

# MANAJEMEN PERSAINGAN USAHA



ANANDA FORTUNISA, S.E., M.SI  
DOMINICA A. WIDYASTUTI, S.E., M.M  
HOLILA HATTA, S.PD., M.M  
DR. DUDI RUDIANTO, S.E., M.SI  
BERKAH IMAN SANTOSO, S.T., M.TI



# MANAJEMEN PERSAINGAN USAHA

Ananda Fortunisa, S.E., M.Si  
Dominica A. Widyastuti, S.E., M.M  
Holila Hatta, S.Pd., M.M  
Dr. Dudi Rudianto, S.E., M.Si  
Berkah Iman Santoso, S.T., M.Ti

UNIVERSITAS BAKRIE  
2022

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dan merampungkan penyusunan Modul ini. Modul ini disusun sebagai luaran pelatihan “Manajemen Persaingan Usaha” pada kegiatan program Kedaireka, dalam memenuhi kebutuhan usaha PPJK.

Perkembangan ekspor dan Impor di Indonesia kian mengalami peningkatan setiap tahunnya. Kegiatan ekspor dan impor merupakan kegiatan perdagangan barang antar negara yang terjadi dikarenakan adanya kebutuhan barang yang tidak dapat terpenuhi oleh suatu negara. Kegiatan ekspor dan impor mempunyai nilai ekonomi yang sangat penting bagi perkembangan industri maupun bagi negara. Dengan adanya hal tersebut, masalah yang sering kali muncul yakni masalah pengurusan kepabeanan dalam melakukan kegiatan ekspor dan impor. Namun kini di Indonesia sudah banyak didirikan perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut. Di antara perusahaan tersebut adalah Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK).

Persaingan global yang melanda dunia saat ini, telah berdampak pada berbagai bidang usaha, tak terkecuali pada usaha jasa PPJK (Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan). Akibat persaingan usaha tersebut banyak usaha jasa PPJK yang mengalami kebangkrutan atau gulung tikar, karena ketidakmampuannya mengatasi persaingan. Kondisi ini terjadi dikarenakan perusahaan tidak memiliki manajemen persaingan usaha yang baik dalam bentuk aplikasi teknologi, yang dapat digunakan sebagai early warning system dan sebagai langkah antisipatif bagi perusahaan untuk mengatasi persaingan yang terjadi. Sehingga dengan terciptanya sebuah aplikasi teknologi tersebut, perusahaan dapat segera mengidentifikasi faktor-faktor potensial apa yang dapat menyebabkan terjadinya kesulitan operasional bagi perusahaan, dan segera melakukan langkah antisipasi perusahaan agar bisa kembali eksis di tengah persaingan. Rekreasi yang akan dihasilkan ini merupakan gagasan inovasi baru yang diharapkan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan bersaing pada usaha jasa PPJK, sebagai hasil sinergi yang baik antara pihak akademisi dari Universitas Bakrie dengan pelaku usaha (Industri) PPJK melalui ALFI DPW DKI Jakarta dan mitra PPJK.

Dalam penyelesaian modul ini, tim penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pihak Kemendikbud-Ristek RI, Rektor Universitas Bakrie, Kepala KPU Bea Cukai Cargo Soekarno-Hatta, Ketua ALFI DPW DKI Jakarta, Perusahaan PPJK dan serta semua pihak yang terkait langsung maupun

tidak langsung dalam modul ini. Semoga bantuan dan jasa semua pihak memperoleh pahala yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa dan semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, utamanya pihak PPJK yang sedang mengalami persaingan di dunia usaha dan sebagai upaya untuk memberikan panduan dan motivasi untuk membentuk dan menjalankan persaingan usaha yang sehat.

Jakarta, November 2022

Penyusun

# DAFTAR ISI

<b>MANAJEMEN PERSAINGAN USAHA.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Overview .....	1
<b>BAB 2 APA ITU MANAJEMEN?.....</b>	<b>7</b>
2.1 Pengertian Manajemen Dan Ilmu Manajemen.....	7
2.2 Fungsi-fungsi Manajemen .....	8
<b>BAB 3 SEGMENTASI, TARGETING, DAN POSITIONING .....</b>	<b>10</b>
3.1 Pengertian Segmentasi, Targeting, dan Positioning .....	10
3.1.1 Segmentasi .....	11
3.1.2 Targeting .....	11
3.1.3 Positioning.....	12
<b>BAB 4 STRATEGIC MANAJEMEN .....</b>	<b>13</b>
4.1 Micro Environment – Lingkungan Internal Perusahaan .....	13
4.2 Macro Environment – Lingkungan External Perusahaan.....	13
4.3 Matriks SWOT .....	14
<b>BAB 5 COMPETITIVE STRATEGY.....</b>	<b>16</b>
5.1 Lima Kekuatan Bersaing .....	16
5.2 Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) .....	19
<b>BAB 6 STRATEGI IMPLEMENTASI .....</b>	<b>24</b>
6.1 Pengertian Strategi Implementasi .....	24
6.1.1 Perceptual Map .....	25
6.1.2 BCG Matrix .....	26
6.1.3 Marketing Segmentation .....	26

DAFTAR PUSTAKA .....	31
----------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 - Diagram SWOT .....	15
Gambar 5. 1 - Porter 5 Forces .....	19
Gambar 5. 2 - Kerangka Kerja Keunggulan Bersaing (4D's) .....	20
Gambar 5. 3 - The Product Lifecycle .....	21
Gambar 6. 1 - Matriks Ansoff .....	27
Gambar 6. 2 - Strategic Positioning Options .....	28

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 – Analisis SWOT .....	14
Tabel 6. 1 .....	29
Tabel 6. 2 .....	30



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Overview**

Kegiatan ekspor dan impor merupakan kegiatan perdagangan barang antar negara yang terjadi dikarenakan adanya kebutuhan barang yang tidak dapat terpenuhi oleh suatu negara. Kegiatan ekspor dan impor mempunyai nilai ekonomi yang sangat penting bagi perkembangan industri maupun bagi negara. Ekspor dan impor adalah salah satu kegiatan perdagangan lintas batas negara dengan cara membeli produk dari dalam kawasan pabean suatu negara ke kawasan pabean negara lain. Perdagangan luar negeri terjadi karena adanya perbedaan barang–barang yang dihasilkan, biaya yang diperlukan ataupun mutu dan kualitasnya.

Dalam melaksanakan kegiatan perdagangan luar negeri tentu diperlukan pemahaman mengenai bagaimana tata cara dari perdagangan tersebut secara benar. Hal ini dikarenakan kegiatan tersebut merupakan transaksi antara konsumen dengan distributor/produsen antar negara dan setiap negara mempunyai peraturan yang berbeda-beda. Maka dari itu, para pelaku usaha harus memahami prosedur yang berlaku di masing–masing negara. Selain memperhatikan peraturan yang berbeda, tentu saja pelaku ekspor dan impor juga harus mempersiapkan sekiranya dokumen yang akan dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan ekspor dan impor.

Di Indonesia, pengurusan kepabeanan sering menjadi salah satu masalah dalam melakukan kegiatan ekspor dan impor. Dengan timbulnya masalah tersebut, kini di Indonesia sudah banyak didirikan perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut. Di antara perusahaan tersebut adalah Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK). Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia merupakan badan usaha yang akan melakukan kegiatan serta pengurusan akan pemenuhan kewajiban pabean untuk dan atas kuasa importir maupun eksportir. Dengan kata lain PPJK merupakan perusahaan penyedia jasa

untuk melakukan pengurusan kepabeanan agar dapat memudahkan para eksportir dan importir dalam melakukan kegiatan ekspor dan impor di Indonesia.

