

**USULAN STRATEGI PEMASARAN DALAM
RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DI PT. X**

TESIS



Oleh:

**Yosefa
2015811006**

Pembimbing 1:

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.

Ko-Pembimbing:

Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
MARET 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**USULAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN PENJUALAN DI PT. X**



Oleh:

**Yosefa
2015811006**

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:
Jumat, 31 Maret 2017**

Pembimbing 1:

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.

TES-PMM
YOS
U/A
tes 1778

Pembimbing 2:

Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
MARET 2017**

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Yosefa
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015811006
Program studi : Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan



Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

**“USULAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN PENJUALAN DI PT. X”**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 23 Maret 2017



Yosefa

**USULAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN PENJUALAN DI PT. X**

Yosefa (NPM: 2015811006)
Pembimbing I: Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.
Pembimbing II: Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.
Magister Manajemen
Bandung
Maret 2017

ABSTRAK

PT. X merupakan distributor penjual *furniture* yang terbuat dari plastik, aluminium, serta besi. Laju pertumbuhan PDB untuk lapangan usaha PT. X menunjukkan bahwa pada tahun 2015 daya beli masyarakat untuk lapangan usaha tersebut melemah. Hal tersebut berdampak pada penjualan PT. X pada tahun 2015 yang menurun secara signifikan. Padahal pertumbuhan ekonomi wilayah pemasaran PT. X cenderung stabil dengan tingkat pertumbuhan ekonomi rata-rata berkisar antara 4,1% - 8,5%. Selain itu, meskipun PT. X sudah berdiri selama 26 tahun dan merupakan distributor tunggal untuk 3 merek *furniture* yang terkenal, hal tersebut tidak membuat PT. X dapat memasarkan produk dengan mudah. Penelitian ini bertujuan untuk melihat strategi pemasaran yang sudah dijalankan oleh PT. X (*segmenting, targeting, positioning, marketing mix*) serta menganalisis lingkungan internal dan eksternal PT. X (menggunakan analisis internal perusahaan, *PESTLE Analysis*, dan *Porter's Five-Forces Model*) untuk mendapatkan rekomendasi strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi PT. X agar dapat meningkatkan penjualan PT. X. Rekomendasi strategi didapatkan dari hasil analisis *The Competitive Profile Matrix* (CPM) yang menghasilkan 8 alternatif strategi dan *The Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) *Matrix* yang menghasilkan 22 strategi, dimana alternatif-alternatif strategi tersebut dianalisis dan didapatkan 4 strategi yang diprioritas untuk diterapkan di PT. X.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, *Marketing Mix*, CPM, SWOT *Matrix*

**PROPOSED MARKETING STRATEGY IN ORDER TO INCREASE
SALES IN PT. X**

**Yosefa (NPM: 2015811006)
Adviser I: Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.
Adviser II: Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.
Magister of Management
Bandung
March 2017**

ABSTRACT

PT. X is a distributor of vending furniture made of plastic, aluminum, and iron. GDP growth rate for the undertaking of PT. X showed that in 2015 the purchasing power of these economic activities weakened. It has an impact on the sale of PT. X in 2015 decreased significantly. Though the economic growth of the marketing PT. X tends to be stable with the level of average economic growth rates ranging from 4.1% - 8.5%. In addition, although the PT. X has been established for 26 years and is the sole distributor for the 3 famous furniture brands, it does not make PT. X can market their products with ease. This study aims to look at the marketing strategies that have been executed by the PT. X (segmenting, targeting, positioning, marketing mix) and analyze the internal and external environment of PT. X (using the company's internal analysis, Pestle Analysis and Porter's Five-Forces Model) in order to get a recommendation marketing strategy in accordance with the condition of PT. X to increase the sales. Recommended strategies from analysis The Competitive Profile Matrix (CPM), which produces 8 alternative strategies and The Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix which produces 22 strategy, where alternatives such strategies are analyzed and found four strategies are prioritized for applied in PT. X.

