiknya ditangani oleh satu departemen khusus untuk melayani keluhan pelanggan dan melakukan strategi-strategi bagi kepuasan pelanggan yaitu departemen pemasaran, hal ini penting karena dunia akan semakin *buyer market*, konsumen adalah raja, apapun yang kita lakukan harus memberikan serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

SUMMARY

The movement step of globalization is getting nearer, which is the era of free trade will be proceed, with the existence of AFTA (Asean Free Trade Association). The complexity of business activity become more complex, that is make economics, have to prepare themselves to facing competitors, even local competitors or overseas competitors.

The problem that matters in this research is the decreasing of docking activity, because the ship that will be docking at PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) had getting decreased, so that it could make company in threatness position, because the emerging of other competitors in dockyard and shipping business, so it's urgent to reinovated company's strategy as soon as possible.

The purpose of this research is to knowing the position of strength, weaknesses, opportunities and threats, and also to determine which strategy that will be perfect to use in company (marketing department), in effort to solve the decreasing of docking activity.

The research use the survey method, that is proceeding on some dockyard in Indonesia which have middle or high level market segment.

Analysis tools for this research is continentality and SWOT analysis. The continentality would process clarification and pre analysis that is include external factor, internal factor and competitive profile, after then SWOT analiysis (strength, weaknesses, opportunities, threats) would be proceed.

The result of solving solution showing that the matrix of internal strategy factor and the matrix of external strategy factor had comparison pointed at 2, 93 to 2, 65, it means that company take a position at quadran II, which have a quite competitive power and big enough opportunity.

Through those solution discussion, lead us to the conclusion that PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (persero) has a quite competitive power and big enough opportunity with also basic on horizontal integration strategy, that is doing through an activity to expand company by developing or relocation, and also acqitition or joint venture with another company which had similarity in business core industry, in a

term to expanding market segmentation, supporting facility and technology, also external or internal development.

By doing this expansion, it hopes that it would be an increasing of ship weightness which is from 10000 dwt become 2000 dwt. Evenwhile Surabaya Tanjung Perak Harbor become more widely open for more kinds of ships that is feeder service ships and ocean going ships, which is it could become the potential market for docking service.

The company's working ability should be support with development of human resources, modern management style, aggressive marketing, customer satisfaction service, development of supporting facility and the optimalizing of quality control.

Customer care service should be handled by one special departement in effort to serve customer complaining and proceeding customer satisfaction strategies through marketing department. It is important because, the world would become more buyer market, which is consumer would become the king, therefore whatever we do or whatever we would do should have capability to increasing and giving customer satisfaction.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Lembar Pengesahan | ii |
| Halaman Penetapan Panitia Penguji | iii |
| Ucapan Terima Kasih | iv |
| Ringkasan | v |
| Summary | vi |
| Daftar Isi | vii |
| Daftar Tabel | viii |
| Daftar Skema | ix |
| Daftar Gambar | x |
| Daftar Lampiran | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.4 Latar belakang masalah | 1 |
| 1.5 Perumusan masalah | 4 |
| 1.6 Tujuan penelitian dan manfaat penelitian | 4 |
| 1.6.1 Tujuan penelitian | 4 |
| 1.6.2 Manfaat penelitian | 4 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan teori | 5 |
| 2.1.1 Kepuasan pelanggan | 5 |
| 2.1.2 Pengertian Harapan Pelanggan..... | 14 |
| 2.1.3 Teori dan Model Kepuasan Pelanggan..... | 17 |
| 2.1.4 Marketing Mix Jasa | 22 |
| 2.1.5 Tujuan Promosi | 24 |
| 2.1.6 Promotion Mix | 25 |
| 2.1.7 Strategi Promosi | 36 |

| | | |
|----------------|---|----|
| 2.1.8 | Strategi Pengeluaran Promosi | 36 |
| 2.1.9 | Strategi Pemasaran | 39 |
| 2.1.10 | Tingkat Strategi dalam Perusahaan | 40 |
| 2.1.11 | Perencanaan Strategi | 41 |
| 2.1.12 | Penentuan Strategi | 43 |
| 2.1.13 | Ragam Strategi | 44 |
| 2.1.14 | Lingkungan Perusahaan | 45 |
| 2.1.15 | Strategi Perusahaan | 46 |
| 2.1.16 | Sasaran per Direktorat | 47 |
| 2.1.17 | Strategi per Direktorat | 50 |
| 2.1.18 | Kebijakan per Direktorat | 52 |
| 2.1.19 | Program Kerja per Direktorat | 54 |
| 2.1.20 | Cara Membuat Analisis SWOT | 57 |
| 2.1.21 | Matrik SWOT | 59 |
| 2.2 | Tinjauan hasil penelitian terdahulu | 60 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL | |
| 3.2 | Kerangka konseptual penelitian | 62 |
| BAB IV | METODE PENELITIAN | |
| 4.1 | Lokasi penelitian | 63 |
| 4.2 | Metode pengumpulan data | 63 |
| 4.3 | Jenis data | 64 |
| 4.4 | Populasi dan sampel | 64 |
| 4.5 | Definisi variabel operasional | 65 |
| 4.6 | Teknik Analisis | 65 |
| 4.6.1 | Pembobotan | 65 |
| BAB V | HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN | |
| 5.1. | Gambaran PT. Dok dan Perkapalan Surabaya | 69 |
| 5.2. | Sejarah singkat PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) | 69 |

| | | |
|----------------|---|----|
| 5.2.1 | Komponen pendukung aktivitas kegiatan usaha | 70 |
| 5.2.2 | Segmentasi pasar/batasan produk | 71 |
| 5.2.3 | Visi dan misi perusahaan | 72 |
| 5.2.4 | Kebijakan perusahaan | 72 |
| 5.2.5 | Tantangan usaha | 73 |
| 5.3. | Profil galangan kapal nasional | 73 |
| 5.4 | Bidang Bangunan Baru | 74 |
| 5.5 | Bidang Reparasi dan Konversi | 74 |
| 5.6 | Bidang Non Kapal | 75 |
| 5.7 | Analisa dan pembahasan | 75 |
| | a. Matrik faktor strategi eksternal | 75 |
| | b. Matrik faktor strategi internal | 76 |
| | c. Matrik profil kompetitif | 81 |
| 5.8 | Matrik SWOT | 82 |
| BAB VI | KESIMPULAN DAN SARAN | 94 |
| 6.1 | Kesimpulan | 94 |
| 6.2 | Saran..... | 94 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 95 |
| LAMPIRAN | | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|-----------|--|
| Tabel 1.1 | Produksi Bangunan Baru dengan Reparasi Kapal |
| | Tahun 1994– 2000 3 |
| Tabel 2.1 | Matrik SWOT 59 |
| Tabel 4.1 | Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) 64 |
| Tabel 4.2 | Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) 65 |
| Tabel 5.1 | Matrik Faktor Strategi Eksternal Kapal Reparasi 74 |
| Tabel 5.2 | Matrik Faktor Strategi Internal Kapal Reparasi 79 |
| Tabel 5.3 | Matrik Profil Kompetitif 81 |
| Tabel 5.4 | Pelayanan PT. DPS terhadap ABK 86 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1 Grafik Kapal Bangunan Baru dan Reparasi Kapal | 3 |
| Gambar 2.1 Konsep Kepuasan Pelanggan | 7 |
| Gambar 2.2 Contoh Cara Konsumen Menilai Lima Dimensi Kualitas Jasa | 10 |
| Gambar 2.3 Strategi Ofensit dan Defensit | 13 |
| Gambar 2.4 Startegi Bisnis Perusahaan | 13 |
| Gambar 2.5 Perbedaan Strategi Pangsa Pasar dan Kepuasan Pelanggan . | 14 |
| Gambar 2.6 Konsep Kepuasan Pelanggan dari Perspektif TQM | 22 |
| Gambar 2.7 Unsur Marketing Mix Jasa | 23 |
| Gambar 2.8 Alat-Alat Promosi | 26 |
| Gambar 2.9 Alternatif-Alternatif sales Promosion | 33 |
| Gambar 2.10 Analisis SWOT | 44 |
| Gambar 3.1 Kerangka Konseptual | 61 |
| Gambar 4.1 Matrik Profil kompetitif antara PT. DPS, PT. PAL, PT. JMI | 67 |
| Gambar 4.2 Analisis Matrik SWOT | 67 |
| Gambar 5.1 Hasil Analisis SWOT PT. DPS (Persero) | 80 |
| Gambar 5.2 Matrik SWOT | 82 |

BAB I
PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

✓ Memasuki abad 21 yang dikenal dengan era globalisasi, dimana perubahan-perubahan besar akan cepat terjadi dan akan mempengaruhi dunia usaha setiap negara, perubahan-perubahan kemajuan teknologi, komunikasi, ekonomi dan politik di pasar terbuka (*global market*) ini akan membuat setiap pengusaha atau pelaku ekonomi berkompetitif demi mempertahankan kelangsungan roda usahanya.

✓ Keberhasilan perusahaan modern tidak luput dari strategi pemasaran yang handal dari *top management* yang dikonsolidasikan ke *midle management* dan *low management*. Menurut Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat *fundamental* yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Di dalam strategi pemasaran sendiri, tingkat kepuasan pelanggan perlu mendapatkan perhatian khusus, karena tanpa memperhatikan faktor kepuasan pelanggan maka perusahaan hanya bisa menjaring konsumen saja, tetapi belum tentu bisa menggaet menjadi pelanggan.

Suatu bisnis yang mengalami kesuksesan maka akan dianggap sebagai *pioner* dan akan diikuti oleh pengusaha-pengusaha lain untuk berkiprah pada bisnis yang sama. Demikian pula halnya bagi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang bergerak dalam jasa industri kapal yang usahanya meliputi reparasi kapal dan bangunan baru kapal, konversi lepas pantai, fabrikasi baja dan rancang bangun.

Pada dekade tahun 1980-an, industri perkapalan di Indonesia menunjukkan kondisi bisnis yang cerah, namun sejak adanya deregulasi pemerintah pada tahun 1990, dimana perusahaan-perusahaan pelayaran boleh membeli kapal bekas di luar negeri, membuat grafik industri perkapalan di Indonesia menurun. Mau tidak mau agar tetap dapat *exist* dimata pelanggan maka PT. Dok dan Perkapalan Surabaya berusaha mengatasi hal tersebut dengan pengetrapkan strategi pemasaran antara lain meningkatkan kepuasan pelanggan.

Karena dengan peningkatan kepuasan pelanggan maka diharapkan para pelanggan tidak akan lari ke galangan kapal lain.

✓ Pada era setelah diberlakukannya *Asean Free Trade Association* tahun 2003 mendatang, perusahaan tidak lagi hanya bersaing dengan perusahaan domestik tetapi harus menghadapi pesaing-pesaing dari negara lain yang notabeneanya lebih unggul dari segi permodalan, teknologi, sumberdaya manusia, gaya manajemen, pemasaran dan lain lain. Untuk itu, perusahaan harus sedini mungkin mempersiapkan kemampuan bersaingnya secara cermat, proaktif dan memandang perubahan sebagai suatu yang tidak dapat dihindarkan.

Selama ini, beberapa perusahaan terlena dengan keunggulan komparatif dengan mengoptimalkan apa yang sudah ada seperti buruh yang murah, tanah yang murah, keberpihakan pemerintah dan lain-lain, ini sangat penting tetapi tidak dapat diandalkan dalam jangka panjang. Andalan jangka panjang adalah keunggulan kompetitif. Meriah keunggulan kompetitif jauh lebih sulit ketimbang keunggulan komparatif, karena keunggulan kompetitif kita membuat sesuatu yang baru, sedangkan keunggulan komparatif kita hanya menggunakan yang sudah ada.

Dalam kaitan ini, para pelaku usaha tidak mudah melakukan penyesuaian struktural dan realitas yang baru, terlebih lagi bagi BUMN. Karena dalam kenyataannya BUMN seringkali tidak bisa lepas dari pemerintah. Jauh lebih kompleks daripada swasta. Sedangkan tuntutan global menghendaki kurangnya campur tangan pemerintah.

Justru itulah Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara melakukan langkah antisipatif dengan melakukan restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja BUMN yang tidak kalah dibandingkan dengan perusahaan asing dan multinasional, sehingga mampu bersaing sehat dengan para pesaing. Hal ini berarti peningkatan daya saing karena dunia akan semakin *buyer's market*, konsumen adalah benar-benar adalah raja. Apapun yang kita lakukan harus memberikan kepuasan konsumen.

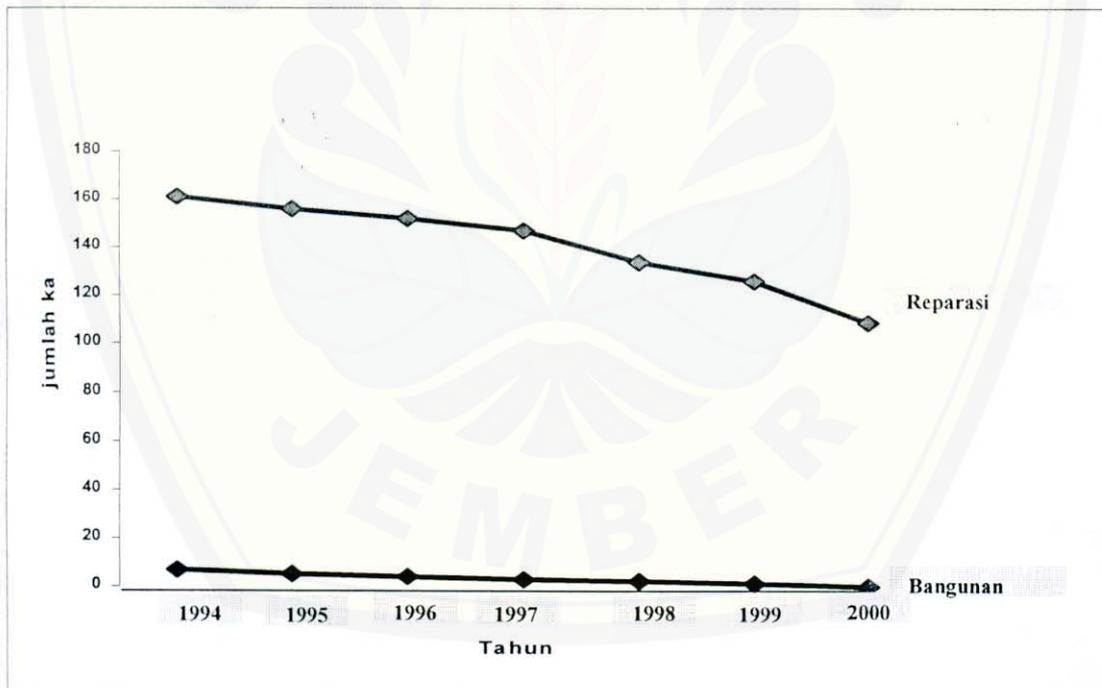
Bagi galangan kapal nasional, ketatnya persaingan tersebut memaksa untuk terus memacu produktivitas, efisiensi pada proses produksinya dan peningkatan layanan kepuasan pelanggan. Dengan demikian dapat diharapkan dapat meningkatkan daya saing dalam hal harga, mutu pembangunan dan kepuasan pelanggan termasuk *after sales service*.

Pada kurun waktu tahun 1994 sampai dengan tahun 2000, jumlah kapal baik bangunan baru maupun reparasi yang sedang dikerjakan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) mengalami penurunan seperti tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Produksi Bangunan Baru dan Reparasi kapal tahun 1994 s/d 2000

| Tahun | Jenis pekerjaan | |
|---------------|-----------------|----------------|
| | Bangunan baru | Reparasi kapal |
| 1994 | 7 | 161 |
| 1995 | 5 | 156 |
| 1996 | 4 | 152 |
| 1997 | 3 | 147 |
| 1998 | 2 | 134 |
| 1999 | 1 | 126 |
| 2000 | - | 109 |
| Jumlah | 22 | 985 |

Sumber : Biro Produksi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya



Gambar 1.1 Grafik kapal bangunan baru dan reparasi kapal

Sumber : Biro Produksi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya

Dari tabel diatas, terlihat bahwa dari tahun 1994 hingga tahun 2000, jumlah kapal yang ada di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya baik bangunan baru maupun reparasi kapal

mengalami penurunan yang cukup drastis dan jika tidak mendapatkan penanganan segera akan berdampak buruk terhadap kelangsungan usaha.

Memperhatikan gambaran dari kinerja PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), maka dipandang perlu dicari suatu strategi yang cocok diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

- a. Apakah posisi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), berada pada posisi kuat berpeluang atau kuat terancam atau lemah berpeluang atau lemah terancam?
- b. Bagaimana strategi yang harus diterapkan perusahaan guna mengatasi semakin menurunnya jumlah reparasi kapal di galangan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) ?

1.3 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

- a. Untuk mengetahui posisi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman yang ada.
- b. Untuk mengetahui strategi yang tepat yang harus diterapkan (bidang *marketing*) oleh PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

1.3.2 Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan pertimbangan bagi pengusaha yang termasuk dalam Industri Perkapalan dalam menjalankan usahanya.
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat sebagai tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan industri perkapalan.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi penulis dalam bidang yang sama untuk melakukan penelitian lebih lanjut
- d. Bagi para akademis dan peneliti, dapat digunakan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian lebih lanjut khususnya pada bidang manajemen pemasaran.



2.1 Landasan Teori

Pada bagian landasan teori ada beberapa point yang berkaitan dengan penelitian yang akan dibahas diantaranya yaitu : Pengertian kepuasan pelanggan, *Marketing Mix*, Strategi pemasaran, Tingkatan strategi dalam perusahaan, Penentuan strategi, Ragam strategi, dan Lingkungan perusahaan serta *variabel-variabel* yang diukur.

2.1.1 Kepuasan pelanggan

Mengapa kepuasan pelanggan diperlukan? Menurut artikel Business Weeks (1990) dalam Olive dkk (1992), mengatakan, *provided the general admonition that at companies that listen hard and respond fast, bottom lines thrive, and similiary that companies can score big gains in sales and profits by satisfying customer first.* Terjemahan bebasnya kurang lebih, artikel yang berjudul “ pelanggan adalah raja” , memberikan peringatan umum bahwa perusahaan harus memperhatikan pelanggan secara serius dan bereaksi secara cepat, pengaturan tumbuh dari bawah, dan dengan cara yang sama perusahaan akan memperoleh keuntungan besar dalam penjualan dan profit melalui keutamaan pelanggan yang puas.