PPJK memiliki tugas untuk memenuhi kewajiban kepabeanan para eksportir dan importir. Hal ini bertujuan untuk memenuhi hak-hak keuangan negara, perlindungan industri dalam negeri, dan keamanan barang yang akan diperdagangkan. Saat melakukan pengurusan tersebut, maka PPJK akan bertindak atas nama eksportir dan importir yang menggunakan jasa PPJK, dengan kata lain PPJK menjadi penerima kuasa penuh dalam melakukan kegiatan ekspor dan impor. Jadi dengan demikian para eksportir dan importir tidak perlu untuk kesusahan dalam memenuhi berbagai hal yang diperlukan. Berikut ini merupakan beberapa hal yang akan dilakukan oleh PPJK selaku penerima kuasa:

1. Menjalankan prosedur dan memenuhi dokumen-dokumen yang menjadi syarat pada peraturan negara ekspor/impor dan negara transit
2. Melakukan proses administrasi biaya transportasi dan penanganan barang ekspor/impor serta asuransi yang diperlukan
3. Melakukan penerimaan dan penyerahan barang
4. Mengurus izin Bea Cukai

Dasar hukum kegiatan PPJK telah diatur dalam:

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 65/PMK.04/2007 tanggal 20 Juni 2007 tentang Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan.
2. Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-22/BC/2007 tanggal 4 Juli 2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemberian Nomor Pokok dan Pengawasan Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan.

Dalam ketentuannya, untuk dapat melakukan pengurusan jasa kepabeanan, maka PPJK harus memiliki nomor identitas berupa Nomor Pokok PPJK. Nomor Pokok PPJK tersebut dikeluarkan oleh Direktur Teknis Kepabeanan atas nama Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: P-22/BC/2007 tanggal 04 Juli 2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemberian Nomor Pokok dan Pengawasan Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan, dalam pasal 3 disebutkan bahwa setiap PPJK harus memiliki nomor identitas berupa Nomor Pokok PPJK dalam rangka akses kepabeanan baik secara manual maupun secara elektronik. Ada hal-hal baru yang tercantum dalam peraturan tersebut dimana kewajiban PPJK untuk melakukan registrasi harus memenuhi persyaratan Existence, responsibility, competence, dan auditable. Selain itu, nomor pokok PPJK berlaku di seluruh Kantor Pelayanan dan Pengawasan (KPPBC) di seluruh Indonesia.

## Registrasi Kepabeanan

Registrasi Kepabeanan adalah Kegiatan pendaftaran yang dilakukan oleh Pengguna Jasa ke DJBC untuk mendapatkan Akses Kepabeanan. AKSES KEPABEANAN adalah Akses yang diberikan kepada Pengguna Jasa untuk berhubungan dengan sistem pelayanan kepabeanan baik yang menggunakan teknologi informasi maupun manual. Hal ini diatur pada Undang-undang No. 17/2006 Tentang Perubahan UU No. 10 /1995 Tentang Kepabeanan. Pada PMK-219/PMK.04/2019 terjadi tentang Penyederhanaan Registrasi Kepabeanan. Pada **pasal 6A ayat (1)** : “Orang yang akan melakukan pemenuhan kewajiban pabean wajib melakukan Registrasi ke Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk mendapat nomor identitas dalam rangka akses kepabeanan”.

**Pada** Pasal 2, diatur mengenai Kewajiban Registrasi yang berisikan :

- (1) Pengguna Jasa yang akan melakukan pemenuhan kewajiban pabean harus melakukan **Registrasi Kepabeanan** ke Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- (2) Untuk mendapatkan Akses Kepabeanan dan Keperluan Pendataan.
- (3) Jenis Akses Kepabeanan
  - a. Importir;
  - b. Eksportir;
  - c. PPJK;
  - d. Pengangkut;
  - e. Pengusaha dalam FTZ;
  - f. PJT;
  - g. Pengusaha TPS;
  - h. Penyelenggara Pengusaha TPB; dan/atau
  - i. Perusahaan Penerima Fasilitas KITE.
- (4) Dapat mengajukan lebih dari 1 (satu) jenis Akses Kepabeanan.

Dan pada Pasal 3 terdapat Pengecualian Registrasi Kepabeanan dikecualikan terhadap Pengguna Jasa yang melakukan pemenuhan kewajiban pabean:

- (1) Impor,
- (2) Ekspor,
- (3) Pengangkut

## Beberapa syarat registrasi dalam kepabeanan:

Pasal 4 :

- (1) Untuk dapat melakukan Registrasi Kepabeanan, Pengguna Jasa **harus memiliki:**
  - a. NIB;
  - b. NPWP; dan
  - c. keterangan status Wajib Pajak dengan status valid.
  
- (2) Penggunaan Jasa harus memiliki syarat khusus (komitmen)

No.	Registrasi Sebagai	Syarat
a.	Importir	Angka Pengenal Importir (API)
b.	Eksportir	Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
c.	<b>PPJK</b>	<b>Pegawai yang berkualifikasi Ahli Kepabeanan</b>
d.	Pengangkut	Surat izin terkait kegiatan usaha pengangkutan atau jasa pengangkutan laut atau udara.
e.	Pengusaha dalam FTZ	Izin usaha dari Badan Pengusahaan Kawasan
f.	PJT	Persetujuan untuk melakukan kegiatan kepabeanan (diterbitkan oleh DJBC)
g.	Pengusaha TPS	Penetapan sebagai TPS (diterbitkan oleh DJBC)
h.	Penyelenggara/Pengusaha TPB	Izin penyelenggara / pengusaha TPB (diterbitkan oleh DJBC)
i.	Perusahaan Penerima Fasilitas KITE	Penetapan sebagai Perusahaan Penerima Fasilitas KITE (diterbitkan oleh DJBC)

## PERMOHONAN REGISTRASI

Pasal 7 :

- (1) Mengajukan Permohonan kepada Direktur Jenderal
- (2) Diajukan melalui siste OSS yang terintegrasi dengan Sistem INSW dan Portal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Pasal 8 :

- (1) Permohonan Registrasi Kepabeanan selain sebagai Importir dan/ atau Eksportir, dilakukan oleh Pengguna Jasa melalui sistem OSS yang termasuk dalam kategori Izin Komersial atau Operasional.

Pasal 9 :

- (1) Registrasi Kepabeanan dilakukan dengan mengisi data paling sedikit memuat:
  - a. NIB;
  - b. NPWP;
  - c. identitas dan alamat badan usaha;
  - d. identitas dan alamat penanggung jawab;
  - e. Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI);
  - f. legalitas badan usaha;
  - g. jumlah modal; dan
  - h. jumlah tenaga kerja Indonesia atau asing.

Pasal 25 :

- (1) Pengguna Jasa Kepabeanan yang bertindak sebagai PPJK harus memiliki pegawai yang berkualifikasi Ahli Kepabeanan.
- (2) 1 (satu) orang Ahli Kepabeanan hanya dapat digunakan sebagai persyaratan untuk 1 (satu) PPJK.

Beberapa hal ketentuan khusus untuk PPJK.

Pasal 26 :

**Sertifikat Ahli Kepabeanan tidak dapat dipergunakan jika:**

- a. Ahli Kepabeanan menggunakan sertifikat ahli kepabeanannya pada lebih dari 1 (satu) PPJK;
- b. Ahli Kepabeanan meminjamkan sertifikat ahli kepabeanannya kepada PPJK, sedangkan Ahli Kepabeanan tidak bekerja di PPJK tersebut; dan/atau
- c. Ahli Kepabeanan melakukan tindak pidana di bidang kepabeanan.