Keywords: Marketing Strategy, Marketing Mix, CPM, SWOT Matrix

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya bagi penulis dalam menyelesaikan tesis yang berjudul “USULAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DI PT. X”.

Ucapan terimakasih juga penulis haturkan kepada berbagai pihak atas dukungan, bantuan dan doa yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM. selaku Ko-Pembimbing yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan masukan pada penulis selama pembuatan tesis.
2. Ibu Dr. Istiharini, SE. MM. selaku Dosen Pembahas I dan Ibu Dr. Laura Lahindah selaku Dosen Pembahas II yang telah memberikan banyak masukan serta saran kepada penulis.
3. Ibu Sandra Sunanto, S.E., M.M., M.Phil., Ph.D. selaku Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil., Ph.D. selaku Wakil Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.
5. Semua dosen yang telah mengajar penulis selama berkuliah di Pascasarjana Universitas Katholik Parahyangan.

6. Orangtua penulis yang selalu memberikan bantuan baik secara rohani maupun jasmani selama penulis berkuliah hingga menyelesaikan tesis.
7. Pihak dari PT. X yang telah memberikan izin bagi penulis dalam mengumpulkan dan memperoleh data untuk penelitian.
8. Wenny Sri Wahyuningsih yang selalu mendengarkan curhatan dan memberi semangat kepada penulis.
9. Teman-teman *Girls Talk* (Ditta Adelia Gunawan, Maya Puspitasari, Rini Indriashari) yang berbagi suka–duka sebagai anak kuliah bersama penulis.
10. Mikhael Ricky Harsono, Abner Tahendrika, dan Erwin Setiawan yang memberikan masukan dan nasehat bagi penulis selama penyusunan tesis.
11. Teman–teman kuliah khususnya angkatan 2014 dan angkatan 2015 Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katholik Parahyangan yang telah memberikan warna dalam masa perkuliahan penulis.
12. Pihak–pihak lain yang telah membantu penulis selama kuliah dan memberi dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan kalian dan senantiasa memberkati kalian semua dalam kasih–Nya. Terimakasih.

Bandung, 23 Maret 2017

Penulis

Yosefa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	
<i>ABSTRACT</i>	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Pembatasan Masalah	8
1.5 Kerangka Penelitian.....	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	11
2.1 Pengertian Strategi.....	11
2.2 Pengertian Visi dan Misi	12
2.3 Tipe-tipe Strategi	13
2.4 Analisis Lingkungan Internal	14
2.5 Analisis Strategi Pemasaran	14
2.5.1 <i>Segmenting</i>	15

2.5.2	<i>Targeting</i>	17
2.5.3	<i>Positioning</i>	18
2.5.4	<i>Marketing Mix</i>	19
2.6	Analisis Internal Perusahaan	21
2.6.1	<i>Resources</i>	22
2.6.2	<i>Organizational Capabilities</i>	23
2.6.3	<i>Competitive Advantage</i>	24
2.7	Analisis Lingkungan Eksternal	27
2.8	PESTLE Analysis	27
2.8.1	<i>Political</i>	27
2.8.2	<i>Economic</i>	28
2.8.3	<i>Social</i>	28
2.8.4	<i>Technological</i>	28
2.8.5	<i>Legal</i>	28
2.8.6	<i>Environment</i>	28
2.9	Porter's Five-Forces Model	29
2.9.1	<i>Competition from Substitutes</i>	30
2.9.2	<i>Threat of New Entry</i>	30
2.9.3	<i>Rivalry Between Established Competitors</i>	31
2.9.4	<i>Bargaining Power of Buyers</i>	33
2.9.5	<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	35
2.10	The Competitive Profile Matrix (CPM)	36
2.11	The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	37
2.12	Pengertian Penjualan	38