Disisi lain Fornel (1992), mengatakan bahwa ;

.....customer satisfaction has a direct impact on the primary source of future revenue streams for most companies, the new index is expected to be an important complement to traditional measures of economic performance, providing useful information not only to the firms themselves, but also to shareholders and investors, government regulators, and buyers. Not surprisingly, efforts to measure customer satisfaction on a nationwide basis are now underway in several other countries.

Intinya adalah, bahwa kepuasan pelanggan akan dapat :

- a. Berdampak langsung pada sumber aliran pendapatan perusahaan dimasa mendatang.

- b. Menjadi pelengkap pengukuran tradisional dari kinerja ekonomi, asalkan penggunaan informasi tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga para pemegang saham, *investor*, pemerintah dan pelanggan.

Dewasa ini perhatian terhadap kepuasan maupun ketidakpuasan pelanggan telah semakin besar. Semakin banyak pihak yang menaruh perhatian terhadap hal ini. Pihak yang paling banyak berhubungan langsung dengan kepuasan/ketidakpuasan pelanggan adalah pemasar, konsumen, konsumeris, dan peneliti perilaku konsumen.

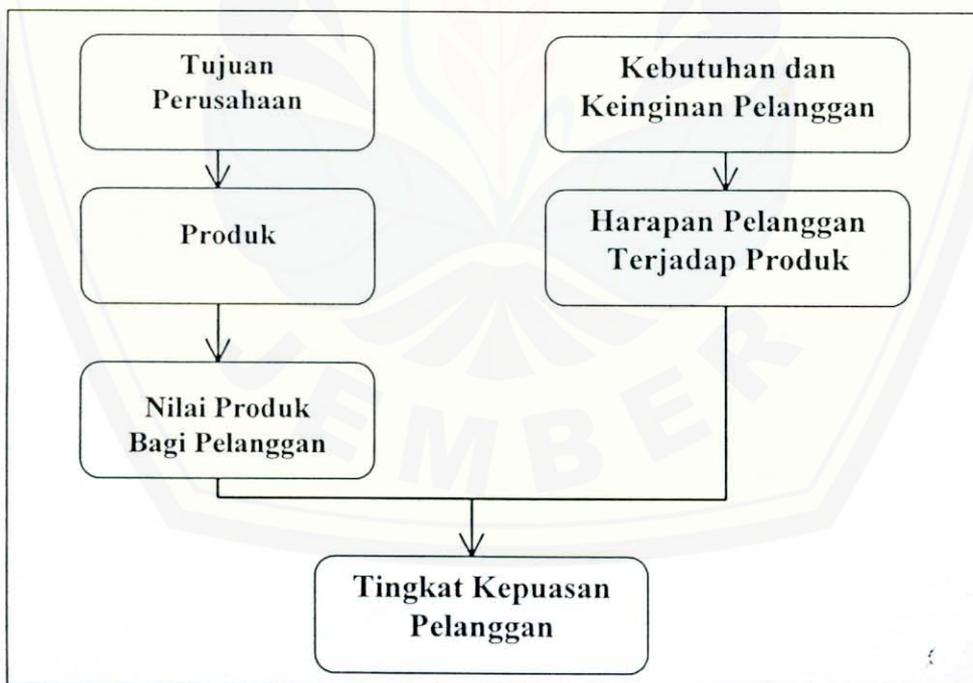
Persaingan yang semakin ketat, dimana semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, menyebabkan setiap perusahaan harus menempatkan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Hal ini tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang menyertakan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misinya, iklan, maupun *public relations release*. Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa berkualitas dengan harga bersaing.

Dengan semakin banyaknya produsen yang menawarkan produk dan jasa, maka konsumen memiliki pilihan yang semakin banyak. Dengan demikian kekuatan tawar-menawar konsumen semakin besar. Hak-hak konsumenpun mulai mendapatkan perhatian besar, terutama aspek keamanan dalam pemakaian barang atau jasa tertentu. Kini mulai banyak muncul aktivitas-aktivitas kaum konsumeris yang memperjuangkan hak konsumen, etika bisnis, serta kesadaran dan kecintaan akan lingkungan. Para peneliti perilaku konsumen juga semakin banyak yang tertarik dan menekuni topik kepuasan pelanggan dalam rangka mengupayakan pemecahan yang maksimum dari pemenuhan kepuasan para pelanggan.

Menurut *Schnaars* (1991), pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 1994). Ada beberapa pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasa/ketidakpuasan pelanggan. *Day* (dalam *Tse dan Wilton*, 1988) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidakpuasan

(*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. *Wilkie* (1990) mendefinisikannya sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. *Engel. Et al* (1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. *Kotler et al.* (1996) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Pengertian ini didasarkan pada *disconfirmation* paradigma dari *Oliver* (dalam *Engel, et al* 1990 ; Pawitra, 1993). Konsep kepuasan pelanggan ini dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 konsep kepuasan pelanggan

Sumber : Fandy Tjiptono, 1997

Meskipun umumnya definisi yang diberikan di atas menitikberatkan pada kepuasan/ketidakpuasan terhadap produk atau jasa, pengertian tersebut juga dapat

diterapkan dalam penilaian kepuasan/ketidakpuasan terhadap suatu perusahaan tertentu karena keduanya berkaitan erat (*Peterson dan Wilson*, 1992 ; Pawitra, 1993).

Dalam mengevaluasi kepuasan terhadap produk, jasa, atau perusahaan tertentu, konsumen umumnya mengacu pada berbagai faktor atau dimensi. Faktor yang sering digunakan dalam mengevaluasi kepuasan terhadap suatu produk manufaktur (*Garvin dalam Lovelock*, 1994 ; *Preppard dan Rowland*, 1995) antara lain meliputi :

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti (*core product*) yang dibeli, misalnya kecepatan konsumsi bahan bakar, jumlah penumpang yang dapat diangkut, kemudahan dan kenyamanan dalam mengemudi, dan sebagainya.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap, misalnya kelengkapan *interior* dan *eksterior* kapal
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai, misalnya mobil tidak sering ngadat/macet.rewel/rusak.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya standar keamanan dan *emisi* terpenuhi, seperti ukuran as roda untuk truk tentunya harus lebih besar daripada mobil sedan.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun ekonomis penggunaan mobil. Umumnya daya tahan mobil buatan amerika atau eropa lebih baik daripada mobil buatan jepang.
6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan. Pelayanan yang diberikan tidak terbatas hanya sebelum penjualan, tetapi juga selama proses penjualan hingga purna jual, juga mencakup pelayanan reparasi dan ketersediaan komponen yang dibutuhkan.
7. *Estetika*, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera, misalnya bentuk fisik mobil yang menarik, model/desain yang artistik, warna, dan sebagainya.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kuangnya pengetahuan pembeli akan atribut/ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merk, iklan, reputasi perusahaan maupun negara pembuatnya.

Sementara itu dalam mengevaluasi jasa yang bersifat *intangible*, konsumen umumnya menggunakan beberapa atribut atau faktor berikut (Parasuraman, et al, 1985) :

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*realibility*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf dan karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf ; bebas dari bahaya , resiko, atau keraguan.
5. *Empati*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dalam mengevaluasi kepuasan terhadap suatu perusahaan tertentu, faktor-faktor penentu yang digunakan bisa berupa kombinasi dari faktor penentu kepuasan terhadap produk dan jasa. Umumnya yang sering digunakan konsumen adalah aspek pelayanan dan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Contoh cara konsumen menilai lima dimensi kualitas jasa

| Bidang Jasa | Keandalan | Daya Tanggap | Jaminan | Empati | Bukti Langsung |
|---|--|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Reparasi (pasar konsumen) | Masalah diatasi dengan cepat dan selesai pada waktu yang dijanjikan | Mudah diakses, tidak lama menunggu, responsif terhadap permintaan | Mekanik yang berpengetahuan luas | Mengenal nama pelanggan, mengingat masalah dan preferensi pelanggan sebelumnya | Fasilitas reparasi, ruang tunggu, seragan, peralatan |
| Penerbangan (pasar konsumen) | Terbang tepat waktu dan tiba tujuan sesuai jadwal | Sistem ticketing, inflight, dan penanganan bagasi yang cepat | Terpercaya, reputasi yang baik dalam hal keselamatan penumpang, karyawan yang kompeten | Memahami kebutuhan khusus individual, menantisipasi kebutuhan pelanggan | Pesawat, tempat pemesanan tiket, tempat bagasi, seragam |
| Kesehatan (pasar konsumen) | Janji ditepati sesuai jadwal, diagnosisnya terbukti akurat | Mudah diakses, tidak lama menunggu, bersedia mendengar keluhan kesah pasien | Pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan, reputasi | Mengenal pasien dgn baik, mengingat masalah (penyakit, keluhan, dll) sebelumnya, pendengar yang baik, sabar | Ruang tunggu, ruang operasi, peralatan, bahan-bahan tertulis |
| Arsitektur (pasar bisnis) | Memberikan rancangan sesuai saat yang dijanjikan berikut dengan anggaran yang sesuai | Menanggapi permintaan khusus, adaptif terhadap perubahan | Kepercayaan, reputasi, nama baik di masyarakat, pengetahuan dan ketrampilan | Memahami industri klien, memahami dan tanggap akan kebutuhan spesifik klien, mengenal kliennya | Kantor, laporan rancangan tagihan, busana karyawan |
| Pemrosesan informasi (pelanggan internal) | Menyediakan informasi yang dibutuhkan pada saat diminta | Respon cepat terhadap permintaan, tidak birokratis, menangani masalah dengan segera | Staf berpengetahuan luas, terlatih, terpercaya | Mengenal nama pelanggan internal sebagai para individu, memahami kebutuhan individual dan departemen | Laporan internal, kantor, busana karyawan |

Gambar 2.2 : contoh cara konsumen menilai lima dimensi kualitas jasa

Sumber : Zeithami, V.A. and M.J. Bitner (1996).

a. Pengukuran kepuasan pelanggan.

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan telah menjadi hal yang sangat *esensial* bagi setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

Ada beberapa penyebab utama tidak terpenuhinya harapan pelanggan. Oleh karena itu perlu ada beberapa *metode* yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan.

1). Sistem keluhan dan saran

Setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Misalnya melalui kotak saran yang ditempatkan di tempat-tempat strategis.

2). Survei kepuasan pelanggan

Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan atau umpan balik secara langsung dari pelanggan sekaligus memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggannya. Pengukuran dengan cara ini dapat dilakukan dengan cara *directly reported satisfaction, derived dissatisfaction, problem analysis, dan importance-performance analysis*.

3). Ghost shopping

Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan perusahaan dan pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut menyampaikan temuan-temuannya tentang kekuatan dan kelemahan produk perusahaan maupun pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam membeli produk tersebut.

4). Lost customer analysis

Metode ini agak unik karena perusahaan berusaha menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli. Harapan dari cara ini adalah diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut, (dapat ditempuh dengan SIM (sistem informasi manajemen) yang baik).

b. Strategi kepuasan pelanggan

Pada prinsipnya strategi kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaing harus bekerja keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu perusahaan. Menurut Tjiptono (1955) ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih kepuasan pelanggan yaitu ; *relationship marketing*, *strategy superior customer service*, *strategy unconditional guarantees* (garansi internal, garansi eksternal), strategi penanganan keluhan yang efektif, dan strategi peningkatan kinerja perusahaan.

c. Teknik pengukuran kepuasan pelanggan

Metode survei kepuasan pelanggan dapat menggunakan pengukuran dengan berbagai cara sebagai berikut :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung dengan pertanyaan seperti : ungkapan seberapa puas saudara terhadap pelayanan PT. Candra pada skala berikut : sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas , sangat puas" (*directly reported satisfaction*).
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan (*derived dissatisfaction*).
3. Responden diminta untuk menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan juga diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan (*problem analysis*).
4. Responden dapat diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen (*importance/performance ratings*). Teknik ini dikenal pula dengan istilah *importance-performance analysis* (Martila dan James, 1977)

Berdasarkan penemuan dari beberapa ahli antara lain Tse dan Wilton (1988), diperoleh rumusan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = f(\text{expectations}, \text{perceived performance})$$

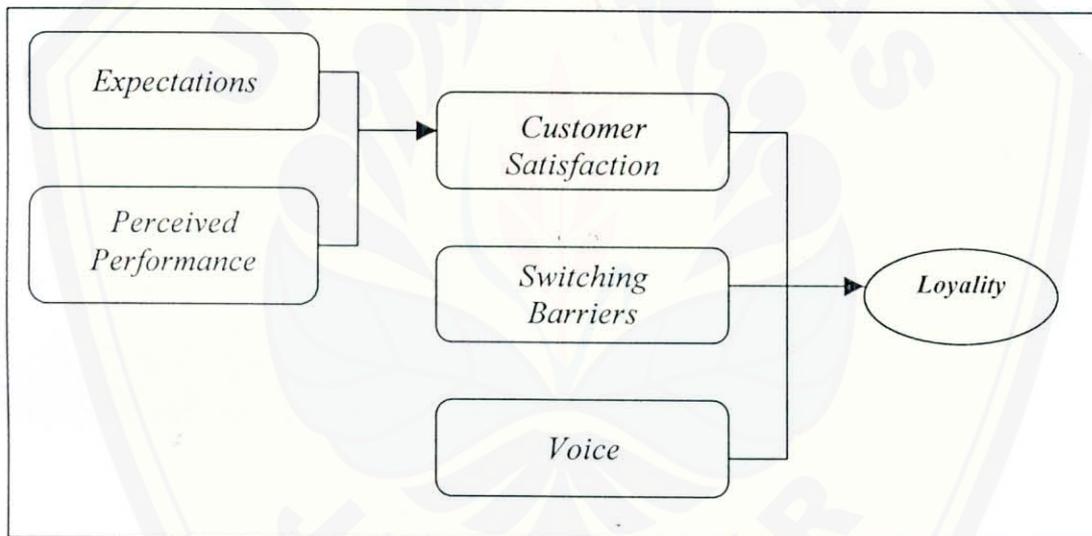
Dari persamaan di atas dapat diketahui bahwa ada dua variabel utama yang menentukan kepuasan pelanggan, yaitu *expectations* dan *perceived performance*. Apabila *perceived performance* melebihi *expectations*, maka pelanggan akan puas, tetapi bila sebaliknya maka pelanggan akan merasa tidak puas. Tse dan Wilton juga menemukan bahwa ada pengaruh langsung *perceived performance* terhadap kepuasan pelanggan.

Pengaruh *perceived performance* tersebut lebih kuat daripada *expectations* di dalam penentuan kepuasan pelanggan.

Oleh karena kepuasan akan menimbulkan loyalitas pelanggan, maka loyalitas sebagai *variabel endogenous* disebabkan oleh suatu kombinasi dari kepuasan, rintangan pengalihan (*switching barrier*) pemasok, dan keluhan. Jadi dapat dirumuskan bahwa

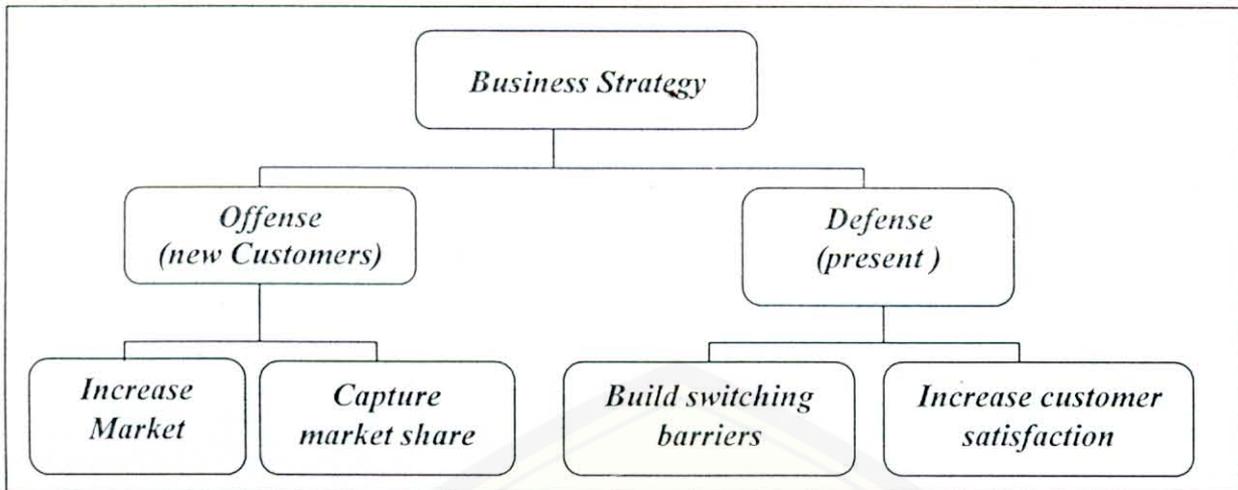
$$\text{Loyalitas} = f(\text{customer satisfaction, switching barriers, voice})$$

Teknik pengukuran kepuasan pelanggan masih terus mengalami perkembangan. Sehingga sampai saat ini belum ada kesepakatan mengenai bagaimana mengukur kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, terdapat cukup banyak variasi teknik pengukuran tingkat kepuasan, mulai dari yang sangat sederhana hingga yang sangat kompleks dan dapat kita lihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.3 : strategi ofensif dan defensif
Sumber : Fornel (1992)

Pada umumnya suatu perusahaan menerapkan strategi bisnis antara strategi *ofensif* dan *defensif* (Fornell, 1992). Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.3. strategi *ofensif* terutama ditujukan untuk meraih atau memperoleh pelanggan baru. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya. Perhatian perusahaan umumnya lebih banyak dicurahkan pada strategi *ofensif*. Apabila perusahaan hanya memperhatikan strategi *ofensif* dan mengabaikan strategi *defensif*, maka kelangsungan hidupnya dapat terancam setiap saat.