**KHUSUS PPJK :**

1. Tidak memberitahukan perubahan data Ahli Kepabeanan
2. Tidak bertanggung jawab atas Bea Masuk dan/atau Bea Keluar yang terutang dalam hal importir dan/atau eksportir tidak ditemukan
3. Tidak memiliki Ahli Kepabeanan
4. Rekomendasi unit internal/eksternal

**PEMBLOKIRAN PPJK :**

1. Tidak melakukan perubahan data eksistensi dan/atau susunan penanggung jawab
2. Tidak melakukan perubahan data dalam jangka waktu tertentu berdasarkan hasil penelitian lapangan Registrasi Kepabeanan
3. Tidak aktif melakukan kegiatan kepabeanan selama 12 bulan berturut-turut
4. Rekomendasi DJP, tidak memenuhi kewajiban perpajakan
5. Rekomendasi DJP, tidak memberitahukan pemilik barang sebenarnya pada dokumen pemberitahuan pabean
6. Tidak melunasi pungutan negara dalam rangka impor/ekspor/cukai
7. Tidak menyerahkan dokumen pabean atau dokumen pelengkap pabean
8. Tidak memberikan data terkait pemeriksaan DJBC
9. Tidak menyelenggarakan pembukuan
10. Dinyatakan pailit
11. Melakukan pemalsuan data kepabeanan
12. Menyalahgunakan akses kepabeanan
13. Dinyatakan bersalah berdasarkan keputusan hakim karena melakukan pelanggaran pidana kepabeanan dan/atau cukai
14. NIB dilakukan pembekuan

## **BAB 2**

### **APA ITU MANAJEMEN?**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Dan Ilmu Manajemen**

Ilmu manajemen memiliki sebuah peranan yang besar dalam membentuk suatu kesuksesan dalam penyelesaian pekerjaan. Jika sebuah manajemen berjalan dengan baik, maka suatu pekerjaan dapat berjalan secara teratur. Manajemen merupakan sebuah tahapan dari aktivitas yang memiliki satu keterkaitan dengan yang lain. Manajemen merupakan aktivitas perencanaan dan koordinasi terhadap sumber daya yang tersedia. Secara kooperatif, tujuan atau target dari individu ataupun kelompok menggunakan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Manajemen dapat membantu manusia dalam mengatur dan Menyusun strategi yang kuat.

Mengapa ilmu manajemen itu penting dipelajari? Ilmu manajemen penting dalam membantu organisasi atau perusahaan dalam meraih tujuan bersama. Manajemen membantu manusia untuk mengatur serta menyusun suatu strategi yang tepat. Dan mampu mempermudah pekerjaan manusia, khususnya dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan.

Pengertian manajemen dari penelitian beberapa ahli. Mary Parker Follet mengatakan manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan suatu tugas dengan menggunakan perantara. Manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang (dalam hal ini adalah seorang manager) untuk mengarahkan orang lain dalam penyelesaian suatu pekerjaan demi tercapai suatu tujuan. Kemudian menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah suatu proses yang dimulai dari perencanaan, organisasi, koordinasi dan control terhadap sumber daya supaya tujuan dapat tercapai efektif dan efisien. Arti dari efisien adalah proses dilakukan dengan cermat, tepat waktu serta diorganisir. Sedangkan efektif adalah mencapai tujuan yang tepat sesuai dengan rencana.

Lawrence A. Appley memiliki arti berbeda mengenai manajemen, Appley mengatakan bahwa manajemen adalah bagaimana seseorang / organisasi / kelompok dapat membangkitkan orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk

dirinya. Pada akhirnya dari semua perkembangan arti manajemen itu sendiri, manajemen berarti usaha dalam mencapai suatu tujuan dengan cara mengelola dan mengawasi.

## 2.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Seorang manajer harus bertugas untuk memastikan sebuah tujuan dapat tercapai. Pada saat inilah fungsi manajemen diperlukan oleh seorang manajer. Manajemen memiliki fungsi dasar, dimana fungsi dasar tersebut ada beberapa elemen yang harus ada dalam kegiatan manajemen yang harus diikuti oleh seorang manajer.

Dalam ilmu manajemen, ada 4 fungsi yang antara satu dengan yang lain saling memberikan pengaruh. Fungsi manajemen tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Berikut paparan dari fungsi manajemen:

### 1. Perencanaan

Merupakan hal pertama yang wajib dilakukan seorang manajer. Dengan adanya perencanaan, manajer mengevaluasi semua tindakan, baik yang sudah dilakukan maupun belum dilakukan. Jika tidak ada perencanaan, maka tujuan dari kegiatan manajemen tidak akan tercapai.

### 2. Pengorganisasian

Fungsi dari pengorganisasian adalah untuk mempermudah proses dari pengawasan. Pada pengorganisasian ini dibuat suatu struktur organisasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ada 4 jenis struktur organisasi:

- a. Functional departmentalization: pengelompokan pekerjaan berdasarkan fungsinya
- b. Geographical departmentalization: pengelompokan pekerjaan berdasarkan area geografi
- c. Product departmentalization: pengelompokan pekerjaan berdasarkan lini produk
- d. Process departmentalization: pengelompokan pekerjaan berdasarkan produk atau aliran konsumen
- e. Customer departmentalization: pengelompokan pekerjaan berdasarkan konsumen yang spesifik dan unik.



Disini juga termasuk penempatan yaitu dimana organisasi menempatkan sumber daya dengan tepat sesuai dengan kebutuhan. Jika proses penempatan itu tepat, maka segala sesuatunya dapat dilakukan dapat berjalan sesuai arahan atau rencana.

### 3. Pengarahan

Fungsi ini adalah upaya dari perusahaan agar berjalan lancar. Pengarahan perlu dilakukan oleh pemimpin yang tepat. Pemimpin harus mampu mengarahkan agar kegiatan yang sudah direncanakan dapat berjalan sesuai rencana sehingga tujuan dapat tercapai.

### 4. Pengawasan.

Fungsi dari pengawasan adalah agar dapat menilai apakah kegiatan yang sudah berjalan memiliki hasil yang diharapkan atau mengalami kegagalan. Semua hasil dari kegiatan yang berlangsung akan di evaluasi, kemudian akan dicari penyelesaian perbaikannya atau kah harus dilanjutkan.

## **BAB 3**

# **SEGMENTASI, TARGETING, DAN POSITIONING**

### **3.1 Pengertian Segmentasi, Targeting, dan Positioning**

Dalam suatu pemasaran, terdapat tiga komponen utama yang harus dilakukan sebagai suatu proses rangkaian dari bentuk strategi pemasaran perusahaan. Tiga komponen yang dimaksud adalah segmentasi, targeting dan positioning. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat menarik perhatian konsumen yang tepat.

Segmentasi, targeting dan positioning adalah rangkaian yang penerapannya harus dilakukan secara bertahap. Pertama perusahaan melakukan segmentasi dimana hal ini merupakan Tindakan yang mengelompokkan atau mengklasifikasi pasar ke dalam kelompok-kelompok dengan berbagai kategori. Kondisi tersebut memungkinkan kebutuhan produk yang berbeda serta kombinasi pemasaran yang terpisah. Segmentasi merupakan suatu proses dalam membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil berdasarkan karakteristik yang dilihat memiliki nilai. Dengan cara pengelompokan seperti ini, aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan mengikuti rencana yang sudah dibuat. Kelebihan dari model STP ini adalah:

1. Dapat mengarahkan serta dapat focus pada kelompok yang sudah ditargetkan.
2. Mengembangkan suatu produk baru atau menentukan kelebihan dari sebuah merek.
3. Mengidentifikasi sebuah peluang pertumbuhan pasar dengan mencocokkan pelanggan baru dan bagaimana mereka menggunakan produk.
4. Membuat suatu target kelompok pasar yang menjanjikan return on marketing investment yang lebih besar.
5. Merubah ke arah peningkatan posisi perusahaan menjadi kompetitif.

Segmentasi, targeting, dan positioning merupakan salah satu cara bagaimana perusahaan saat akan melakukan segmentasi pasar.

### **3.1.1 Segmentasi**

Dalam menentukan segmentasi pasar, perusahaan dapat mengelompokkan berdasarkan geografis, demografis, piktografi, behavior atau suatu perilaku konsumen.