BAB 3 OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Objek Penelitian	41
3.1.1 Sekilas Perusahaan	41
3.1.2 Tujuan Perusahaan	42
3.1.3 Struktur Organisasi	42
3.2 Metode Penelitian.....	43
3.2.1 Tipe Penelitian	44
3.2.2 Sumber Data.....	45
3.3 Metode Pengumpulan Data	51
3.4 Pengolahan Data.....	54
3.4.1 Uji Validitas	55
3.4.2 Uji Reliabilitas	58
3.4.3 <i>The Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	59
3.4.4 <i>The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i>	60
BAB 4 ANALISIS DAN USULAN STRATEGI.....	61
4.1 Analisis Strategi Pemasaran Saat Ini.....	61
4.1.1 <i>Segmenting</i> Perusahaan.....	61
4.1.2 <i>Targeting</i> Perusahaan.....	62
4.1.3 <i>Positioning</i> Perusahaan	65
4.1.4 <i>Marketing Mix (7P)</i> Perusahaan.....	66
4.1.5 Ringkasan <i>Marketing Mix</i> Perusahaan.....	91
4.2 Analisis Internal Perusahaan	93
4.2.1 <i>Resources</i> Perusahaan	94

4.2.2	<i>Capabilities Perusahaan</i>	97
4.2.3	<i>Competitive Advantage Perusahaan</i>	99
4.3	<i>PESTLE Analysis</i>	100
4.3.1	<i>Political Factor</i>	100
4.3.2	<i>Economic Factor</i>	101
4.3.3	<i>Social Factor</i>	102
4.3.4	<i>Technological Factor</i>	103
4.3.5	<i>Legal Factor</i>	104
4.3.6	<i>Environment Factor</i>	105
4.4	<i>Analisis Porter's Five Forces Model</i>	105
4.4.1	<i>Competition from Substitutes</i>	105
4.4.2	<i>Threat of New Entry</i>	107
4.4.3	<i>Rivalry Between Established Competitors</i>	108
4.4.4	<i>Bargaining Power of Buyers</i>	110
4.4.5	<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	111
4.5	<i>The Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	113
4.6	<i>The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i>	115
4.7	<i>Usulan Prioritas Strategi untuk PT. X</i>	120
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		125
5.1	<i>Kesimpulan</i>	125
5.2	<i>Saran</i>	130
DAFTAR PUSTAKA		133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 PDB untuk Lapangan Usaha Kategori G Tahun 2013-2015.....	2
Gambar 1.2 Fluktuasi Penjualan PT. X Tahun 2013-2015	4
Gambar 1.3 Pertumbuhan Ekonomi Wilayah Pemasaran PT. X	5
Gambar 1.4 Kerangka Penelitian	9
Gambar 2.1 Ilustrasi <i>Basic Strategies for Target Market Selection</i>	18
Gambar 2.2 Hubungan <i>Resources, Capabilities</i> dan <i>Competitive Advantage</i>	21
Gambar 2.3 <i>Porter's Five-Forces Model</i>	29
Gambar 2.4 Contoh Hierarki Tujuan Perusahaan	38
Gambar 3.1 Skema Penjualan Barang PT. X	41
Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT. X	42
Gambar 3.3 Grafik Usia Responden	47
Gambar 3.4 Grafik Jenis Kelamin Responden.....	48
Gambar 3.5 Grafik Umur Toko Responden.....	48
Gambar 3.6 Grafik Lokasi Toko Responden	48
Gambar 3.7 Grafik Omset Toko Responden.....	49
Gambar 3.8 Grafik Lama Kerjasama Responden dengan PT. X	49
Gambar 3.9 Grafik Sumber Informasi Responden Tentang PT. X	50
Gambar 3.10 Grafik Prioritas Responden Bekerjasama dengan PT. X	50
Gambar 4.1 Nilai Keseluruhan Pemasaran PT. X.....	66
Gambar 4.2 Contoh Produk Lemari Pakaian	67
Gambar 4.3 Contoh Produk Rak Piring	68
Gambar 4.4 Contoh Produk Jemuran	68