Gambar 2.4 Strategi bisnis perusahaan

Sumber : Fornell, C (1992), " A national customer satisfaction barometer; The swedish experience; journal of marketing, vol 56 (january)

Sementara itu strategi *defensif* meliputi usaha mengurangi kemungkinan *customer exit* dan beralihnya pelanggan ke pemasar lain. Tujuan strategi *defensif* ini adalah untuk meminimisasi *turn over* atau memaksimalkan *customer retention* dengan melindungi produk dan pasarnya dari serangan para pesaing. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan meningkatkan kepuasan pelanggan yang sekarang.

Penelitian *empiris* membuktikan bahwa strategi pangsa pasar maupun kepuasan pelanggan memiliki kaitan yang erat. Keduanya akan meningkatkan *profitabilitas* perusahaan. Meskipun demikian, ada perbedaan di antara kedua strategi tersebut. Meraih dan meningkatkan pangsa pasar merupakan suatu strategi *ofensif*, dimana kegagalan dan kesuksesannya dievaluasi terutama melalui hubungannya dengan para pesaing. Sedangkan meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun rintangan pengalihan merupakan strategi *defensif*, yang kesuksesannya dan kegagalannya dievaluasi melalui perubahan pada *customer retention*. Perbedaan kedua strategi ini secara jelas tersaji pada gambar 2.5

| Aspek | Pangsa pasar | Kepuasan pelanggan |
|---------------------------|--|--|
| Khusus dipergunakan dalam | Pasar dengan pertumbuhan rendah atau telah jenuh | Pasar dengan pertumbuhan rendah atau telah jenuh |
| Tipe strategi | Ofensif | Defensif |
| Titik pemusatan | Persaingan | Pelanggan |
| Ukuran sukses | Pangsa pasar relatif terhadap persaingan | Customer retention rate |
| Tujuan behavioral | Pengalihan pembeli | Kesetiaan pembeli |

Gambar 2.5 : perbedaan strategi pangsa pasar dan kepuasan pelanggan

Sumber : Fornell, C (1992), " A national customer satisfaction barometer; The swedish experience., journal of marketing, vol 56 (january), p. 8 (diterjemahkan)

Strategi *defensif* terdiri atas dua bentuk, yaitu rintangan pengalihan (*switching barriers*) dan kepuasan pelanggan.

2.1.2 Pengertian Harapan Pelanggan

Harapan pelanggan diyakini mempunyai peranan yang besar dalam menentukan kualitas produk (barang dan jasa) dan kepuasan pelanggan. Pada dasarnya ada hubungan yang erat antara penentuan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dalam mengevaluasinya, pelanggan akan menggunakan harapannya sebagai standar atau acuan. Dengan demikian, harapan pelangganlah yang melatarbelakangi mengapa dua organisasi pada bisnis yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggannya. Dalam konteks kepuasan pelanggan, umumnya harapan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya (*Zeithaml, Et al. 1993*). Pengertian ini didasarkan pada pandangan bahwa harapan merupakan standar prediksi. Selain standar prediksi, ada pula yang menggunakan harapan sebagai standar *ideal*.

Umumnya faktor-faktor yang menentukan harapan pelanggan meliputi kebutuhan pribadi, pengalaman masa lampau, rekomendasi dari mulut ke mulut, dan iklan. *Zeithaml, et al (1993)* melakukan penelitian khusus dalam sektor jasa dan mengemukakan bahwa harapan pelanggan terhadap kualitas suatu jasa terbentuk oleh beberapa faktor berikut :

1. *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang tentang jasa. Seorang pelanggan akan berharap bahwa ia patut dilayani dengan baik pula apabila pelanggan lainnya dilayani dengan baik oleh pemberi jasa.

2. *Personal Needs*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, sosial, dan psikologis.

3. *Transitory Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi :

- a). Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin perusahaan bisa membantunya (misalnya jasa asuransi mobil pada saat terjadi kecelakaan lalu lintas).
- b). Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuannya untuk menentukan baik-buruknya jasa berikutnya.

4. *Perceived Service Alternatives*

Perceived service alternatives merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.

5. *Self-perceived Service Roles*

Faktor ini adalah persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Jika konsumen terlibat dalam proses pemberian jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya pada si pemberi jasa. Oleh karena itu, persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan mempengaruhi tingkat jasa/pelayanan yang bersedia diterimanya.

6. *Situational Factors*

Faktor situasional terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa yang berada diluar kendali penyedia jasa.

7. *Explicit Service Promises*

Faktor ini merupakan pernyataan (secara *personal* atau *non personal*) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, *personal selling*, perjanjian atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

8. *Implicit Service Promises*

Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang memberikan gambaran jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat pendukung jasanya. Pelanggan biasanya menghubungkan harga dan peralatan (*tangible assets*) pendukung jasa dengan kualitas jasa. Harga yang mahal dihubungkan secara positif dengan kualitas yang tinggi. Misalnya kendaraan angkutan umum yang sudah tua dan kotor dianggap hanya cocok bagi masyarakat bawah yang lebih mementingkan tiba di tujuan daripada kenyamanan selama perjalanan.

9. *Word of Mouth (rekomendasi/saran dari orang lain)*

Word-of-mouth merupakan pernyataan (secara *personal* atau *non personal*) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi (*service provider*) kepada pelanggan. *Word-of-mouth* ini biasanya cepat diterima oleh pelanggan karena yang menyampaikannya adalah mereka yang dapat dipercayainya, seperti para ahli, teman, keluarga, dan publikasi media massa. Di samping itu *word-of-mouth* juga cepat diterima sebagai referensi karena pelanggan jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum dibelinya atau belum dirasakannya sendiri.

10. *Past Experience*

Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu.

Harapan-harapan pelanggan dari waktu ke waktu berkembang, seiring dengan semakin banyaknya informasi (*nonexperimental information*) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan. Pada gilirannya semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan.

2.1.3 Teori dan Model Kepuasan Pelanggan

Teori dan model kepuasan pelanggan sangat beranekaragam, karena topik ini masih terus berkembang sehingga belum dicapai kesepakatan tentang konsep atau model yang paling efektif. Meskipun demikian berikut ini dikemukakan beberapa konsep atau model yang banyak dijumpai dan digunakan (Pawitra, 1993) yaitu berdasarkan teori ekonomi mikro, persepektif psikologi dari kepuasan pelanggan dan berdasarkan persepektif TQM.

A. Teori Ekonomi Mikro

Dalam teori ekonomi, dasar yang digunakan oleh seorang konsumen dalam melakukan alokasi daya yang langka adalah kondisi di mana perbandingan antara kegunaan *marginal (marginal utility)* dan harga masing-masing produk akan menjadi sama. Bila dirumuskan secara matematis kondisi ini adalah :

$$\frac{MU_x}{P_x} = \frac{MU_y}{P_y} = \frac{MU_z}{P_z}$$

Dalam pasar yang tidak dideferensiasi, semua konsumen akan membayar harga yang sama, dan individu yang sebenarnya bersedia membayar harga lebih tinggi akan marih manfaat subyektif yang disebut sebagai *surplus* konsumen. *Surplus* konsumen pada hakikatnya merupakan perbedaan antara kepuasan yang diperoleh seseorang dalam mengkonsumsi sejumlah barang dengan pembayaran yang harus dibuat untuk memperoleh barang tersebut (Sukirno, 1994). Jadi berdasarkan teori ini, surplus konsumen mencerminkan kepuasan pelanggan, dimana semakin besar surplus konsumen, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan dan sebaliknya.

Meskipun demikian ada perbedaan yang mendasar antara konsep *surplus* konsumen dengan konsep kepuasan pelanggan. Bila diamati secara mendalam, surplus konsumen hanya mempertimbangkan faktor harga dan kuantitas, tanpa memperhatikan atribut-atribut seperti kualitas, pelayanan, kemasan, dan lain-lain dari produk/jasa yang dikonsumsi pelanggan. Dengan demikian konsep *surplus* konsumen dalam teori ekonomi *mikro* sebenarnya belumlah dapat dipandang sebagai konsep kepuasan pelanggan.

Perspektif psikologi dari kepuasan pelanggan

Berdasarkan perspektif psikologi, terdapat dua model kepuasan pelanggan, yaitu *model kognitif* dan model afektif.

1. Model kognitif

Pada model ini, penilaian pelanggan didasarkan pada perbedaan antara suatu kumpulan dari kombinasi *atribut* yang dipandang ideal untuk individu dan persepsinya tentang kombinasi dari atribut yang sebenarnya. Dengan kata lain, penilaian tersebut didasarkan pada selisih atau perbedaan antara yang ideal dengan yang aktual. Apabila yang ideal sama dengan yang sebenarnya (persepsinya atau yang dirasakannya), maka pelanggan akan sangat puas terhadap produk/jasa tersebut. Sebaliknya, bila perbedaan antara yang ideal dan yang sebenarnya (yang dipersepsikan) itu semakin besar, maka semakin tidak puas pelanggan tersebut. Jika perbedaan tersebut semakin kecil, maka besar kemungkinannya pelanggan yang bersangkutan akan mencapai kepuasan. Persepsi individu terhadap kombinasi dari atribut yang ideal tergantung pada daur hidupnya, pengalaman atas produk/jasa, dan harapan serta kebutuhannya. Jadi indeks kepuasan pelanggan dalam *model kognitif* mengukur perbedaan antara apa yang sesungguhnya oleh pelanggan dalam membeli suatu produk/jasa dan apa yang sesungguhnya ditawarkan oleh perusahaan. Berdasarkan model ini, maka kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan dua cara utama. Pertama, mengubah penawaran perusahaan sehingga sesuai dengan yang ideal. Kedua, meyakinkan pelanggan bahwa yang ideal tidak sesuai dengan kenyataan. Beberapa model kognitif yang cukup sering dijumpai antara lain.

a. *The Expectancy Disconfirmation Model*

Berdasarkan model yang dikemukakan oleh *Oliver* ini, kepuasan pelanggan ditentukan oleh dua *variable kognitif*, yakni harapan prapembelian (*prepurchase expectations*) yaitu keyakinan kinerja yang diantisipasi dari suatu produk atau jasa dan *disconfirmation*, yaitu perbedaan antara harapan prapembelian dan persepsi purnabeli (*post purchase perception*). Para pakar mengidentifikasi tiga pendekatan dalam mengkonseptualisasikan harapan prapembelian (*Tse dan Wilton. 1988 ; engel et al 1990*) yaitu :

- 1) *Equitable performance (normative performance)*, yaitu penilaian normatif yang mencerminkan kinerja yang seharusnya diterima seseorang atas

Perspektif psikologi dari kepuasan pelanggan

Berdasarkan perspektif psikologi, terdapat dua model kepuasan pelanggan, yaitu *model kognitif* dan model afektif.

1. Model kognitif

Pada model ini, penilaian pelanggan didasarkan pada perbedaan antara suatu kumpulan dari kombinasi *atribut* yang dipandang ideal untuk individu dan persepsinya tentang kombinasi dari atribut yang sebenarnya. Dengan kata lain, penilaian tersebut didasarkan pada selisih atau perbedaan antara yang ideal dengan yang aktual. Apabila yang ideal sama dengan yang sebenarnya (persepsinya atau yang dirasakannya), maka pelanggan akan sangat puas terhadap produk/jasa tersebut. Sebaliknya, bila perbedaan antara yang ideal dan yang sebenarnya (yang dipersepsikan) itu semakin besar, maka semakin tidak puas pelanggan tersebut. Jika perbedaan tersebut semakin kecil, maka besar kemungkinannya pelanggan yang bersangkutan akan mencapai kepuasan. Persepsi individu terhadap kombinasi dari atribut yang ideal tergantung pada daur hidupnya, pengalaman atas produk/jasa, dan harapan serta kebutuhannya. Jadi indeks kepuasan pelanggan dalam *model kognitif* mengukur perbedaan antara apa yang sesungguhnya oleh pelanggan dalam membeli suatu produk/jasa dan apa yang sesungguhnya ditawarkan oleh perusahaan. Berdasarkan model ini, maka pemuasan pelanggan dapat dicapai dengan dua cara utama. Pertama, mengubah penawaran perusahaan sehingga sesuai dengan yang ideal. Kedua, meyakinkan pelanggan bahwa yang ideal tidak sesuai dengan kenyataan. Beberapa model kognitif yang cukup sering dijumpai antara lain.

a. *The Expectancy Disconfirmation Model*

Berdasarkan model yang dikemukakan oleh *Oliver* ini, kepuasan pelanggan ditentukan oleh dua *variable kognitif*, yakni harapan prapembelian (*prepurchase expectations*) yaitu keyakinan kinerja yang diantisipasi dari suatu produk atau jasa dan *disconfirmation*, yaitu perbedaan antara harapan prapembelian dan persepsi purnabeli (*post purchase perception*). Para pakar mengidentifikasi tiga pendekatan dalam mengkonseptualisasikan harapan prapembelian (*Tse dan Wilton. 1988 ; engel et al 1990*) yaitu :

- 1) *Equitable performance (normative performance)*, yaitu penilaian normatif yang mencerminkan kinerja yang seharusnya diterima seseorang atas

biaya dan usaha yang telah dicurahkan untuk membeli dan menggunakan suatu produk atau jasa.

- 2) *Idel performance*, yaitu tingkat kinerja yang optimum atau ideal yang diharapkan oleh seorang konsumen.
- 3) *Expected performance*, yaitu tingkat kinerja yang diperkirakan atau yang paling diharapkan/disukai konsumen (*what the performance probably will be*). Tipe ini yang paling banyak digunakan dalam penelitian kepuasan / ketidakpuasan pelanggan.

Penilaian kepuasan/ketidakpuasan berdasarkan *model expectancy disconfirmation* ada tiga jenis, yaitu *positive disconfirmation* (bila kinerja melebihi yang diharapkan), *simple disconfirmation* (bila keduanya sama), dan *negative disconfirmation* (bila kinerja lebih buruk daripada yang diharapkan). Kesulitan pada model ini adalah belum ditemukannya konseptualisasi yang pasti mengenai standar perbandingan dan *disconfirmation constructs* (Tse dan Wilton, 1988).

b. *Equity Theory*

Menurut teori ini, seseorang akan puas bila *rasio* hasil (*outcome*) yang diperolehnya dibandingkan dengan input yang digunakan dirasakan *fair* atau adil. Dengan kata lain kepuasan terjadi bila konsumen merasakan bahwa *rasio* hasil terhadap inputnya *proporsional* terhadap *rasio* yang sama (*outcome dibanding input*) yang diperoleh orang lain (Oliver dan DeSarbo, 1988)

c. *Attribution Theory*

Teori ini dikembangkan dari hasil karya *Weiner* (1971, dalam *Oliver dan DeSarbo*, 1988 ; *engel et al* , 1990). Teori ini menyatakan bahwa ada tiga dimensi (penyebab) yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu hasil (*outcome*), sehingga dapat ditentukan apakah suatu pembelian memuaskan atau tidak memuaskan. Ketiga dimensi tersebut adalah :

- 1). *Stability atau variability*. Apakah faktor penyebab sementara atau permanan ?
- 2). *Locus of causality*. Apakah penyebabnya berhubungan dengan konsumen (*external attribution*) atau dengan pemasar (*internal attribution*)? *Internal attribution* seringkali dikaitkan dengan kemampuan dan usaha yang

dilakukan pemasar. Sedangkan *external attribution* dihubungkan dengan berbagai faktor seperti tingkat kesulitan suatu tugas (*task difficulty*) dan faktor keberuntungan.

- 3). *Controllability*. Apakah penyebab tersebut berada dalam kendali kemauannya sendiri ataukah dihambat oleh faktor luar yang tidak dapat dipengaruhi?

Apabila konsumen merasa bahwa kegagalan suatu produk memenuhi harapannya dikarenakan faktor yang bersifat stabil dan berkaitan dengan pemasarnya, maka ia cenderung berkeyakinan bahwa bila di masa mendatang ia membeli produk yang sama, maka kegagalan tersebut akan terulang kembali. Oleh karena itu ia cenderung memutuskan untuk tidak akan membeli produk itu lagi.

2. Model afektif

Model afektif menyatakan bahwa penilaian pelanggan individual terhadap suatu produk atau jasa tidak semata-mata berdasarkan perhitungan rasional, namun juga berdasarkan kebutuhan *subyektif*, aspirasi, dan pengalaman. Fokus *model afektif* lebih dititikberatkan pada tingkat aspirasi, perilaku belajar (*learning behavior*), emosi, perasaan spesifik (apresiasi, kepuasan, keengganan, dan lain-lain), suasana hati (*mood*), dan lain-lain. Maksud dari fokus ini adalah agar dapat dijelaskan dan diukur tingkat kepuasan dalam suatu kurun waktu (*longitudinal*).

B. Konsep kepuasan pelanggan dari perspektif TQM

Total quality management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sistem manajemen TQM berlandaskan pada usaha mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Karakteristik utama dari TQM antara lain meliputi (Goetsch dan Davis, 1994)

1. Fokus pada pelanggan, baik *internal* maupun *eksternal*
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas

dilakukan pemasar. Sedangkan *external attribution* dihubungkan dengan berbagai faktor seperti tingkat kesulitan suatu tugas (*task difficulty*) dan faktor keberuntungan.

- 3). *Controllability*. Apakah penyebab tersebut berada dalam kendali kemauannya sendiri ataukah dihambat oleh faktor luar yang tidak dapat dipengaruhi?

Apabila konsumen merasa bahwa kegagalan suatu produk memenuhi harapannya dikarenakan faktor yang bersifat stabil dan berkaitan dengan pemasarnya, maka ia cenderung berkeyakinan bahwa bila di masa mendatang ia membeli produk yang sama, maka kegagalan tersebut akan terulang kembali. Oleh karena itu ia cenderung memutuskan untuk tidak akan membeli produk itu lagi.