1. Geografis - Pada aspek geografis, perusahaan mengelompokkan berdasarkan area atau wilayah geografinya.
2. Demografis - Pada aspek demografis perusahaan membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendapatan, ras dan Pendidikan.
3. Piktografi - Aspek piktografi berarti perusahaan akan membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan kelas sosial seperti kepribadian, nilai-nilai dan gaya hidup.
4. Perilaku Konsumen - Pada tahap ini perusahaan akan membagi konsumen ke dalam segmen-segmen yang sesuai dengan kategori dalam tingkah laku konsumen, cara mereka saat menggunakan produk, membagi kelompok berdasarkan perasaan, berdasarkan orang mencari produk berdasarkan manfaat dan berdasarkan bagaimana konsumen loyal terhadap produk.

### **3.1.2 Targeting**

Targeting adalah menetapkan sasaran segmen mana yang akan menjadi sebuah target pemasaran. Perusahaan mengevaluasi semua potensi dan daya Tarik yang dimiliki oleh perusahaan dari sisi komersial pada masing-masing segmen yang sudah diklasifikasikan. Dengan cara ini perusahaan dapat melihat kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki segmen yang dinilai paling potensial dalam membawa keuntungan bagi merek perusahaan. Saat memilih target, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal ini: ukuran, profitabilitas, aksesibilitas, focus pada manfaat dan perbedaan. Berikut deskripsi pertimbangan memilih target perusahaan:

1. Ukuran - Melihat seberapa besar segmentasi pasar serta potensinya untuk bertumbuh di masa depan.

2. *Profitabilitas* - Memilih segmen mana yang memiliki potensi dalam menghasilkan keuntungan tinggi bagi produk atau layanan. Memilih segmen yang memiliki Lifetime Value Customer baik.
3. *Aksesibilitas* - Melihat seberapa mudah atau sulit bagi perusahaan dalam mencapai sebuah segmen target market dengan sebuah pesan pemasaran yang tepat. Mempertimbangkan segala hambatan yang ada, saat kamu harus mengomunikasikan pesan pemasaran ke dalam segmen pasar yang ditargetkan.
4. Fokus pada manfaat - *Harus menyadari bahwa setiap segmen membutuhkan manfaat yang berbeda.*
5. Perbedaan - Antara segmen yang satu dengan segmen yang lain harus memiliki perbedaan

### **3.1.3 Positioning**

Pada tahap positioning berarti menentukan bagaimana produk atau suatu brand direpresentasikan dalam benak pelanggan potensial. Tujuannya tentu agar produk atau brand dapat dilihat lebih unggul dari kompetitor. Pada model STP, positioning merupakan langkah terakhir agar dapat memosisikan suatu produk untuk target segmen pasar yang paling menarik dan yang memiliki potensi keuntungan yang lebih besar tadi.

Dalam merumuskan positioning, perlu diperhatikan beberapa hal:

1. Melihat segala kebutuhan, permasalahan serta hambatan dari setiap segmentasi. Dengan mengetahui hambatan atau potensi masalah yang dihadapi, sebuah perusahaan pun bisa merancang pesan yang tepat tentang bagaimana produk atau sebuah layanan dapat menyelesaikan masalah secara lebih efektif.
2. Mengidentifikasi *Unique Selling Proposition (USP)*.
3. Mengembangkan kampanye pemasaran yang spesifik pada segmentasi target pasar. Perusahaan akan memberi penawaran menarik yang sulit untuk ditolak.

## **BAB 4**

### **STRATEGIC MANAJEMEN**

#### **4.1 Micro Environment – Lingkungan Internal Perusahaan**

Analisis micro environment merupakan analisis yang menjelaskan mengenai factor-faktor yang terkait dengan kondisi yang terjadi pada internal perusahaan. Segala hal yang terjadi pada internal perusahaan meliputi semua kegiatan yang sehubungan dengan manajemen fungsional.

Di dalam lingkungan mikro terdapat kekuatan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani para stakeholdernya. Stakeholder adalah perusahaan, pemasok, pelanggan, pesaing, pemodal, pemerintah, dan publik. Kekuatan muncul dari sumber daya serta berbagai kompetensi yang membuat perusahaan lebih memiliki keunggulan dari competitor.

Pada lingkungan mikro pun terdapat kelemahan perusahaan. Kelemahan perusahaan bukan berarti perusahaan itu sudah tidak mampu melakukan suatu bisnis, namun kelemahan merupakan suatu keterbatasan atau kekurangan akan kemampuan perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan menjadi sulit berkembang. Beberapa hal yang dapat menjadi suatu kelemahan adalah modal usaha yang tidak mencukupi, tenaga kerja yang tidak kompeten atau tidak trampil dan atau bahkan memiliki mesin yang tidak memadai.

#### **4.2 Macro Environment – Lingkungan External Perusahaan**

Analisis lingkungan makro atau external perusahaan adalah analisis kondisi yang berasal dari luar perusahaan yang mempengaruhi suatu pengambilan keputusan. Bisa saja yang sehubungan dengan perkembangan ekonomi, politik, hukum, sosial, teknologi, pertahanan serta keamanan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunity dan ancaman.

Suatu peluang yang terbentuk dari lingkungan makro adalah situasi yang menguntungkan yang menjadi sebuah pendorong perusahaan agar semakin berkembang. Selain peluang, ancaman juga muncul saat menganalisis lingkungan external. Ancaman merupakan suatu penghalang perusahaan saat

mempertahankan dan memperbaiki posisi keunggulannya di dalam pasar. Ancaman dapat muncul dari masuknya pesaing baru, adanya peraturan atau aturan yang berubah, pertumbuhan pasar yang lamban, perubahan teknologi dan lain-lain.

### 4.3 Matriks SWOT

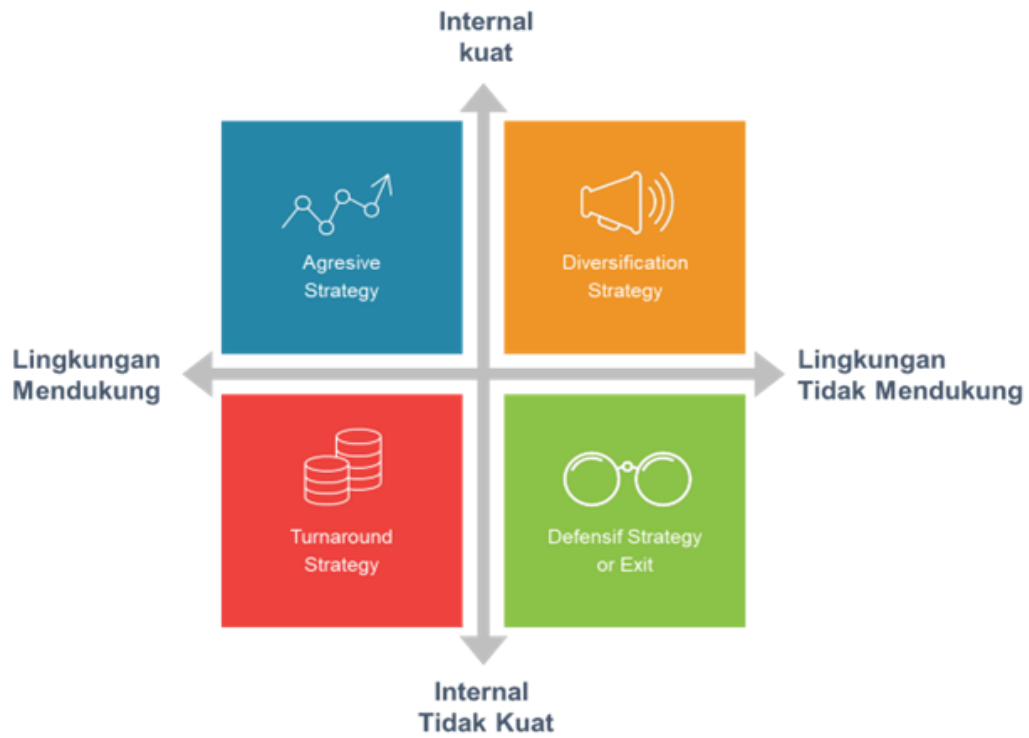
Setelah menyusun analisis Kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman, berikut dipaparkan melalui matriks SWOT pada tabel... yang akan diperoleh empat strategi alternatif yang disebut strategi SO (Strength – Opportunity), Strategi ST (Strength-Threat), Strategi WO (Weakness -Opportunity) dan Strategi WT (Weakness -Threat).