Gambar 4.5 Contoh Produk Tangga	68
Gambar 4.6 Perbandingan Nilai Variasi Produk	69
Gambar 4.7 Perbandingan Nilai Kualitas Produk	70
Gambar 4.8 Perbandingan Nilai Daya Tahan Produk	70
Gambar 4.9 Perbandingan Nilai Garansi Produk	71
Gambar 4.10 Perbandingan Nilai Kesesuaian Produk	71
Gambar 4.11 Perbandingan Nilai Ketersediaan Produk	72
Gambar 4.12 Perbandingan Rata-rata Nilai Produk	72
Gambar 4.13 Perbandingan Nilai Kesesuaian Harga	74
Gambar 4.14 Perbandingan Nilai Daya Saing Harga	74
Gambar 4.15 Perbandingan Nilai Kekonsistenan Harga	74
Gambar 4.16 Perbandingan Nilai Ketentuan Pembayaran	75
Gambar 4.17 Perbandingan Nilai Kesesuaian Periode Pembayaran	75
Gambar 4.18 Perbandingan Rata-rata Nilai Harga	76
Gambar 4.19 Perbandingan Nilai Kemudahan Akses Lokasi	77
Gambar 4.20 Perbandingan Nilai Kestrategisan Lokasi	77
Gambar 4.21 Perbandingan Nilai Kelancaran Lokasi	77
Gambar 4.22 Perbandingan Rata-rata Nilai Lokasi	78
Gambar 4.23 Perbandingan Nilai Kemudahan Katalog	78
Gambar 4.24 Perbandingan Nilai Kelengkapan Katalog	79
Gambar 4.25 Perbandingan Nilai Kemenarikan Promosi	80
Gambar 4.26 Perbandingan Nilai Kecanggihhan Promosi	80
Gambar 4.27 Perbandingan Rata-rata Nilai Promosi	80
Gambar 4.28 Perbandingan Nilai Kemampuan Karyawan	82

Gambar 4.29 Perbandingan Nilai Sikap Karyawan	82
Gambar 4.30 Perbandingan Nilai Kepekaan Karyawan	83
Gambar 4.31 Perbandingan Rata-rata Nilai Karyawan.....	83
Gambar 4.32 Perbandingan Nilai Keteraturan Tata Letak.....	84
Gambar 4.33 Perbandingan Nilai Kondisi Alat Transportasi	85
Gambar 4.34 Perbandingan Nilai Kondisi Dus.....	85
Gambar 4.35 Perbandingan Rata-rata Nilai Bukti Fisik	86
Gambar 4.36 Perbandingan Nilai Kemudahan Prosedur Pemesanan	87
Gambar 4.37 Perbandingan Nilai Ketepatan Waktu Pengiriman.....	88
Gambar 4.38 Perbandingan Nilai Kemudahan Prosedur Retur	90
Gambar 4.39 Perbandingan Nilai Kecepatan Respon Komplain	91
Gambar 4.40 Perbandingan Rata-rata Nilai Proses.....	91
Gambar 4.41 Perbandingan Nilai <i>Marketing Mix</i> PT. X, Pesaing A, Pesaing B..	92
Gambar 4.42 Niat Rekomendai Toko	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perubahan Penjualan PT. X Tahun 2013-2015.....	3
Tabel 1.2 Wilayah Pemasaran dan Jumlah Konsumen PT. X	4
Tabel 2.1 Tipe-tipe Strategi	13
Tabel 2.2 <i>Segmenting Business Market</i>	16
Tabel 2.3 <i>Basic Strategies for Target Market Selection</i>	17
Tabel 2.4 <i>A Functional Classification of Organizational Capabilities</i>	23
Tabel 2.5 Jenis <i>Barrier to Entry</i>	30
Tabel 2.6 Faktor <i>Relative Bargaining Power</i>	34
Tabel 2.7 Contoh The CPM	36
Tabel 3.1 <i>Job Description</i> PT. X	43
Tabel 3.2 Topik Diskusi dan Metode Pengumpulan Data	53
Tabel 3.3 Rekapitulasi Uji Validitas PT. X	55
Tabel 3.4 Rekapitulasi Uji Validitas Pesaing A.....	56
Tabel 3.5 Rekapitulasi Uji Validitas Pesaing B.....	57
Tabel 3.6 Rekapitulasi Uji Reliabilitas	59
Tabel 3.7 Rancangan <i>The CPM</i>	60
Tabel 3.8 Rancangan <i>The SWOT Matrix</i>	60
Tabel 4.1 <i>Segmenting</i> PT. X	61
Tabel 4.2 <i>Crosstab</i> Omset Konsumen per Bulan VS Umur Toko Konsumen	63
Tabel 4.3 <i>Crosstab</i> Omset Konsumen per Bulan VS Lama Kerjasama dengan PT. X	64
Tabel 4.4 <i>Crosstab</i> Omset Konsumen per Bulan VS Prioritas Memilih PT. X.....	64