2. Model afektif

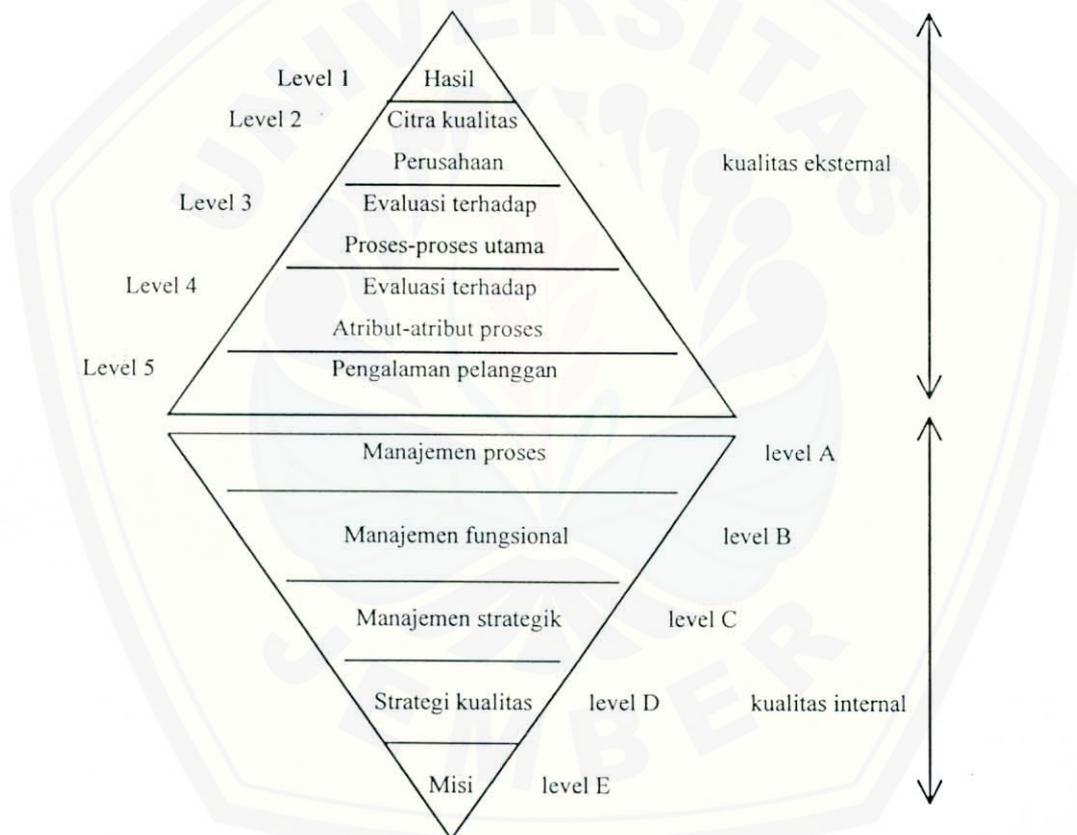
Model afektif menyatakan bahwa penilaian pelanggan individual terhadap suatu produk atau jasa tidak semata-mata berdasarkan perhitungan rasional, namun juga berdasarkan kebutuhan *subyektif*, aspirasi, dan pengalaman. Fokus *model afektif* lebih dititikberatkan pada tingkat aspirasi, perilaku belajar (*learning behavior*), emosi, perasaan spesifik (apresiasi, kepuasan, keengganan, dan lain-lain), suasana hati (*mood*), dan lain-lain. Maksud dari fokus ini adalah agar dapat dijelaskan dan diukur tingkat kepuasan dalam suatu kurun waktu (*longitudinal*).

B. Konsep kepuasan pelanggan dari perspektif TQM

Total quality management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sistem manajemen TQM berlandaskan pada usaha mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Karakteristik utama dari TQM antara lain meliputi (Goetsch dan Davis, 1994)

1. Fokus pada pelanggan, baik *internal* maupun *eksternal*
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas

3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*)
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan penelitian
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan



Gambar 2.6 konsep kepuasan pelanggan dari perspektif TQM

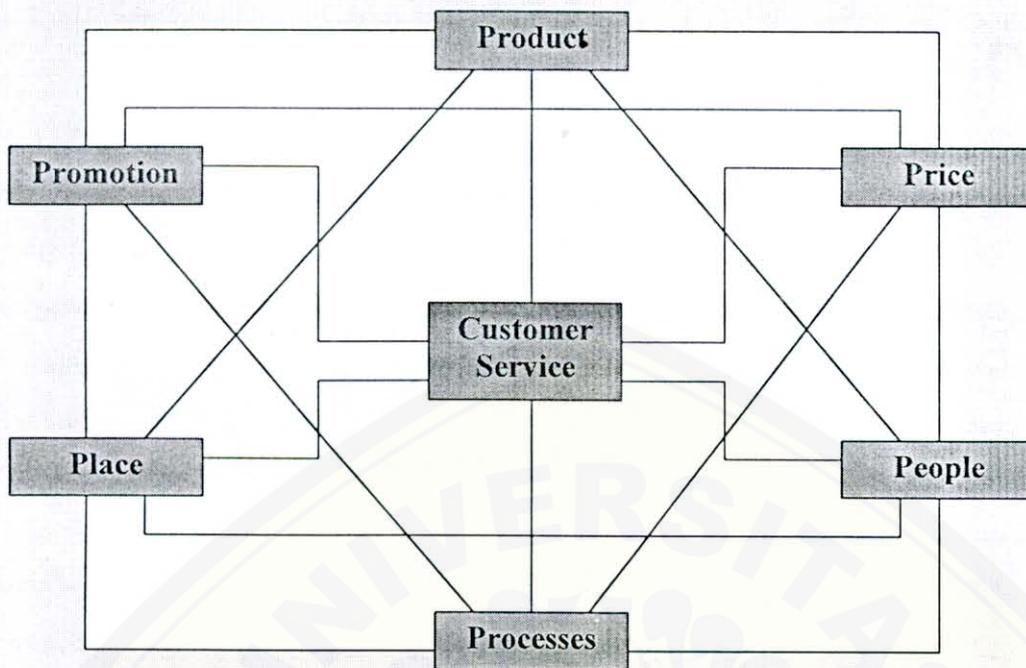
Sumber : Crosby (1991) , Pawitra (1993)

Dasar utama dari pendekatan TQM adalah bahwa kualitas organisasi ditentukan oleh para pelanggan. Dengan demikian prioritas utama dalam jaminan kualitas ialah memiliki piranti yang handal dan sah tentang penilaian pelanggan terhadap perusahaan. Berdasarkan pandangan ini, Crosby (dalam Pawitra, 1993) mengembangkan suatu kerangka perpaduan kualitas *internal* dan *eksternal*.

2.1.4 Marketing Mix Jasa

Berbicara tentang marketing mix jasa pada dasarnya sama saja dengan *marketing mix* untuk barang. Berangkat dari pengertian *marketing mix*, Stanton (1978) dalam Basu Swastha dan Irawan (1983) mendefinisikan bahwa,: *Marketing Mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yakni : produk, harga, promosi dan distribusi. Dalam *traditional Element of Marketing mix* sering disebut dengan 4 PS, yaitu *Product, Price, Place and Promotion*. Senada dengan itu, Cunningham dkk (1987) menyatakan bahwa:, *The marketing mix consist of product, communication, pricing, and distribution decisions made by a firm in order to deliver its service to the customer profitably* terjemahan bebas, marketing mix terdiri atas produk, komunikasi (promosi), harga, dan distribusi yang diputuskan oleh perusahaan dalam perintah penyampaian jasa yang menguntungkan bagi pelanggan.

Payne (1993) memperluas unsur *marketing mix* jasa dengan mengatakan, *we introduceed the marketing function and briefly described the justification for expanding the traditional marketing mix of four elements into an expanded mix of seven elements including product, price, promotion, place, processes, and customer services*..... kami memperkenalkan fungsi pemasaran dan menggambarkan secara ringkas dasar kebenaran untuk perluasan bauran pemasaran tradisional dari empat unsur kedalam perluasan bauran menjadi tujuh unsur termasuk produk (barang/jasa), harga, promosi, tempat (distribusi), orang, cara (penyelesaian), dan pelayanan pelanggan.



Gambar 2.7 Unsur Marketing Mix Jasa

Sumber : Andrian Payne, 1993, *The essence of service marketing*, Prentice Hall International, (UK), London, New York.

2.1.5 Tujuan Promosi

Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Secara rinci ketiga tujuan promosi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Menginformasikan (*informing*), dapat berupa :

- 1). Menginformasikan pasar mengenai keberadaan suatu produk baru
- 2). Memperkenalkan cara pemakaian yang baru dari suatu produk
- 3). Menyampaikan perubahan harga kepada pasar
- 4). Menjelaskan cara kerja suatu produk
- 5). Menginformasikan jasa-jasa yang disediakan oleh perusahaan
- 6). Meluruskan kesan yang keliru
- 7). Mengurangi ketakutan atau kekhawatiran pembeli
- 8). Membangun citra perusahaan

b. Membujuk pelanggan sasaran (*persuading*) untuk :

- 1). Membentuk pilihan merek
- 2). Mengalihkan pilihan ke merek tertentu

- 3). Mengubah persepsi pelanggan terhadap atribut produk
- 4). Mendorong pembeli untuk belanja saat itu juga
- 5). Mendorong pembeli untuk menerima kunjungan wiraniaga (*salesman*)

c. *Mengingatkan (reminding)*, dapat terdiri atas :

- 1). Mengingatkan pembeli bahwa produk yang bersangkutan dibutuhkan dalam waktu dekat.
- 2). Mengingatkan pembeli akan tempat-tempat yang menjual produk perusahaan.
- 3). Membuat pembeli tetap ingin walaupun tidak ada kampanye iklan.
- 4). Menjaga agar ingatan pertama pembeli jatuh pada produk perusahaan. Misalnya bila pembeli ingin membeli sabun mandi, diharapkan ingatan pertamanya adalah merek Lux.

Jika ditinjau dari sudut pandang ilmu ekonomi, maka tujuan dari promosi ini adalah menggeser kurva permintaan akan produk perusahaan ke kanan dan membuat permintaan menjadi *inelastis* (dalam kasus harga naik) dan *elastis* (dalam kasus harga turun). Sementara itu *Rossiter dan Percy* (dalam Prayitno, 1993) mengklasifikasikan tujuan promosi sebagai efek dari komunikasi sebagai berikut :

- a. Menumbuhkan persepsi pelanggan terhadap suatu kebutuhan (*category need*)
- b. Memperkenalkan dan memberikan pemahaman tentang suatu produk kepada konsumen (*brand awareness*)
- c. Mendorong pemilihan terhadap suatu produk (*brand attitude*)
- d. Membujuk pelanggan untuk membeli suatu produk (*brand purchase intention*)
- e. Mengimbangi kelemahan unsur bauran pemasaran lain (*purchase facilitation*)
- f. Menanamkan citra produk dan perusahaan (*positioning*)

Secara singkat promosi berkaitan dengan upaya untuk mengarahkan seseorang agar dapat mengenal produk perusahaan, lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin, kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat produk tersebut.

2.1.6 Promotion Mix

Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu sering disebut bauran promosi adalah :

1. *Personal selling*
2. *Mass selling*, terdiri atas periklanan dan publisitas

3. Promosi penjualan
4. *Public relations* (hubungan masyarakat)
5. *Direct marketing*

Masing-masing *promotion mix* tersebut dapat diterapkan dengan memanfaatkan berbagai alat yang tersaji dalam tabel 7.1

| Iklan | Promosi penjualan | Public relations | Personal selling | Direct marketing |
|---|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> - Iklan cetak dan siaran - Packaging-outer - packaging-inserts - film - brosur dan buklet - poster dan selebaran - direktori - cetak ulang iklan - billboard - display signs - point-of-purchase displays - bahan audiovisual - simbol dan logo | <ul style="list-style-type: none"> - kontes, permainan, undian, lotere - premium dan hadiah - produk sampel - pasar malam dan pameran dagang - pameran - demonstrasi - pemberian kupon - potongan rabat/tawaran pengembalian uang - pendanaan dengan bunga rendah - hiburan - kelonggaran tukar tambah - trading stamps - tie-ins - price packs - free-in-the-mail premiums - hadiah bagi langganan - coba gratis - jaminan produk - promosi silang - diskon | <ul style="list-style-type: none"> - kotak pers - pidato - seminar - laporan tahunan - donasi/sumbangan - sponsor - publikasi - hubungan masyarakat - lobbying - media identitas - majalah perusahaan - peringatan peristiwa tertentu - berita - aktivitas layanan masyarakat | <ul style="list-style-type: none"> - presentasi penjualan - pertemuan penjualan - program insentif - contoh/sampel - pasar malam dan pameran dagang | <ul style="list-style-type: none"> - katalog - surat - telemarketing - electronic shopping - kios shopping - tv direct response marketing - radio, magazine, newspaper direct response marketing |

Gambar 2.8 Alat-alat promosi

Sumber : Fandi Tjiptono – Strategi Pemasaran

A. *Personal selling*

Personal selling adalah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya. Sifat-sifat *personal selling* antara lain :

1. *Personal confrontation*, yaitu adanya hubungan yang hidup langsung dan interaktif antara 2 orang atau lebih
2. *Cultivation*, yaitu sifat yang memungkinkan berkembangnya segala macam hubungan, mulai dari sekedar hubungan jual beli sampai dengan suatu hubungan yang lebih akrab
3. *Response*, yaitu situasi yang seolah-olah mengharuskan pelanggan untuk mendengar, memperhatikan dan menanggapi.

Oleh karena sifat-sifat tersebut maka metode ini mempunyai kelebihan antara lain operasinya lebih fleksibel karena penjual dapat mengamati reaksi pelanggan dan menyesuaikan pendekatannya, usaha yang sia-sia dapat diminimalkan, pelanggan yang berminat biasanya langsung membeli, dan penjual dapat membina hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Namun karena menggunakan armada penjual yang relatif besar, maka metode ini biasanya mahal. Di samping itu, spesifikasi penjual yang diinginkan perusahaan mungkin sulit dicari. Meskipun demikian, *personal selling* tetaplah penting dan biasanya dipakai untuk mendukung metode promosi lainnya. Aktivitas *personal selling* memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut :

- a. *Prospecting*, yaitu mencari pembeli dan menjalin hubungan dengan mereka.
- b. *Targeting*, yaitu mengalokasikan kelangkaan waktu penjual demi pembeli
- c. *Communicating*, yaitu memberi informasi mengenai produk perusahaan kepada pelanggan
- d. *Selling*, yakni mendekati, mempresentasikan dan mendemonstrasikan, mengatasi penolakan, serta menjual produk kepada pelanggan
- e. *Servicing*, yakni memberikan berbagai jasa dan pelayanan kepada pelanggan
- f. *Information gathering*, yakni melakukan riset dan intelijen pasar
- g. *Allocating*, yaitu menentukan pelanggan yang akan dituju

Penjual yang ditugaskan untuk melakukan *personal selling* harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

A. *Personal selling*

Personal selling adalah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya. Sifat-sifat *personal selling* antara lain :

1. *Personal confrontation*, yaitu adanya hubungan yang hidup langsung dan interaktif antara 2 orang atau lebih
2. *Cultivation*, yaitu sifat yang memungkinkan berkembangnya segala macam hubungan, mulai dari sekedar hubungan jual beli sampai dengan suatu hubungan yang lebih akrab
3. *Response*, yaitu situasi yang seolah-olah mengharuskan pelanggan untuk mendengar, memperhatikan dan menanggapi.

Oleh karena sifat-sifat tersebut maka metode ini mempunyai kelebihan antara lain operasinya lebih fleksibel karena penjual dapat mengamati reaksi pelanggan dan menyesuaikan pendekatannya, usaha yang sia-sia dapat diminimalkan, pelanggan yang berminat biasanya langsung membeli, dan penjual dapat membina hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Namun karena menggunakan armada penjual yang relatif besar, maka metode ini biasanya mahal. Di samping itu, spesifikasi penjual yang diinginkan perusahaan mungkin sulit dicari. Meskipun demikian, *personal selling* tetaplah penting dan biasanya dipakai untuk mendukung metode promosi lainnya. Aktivitas *personal selling* memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut :

- a. *Prospecting*, yaitu mencari pembeli dan menjalin hubungan dengan mereka.
- b. *Targeting*, yaitu mengalokasikan kelangkaan waktu penjual demi pembeli
- c. *Communicating*, yaitu memberi informasi mengenai produk perusahaan kepada pelanggan
- d. *Selling*, yakni mendekati, mempresentasikan dan mendemonstrasikan, mengatasi penolakan, serta menjual produk kepada pelanggan
- e. *Servicing*, yakni memberikan berbagai jasa dan pelayanan kepada pelanggan
- f. *Information gathering*, yakni melakukan riset dan intelijen pasar
- g. *Allocating*, yaitu menentukan pelanggan yang akan dituju

Penjual yang ditugaskan untuk melakukan *personal selling* harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a. *Salesmanship*, penjual harus memiliki pengetahuan tentang produk dan menguasai seni menjual, seperti cara mendekati pelanggan, memberikan presentasi dan demonstrasi, mengatasi penolakan pelanggan, dan mendorong pembelian.
- b. *Negotiating*, penjual harus mempunyai kemampuan untuk bernegosiasi tentang syarat-syarat penjualan.
- c. *Relationship marketing*, penjual harus tahu cara membina dan memelihara hubungan baik dengan para pelanggan.

Berdasarkan tugas dan posisinya, penjual dapat diklasifikasikan menjadi enam macam tipe, yaitu :

- a. *Deliverer (driver sales person)*, yaitu penjual yang tugas utamanya mengantar produk ke tempat pembeli
- b. *Order getter*, yaitu penjual yang mencari pembeli atau mendatangi pembeli (sifat kerjanya di luar)
- c. *Order taker*, yaitu penjual yang melayani pelanggan di dalam outlet (sifat kerjanya di dalam)
- d. *Missionary sales people (merchandiser, retailer)*, yaitu penjual yang ditugaskan untuk mendidik/melatih dan membangun *goodwill* dengan pelanggan atau calon pelanggan. Misalnya melatih wiraniaga perantara, menjelaskan program promosi perusahaan kepada pelanggan.
- e. *Technical specialist (technician)*, yaitu penjual yang harus memiliki atau memberikan pengetahuan teknis kepada pelanggan
- f. *Demand creator*, yaitu penjual yang harus memiliki kreativitas dalam menjual produk (*tangible dan intangible*)

B. Mass selling

Mass selling merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak dalam satu waktu. Metode ini memang tidak fleksibel *personal selling* namun merupakan alternatif yang lebih murah untuk menyampaikan informasi ke khalayak (pasar sasaran) yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar luas. Ada dua bentuk utama mass selling, yaitu periklanan dan publisitas.