1. Strategi SO: Menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
2. Strategi ST: Dibuat berdasarkan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi berbagai ancaman yang ada
3. Strategi WT: Berusaha meminimalkan kelemahan perusahaan sekaligus menghindari ancaman
4. Strategi WO: Memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada

	IFAS	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
		1.	1.
EFAS		1.	1.
	Peluang (Opportunity)	Strategi S-O	Strategi WO
	1.	1.	1.
	Ancaman (Treats)	Strategi ST	Strategi WT
	1.	1.	1.

Tabel 4. 1 – Analisis SWOT

Setelah menganalisis SWOT seperti tabel diatas, anda dapat menentukan perusahaan berada pada strategi aggressive, diferensiasi, turnaround atau defensive.



Gambar 4. 1 - Diagram SWOT

## **BAB 5**

### **COMPETITIVE STRATEGY**

#### **5.1 Lima Kekuatan Bersaing**

Sebuah perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnis harus dapat menemukan cara untuk unggul di dalam persaingan. Dalam menetapkan keunggulan bersaingnya perusahaan harus dapat memetakan keunggulan yang dimiliki, mengidentifikasi pesaing, menentukan target pasar dan memahami perilaku konsumen dan yang terakhir mengembangkan Langkah-langkah strategic perusahaan di semua aspek dan fungsi manajerial.

Lima kekuatan bersaing Porter adalah salah satu metode yang digunakan untuk melakukan identifikasi dan menganalisis kekuatan bersaing yang kompetitif dalam suatu industri. Lima kekuatan berdasarkan Porter sangat memperhatikan factor-faktor di luar perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Model Analisa bisnis ini dapat diterapkan perusahaan di berbagai lapisan/segmen untuk memahami level persaingan dalam industri. Pada metode ini pula, dapat diketahui bagaimana perusahaan meningkatkan profitabilitasnya untuk waktu jangka panjang.

Analisis lima kekuatan Porter telah membuktikan alat perencanaan strategis yang berguna baik dalam bisnis dan perencanaan berbasis pasar, terutama ketika datang untuk memahami tingkat intensitas persaingan dalam industri. Analisis lima kekuatan Porter menilai tingkat profitabilitas, peluang, dan risiko berdasarkan lima faktor utama dalam suatu industri. Lima Faktor tersebut adalah tawar-menawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman dari pendatang baru, ancaman pengganti dan persaingan dalam industri.

Saat menganalisis kelima factor kekuatan dari eksternal itu, perusahaan dapat menentukan strategi bisnisnya. Perusahaan dapat menentukan apakah perusahaan dapat memproduksi dengan biaya yang rendah, melakukan disimilasi produksi atau kah memang focus sentralisasi. Strategi tersebut berdasarkan pada kekuatan tiap perusahaan dan adanya perbandingan antara kelima factor tersebut.



Berikut pemaparan lima kekuatan menurut Porter:

1. Kekuatan daya tawar menawar pemasok

Keberadaan pemasok sangat dibutuhkan dan sangat penting bagi suatu bisnis. Pemasok juga mempengaruhi kekuatan yang kompetitif bagi perusahaan. Suatu bisnis yang dijalankan bergantung dengan input barang atau jasa yang dikatakan sebagai bahan baku yang digunakan untuk proses produksi.

Pasokan akan berpengaruh terhadap biaya produksi. Semakin tinggi harga dari pasokan maka biaya produksi akan semakin tinggi. Perusahaan harus mengetahui jumlah pemasok yang potensial yang dimiliki. Semakin banyak pemasok, suatu perusahaan akan memiliki lebih banyak alternatif untuk mendapatkan input dari harga bersaing. Perusahaan tidak akan bergantung dengan hanya satu pemasok saja.

Jumlah pemasok harus semakin banyak, jika memungkinkan perusahaan dapat memiliki peluang untuk menekan biaya karena produksi dapat lebih rendah dan memiliki kesempatan untuk beralih ke yang lebih murah. Jumlah pemasok yang sangat terbatas, bagi perusahaan ini kurang menguntungkan karena pemasok akan memiliki bargain power yang kuat untuk menentukan harga input.

2. Daya tawar pembeli

Semakin banyak pelanggan, sebuah perusahaan akan semakin besar. Pelanggan mampu menentukan harga suatu produk atau jasa menjadi lebih mahal atau bahkan rendah. Untuk menganalisis kekuatan dari daya tawar pelanggan ini, perusahaan harus mengetahui seberapa besar basis pelanggan yang dimilikinya. Perusahaan juga harus mengetahui seberapa setia dari para pelanggan untuk melakukan pembelian produk perusahaannya. Hal ini harus dilakukan untuk mengetahui kemungkinan pelanggan akan pindah ke pesaing.

3. Ancaman dari pendatang baru

Dunia bisnis bergerak secara dinamis. Beberapa perusahaan ada yang mengalami kegagalan dan ada yang tersingkir dari persaingan. Namun beberapa diantaranya ada perusahaan yang selalu ikut bersaing dalam dunia bisnis. Banyak pendatang baru yang masuk ke dalam persaingan, karena mereka berpikir bahwa bisnis yang sama sangat menguntungkan. Bagi perusahaan yang sudah lama, tidak boleh lengah akan masuknya perusahaan yang baru masuk tersebut. Dengan adanya pemain baru tersebut, maka persaingan akan semakin ketat. Hal ini akan membuat perusahaan akan turun laba. Ada enam sumber utama

hambatan jika ada pendatang baru; yaitu: skala ekonomi, diferensiasi produk, modal yang akan dipinjam, kerugian biaya yang berasal dari luar perusahaan, akses terhadap akses distribusi dan kebijakan pemerintah.

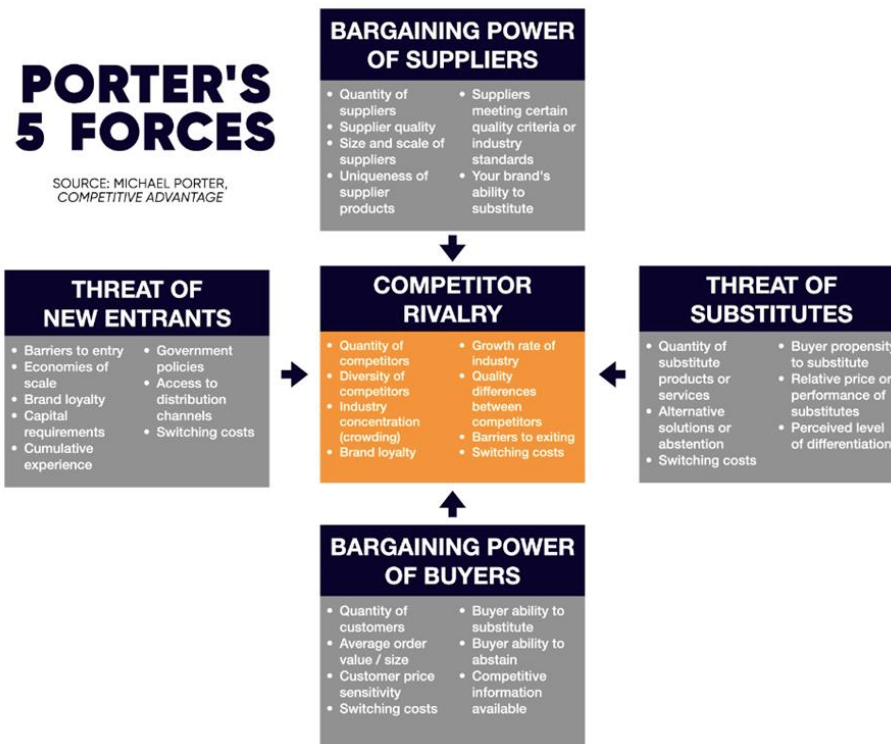
4. Ancaman produk atau jasa pengganti

Perusahaan juga harus berhati-hati terhadap pesaing yang mampu menciptakan suatu produk yang baru sehingga menjadi pengganti produk lama. Produk pengganti ini dapat digunakan oleh konsumen sebagai substitusi dari produk atau jasa perusahaan yang perusahaan.

Sebuah perusahaan yang dapat memproduksi barang atau jasa yang tidak memiliki produk pengganti yang dekat, maka perusahaan mampu menaikkan harga dan dapat membuat persyaratan yang akan menguntungkan perusahaan. Namun berbeda pada saat suatu produk/jasa perusahaan memiliki produk pengganti, maka kekuatan dari produk perusahaan akan menjadi lemah. Dari sisi pelanggan sangat menguntungkan karena mereka memiliki alternatif produk lain.

5. Persaingan kompetitif dalam industri

Saat jumlah pesaing serta kemampuan pesaing semakin kuat, dan jumlah produk serta layanan yang mereka tawarkan semakin banyak, maka kekuatan dari perusahaan akan semakin rendah. Saat persaingan rendah, maka pemain dalam industri tidak terlalu banyak, sehingga perusahaan memiliki kekuatan yang besar. Untuk dapat mengetahui apakah suatu lingkungan bisnis tersebut kompetitif atau tidak, maka harus dapat memastikan perusahaan mengetahui jumlah dan kekuatan dari pesaing. Perusahaan harus tahu betul tentang jumlah pesaing dan latar belakang. Ketika iklim kompetisi semakin ketat, maka perusahaan dapat menarik minat beli para pelanggan dengan suatu bentuk promosi yang menarik.



Gambar 5. 1 - Porter 5 Forces

## 5.2 Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Keunggulan bersaing adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atas perusahaan yang lain untuk mampu bersaing dengan para pesaingnya. Ada lima komponen dalam competitive advantage. Diantaranya:

### 1. Unique

Perusahaan harus memiliki sesuatu yang khas, yang bisa dijadikan suatu pembeda dari para pesaingnya. Seperti misalnya: Produk yang unik, konsumen yang unik, cara yang unik dan kebutuhan yang unik.

### 2. Defensible

Komponen yang ada dalam produk/ jasa sebagai sesuatu yang sangat berbeda, dapat di klaim spesifik, menghindari sesuatu yang tidak jelas dan tidak dapat diikuti dengan mudah.

### 3. Sustainable

Memiliki sifat yang tahan lama dan bersifat abadi

4. Valuable

Adalah sesuatu yang sangat bernilai yang dirasakan oleh konsumen yang tidak didapatkan dari competitor

5. Consistent

Sesuatu yang harus dapat diwujudkan dari bisnis anda. Sebagai pemilik perusahaan, maka perusahaan harus mampu untuk tetap “stay” dan konsisten dalam menjalankan suatu bisnis.

Berikut adalah salah satu contoh kerangka kerja saat perusahaan akan menentukan suatu keunggulan bersaing, terlihat pada gambar..... Perusahaan dapat menggunakan beberapa cara dengan menggunakan 4D's.



Gambar 5. 2 - Kerangka Kerja Keunggulan Bersaing (4D's)

Berikut penjelasan detail mengenai Kerangka Kerja Keunggulan Bersaing (4D's):

1. Discover

Discover Suatu alat yang dapat membantu untuk menemukan keunggulan bersaing dari perusahaan. Discover dapat menggunakan Workshop, Listen, dan Ask. Saat melakukan workshop, perusahaan serta anggota didalamnya melakukan brainstorming untuk mengidentifikasi SWOT. Setelah mengidentifikasi SWOT, maka harus dilakukan evaluasi dan validasi keberadaan perusahaan yang ada dalam benak konsumen. Step kedua adalah Listen, dimana harus dapat menyimak semua kebutuhan mendesak konsumen serta harus

mengetahui apa yang dibanggakan oleh karyawan. Step ketiga adalah ASK, disini perusahaan harus menanyakan mengenai apa yang dianggap unggul. Perusahaan dapat menanyakan hal ini kedua sisi. Sisi pertama adalah konsumen, adalah pihak yang memakai produk anda. Sisi yang kedua adalah karyawan, yaitu pihak yang berada di sisi perusahaan yang menciptakan sesuatu bagi konsumen.

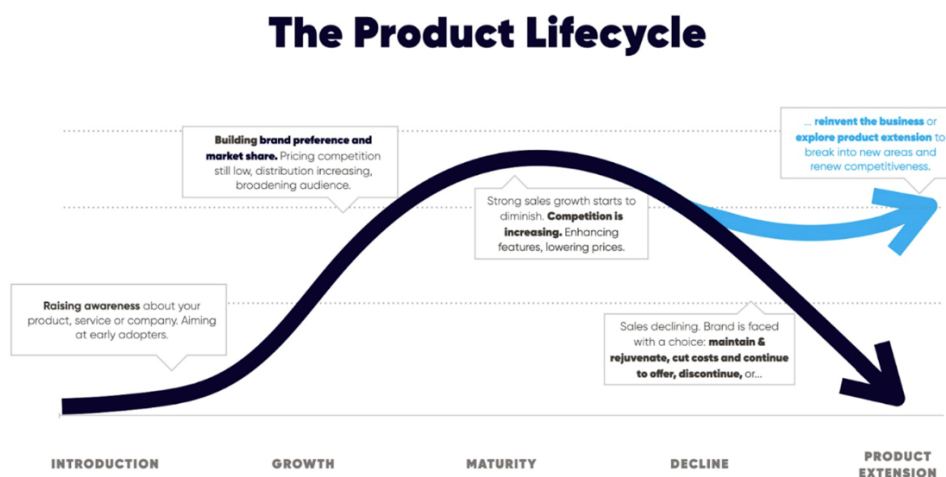
2. Differentiate.

Perusahaan harus dapat memberikan sesuatu yang berbeda. Beberapa hal yang dapat dijadikan Patokan menjadi pembeda adalah:

CUSTOMIZATION OR PERSONALIZATION OF EXPERIENCE	FOCUS ON UNTAPPED OR UNDERSERVED MARKET	RATIO OF RELATIVE COST TO RELATIVE VALUE
MORALS, VALUES, COMMITMENTS, MISSIONS & ETHICS	CONVENIENCE, ACCESS, SUPPLY CHAIN, SPEED	BROAD REACH OR SCALE
STRONG FOLLOWING OR SENSE OF COMMUNITY	INNOVATION, OUTSMARTING, RAPID RESPONSE	BRAND TRUST, REPUTATION OR RECOGNITION

3. Defend

Perusahaan harus memiliki Langkah bertahan. Perusahaan dalam melakukan bisnis menghadapi situasi yang fluktuatif. Produk yang dihasilkan pun memiliki umur yang dapat digambarkan dalam “Product Lifecycle”.