C. Periklanan

Iklan merupakan salah satu bentuk promosi yang paling banyak digunakan perusahaan dalam mempromosikan produknya. Paling tidak ini dapat dilihat dari

besarnya pelanggan belanja iklan yang dikeluarkan setiap perusahaan untuk merek-merek yang dihasilkannya.

Iklan adalah bentuk komunikasi tidak langsung, yang didasari pada informasi tentang keunggulan atau keuntungan suatu produk, yang disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran seseorang untuk melakukan pembelian. AMA (*American Marketing Association*) mendefinisikan iklan sebagai semua bentuk bayaran untuk mempresentasikan dan mempromosikan ide, barang atau jasa secara *non personal* oleh sponsor yang jelas. Sedangkan yang dimaksud dengan periklanan adalah seluruh proses yang meliputi penyiapan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan iklan. Iklan memiliki empat fungsi utama yaitu menginformasikan khalayak mengenai seluk beluk produk (*informative*), mempengaruhi khalayak untuk membeli (*persuading*), dan menyegarkan informasi yang telah diterima khalayak (*reminding*), serta menciptakan suasana yang menyenangkan sewaktu khalayak menerima dan mencerna informasi (*entertainment*), suatu iklan memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a. *Public presentation*, iklan memungkinkan setiap orang menerima pesan yang sama tentang produk yang diiklankan.
- b. *Pervasiveness*, pesan iklan yang sama diulang-ulang untuk memantapkan penerimaan informasi.
- c. *Amplified expressiveness*, iklan mampu mendratisasi perusahaan dan produknya melalui gambar dan suara untuk menggugah dan mempengaruhi perasaan khalayak.
- d. *Impersonality*, iklan tidak bersifat memaksa khalayak untuk memperhatikan dan menanggapi karena merupakan komunikasi yang *monolog* (satu arah)

Iklan dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai aspek, diantaranya dari aspek isi pesan, tujuan dan pemilik iklan.

1. Dari aspek isi pesan

- a. *Product advertising*, yaitu iklan yang berisi informasi produk (barang dan jasa) suatu perusahaan. Ada dua jenis yang termasuk dalam kategori ini, yaitu :
 - 1). *Direct-action advertising*, yaitu iklan produk yang didesain sedemikian rupa untuk mendorong tanggapan segera dari khalayak atau pemirsa
 - 2). *Indirect-action advertising*, yaitu iklan produk yang didesain untuk menumbuhkan permintaan dalam jangka panjang

b. *Institutional advertising*, yaitu iklan yang didesain untuk memberi informasi tentang usaha bisnis pemilik iklan dan membangun *goodwill* serta image positif bagi organisasi. *Institutional advertising* terdiri atas :

- 1). *Patronage advertising*, yakni iklan yang menginformasikan usaha bisnis pemilik iklan
- 2). Iklan layanan masyarakat (*public service advertising*), yakni iklan yang menunjukkan bahwa pemilik iklan adalah warga yang baik, karena memiliki kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan. Iklan layanan masyarakat memiliki ciri-ciri antara lain non-komersial, tidak bersifat keagamaan, non-politik, berwawasan nasional, dapat diterima seluruh lapisan masyarakat, dan mempunyai dampak serta kepentingan yang tinggi.

2. Dari aspek tujuan

- a. *Pioneering advertising (informative advertising)*, yaitu iklan yang berupaya menciptakan permintaan awal (*primary demand*), misalnya iklan permen untuk senam wajah (sebelumnya belum terpikirkan bagi sebagian besar masyarakat untuk melakukan senam wajah melalui makan permen)
- b. *Competitive advertising (persuasive advertising)*, yaitu iklan yang berupaya mengembangkan pilihan pada merek tertentu. Ada suatu bentuk iklan yang secara terang-terangan menunjukkan kelebihan/keunggulan produk merek tertentu dibandingkan produk merek lain (merek pesaing). Bentuk iklan seperti ini biasa disebut *comparative advertising*
- c. *Reminder advertising*, yaitu iklan yang berupaya melekatkan nama atau merek produk tertentu di benak khalayak. *Reinforcement advertising* merupakan suatu bentuk *reminder advertising* yang meyakinkan atau memantapkan pilihan pembeli

3. Dari aspek pemilik iklan

Ada dua jenis iklan berdasarkan aspek pemilik iklan , yaitu :

- a. *Vertical cooperative advertising*, yaitu iklan bersama para anggota saluran distribusi, misalnya di antara para produsen, pedagang grosir, agen dan pengecer.
- b. *Horizontal cooperative advertising*, yaitu iklan bersama dari beberapa perusahaan sejenis.

D. Publisitas

Publisitas adalah bentuk penyajian dan penyebaran ide, barang dan jasa secara *non personal*, yang mana orang atau organisasi yang diuntungkan tidak membayar untuk itu. Publisitas merupakan pemanfaatan nilai-nilai berita yang terkandung dalam suatu produk untuk membentuk citra produk yang bersangkutan. Dibandingkan dengan iklan, publisitas mempunyai kredibilitas yang lebih baik, karena pembenaran (baik langsung maupun tidak langsung) dilakukan oleh pihak lain selain pemilik iklan. Di samping itu karena pesan publisitas dimasukkan dalam berita atau artikel koran, tabloid, majalah, radio, dan televisi, maka khalayak tidak memandangnya sebagai komunikasi promosi. Publisitas juga dapat memberi informasi lebih banyak dan lebih terperinci daripada iklan. Namun demikian karena tidak ada hubungan perjanjian antara pihak yang diuntungkan dan pihak penyaji, maka pihak yang diuntungkan tidak dapat mengatur kapan publisitas itu akan disajikan atau bagaimana publisitas tersebut disajikan. Selain itu publisitas tidak mungkin diulang-ulang seperti iklan. Oleh karena itu kini publisitas biasanya merupakan bagian dari departemen humas perusahaan.

E. Promosi penjualan

Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan /atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan. Tujuan dari promosi penjualan sangat beraneka ragam. Melalui promosi penjualan, perusahaan dapat menarik pelanggan baru, mempengaruhi pelanggannya untuk mencoba produk baru, mendorong pelanggan membeli lebih banyak, menyerang aktivitas promosi pesaing, meningkatkan *impulse buying* (pembelian tanpa rencana sebelumnya), atau mengupayakan kerja sama yang lebih erat dengan pengecer. Secara umum tujuan-tujuan tersebut dapat digeneralisasikan menjadi :

1. Meningkatkan permintaan dari para pemakai industrial dan /atau konsumen akhir
2. Meningkatkan kinerja pemasaran perantara
3. Mendukung dan mengkoordinasikan kegiatan personal selling dan iklan

Sifat-sifat yang terkandung dalam promosi penjualan, diantaranya adalah komunikasi, insentif, dan undangan (*invitation*). Sifat komunikasi mengandung arti bahwa promosi penjualan mampu menarik perhatian dan memberi informasi yang memperkenalkan pelanggan pada produk. Sifat insentif yaitu memberikan keistimewaan

dan rangsangan yang bernilai bagi pelanggan. Sedangkan sifat undangan adalah mengundang khalayak untuk membeli saat itu juga.

Promosi penjualan yang dilakukan oleh penjual dapat dikelompokkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Customer promotion*, yaitu promosi penjualan yang bertujuan untuk merangsang/mendorong pelanggan untuk membeli
2. *Trade promotion*, yaitu promosi penjualan yang bertujuan untuk mendorong/merangsang pedagang grosir, pengecer, eksportir dan importir untuk memperdagangkan barang/jasa dari sponsor
3. *Sales-force promotion*, yaitu promosi penjualan yang bertujuan untuk memotivasi armada penjual
4. *Business promotion*, yaitu promosi penjualan yang bertujuan untuk memperoleh pelanggan baru, mempertahankan kontak hubungan dengan pelanggan, memperkenalkan produk baru, menjual lebih banyak kepada pelanggan lama, dan mendidik pelanggan

Secara keseluruhan teknik-teknik promosi penjualan merupakan taktik pemasaran yang berdampak pada jangka sangat pendek. Malah kadang-kadang penjualan hanya meningkat selama kegiatan promosi penjualan berlangsung. Promosi penjualan juga tidak mampu meruntuhkan loyalitas pelanggan terhadap produk lain, bahkan promosi penjualan yang terlalu sering malah dapat menurunkan citra kualitas barang/jasa tersebut, karena pelanggan bisa mengintepretasikan bahwa barang/jasa tersebut berkualitas rendah atau termasuk katategori murahan. Meskipun demikian diakui bahwa promosi penjualan menghasilkan tanggapan yang lebih cepat daripada iklan.

F. Public relations

Public relations merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Yang dimaksud dengan kelompok-kelompok itu adalah mereka yang terlibat, mempunyai kepentingan, dan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kelompok-kelompok tersebut bisa terdiri atas karyawan dan keluarganya, pemegang saham, pelanggan, khalayak/orang-orang yang tinggal di sekitar organisasi, pemasok, perantara, pemerintah, serta media massa. Dalam pelaksanaannya *public realtions* dapat dilakukan oleh individu kunci dari suatu

perusahaan dan dapat pula dilakukan oleh suatu lembaga formal dalam bentuk biro, departemen, maupun seksi *public relations* dalam struktur organisasi.

| Jenis promosi penjualan | Tujuan | Keunggulan | Kelemahan |
|----------------------------|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Kupon | Merangsang permintaan | Mendorong dukungan pengecer | Konsumen menunda pembelian |
| Deals | Meingkatkan hasrat konsumen untuk mencoba produk, membalas tindakan pesaing | Mengurangi resiko konsumen | Konsumen menunda pembelian, mengurangi product value |
| Premium (diskon) | Membentuk goodwill | Konsumen menyukai barang yang gratis atau potongan harga | Konsumen membeli hanya karena diskonnya, bukan karena aproduknnya |
| Kontes | Meningkatkan pembelian konsumen, membentuk business inventory | Mendorong keterlibatan konsumen terhadap produk | Memerlukan pemikiran yang kreatif dan analisis |
| Undian (sweepstakes) | Mendorong konsumen untuk memblei lebih banyak, meminimumkan perilaku berganti-ganti merek | Konsumen lebih sering menggunakan produk dan menyimpannya | Penjualan menurun setelah masa undian berakhir |
| Sampel | Mendorong konsumen mencoba produk baru | Resiko kecil bagi konsumen yang mencoba produk | Biaya tinggi bagi perusahaan |
| Trading stamps | Mendorong pembelian ulang | Membantu dalam menciptakan loyalitas | Biaya tinggi bagi perusahaan |
| Point-of-purchase displays | Mendorong konsumen untuk mencoba produk, memberi in-store support untuk alat promosi yang lain | Memberikan penampilan produk yang baik | Sulit meminta pengecer untuk menempatkan produk pada tempat yang ramai dilalui pelanggan |
| Potongan rabat | Mendorong pelanggan untuk membeli, menghentikan penurunan penjualan | Efektif untuk merangsang permintaan | Mudah ditiru, mengurangi perceived product value |

Gambar 2.9 Alternatif-alternatif Sales promotion

Sumber : Berkowitz, E.N et al (1992) Marketing 3rd ed Homewood II : Richard D. Irwin, Inc. p. 477

Banyak pakar mendefinisikan pengertian *public relations* berdasarkan sudut pandang masing-masing. Jika ditinjau dari aspek manajemen, maka *public relations* didefinisikan

sebagai fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menentukan kebijaksanaan seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik. Berdasarkan definisi ini ada tiga sifat *public relations* yang utama, pertama, kredibilitas tinggi, dimana artikel dan berita di media massa lebih percaya daripada iklan. Kedua, *offguard* yakni *public relations* dapat menjangkau pihak-pihak yang menghindari wiraniaga atau iklan. Yang terakhir, *dramatization*, yaitu *public relations* memiliki potensi untuk mendramatisasi suatu perusahaan atau produk tertentu. Kegiatan-kegiatan *public relations* meliputi hal-hal berikut :

1. *Press relations*, tujuan hubungan dengan pers adalah untuk memberikan informasi yang pantas/layak dimuat di surat kabar agar dapat menarik perhatian publik terhadap seseorang, produk, jasa atau organisasi.
2. *Product publicity*, aktivitas ini meliputi berbagai upaya untuk mempublikasikan produk-produk tertentu.
3. *Corpoarte communication*, kegiatan ini mencakup komunikasi internal dan eksternal serta mempromosikan pemahaman tentang organisasi
4. *Lobbying*, merupakan usaha untuk bekerja sama dengan pembuat undang-undang dan pejabat pemerintah sehingga perusahaan mendapatkan informasi-informasi penting yang berharga. Bahkan kadangkala juga dimaksudkan untuk mempengaruhi keputusan yang akan diambil
5. *Counseling*, aktivitas ini dilakukan dengan jalan memberi saran dan pendapat kepada manajemen mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan publik dan mengenai posisi dan citra perusahaan.

Kegiatan-kaegiatan diatas tidak seluruhnya mendukung tujuan pemasaran. Oleh karena itu dalam departemen *public relations* biasanya dibentuk seksi khusus yang disebut *marketing public relations* (MPR). Tujuannya adalah agar departemen pemasaran dan departemen *public relations* dapat berjalan bersama. Melalui MPR banyak kegiatan *public relations* yang diselaraskan dengan situasi-situasi pemasaran seperti membantu peluncuran produk baru, membantu *repositioning* produk-produk mature (produk-produk yang telah memasuki tahap kedewasaan dalam PLC), membangun minat pada suatu kelompok produk, mempengaruhi kelompok-kelompok sasaran tertentu, mempertahankan produk-produk yang bermasalah dengan masyarakat,

membangun citra perusahaan sedemikian rupa sehingga menguntungkan produknya, dan lain-lain.

Public relations kerap kali disamakan dengan propaganda. Memang tujuannya sama yaitu memperoleh dukungan publik. Akan tetapi propaganda kebanyakan bersifat tidak jujur dan menyesatkan. Akibatnya timbul anggapan bahwa *public relations* hanya memberi informasi yang baik-baik saja dan menutupi hal-hal yang buruk, termasuk dalam anggapan tersebut adalah *public relations* sering mengendalikan pers. Anggapan-anggapan tersebut timbul karena kurang pemahannya masyarakat terhadap fungsi dan peran *public relations*. Oleh karena itu, *public relations* juga perlu mengembangkan citra melalui komunikasi dua arah untuk mencapai pengertian bersama. Keberhasilan *public relations* ditentukan oleh pencapaian itikad baik, pengertian, penerimaan, dan dukungan publik.

G. Direct marketing

Bila personal selling berupaya mendekati pembeli, iklan berupaya memberitahu dan mempengaruhi pelanggan, promosi berupaya mendorong pembelian, dan *public relations* membangun dan memelihara citra perusahaan, maka *direct marketing* memadatkan semua kegiatan tersebut dalam penjualan langsung tanpa perantara.

Direct marketing adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi. Dalam *direct marketing*, komunikasi promosi ditujukan langsung kepada konsumen individual, dengan tujuan agar pesan-pesan tersebut ditanggapi konsumen yang bersangkutan, baik melalui telepon, pos atau dengan datang langsung ke tempat pemasar. Teknik ini berkembang sebagai respon terhadap demodifikasi (pengecilan) pasar, dimana semakin banyak ceruk pasar (*market niche*) dengan kebutuhan serta pilihan yang sangat individual. Di satu sisi dengan berkembangnya sarana transportasi dan komunikasi mempermudah kontak dan transaksi dengan pasar, dimana perusahaan relatif mudah mendatangi langsung calon pelanggan ataupun menghubungi via telepon atau surat. Banyaknya wanita yang bekerja juga turut andil bagi perkembangan *direct marketing*, karena semakin kurangnya waktu mereka untuk berbelanja. Faktor lain yang mendorong pertumbuhan *direct marketing* adalah panjangnya antrian di kasir sehingga menyebabkan konsumen harus sabar menunggu sekian lama baru dilayani, padahal mereka sangat diburu waktu.

Di sisi lain, meningkatnya biaya transportasi, lalu lintas yang semakin padat, dan sulitnya mencari tempat parkir menyebabkan orang malas berbelanja di toko-toko atau supermarket. Sebagai akibatnya, *direct marketing* semakin berkembang dan diminati konsumen. Melalui *direct marketing*, konsumen juga dapat memperoleh manfaat berupa penghematan waktu dalam berbelanja dan bahkan dapat berbelanja secara rahasia (diam-diam). Sementara itu bagi penjual, manfaat yang diperoleh adalah dapat memilih calon pembeli secara *selektif*, dapat menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggannya, dan memperoleh peluang baru yang menguntungkan.

Meskipun demikian, *direct marketing* juga menghadapi masalah-masalah seperti orang yang terganggu karena penjualan yang *agresif*, timbulnya citra buruk industri bila ada salah satu *direct marketing* yang menipu pelanggannya, mengganggu *privacy* orang lain, dan kadangkala terjadi pula ada beberapa *direct marketing* yang memanfaatkan atau mengeksploitasi pembeli *impulsif* atau pembeli yang kurang mengerti teknologi.

2.1.7 Strategi Promosi

Strategi promosi berkaitan dengan masalah-masalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian komunikasi persuasif dengan pelanggan. Strategi promosi ini biasanya untuk menentukan proporsi *personal selling*, iklan dan promosi penjualan. Ada enam strategi pokok dalam strategi promosi, yaitu :

1. Strategi pengeluaran promosi
2. Strategi bauran promosi
3. Strategi pemilihan media
4. Strategi copy periklanan
5. Strategi penjualan
6. Strategi motivasi dan penyeliaan tenaga penjual

2.1.8 Strategi Pengeluaran Promosi

Anggaran promosi merupakan bagian dari anggaran pemasaran. Namun demikian tidak ada standar yang pasti mengenai seberapa besar pengeluaran untuk promosi yang harus dialokasikan. Faktor penyebabnya adalah pengeluaran promosi itu bervariasi tergantung pada produk atau situasi pasar. Meskipun banyak kesulitan yang ditemui dalam menentukan besarnya anggaran promosi ini, banyak praktisi

yang membuat *rule-of-thumb* yang terbukti dapat digunakan dalam penentuan besarnya pengeluaran untuk promosi.