Gambar 5. 3 - The Product Lifecycle

The Product Lifecycle adalah siklus hidup dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Artinya sebuah produk diciptakan, mengalami perkembangan kemudian dapat hilang di pasaran. Seperti manusia, suatu produk memiliki perputaran siklus hidup sendiri. Produk yang diciptakan oleh perusahaan, diciptakan dari ide anggota dalam perusahaan kemudian dikembangkan menjadi wujud yang nyata. Agar tetap bertahan di dalam dunia bisnis, suatu produk harus selalu mengalami perkembangan. Suatu produk dapat bertahan lama jika dilakukan penelitian dan pengembangan lebih lanjut. Perusahaan memiliki bagian Research and Development yang berfungsi untuk menciptakan inovasi yang layak serta berpotensi dalam menghasilkan keuntungan.

Berikut adalah tahapan dari Product Lifecycle:

#### 1. Introduksi

Pada tahap ini perusahaan melakukan raising awareness, dimana perusahaan berusaha agar pasar dapat mengenali produk/jasanya. Pada Fase ini perusahaan membutuhkan suatu investasi yang besar dalam bentuk promosi. Promosi yang dilakukan dapat berbagai macam, beberapa diantaranya adalah memakai iklan, sales person dan juga internet (campaign market).

Satu bentuk promosi adalah campaign, dimana kegiatan ini membuat pasar nya menyadari akan adanya produk dan memiliki manfaat dari produk tersebut.

#### 2. Pertumbuhan (Growth)

Pada tahap ini perusahaan membangun suatu brand preference, dan membangun market share nya. Pada tahap ini perusahaan akan mengalami keadaan persaingan harga yang masih rendah, namun distribusi sudah mulai meningkat dan konsumen sudah mulai banyak dan meluas.

#### 3. Maturity

Pada tahap ini perusahaan akan menghadapi competitor yang semakin meningkat. Dimana posisi kali berada di puncak, namun harus bersiap-siap mengalami penurunan. Perusahaan pada tahap ini melakukan perbaikan pada feature product dan merendahkan harga.

#### 4. Decline

Tahap ini produk mengalami penurunan. Saat ini perusahaan menghadapi beberapa pilihan yaitu: maintain and rejuvenated, cut cost dan mencoba untuk menawarkan kembali produknya.

#### 5. Product Extension

Tahap ini dilakukan oleh perusahaan sebelum mengalami penurunan. Perusahaan pada tahap ini dapat melakukan investasi kembali kepada sebuah bisnis yang ada. Sebelum terjadi penurunan, perusahaan melakukan berbagai cara untuk terus menghidupkan produknya dengan membuat ekstensi produk. Agar sebuah produk berada terus di posisi maturity, maka menempatkan produk tersebut pada area yang baru dan membarui daya saing.

## **BAB 6**

### **STRATEGI IMPLEMENTASI**

#### **6.1 Pengertian Strategi Implementasi**

Implementasi Strategi merupakan proses dimana manajemen berusaha mewujudkan berbagai strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program-program, rancangan anggaran dan prosedur (Dewi dan Sandora, 2019). Strategic implementation merupakan tahapan manajemen strategi yang melibatkan segala kemampuan manajerial, dan administrative

Dari pengertian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi merupakan tindakan dari sebuah rencana yang sudah disusun matang. Implementasi menitikberatkan pada sebuah pelaksanaan nyata dari sebuah perencanaan. Untuk menjamin kesuksesan Strategi Umum yang telah dipilih, Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan Implementasi Strategi adalah:

a. Identifikasi Sasaran Tahunan (annual objectives)

Sebagai pedoman implementasi strategi dalam mencapai sasaran jangka panjang. Sasaran tahunan adalah rumusan spesifik dan terukur mengenai apa yang diharapkan akan dikontribusikan oleh unit-unit organisasi dalam pencapaian Strategi umum perusahaan. Meskipun semua sasaran tahunan itu penting, beberapa diantaranya perlu diprioritaskan karena pertimbangan waktu dan dampak mereka terhadap keberhasilan strategi.

b. Mengembangkan Strategi Fungsional (Operating Strategy)



Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum.

c. Mengomunikasikan Kebijakan (Policy)

Kebijakan adalah arah yang dirancang untuk memberikan pedoman pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Mengomunikasikan kebijakan spesifik akan membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan strategi dan memupuk komitmen terhadap implementasi strategi yang berhasil. Kebijakan yang efektif adalah yang menyalurkan tindakan, perilaku, keputusan dan pelaksanaan untuk mendorong pencapaian strategi.

Pada implementasi strategi, perusahaan harus mengeksekusi segala rencana untuk meningkatkan penjualan untuk meningkatkan efisiensi di seluruh tim internal. Saat perusahaan memiliki rencana yang bagus, perusahaan harus memiliki sumber daya, dan dukungan dari stakeholder, serta rencana strategis yang akan mendorong perubahan actual dalam organisasi.

Peta perjalanan pelanggan pada dasarnya adalah kisah pengalaman pelanggan. Memetakan langkah-langkah yang diambil pelanggan saat terlibat dengan perusahaan. Semakin banyak titik sentuh yang dimiliki interaksi, semakin rumit petanya. *Customer Journey Map* ini membuat kegunaannya Untuk mengidentifikasi interaksi yang dimiliki pelanggan dengan perusahaan, dapat memahami perasaan, motivasi, dan harapan pengguna, dapat membuat ikhtisar tentang pengalaman pelanggan dan akhirnya dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.

### **6.1.1 Perceptual Map**

Perceptual Map adalah alat perencanaan pemasaran yang menunjukkan bagaimana rata-rata target pasar konsumen memahami dan merasakan posisi produk pesaing di pasar. Memilih dimensi yang tepat untuk mengukur posisi di pasar adalah penting. Perusahaan akan menggambar beberapa peta penentuan posisi untuk pasar yang sama untuk memahaminya sepenuhnya.

Kegunaan dari Perceptual Map ini adalah untuk memahami apa yang pelanggan pikirkan tentang jasa yang dilakukan oleh perusahaan, mengidentifikasi bagaimana pelanggan memandang jasa dari pesaing, dapat membangun strategi kompetitif, serta strategi komunikasi dan dapat mengidentifikasi peluang pasar.

### 6.1.2 BCG Matrix

Matriks BCG adalah kerangka kerja untuk menganalisis produk menurut pertumbuhan dan pangsa pasar. Ini membantu perusahaan mendapatkan wawasan tentang produk apa yang harus mereka manfaatkan untuk menumbuhkan peluang pangsa pasar mereka. Kegunaan dari BCG matrix adalah mengidentifikasi posisi perusahaan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan mereka, dapat meningkatkan distribusi sumber daya yang diinginkan dan mengevaluasi lini produk yang mana yang lebih menguntungkan.

### 6.1.3 Marketing Segmentation

Segmentasi pemasaran adalah proses memecah pasar yang luas menjadi kelompok-kelompok kecil yang homogen berdasarkan karakteristik, keinginan, dan kebutuhan yang serupa. Analisis ini berguna untuk mengidentifikasi berbagai kebutuhan pelanggan, menciptakan solusi yang lebih baik yang sesuai dengan kebutuhan pengguna yang berbeda.

Kemudian setelah mengetahui Current Position saat ini, akan dilakukan langkah selanjutnya mendefinisikan strategi pemasaran yang tepat. Define Marketing Strategis akan melakukan:

1. Segment attractiveness dan Resources strength
2. *Identify product growth: Marketing penetration, marketing development, product development dan diversification.*

Matriks Ansoff adalah alat perencanaan pemasaran yang membantu bisnis perusahaan ketika mengembangkan produk dan strategi pertumbuhan pasar mereka. Matriks memiliki empat strategi pertumbuhan yang berbeda; Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi. Kegunaan dari cara ini: mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pendapatan bagi bisnis, Untuk mengevaluasi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan, dan untuk menentukan produk perusahaan dan pertumbuhan pasar. Matriks Ansoff tersebut memberi pemasar empat skenario/strategi yang mungkin untuk upaya pemasaran dan produk masa depan. Tergantung pada tahap bisnis PPJK mungkin dapat menjalankan satu atau lebih dari empat strategi ini.