1. **Marginal approach**, pendekatan ini memberi jalan keluar bahwa pengeluaran optimal untuk masing-masing metode promosi ditentukan dengan kondisi $MR=MC$ (*marginal revenue=marginal cost*). Meskipun secara teoritis cara ini bagus tetapi pendekatan marginal mempunyai beberapa masalah. Kalaupun kondisi $MR=MC$ telah tercapai, kenyataan yang mungkin timbul dapat menyebabkan pendekatan ini tidak latak (*feasible*). Perusahaan tidak mungkin menarik dan memecat karyawan atau armada penjualnya sedemikian rupa supaya $MR=MC$ tercapai. Lalu bagaimana mungkin pendekatan ini digunakan jika pemasangan satu iklan diseluruh majalah saja sudah mencapai kondisi tersebut. Selain itu efek bawaan (*carryover effect*) iklan terhadap penjualan dan perhitungan laba juga menjadi masalah dalam pendekatan ini. Jadi dalam praktik, pendekatan ini banyak keterbatasannya.

2. **Breakdown method**, metode ini terdiri atas beberapa macam yaitu :

a. **Percentage-of-sales approach**, dalam pendekatan ini besarnya anggaran promosi ditentukan berdasarkan *persentase* tertentu dari penjualan (tahun lalu atau prediksi penjualan tahun depan) atau dari harga jual. Pendekatan ini sederhana, gampang dipahami, dan memberikan fleksibilitas terhadap pengeluaran total perusahaan. Manajer juga dikondisikan untuk mempertimbangkan hubungan antara biaya promosi, harga jual, dan laba per unit. Stabilitas dalam persaingan juga terbentuk apabila perusahaan-perusahaan yang bersaing menggunakan angka persentase yang sama untuk menentukan pengeluaran promosi.

Metode ini memiliki keterbatasan, yaitu tidak dapat diterapkan pada perusahaan yang baru berdiri, karena belum memiliki data penjualan. Metode ini lebih menekankan bahwa promosi ditentukan oleh dana yang ada, bukan pada peluang pasar, sehingga menghambat pembiayaan promosi yang *agresif*. Perencanaan jangka panjang jadi terganggu karena anggaran promosi tergantung pada fluktuasi penjualan tahunan. Penentuan besarnya persentase juga tidak menggunakan dasar yang logis, kecuali pengalaman masa lalu. Metode ini juga tidak memberikan anggaran promosi yang layak bagi tiap produk dan wilayah

pemasaran. Pendekatan ini menimbulkan pertanyaan, yaitu apakah penjualan mempengaruhi promosi ataukah promosi yang mempengaruhi penjualan.

b. *Affordable method*, dalam metode ini besarnya anggaran promosi ditetapkan berdasarkan perkiraan manajemen mengenai kemampuan keuangan perusahaan. Dalam situasi yang benar-benar tidak pasti penerapan metode ini barangkali paling tepat. Metode ini juga memperhitungkan bahwa pengeluaran promosi mempunyai nilai jangka panjang. Namun pendekatan ini tidak memperhitungkan pengaruh promosi terhadap penjualan. Selain itu anggaran promosi setiap tahunnya menjadi tidak menentu sehingga menyulitkan perencanaan pemasaran jangka panjang

c. *Return-on-investment approach*, dalam pendekatan ini pengeluaran dianggap sebagai investasi. Oleh karena itu besarnya anggaran promosi yang sesuai ditentukan dengan membandingkan tingkat return yang diharapkan (*expected return*) dan tingkat return yang diinginkan (*desired return*). *Expected return* dihitung dengan menggunakan present value dari return masa depan. Validitas dan kebaikan metode ini memang tidak dapat dibantah, namun metode ini juga mempunyai masalah. Pertama, penentuan hasil metode promosi dari waktu ke waktu sulit dilakukan. Kedua, seberapa besar porsi *expected return* yang layak dari investasi promosi? Keterbatasan ini menimbulkan hambatan-hambatan dalam pemakaiannya.

d. *Competitive-party approach*, dalam metode ini anggaran promosi suatu perusahaan harus sesuai atau sama dengan pengeluaran promosi pesaingnya, asumsi dalam pendekatan ini adalah :

1. Anggaran promosi berhubungan langsung dengan pangsa pasar. Dengan demikian agar pangsa pasar tidak berubah, maka pengeluaran promosi perusahaan harus dalam proporsi yang sama dengan pengeluaran promosi pesaingnya.
2. Pengeluaran pesaing merupakan kebijakan yang kolektif dari suatu industri.
3. Dengan mempertahankan kesamaan, maka perang promosi dapat dihindari.

Apabila mempertimbangkan sifat persaingan, rasanya pendekatan ini masuk akal. Akan tetapi ada sejumlah keterbatasan pada metode ini. Pertama, pendekatan ini mensyaratkan adanya pemahaman mengenai pandangan pesaing terhadap promosi, padahal informasi seperti itu jarang bisa diperoleh. Kedua, pesaing

sewaktu-waktu bisa saja menambah anggaran promosinya, sehingga tidak mungkin bagi perusahaan untuk memantau pesaing tersebut satu per satu mengenai anggaran promosinya. Ketiga, sumber daya, tujuan, dan peluang setiap perusahaan juga berbeda-beda. Keempat, tidak ada jaminan bahwa anggaran promosi yang sama bisa mencegah perang promosi.

3. *Build-up method (objective-and-task methos)*, penentuan anggaran promosi dilakukan dengan cara menentukan tujuan-tujuan iklan, *personal selling*, dan *sales promotion* dari setiap lini produk, menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan dan besarnya biaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Jumlah biaya total dari tugas-tugas pencapaian tujuan tersebut merupakan biaya promosi perusahaan. Dengan metode ini manajer dapat menganalisa secara ilmiah peranan promosinya dan kontribusi promosi tersebut terhadap pencapaian tujuan pemasaran. Pengeluaran promosi juga dapat dikendalikan. Akan tetapi metode ini dikritik terlalu ilmiah dan kaku.

2.1.9 Strategi Pemasaran

Menurut *Cravens* (1991);

....., strategic marketing as a process consisting of : analyzing environmental, market, competitive, and business factors affecting the corporation and its business unit ; identifiyng market opportunities and treaths and forecasting future trends in business area of interest to the interprise ; and participating in setting objectives and formulating corporate and business unit strategies

Strategi marketing adalah proses yang terdiri dari : penganalisaan lingkungan, pasar, pesaing, dan faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis perusahaan dan unit-unit bisnisnya ; mengidentifikasi ancaman dan peluang pasar dan peramalan kecenderungan pada masa mendatang dalam area bisnis yang menarik bagi perusahaan ; dan partisipasi dalam menentukan tujuan dan rumusan strategi perusahaan dan unit bisnisnya.

Kotler (1990) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu ; didalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai *target* pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan. Sementara itu *Swastha* (1983)

menyatakan bahwa, strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut sebenarnya strategi pemasaran merupakan suatu rencana yang bersifat umum dalam pemasaran yang meliputi *marketing mix*, target pasar, penempatan produk, biaya pemasaran, ancaman dan peluang pasar, kecenderungan bisnis masa mendatang dan lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.1.10 Tingkat Strategi dalam Perusahaan

Dalam organisasi biasanya terdapat jenjang atau tingkatan fungsi dan tanggung jawab. Sehubungan dengan hal ini maka masing-masing tingkatan berusaha untuk mencapai tujuan dengan strategi dan taktik yang ruang lingkungannya berbeda tapi saling mendukung. Strategi sering diartikan sebagai suatu rencana yang terpadu dan menyeluruh untuk mencapai tujuan perusahaan, sementara taktik merupakan penjabaran dari strategi.

Tingkatan strategi menurut *Pearce dan Robinson* (1984), adalah

....., the decision making hierarchy of a firm typically contains three levels. At the top of this hierarchy is the corporate level, composed principally of a board of directors and the chief executive and administrative officers In the middle of decision making hierarchy is the business level, composed principally of business and corporate manager.....At the bottom of the decision making hierarchy is the functional level, composed principally of managers of product, geographic, and functional area

Senada dengan *Pearce*, Siagan (1995) menyatakan bahwa, : pada korporasi yang multi bisnis terdapat tiga tingkat strategi, yaitu strategi tingkat korporasi, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional.

Untuk perusahaan *single* bisnis, strategi tingkat korporasi sama dengan tingkat bisnis, karena unit bisnisnya tidak beragam. Sementara pada perusahaan multi bisnis dengan beragam unit bisnis (SBU) maka strategi tingkat korporasi berbeda dengan strategi tingkat bisnis. Namun konsep *level* strategi yang berlaku bagi perusahaan *multi* bisnis masih relevan diterapkan pada perusahaan yang *single* bisnis, yaitu perusahaan yang sekurang-kurangnya penjualan berasal dari satu bisnis (domain bisnis) berkisar 70% s/d 94%.

Sunarto (1994) menyatakan bahwa ;, strategi tingkat perusahaan adalah strategi yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan (CEO) dalam kaitannya dengan penggunaan sumberdaya perusahaan, baik sumberdaya modal, human resources, maupun sumberdaya fisik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sementara, strategi bisnis pada dasarnya difokuskan pada salah satu bisnis unit (SBU). Bisnis strategi adalah strategi yang dikembangkan oleh pimpinan SBU yang diarahkan pada cara bersaing, jenis apa yang ditawarkan, cara pengelolaan berbagai fungsi operasional, dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai. Kemudian strategi fungsional adalah aktivitas sehari-hari dari semua fungsi operasional perusahaan yang ditujukan untuk mengimplementasikan strategi korporasi. Strategi ini dikembangkan pada setiap fungsi seperti *marketing*, produksi, *personalia*, dan keuangan.

2.1.11 Perencanaan strategi

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan *eksternal* (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

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

Chandler (1962)

Strategi merupakan alat untuk tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas aplikasi sumberdaya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965)

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Agryris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977)

Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter (1985)

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews (1980), Chaffe (1985)

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965)

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Hamel dan Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi" bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi ini di dalam bisnis yang dilakukan.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut *Day dan Winsley* (1988), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi : a) keahlian tenaga kerja dan b) kemampuan sumberdaya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumberdaya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing.

b. *Competitive Advantage*

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut *Porter*, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu :

- 1). *Cost leadership*
- 2). Diferensiasi
- 3). Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kualitas produk, pelayanan purna jual yang lebih baik dan lain-lain.

Selain itu strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

2.1.12 Penentuan strategi

Pemilihan strategi oleh perusahaan menurut *Sunarto* (1994) dan *Siagian* (1995), adalah bahwa;, para pakar pada umumnya sependapat bahwa terdapat tiga jenis pendekatan sebagai *instrumen* untuk menilai berbagai faktor yang layak untuk dipertimbangkan dalam pemilihan strategi, yakni : analisis SWOT, *grand*

strategic selection matrix, dan *grand strategic cluster*. Dalam hal ini digunakan analisis SWOT.

Melalui analisis SWOT akan diperoleh informasi yang berkaitan dengan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) dari analisis internal, dan peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threat*) yang muncul dari lingkungan. Dengan demikian maka strategi perusahaan yang sukses adalah yang mampu memaksimalkan kekuatan dan pemanfaatan peluang, kemudian pada saat yang bersamaan mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada.

Fungsi SWOT adalah menilai posisi perusahaan saat ini, dan menentukan strategi yang sesuai dengan perusahaan saat ini



Gambar 2.10 Analisis SWOT

Sumber : John A. Pearce & Robinson, 1994, *Strategic manajement FIC*, Fifth Edition, Ricard D. Irwin, Inc, Boston, Sydney.

Grand strategic selection matrix, dengan ide dasar bahwa perusahaan sukses adalah yang mampu mengatasi kelemahan atau memaksimalkan kekuatan dengan cara mengatur kembali sumberdaya yang ada dalam perusahaan. Sementara *grand strategic cluster*, diharapkan pemilihan strategi perusahaan berdasarkan pertumbuhan pasar dan posisi persaingan perusahaan di industri (*market share*).

2.1.13 Ragam strategic

Untuk strategic tingkat korporasi, Sunarto (1984), menunjukkan beberapa strategi yang dapat dipilih yaitu :

- a. *Stability strategy*
- b. *Growth strategy* yang meliputi :
 - 1). *Market penetration strategy*
 - 2). *Market development strategy*
 - 3). *Product development strategy*
- c. *Integration strategy* :
 - 1). *Vertical integration*
 - 2). *Horizontal integration*
- d. *Diversification strategy* :
 - 1). *Concentric diversification strategy*
 - 2). *Conglomerate diversification strategy*
- e. *Retrenchment strategy* :
 - 1). *Turn round strategy*
 - 2). *Divestment strategy*
 - 3). *Liquidation strategy*
- f. *Combination strategy*

Sementara strategi yang dapat dipilih ditingkat bisnis menurut Aaker (1992), bahwa : *strategic thrusts-routes to an SCA* atau *strategic thrusts* merupakan cara memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu *strategic defferentiation, focus, preemptive move, synergistic, and low cost* namun karena perusahaan single bisnis maka strategi bisnis sebenarnya inklusif dalam strategi korporasi. Kemudian untuk tingkat fungsional, karena merupakan ujung tombak operasi perusahaan maka strategi yang dapat digunakan harus sesuai dengan masing-masing bidang (fungsi). Umumnya, untuk strategi fungsional pada bidang *marketing* (baik barang maupun jasa), dipusatkan pada bauran pemasaran (*marketing mix*), misalnya yang berkaitan dengan penjualan seperti *price discount strategic*.

2.1.14 Lingkungan perusahaan

Secara garis besar, lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam analisis SWOT lingkungan internal berkaitan dengan

kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara lingkungan eksternal, berhubungan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Dalam merumuskan strategi korporasi, bisnis, dan fungsional, pertama dilakukan analisis SWOT. Dengan demikian diketahui kekuatan dan peluang yang terbuka sebagai faktor *positif* serta kelemahan dan ancaman sebagai *factor negatif*. Oleh karena itu keserasian antara lingkungan internal dan eksternal perlu diusahakan.

Secara umum lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan pengendali, industri, dan operasional. Sementara lingkungan internal umumnya terdiri dari, produksi, keuangan, pemasaran dan personalia.

Dalam analisis eksternal harus memperhatikan informasi apa saja yang bisa digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis. Untuk melakukan analisis lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan pemantapan pasar khususnya reparasi dapat dicapai. Adapun target yang diharapkan tercapai adalah :

- a. Pencapaian *docking days* menjadi rata-rata 13 hari per kapal untuk bidang reparasi
- b. Pencapaian target reparasi kapal sebanyak 112 unit dengan bobot 310.000 BRT, melalui usaha pemasaran yang lebih intensif dan selektif (perusahaan pelayaran yang lebih memiliki kemampuan finansial baik) baik pasar domestik maupun *global*.
- c. Pencapaian target pendapatan total sebesar Rp. 61.000.000 ribu dengan laba bersih sebesar RP. 3.616.250 ribu diperoleh profit margin sebesar 5,93%.
- d. Likuiditas dalam hal ini *Current Ratio* sebesar 130% rasio solvabilitas dalam hal ini *Debt to Equity Ratio* (DER) dengan total hutang Rp. 25.599.842 ribu, dengan equitas sebesar Rp. 48.121.123 ribu tercapai DER 35:65.
- e. Kinerja perusahaan tetap kategori "Sehat A" dan opini BPKP "Wajar tanpa Pengecualian".

2.1.15 Strategi Perusahaan

Langkah-langkah strategis yang akan terus dikembangkan guna tercapainya target/sasaran perusahaan adalah :

- a. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, melalui produk yang memenuhi standar mutu internasional, harga bersaing dan penyerahan kapal tepat waktu.

- b. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara berkesinambungan, melalui penerapan sistem mutu ISO 9001 secara optimal.
- c. Meningkatkan penguasaan rancang bangun yang lebih berfokus pada bidang teknik produksi kapal maupun non kapal
- d. Meningkatkan kemampuan dasar perusahaan melalui pengembangan kemitraan dan aliansi strategis dengan pihak-pihak terkait.
- e. Mengembangkan profesionalisme dan budaya industri *modern*, serta menjaga keseimbangan antara tingkat otomatisasi dan pemberdayaan sumberdaya manusia yang ada.
- f. Melaksanakan pembinaan untuk meningkatkan ketrampilan dan rasa memiliki antara karyawan dan sub kontraktor.
- g. Penerapan Sistem Informasi Manajemen yang terpadu sehingga dapat diperoleh informasi/alat kontrol yang benar, cepat dan tepat waktu.
- h. Peningkatan kemampuan sumberdaya manusia secara terus-menerus baik melalui *in house training* maupun *out door training*.
- i. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, bersih dan aman.

2.1.16 Sasaran per Direktorat

a. Direktorat Produksi

1). Bidang Produksi

Sasaran bidang produksi adalah mendukung tercapainya pengerjaan order reparasi kapal tahun 2001 sebanyak 112 unit kapal dengan bobot sekitar 310.000 BRT, dengan docking days rata-rata 13 hari per kapal. Sedangkan sasaran di bidang bangunan baru adalah pencapaian tingkat produktivitas pekerjaan baja minimal 7,5 *kg steel/jam-orang*.

2). Bidang Rancang Bangun

Sasaran bidang rancang bangun adalah mampu menyediakan metode penguasaan rancang bangun produk unggulan perusahaan.

3). Bidang Perencanaan dan Pengendalian Produksi

Sasaran bidang perencanaan dan pengendalian produksi adalah mampu memberikan perencanaan yang tepat waktu dan akurat serta mampu memberikan masukan untuk melakukan pengendalian produksi.

4). Bidang Fasilitas dan Pemeliharaan Produksi

Sasaran investasi dalam tahun 2001 diarahkan pada upaya menjaga kesiapan operasi peralatan dan fasilitas pokok produksi, sehingga kegiatan produksi bangunan baru, reparasi dan order lain tetap berjalan lancar.

b. Direktorat Administrasi dan Keuangan

1). Bidang Komersial

Sasaran bidang komersial meliputi 2 aspek, yakni aspek pemasaran dan aspek pengadaan barang/jasa. Sasaran aspek pemasaran adalah :

- a. Memperoleh order reparasi kapal dan alat apung lainnya, yang utamanya bersumber dari kapal-kapal milik Pemerintah/ BUMN (seperti Pelni, Pertamina, Djakart Lloyd, ASDP, PT.Pusri, PT. Rukindo, PT. Bahtera Adhiguna, TNI-AL, Pelindo, dan PT. Aneka Tambang), dan perusahaan-perusahaan pelayaran swasta, baik yang telah menjadi langganan perusahaan maupun yang belum menjadi langganan perusahaan.
- b. Memperoleh order bangunan baru, terutama diarahkan pada dua unit *flat-top barge*, dan satu unit *oil barge* 1500 ton, yang saat ini sedang dijejaki, serta upaya mendapatkan order bangunan kapal baru lainnya utamanya dari sumber pendanaan luar negeri.
- c. Mengupayakan terealisasinya pembangunan kapal Caraka Jaya III, melalui peran IPERINDO dan hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan.
- d. Memperoleh *order* berupa peralatan/barang modal, berupa *crane* seperti : *ship unloader quay crane*, RTG, *crane component*, dll.
- e. Memperoleh order lain berupa jasa *engineering*, penyediaan tenaga berkualifikasi *welder*, jasa inspeksi dan pelatihan (las, WI, NDT, dan *coating*), dan pelayanan jasa lainnya sesuai potensi perusahaan yang ada.

Sedangkan sasaran dari aspek pengadaan barang/jasa adalah :

- a. Tepat waktu pada saat dibutuhkan.
- b. Jumlah sesuai dengan yang dibutuhkan dengan kualitas yang disyaratkan.

- c. Memperoleh barang dengan harga yang menguntungkan perusahaan.
- 2). Bidang Keuangan

Sasaran bidang keuangan dan akuntansi tahun 2001 diarahkan pada :

 - a. Pencapaian *collection period* piutang 33 hari.
 - b. Tingkat *cash ratio* yang aman, yakni pada tingkat 20%.
 - c. Tingkat perputaran persediaan rata-rata selama 35 hari.
 - d. Percepatan dan ketepatan penyajian laporan.
 - e. Mempertahankan opini auditor pada posisi "wajar tanpa pengecualian".
 - 3). Bidang Sumberdaya Manusia dan Umum
 - a. Manajemen dan Organisasi

Sasaran bidang manajemen dan organisasi adalah penyesuaian struktur organisasi terhadap kebutuhan perkembangan usaha dan implementasi konsep *the right man on the right place*.
 - b. Pengembangan SDM
 - i). Sasaran pengembangan SDM adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial serta peningkatan standar pendidikan karyawan.
 - ii). Sasaran pembangunan sistem adalah tersedianya sistem yang mampu memotivasi kerja karyawan.
 - c. Unit Kerja Penunjang
 - i). Bidang Pengawasan Intern

Sasaran bidang pengawasan intern adalah meningkatkan berfungsinya mekanisme pengendalian intern perusahaan di semua unit kerja di seluruh lapisan, dan mengimplementasikan semua prosedur serta peraturan perusahaan untuk dilaksanakan secara benar dan konsisten.
 - ii). Bidang Manajemen Mutu

Sasaran bidang pengendalian mutu, pada tahun 2000 diarahkan pada tetap dipertahankannya sertifikat ISO 9000 dan terciptanya kepuasan pelanggan sesuai spesifikasi/permintaan , standar mutu internasional secara efektif dan efisien serta terciptanya

peningkatan produktivitas proses produksi secara berkesinambungan.

2.1.17 Strategi per Direktorat

a. Direktorat Produksi

1). Bidang Produksi

- a. Membangun kemitraan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- b. Mengembangkan jaringan organisasi.
- c. Mengembangkan proses produksi.
- d. Meningkatkan proses pelayanan *customer*.
- e. Mengintegrasikan proses layanan *customer*.

2). Bidang Rancang Bangun

- a. Memperkuat kemampuan rancang bangun kapal dan teknik produksi.
- b. Melakukan sinergi dengan perusahaan lain di bidang rancang bangun.

3). Bidang Perencanaan dan Pengendalian Produksi

- a. Menerapkan sistem informasi manajemen yang terintegrasi untuk pengendalian produksi.
- b. Menerapkan "kartu pasien" untuk pekerjaan perawatan dan perbaikan kapal.
- c. Mempercepat pengumpulan kartu perintah kerja.

4). Bidang Fasilitas dan Pemeliharaan Produksi

- a. Rehabilitasi dok apung dan fasilitas utama lainnya.
- b. Penggantian *spare part* alat produksi yang sudah usang atau tidak ekonomis.

b. Direktorat Administrasi dan Keuangan

1). Bidang Komersial

Strategi bidang komersial untuk aspek pemasaran adalah :

- a. Memperkuat posisi perusahaan di pasar domestik sebagai landasan menuju pasar internasional.
- b. Mengembangkan kemitraan dengan perusahaan lain sebagai *strategic partner*.
- c. Mencari relung pasar yang memberikan kontribusi margin yang memadai.

d. Memberikan penawaran harga yang wajar dan kompetitif.

Strategi untuk mencapai sasaran aspek pengadaan adalah :

- a. Pengadaan langsung melalui fabrikasi/*sole agent* sebagaimana yang telah dirintis pada tahun sebelumnya.
- b. Mengelompokkan material berdasarkan pada frekuensi penggunaan (*fast and slow moving good*) dan penekanan "*carrying cost*" material.
- c. Memperoleh *supplier* yang kualifikasi.

2). Bidang Keuangan

Strategi untuk mencapai sasaran bidang keuangan adalah :

- a. Melakukan pengendalian biaya berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan.
- b. Mengupayakan sumber dana yang murah untuk operasi dan investasi.
- c. Mempersiapkan perusahaan dalam memasuki pasar global.
- d. Mengendalikan keuangan perusahaan agar tetap dalam kondisi surplus/seimbang.
- e. Melakukan pengendalian terhadap pelanggan dalam mematuhi pembayaran sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- f. Menerapkan sistem akuntansi secara konsisten sesuai dengan standar yang berlaku dengan dukungan Sistem Informasi Manajemen yang memadai.
- g. Meningkatkan pengawasan melekat.

3). Bidang Sumberdaya Manusia dan Umum

a. Manajemen dan Organisasi

Strategi untuk mencapai sasaran bidang Manajemen dan Organisasi adalah :

- i). Menyiapkan organisasi Sekretaris perusahaan dan EDP.
- ii). Menyiapkan standar *fit & profer position* untuk masing-masing posisi.
- iii). Menyempurnakan *job discription* dan *system operating procedures* (SOP) perusahaan.

b. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Strategi untuk mencapai sasaran Pengembangan Sumberdaya Manusia adalah :

- i). Melaksanakan *training inhouse dan out door*.
- ii). Memberikan kesempatan pensiun dini.
- iii). Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

c. Unit Kerja Penunjang

i). Bidang Pengawasan Intern

Strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran bidang pengawasan intern yang telah ditetapkan meliputi :

- (a). Strategi meningkatkan peran aktif pemeriksa dalam proses pengendalian *intern*.
- (b). Pemeriksaan operasional tentang daya guna dan penghematan penggunaan sarana, material pokok dan material bantu.
- (c). Pemeriksaan khusus, dan tugas lainnya.

ii). Bidang Manajemen Mutu

- (a). Melakukan kerja sama dengan badan usaha lain untuk pengembangan galangan.
- (b). Memperdalam penguasaan teknologi produk unggulan perusahaan.
- (c). Mengembangkan teknologi dan proses produksi yang berorientasi pada peningkatan produktifitas secara berkesinambungan.

2.1.18 Kebijakan per Direktorat

a. Direktorat Produksi

1). Bidang Produksi

- a. Menerapkan pola kerja shift untuk unit yang dipandang perlu.
- b. Membantu pelanggan dalam menyiapkan kartu perawatan armadanya.
- c. Menerapkan rencana dan evaluasi pelaksanaan produksi di masing-masing unit kerja.

- 2). Bidang Rancang Bangun
 - a. Menyiapkan gambar-gambar kerja langsung dapat diimplementasikan.
 - b. Selalu meng-*up date* teknologi desain dan rekayasa.
 - c. Mencari *strategic partner* yang lebih kompeten di bidang rancang bangun.
- 3). Bidang Perencanaan dan Pengendalian Produksi
 - a. Perencanaan dan pengendalian produksi tidak menghambat proses produksi.
 - b. Seleksi sumber dana dan informasi sebelum dipakai oleh unit kerja lainnya.
- 4). Bidang Fasilitas dan Pemeliharaan Produksi
 - a. Pelaksanaan investasi tidak mengganggu operasi.
 - b. Pelaksanaan investasi tetap memperhatikan ketersediaan dana
 - c. Pelaksanaan investasi dilaksanakan sendiri.

b. Direktorat Administrasi dan Keuangan

1). Bidang Komersial

Kebijakan bidang komersial untuk aspek pemasaran adalah :

- a. Memberi prioritas pada kapal-kapal yang berukuran menengah/besar dengan kemampuan finansial yang memadai.
- b. Memberikan pelayanan selama proses produksi dan purna jual pada pelanggan.

Kebijakan bidang komersial aspek pengadaan adalah :

- a. Melaksanakan pengadaan sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- b. Memperoleh *supplier* yang memberikan pelayanan purna jual memadai.
- c. Melakukan seleksi periodik terhadap sub kontraktor dan *supplier*.

2). Bidang Keuangan

- a. Mengutamakan pola pendanaan operasi perusahaan dengan tetap bertumpu pada penggunaan dana sendiri.
- b. Memperoleh kredit supplier semaksimal mungkin.
- c. Mempercepat aliran *cash inflow*.

3). Bidang Sumberdaya Manusia dan Umum

a. Manajemen dan Organisasi

Kebijakan aspek Manajemen dan Organisasi di dalam menjalankan strategi adalah :

- i). Penyesuaian organisasi tetap memperhatikan pola organisasi yang ramping.
- ii). Penyusunan standar *fit & profer position* untuk masing-masing posisi tetap memperhatikan kemampuan karyawan.

b. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Kebijakan aspek Pengembangan Sumberdaya Manusia di dalam menjalankan strategi adalah :

- i). Pola pengurangan karyawan diupayakan dengan *win-win solution*.
- ii). *Training* difokuskan pada peningkatan kemampuan manajerial dan kepemimpinan.
- iii). Peningkatan kesejahteraan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

c. Unit Kerja Penunjang

1). Bidang Pengawasan *Intern*

- a. Membangun image bahwa Pemeriksa bukan "polisi".
- b. Meningkatkan fungsi pengendalian bukan mencari kesalahan.

2). Bidang Manajemen Mutu

- a. Melakukan kajian otomatisasi dan mekanisasi fasilitas produksi.
- b. Membuka peluang bagi pihak luar untuk melakukan penelitian.

2.1.19 Program Kerja per Direktorat

a. Direktorat Produksi

1). Bidang Produksi

- a. Menerapkan pola kerja *shift* untuk bagian plat las, cat, SE dan mesin.
- b. Menerapkan sistem FCAW pada proses produksi.
- c. Membentuk unit penanganan tindak lanjut pelayanan purna jual.

- d. Menyiapkan rencana kerja proyek untuk masing-masing unit kerja.
- 2). Bidang Rancang Bangun
 - a. Melakukan studi banding ke pihak-pihak lain yang mempunyai tingkat teknologi rekayasa lebih baik.
 - b. Mengusulkan pengadaan *software* sistem rancang bangun yang paling mutakhir.
 - 3). Bidang Perencanaan dan Pengendalian Produksi
 - a. Mengupayakan survey ke kapal lebih dini untuk mendeteksi seberapa jauh tingkat reparasinya.
 - b. Menyusun rencana kerja yang meliputi *volume*, kebutuhan material dan tenaga serta jadwal *docking*.
 - c. Memantau secara ketat terhadap *return* barang dan pengembalian kartu perintah kerja.
 - d. Melakukan pencatatan secara ketat terhadap alokasi tenaga kerja.
 - 4). Bidang Fasilitas dan Pemeliharaan Produksi
 - a. Rehabilitasi *ponton* dok apung V.
 - b. Rehabilitasi *ponton-ponton* minyak.
 - c. Pengadaan tiga unit pompa minyak.
 - d. Perbaikan tangkis dan dermaga.
- b. Direktorat Administrasi dan Keuangan
- 1). Bidang Komersial

Program kerja bidang komersial yang mencakup aspek pemasaran meliputi :

 - a. Pelaksanaan diversifikasi produk.
 - b. Pemantapan mitra usaha.
 - c. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
 - d. Pemantapan pasar domestik.
 - e. Memperkuat posisi produk unggulan.

Program kerja bidang komersial yang mencakup aspek pengadaan meliputi :

 - a. Penjajagan ke pabrikan-pabrikan baru.
 - b. Memperoleh kredit *supplier* pada kondisi harga yang wajar dan menguntungkan perusahaan.

2). Bidang Keuangan

Program kerja bidang keuangan meliputi :

- a. Pelunasan hutang RDI.
- b. Penarikan dana perbankan untuk investasi.
- c. Mempercepat penagihan piutang.
- d. Memperbaiki manajemen persediaan.

3). Bidang Sumberdaya Manusia dan Umum

a. Manajemen dan Organisasi

- i). Menyiapkan *embrio* organisasi unit pengolahan *data electric* (EDP) dan sekretaris perusahaan.
- ii). Menyiapkan calon-calon karyawan yang diposisikan pada organisasi EDP dan sekretaris perusahaan.
- iii). Meninjau dan merampingkan organisasi unit kerja.
- iv). Memperpendek rentang kendali.

b. Pengembangan Sumberdaya Manusia

- i). Sertifikasi karyawan untuk menjadi ahli pada bidang-bidang yang dibutuhkan oleh instansi yang berwenang untuk itu.
- ii). Menyelenggarakan *inhouse* dan *out door training* sesuai dengan kebutuhan.
- iii). Meneruskan program pengembangan SDM yang telah dirintis bersama konsultan pada tahun 2000.

c. Unit Kerja Penunjang

1). Bidang Pengawasan Intern

- a. Melakukan pengawasan secara aktif dan periodik untuk bidang keuangan, produksi, peralatan, SDM dan implementasi peraturan perusahaan.
- b. Mengevaluasi ketaatan terhadap peraturan perusahaan di masing-masing unit kerja.
- c. Menyusun tolok ukur standar operasi.

2). Bidang Manajemen Mutu

- a. Penguasaan teknologi produk unggulan.
- b. Pengembangan teknologi proses produksi.

2.1.20 Cara Membuat Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strength*) dan Kelemahan (*weaknesses*).

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Konsisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada *BCG matric*. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya *Apple* menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

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

Dalam melakukan analisis SWOT, kita tidak cukup hanya menggolong-golongkan berbagai variabel tersebut secara sistematis, tetapi juga harus menganalisis elemen sebagai berikut :

a. Kekuatan (*Strength*)

- 1). Kekuatan relatif yang diidentifikasi terhadap kelangsungan bisnis perusahaan. Ada variabel yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap bisnis dan ada variabel yang memiliki pengaruh yang lemah. Misalnya

kekuatan pada aspek pemasaran merupakan kekuatan yang amat mempengaruhi kelangsungan bisnis dan merupakan ujung tombak untuk berkembang.

- 2). Sejauh mana kekuatan setiap variabel dibandingkan perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama.
- 3). Sejauh mana kekuatan setiap variabel akan bertahan. Misalnya bila kita menyebutkan bahwa salah satu kekuatan manajemen adalah pada pengendalian kualitas produk. Kita harus bertanya, berapa lama kekuatan ini dapat bertahan.
- 4). Apa upaya dan tindakan yang diambil manajemen untuk mempertahankan kekuatan yang dimilikinya.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

- 1). Beberapa signifikan kelemahan ini mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.
- 2). Apakah kelemahan yang diidentifikasi adalah kelemahan yang bersifat sementara atau permanen.
- 3). Apa upaya manajemen dalam menanggulangi atau memperbaiki kelemahan ini.

c. Peluang (*Opportunities*)

- 1). Seberapa besar peluang yang dimaksud dibandingkan kapasitas perusahaan.
- 2). Apakah peluang ini hanya bersifat sementara atau permanen. Berapa lama peluang ini akan terbuka bagi perusahaan.

d. Ancaman (*Threats*)

- 1). Seberapa besar ancaman yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan.
- 2). Bagaimana pengaruh ancaman terhadap perusahaan dibandingkan perusahaan sejenis lainnya. Misalnya bila pesaing dapat menyelesaikan order kapal dengan ukuran yang sama kerusakan yang sama dengan waktu yang lebih cepat.
- 3). Apakah ancaman tersebut bersifat siklikal (*cyclical*) atau permanen.

- 4). Bagaimana langkah-langkah yang disiapkan dan diambil oleh perusahaan sehubungan dengan kemungkinan timbulnya ancaman tersebut.

Jadi perusahaan yang dapat bertahan di bisnis adalah perusahaan yang memiliki sumberdaya (kekuatan) dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapinya. Hal ini dapat dilihat dari suatu model dibawah ini :

$$\text{Strength} + \text{Opportunities} > \text{Weaknesses} + \text{Threats}$$

2.1.21 Matrik SWOT

Matrik ini 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 strategis.