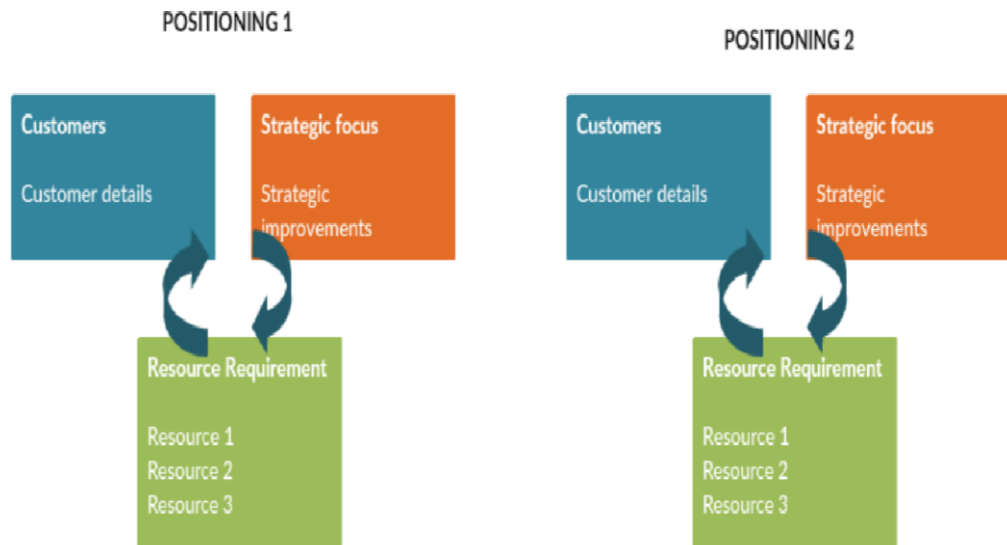


Gambar 6. 1 - Matriks Ansoff

### 3. Strategic Positioning Option

Dari berbagai opsi posisi yang di dapatkan oleh perusahaan, PPJK akan menargetkan segmen, kebutuhan, dan keinginan pelanggan dengan berbagai strategi yang didukung oleh sumber daya yang relevan.

Memetakan beberapa opsi strategis akan membantu perusahaan membandingkan dan membedakan pilihan strategis sehingga PPJK dapat mengarahkan ke opsi yang paling memungkinkan.



Gambar 6. 2 - Strategic Positioning Options

Langkah selanjutnya akan dilakukan implementasi *Marketing Strategy* dengan merancang bentuk strategi yang tepat :

1. *Customer Relationship Management*

Relationship marketing adalah strategi untuk menjaga hubungan perusahaan dengan pelanggan. Dalam strategi ini kita perlu membuat hubungan perusahaan dengan pelanggan menjadi lebih dalam dan lebih bermakna. Hal itu akan memberikan kepuasan jangka panjang bagi pelanggan, sehingga brand loyalty akan semakin kuat. Maka dari itu diperlukannya transformasi atau perubahan dari transaksi marketing ke pola *relationship marketing*.

Tabel 6. 1

<b>Strategi</b>	<b>Pemasaran Transaksi</b>	<b>Pemasaran Hubungan</b>
Perspektif Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
Dominasi fungsi pemasaran	Marketing-mix	Interactive Marketing (didukung aktifitas marketing mix)
Elastisitas harga	Sensitifitas pelanggan terhadap harga lebih tinggi	Sensitifitas pelanggan terhadap harga lebih rendah
Dominasi dimensi kualitas	Output didominasi kualitas produk (dimensi kualitas teknis)	Didominasi kualitas interaksi (dimensi kualitas fungsi)
Pengukuran kepuasan pelanggan	Monitoring pangsa pasar (pendekatan tidak langsung)	Mengelola pelanggan (pendekatan langsung)
Sistim Informasi Pelanggan	Survey kepuasan pelanggan (Ad-hoc)	Sistem umpan balik pelanggan (real time)
Ketergantungan antara pemasaran, operasi, personil	Beririsan pada keterbatasan kepentingan strategis	Beririsan pada kepentingan strategic yang substansial
Peranan Pemasaran Internal	Pemasaran Internal mempunyai keterbatasan untuk sukses	Pemasaran Internal secara substansial mempunyai kepentingan untuk sukses

Variabel yang digunakan untuk mendukung analisis membangun relationship:

Tabel 6. 2

Variabel yang dianalisis	Penjelasan
Customer Perceived Value	<i>Customer Value</i> adalah perbandingan antara atribut yang diterima dengan yang diberikan pada proses pertukaran dalam pemasaran atau perbandingan antara <i>benefit</i> yang diterima dibandingkan <i>cost</i> yang dikeluarkan. Pelanggan bertahan loyal terhadap perusahaan jika <i>perceived value</i> yang diterimanya lebih besar dari <i>value</i> yang disediakan oleh competitor.
Service Quality/Service Performance	<i>Service Quality</i> adalah evaluasi subjektif menyeluruh dari jasa berdasarkan tingkat persepsi perusahaan terhadap jasa yang disediakan penyedia jasa yang dapat memenuhi persyaratan, <i>desires</i> dan <i>goals</i> dari pelanggan. Ada juga yang mengatakan sebagai Service Performance
Customer Satisfaction	Kepuasan pelanggan telah menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis dalam lingkungan kompetisi yang intensif dan dinamis. Kepuasan adalah sebagai kondisi konsumen yang mendapatkan hasil dari evaluasi terhadap keseluruhan aspek yang membangun <i>relationship</i> dan hal tersebut telah dipertimbangkan sebagai <i>key antecedent of trust</i> .
Customer Trust	<i>Trust</i> adalah keyakinan ( <i>confidence Index</i> ) dalam keinginan untuk mempertahankan hubungan bertransaksi/ berdagang. <i>Trust</i> menjadi issue penting dalam pemasaran jasa. <i>Trust</i> adalah bangunan model ( <i>building block</i> ) hubungan yang sangat penting dan sering didefinisikan sebagai suatu keyakinan ( <i>belief</i> ) bahwa satu partner hubungan akan bertindak pada minat terbaik dibanding lainnya.
Information Sharing	Pertukaran informasi dalam hal ini adalah pertukaran informasi yang bermanfaat ( <i>meaningful</i> ) pada waktu yang dibutuhkan ( <i>timely</i> ) baik secara formal ataupun nonformal antara penjual dan pembeli
Bonds	Bisnis dapat membangun hubungan dengan pelanggan dengan menginisiasi satu atau beberapa tipe ikatan ( <i>bonds</i> ) yang disebut dengan <i>relationship bonds</i> . Sebagai contoh, bisnis dapat memperkuat hubungan dengan pelanggan dengan menyediakan manfaat ekonomi ( <i>economic benefit</i> ). Tipe ikatan semacam ini disebut dengan <i>Economic bonds</i> .

## DAFTAR PUSTAKA

Hill, C.W.L., Jones, G.R., and Schilling, M.A. (2015). Strategic Management Theory. 11<sup>th</sup> edition. Cengage Learning

Kotler dan Keller. (2012). Marketing manajemen 14th ed. New Jersey : Pearson Education.

Kotler dan Armstrong. (2011). Principle Of Marketing, 10th Edition/International Edition. New Jersey : Prentice Hall.

Robbins, S.P., and Coulter, M.A. Management. 15<sup>th</sup> edition. Global Edition. Pearson

Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., and Coulter, M. Fundamental of Management 11<sup>th</sup> edition. Global Edition. Pearson.

Sunyoto, Danang. (2012). Dasar-dasar manajemen pemasaran. Penerbit CAPS: Yogyakarta

Tjiptono, Fandy. (2015). Strategi pemasaran, edisi keempat. Penerbit C.V Andi Offset: Yogyakarta.