Table 2.1
Matrik SWOT

| | | | |
|--|--|--|--|
| EFAS | IFAS | <u>STRENGTH (S)</u> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal | <u>WEAKNESSES (W)</u> • Tentukan 5-10 kekuatan internal |
| <u>OPPORTUNITIES (O)</u> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | <u>STRATEGI SO</u> Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan Untuk memanfaatkan Peluang | <u>STRATEGI WO</u> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang | |
| <u>TREATHS (T)</u> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | <u>STRATEGI ST</u> Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan Untuk mengatasi Ancaman | <u>STRATEGI WT</u> Ciptakan strategi yang Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman | |

Sumber : Rangkuti, th 2001, hal 31

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

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

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

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

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk melihat bagaimana gambaran kinerja PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) dari berbagai sudut pandang. Misalnya dari posisi perusahaan yang meliputi gambaran profil perusahaan (lingkungan internal perusahaan) yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sementara dari lingkungan eksternal yang berkaitan dengan adanya berbagai peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Lebih jauh sebenarnya banyak faktor yang dapat digunakan untuk melihat gambaran kinerja PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), tetapi pengamat pada tesis ini menggunakan analisa SWOT.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa strategi usaha (bidang pemasaran) untuk kapal-kapal reparasi menunjukkan adanya persaingan ketat di industri perkapalan di Indonesia, faktor strategi eksternal (EFAS) dan faktor strategi internal (IFAS) mempunyai perbandingan 2,65 berbanding 2,93, hal ini menunjukkan posisi perusahaan terletak di kuadran II dimana perusahaan mempunyai daya saing yang cukup kuat dan peluang yang cukup besar, perusahaan melakukan strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal.

Temuan penelitian yang dilakukan Rusdan dkk (1997) menunjukkan bahwa :

- a). Posisi industri penggilingan padi di kabupaten lombok timur untuk faktor strategi eksternal (EFAS) dan faktor strategi internal (IFAS) mempunyai perbandingan – 37,01 berbanding – 42,01, hal ini menunjukkan posisi perusahaan terletak di kuadran IV, dimana industri penggilingan padi berada pada posisi lemah dan terancam.

- b). Strategi yang diterapkan pada tingkat korporasi adalah *strategi turn around*, dan strategi pada tingkat fungsional adalah *service quality strategi*, *price discount strategi*, *turbo marketing* dan *relationship marketing strategy*.



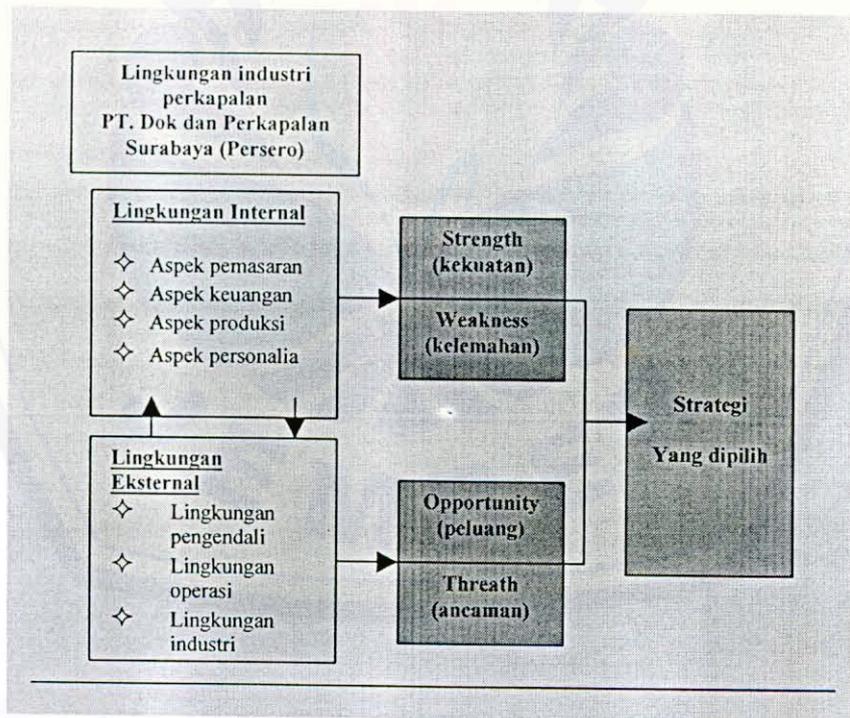


BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) kurang dapat menyelesaikan pekerjaan reparasi kapal secara keseluruhan (*delivery time*) dengan tepat waktu, dimana pada kurun waktu tahun 1994 sampai dengan tahun 2000 jumlah kapal yang ada di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) baik bangunan baru maupun reparasi kapal mengalami jumlah penurunan yang cukup berarti. Hal ini adalah dampak dari rasa ketidak-puasan pelanggan atas kinerja *management*.



Gambar 3.1 kerangka konseptual penelitian



BAB IV

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey*. Pertimbangan penggunaan metode ini karena adanya faktor *konstrain*, namun diharapkan dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya.

4.1 Lokasi Penelitian

Obyek penelitian *tesis* ini adalah PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang lokasinya terletak di jalan tanjung perak barat 433-435 surabaya.

4.2 Metode Pengumpulan Data

a. *Literatur (library research)*

Dilakukan melalui perpustakaan, baik perpustakaan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) maupun perpustakaan dikampus dengan harapan akan dapat mempertajam analisis serta menunjang motivasi dan argumentasi dalam membuat kesimpulan hasil-hasil pengujian yang telah dilaksanakan.

b. *Observasi*

Dalam penelitian ini dilakukan pencarian permasalahan yang akan dijadikan subjek penelitian serta pemikiran mengenai *alternatif* pemecahannya. Seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan teknik dokumentasi, kemudian diseleksi dan digunakan sesuai dengan kebutuhan analisis. Dalam pengamatan ini hal-hal yang diamati antara lain :

- 1). Kondisi sistim pemasaran perusahaan
- 2). Kondisi sumberdaya manusia
- 3). Kondisi sistim produksi perusahaan
- 4). Kondisi *financial* perusahaan

c. *Editing process*

Proses ini dilakukan setelah seluruh data untuk penelitian terkumpul kemudian dilakukan pemilahan data yang diperlukan dan data yang tidak diperlukan.

d. *Tabulating process*

Proses ini dilakukan dengan maksud agar data yang diperlukan dapat dibentuk dan disusun secara sistematis dan rapi antara lain dalam bentuk tabel, sehingga memudahkan dalam proses perhitungan melalui komputer program.

e. *Wawancara*

Dilakukan dengan tujuan untuk memastikan validitas dan informasi tambahan untuk penelitian.

4.3 Jenis Data

a. *Data primer*

Pengumpulannya dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan menggunakan alat bantu kuisisioner yang telah dipersiapkan. *Data primer* ini bersumber dari kelompok *responden* dari para pelanggan adalah data yang berkaitan dengan profil perusahaan.

b. *Data sekunder*

Data ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan daya serap pasar dan persaingan antara industri kapal di Indonesia umumnya dan Jawa Timur khususnya.

4.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi dari obyek penelitian adalah semua galangan kapal di Indonesia yang sudah berpengalaman membangun kapal Caraka Jaya Niaga III dan galangan-galangan yang berada di pulau Batam dan Karimun yang tergolong galangan kapal *modern*. Adapun galangan-galangan tersebut adalah : PT. Noahtu *Shipyards*, PT. Intan Sengkunyit, PT. IKI Ujung Pandang, PT. Dumas, PT. PAL Indonesia, PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, PT. Jasa Marina Indah, PT. Batamas Jala Nusantara, Karimun *Shipyards*, Nan Indah *Shipyards* dan lain-lain.

Sebagai sumber penentuan analisis SWOT PT. Jasa Marina Indah sudah dapat mewakili galangan-galangan yang berada di segmen pasar kelas menengah dan PT. PAL Indonesia yang mewakili galangan-galangan yang kemampuannya membangun kapal di segmen pasar kelas menengah dan atas dianggap cukup, maka hanya ada dua galangan yang akan dijadikan bahan perbandingan. Alasan lain adalah bahwa lokasi kedua galangan tersebut saling berdekatan sehingga pangsa pasarpun sama.

4.5 Definisi Variabel Operasional

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) sekaligus penentuan strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan, didasarkan pada hasil analisis SWOT. Variabel-variabel yang diukur adalah :

a. Untuk lingkungan internal perusahaan.

- 1). Produksi
- 2). Pemasaran
- 3). Personalia
- 4). Keuangan

b. Untuk lingkungan eksternal perusahaan.

- 1). Lingkungan operasional
- 2). Lingkungan pengendali
- 3). Lingkungan industri

4.6 Teknik Analisis Data

Ada dua tahapan perumusan strategi yang akan digunakan yaitu pembobotan dan analisis.

4.6.1 Pembobotan

Pada tahap ini akan dilakukan pengklarifikasian dan pra analisis yang meliputi faktor *eksternal*, faktor *internal* dan profil kompetitif. Melihat pengaruh faktor eksternal berbeda untuk *order-order* reparasi kapal maka matrik faktor strategi eksternal dipisahkan dengan matrik faktor strategi internal

Matrik faktor strategi eksternal

Tahap perumusan faktor-faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analisa Summary*) yaitu sebagai berikut :

Table 4.1
Matrik factor strategi eksternal (EFAS)

| Faktor-faktor strategi eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|----------------------------------|-------|--------|----------------|----------|
| Peluang | | | | |
| Ancaman | | | | |
| Total | | | | |

Sumber : Rangkuti, th 2001, hal 24

- 1). Menyusun dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- 2). Kemudian memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3). Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala kualitatif dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. misalnya, jika ancamannya sangat besar, *rating*nya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit *rating*nya adalah 4.
- 4). Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).
- 5). Kolom 5 untuk memberikan penilaian dan tindakan yang diperlukan dalam menjawab peluang/ancaman yang terbesar.
- 6). Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini kemudian dimasukkan dalam tabel matrik internal-eksternal (IE matrik) untuk melihat strategi yang tepat untuk digunakan.

Matrik faktor strategi internal

Tahap perumusan faktor-faktor strategi eksternal IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) yaitu :

Table 4.2
Matrik factor strategi internal (IFAS)

| Faktor-faktor strategi Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|---------------------------------|-------|--------|----------------|----------|
| Kekuatan | | | | |
| Kelemahan | | | | |
| Total | | | | |

Sumber : Rangkuti, th 2001 , hal 25

- 1). Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 2). Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- 3). Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misalnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misalnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya 4.
- 4). Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5). Kolom 5 untuk memberikan penilaian dan tindakan yang diperlukan dalam menjawab kekuatan/ kelemahan yang terbesar.
- 6). Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan

Table 4.2
Matrik factor strategi internal (IFAS)

| Faktor-faktor strategi Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|---------------------------------|-------|--------|----------------|----------|
| Kekuatan | | | | |
| Kelemahan | | | | |
| Total | | | | |

Sumber : Rangkuti, th 2001 , hal 25

- 1). Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 2). Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- 3). Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misalnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misalnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya 4.
- 4). Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5). Kolom 5 untuk memberikan penilaian dan tindakan yang diperlukan dalam menjawab kekuatan/ kelemahan yang terbesar.
- 6). Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan

bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dimasukkan ke dalam matrik internal-eksternal (IE matrik) untuk melihat strategi yang tepat untuk dikembangkan.

Matrik profil kompetitif

Matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing (PT. PAL Indonesia dan PT. Jasa Marina Indah). Perusahaan yang dianalisis diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing, sedangkan nilai tertinggi 4, diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Selanjutnya untuk masing-masing perusahaan, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan (lihat matrik profil kompetitif antara PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), PT. PAL Indonesia dan PT. Jasa Marina Indah).

| Faktor Strategis | Bobot | PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) | | PT. PAL Indonesia | | PT. Jasa Marina Indah | |
|------------------|-------|---|------------|-------------------|------------|-----------------------|------------|
| | | Rating | Bobot Skor | Rating | Bobot Skor | Rating | Bobot Skor |
| | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Gambar 4.1 Matrik profil kompetitif antara PT.DPS, PT. PAL dan PT.JMI

Sumber : Rangkuti. Th 2001, hal 28

Analisis

Model yang digunakan adalah matrik TOWS atau matrik SWOT yakni dengan mengisi kolom-kolom yang tersedia pada matrik SWOT.

| | | |
|-------------------|--------------|----------------|
| IFAS | Strength (S) | Weaknesses (W) |
| EFAS | | |
| Opportunities (O) | Strategi SO | Strategi WO |
| Treaths (T) | Strategi ST | Strategi WT |

Gambar 4.2 Analisis matrik SWOT

Sumber : Rangkuti. Th 2001, hal 31



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa, temuan dan bahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dengan melihat *matrik factor strategi eksternal* dan *matrik factor strategi internal* yang masing-masing EFAS dengan total 2,65 dan IFAS dengan total 2,93, hal tersebut menunjukkan bahwa posisi perusahaan terletak pada kuadran II dimana perusahaan memiliki daya saing yang cukup kuat dan peluang yang cukup besar.
2. Dalam penerapan strategi perusahaan harus melakukan strategi pertumbuhan melalui *Integrasi Horizontal* dengan melakukan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun atau ekspansi dilokasi lain (relokasi) dengan syarat bahwa tempat relokasi tersebut sudah memenuhi syarat sebagai galangan kapal (aspek teknis) dan lokasi yang cukup strategis (aspek pemasaran). Selain itu perusahaan juga dapat memperluas pasar, fasilitas pendukung dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal dengan cara akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain industri yang sama.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran-saran kepada manajemen PT. Dok dan Perkapalan Surabaya, meliputi :

1. Manajemen puncak sudah harus melakukan usaha penambahan kapasitas dok apung atau relokasi dengan pembangunan *graving dock* untuk melayani seluruh kapal-kapal milik PT. Pelni dan kapal-kapal yang beroperasi di Indonesia khususnya melalui pelabuhan Tanjung Perak Surabaya.
2. Membentuk departemen pemasaran yang berorientasi pada pemasaran, pelayanan purna jual, dan layanan/kepuasan pelanggan.
3. Manajemen puncak perlu melakukan pengembangan sumberdaya manusia secara efektif, efisien dan tepat guna.
4. Manajemen puncak perlu meningkatkan kedisiplinan para karyawan guna peningkatan kinerja perusahaan serta terbentuknya *image* yang baik bagi pelanggan.

- Olive, dkk. 1992 A. Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategi, Journal of Startegi Marketing, vol 56, hal 83-95.
- Fornel, C. 1992 A National Customer Satisfaction Barrometer : The Swedish Experience, Journal of Marketing vol, 56, hal 6 – 21.
- Biro Produksi, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (persero), Matrik Pertumbuhan Bangunan Baru dan Reparasi Kapal tahun 1994 s/d tahun 2000.
- Schnaars. 1991 Bussiness and Management for The Taste Customer Satisfaction.
- Fandy Tjiptono. 1997 Stretgi Pemasaran edisi ke-II, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Oliver . tahun 1990. Satisfaction Customer Concept, terjemahan PAWITRA 1993. Konsep Kepuasan Pelanggan.
- Zeithami, VA and M.J Bitnir (1996) Service Marketing, New York : The MC Graw-Hill Companies.
- Kotler. 1996 Marketing Management : Analysis, Palnning, Implementation and Control, 8th Edition, Englewood Cliffs.
- Biro Pemasaran, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) Questionary and SWOT Analysis.
- Crosby. 1991 Satisfaction Customer Concept from TQM Perspektif, terjemahan PAWITRA 1993.
- Basu Swastha dan Irawan. 1993 Manajemen Pemasaran Modern, Cetakan ke-2, Yogyakarta.
- Payne Amdrean. 1993 The Essence of Service Marketing, Prentice Hall-International ; (UK) London, New York.
- Biro Sumberdaya Manusia, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
- Berkowitz, E.N. 1992 Marketing ed Home wood II ; Ricard D. Irwin – inc. P. 477, terjemahan Fandy Tjiptono Pemasaran Jasa Edisi II, penerbit Andi Yogyakarta.
- Cravens. 1991 Strategi Marketing, third edition, Richard D. Irwin-inc. Boston.
- Kotler. 1993 Marketing Management, terjemahan JAKA WASANA, penerbit Erlangga Jakarta.

Biro Keuangan, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Pearce and Robinson. 1984 Strategic Management FIC, Fith Edition, Richard, D. Irwin-inc Boston Sydney.

Rangkuti, Analisa SWOT.

Majalah Maritim Indonesia, 1999 Peluang Bisnis Perkapalan Indonesia.

Berkowitz, dkk. 1986 Marketing, Times Mirror / Mosby Collage-Publishing Toronto.





EVALUASI PRODUK DAN PELAYANAN KEPADA PELANGGAN

No.Dok :
Tanggal :
Revisi :
Hal :

Nama Pelanggan :
 Nama Kapal :
 Nomor Order :
 Tanggal Naik dok :
 Tanggal turun dok :
 Tanggal penyerahan :

Catatan Nilai :
 A : Sangat baik
 B : Baik
 C : Cukup
 D : Kurang
 E : Sangat kurang
 Beri tanda (X) pada jawaban yang saudara pilih

ASPEK PENILAIAN

PENILAIAN

A B C D E

MANAJEMEN DAN PENGELOLAAN

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | Rencana dan pengendalian order pekerjaan | | | | | |
| 2 | Pelayanan Pimpro / Contact person | | | | | |
| 3 | Penanganan rekomendasi/ keluhan yg ada | | | | | |

TENAGA KERJA LANGSUNG

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | Jumlah dan kualitas personil | | | | | |
| 2 | Pengalaman dan ketrampilan | | | | | |
| 3 | Peduli standar mutu produk & keselamatan | | | | | |

PENYEDIAAN FASILITAS

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | Sarana transportasi & crane | | | | | |
| 2 | Fasilitas MCK untuk ABK | | | | | |
| 3 | Penyediaan sarana dan fasilitas alat kerja | | | | | |

PEMENUHAN JADUAL PENYELESAIAN PEKERJAAN

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Pemenuhan jadwal penyelesaian pekerjaan | | | | | |
| 2 | Komitmen waktu penyerahan | | | | | |
| 3 | Pengambilan keputusan thd. Permasalahan | | | | | |

EVALUASI MUTU PRODUK

| | | | | | | |
|---|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1 | Mutu pekerjaan plat las (hull) | | | | | |
| 2 | Mutu pekerjaan hull outfitting | | | | | |
| 3 | Mutu pekerjaan machinery | | | | | |
| 4 | Mutu pekerjaan elektrik | | | | | |
| 5 | Mutu pekerjaan cat/coating | | | | | |

Saran / komentar anda (bila ada)

Pelanggan,

(.....)