Tabel 4.5 Nilai <i>Chi-Square</i> Hasil <i>Crosstab</i>	65
Tabel 4.6 Produk dan Rata-rata Pembelian Produk PT. X	67
Tabel 4.7 Daftar Harga Jual Produk PT. X.....	73
Tabel 4.8 Daftar Perlengkapan Kantor dan Gudang PT. X.....	95
Tabel 4.9 Daftar Produk Pengganti PT. X.....	105
Tabel 4.10 <i>The CPM</i> PT. X, Pesaing A, dan Pesaing B	114
Tabel 4.11 <i>The SWOT Matrix</i> PT. X	116

DAFTAR LAMPIRAN

L. 1 DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA.....	135
L. 2 KUESIONER	143
L. 3 HASIL KUESIONER.....	151
L. 4 HASIL SPSS UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS.....	165

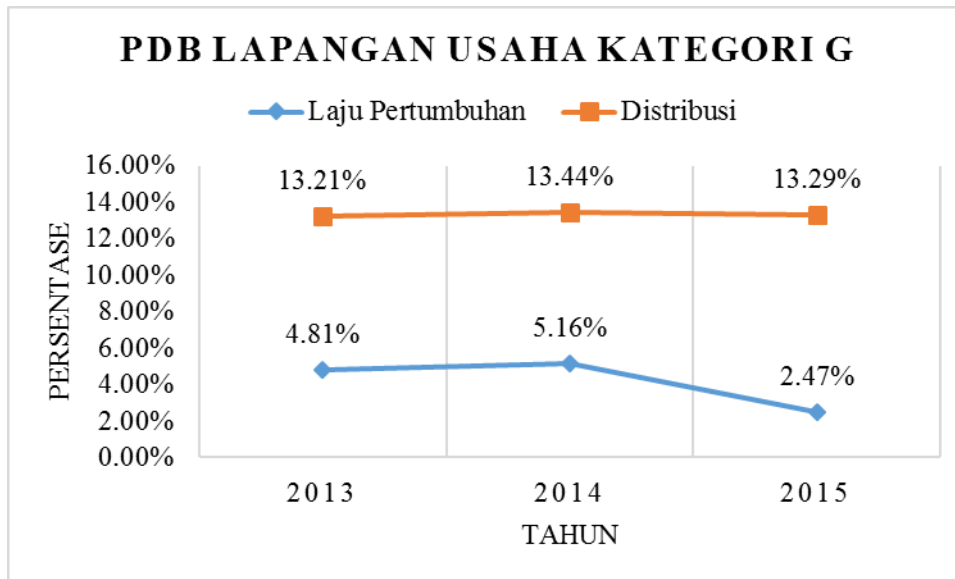
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. X merupakan distributor penjual *furniture* yang terbuat dari plastik, aluminium, serta besi yang telah berdiri sejak tahun 1990. Menurut Oxford (2009:174), *furniture* merupakan “*large movable things, for example: tables, chairs, and the other similar things in a house or office*”. Di Indonesia, *furniture* sering dikenal dengan beberapa sebutan seperti: mebel, perabotan, perabot, dan perkakas rumah. Irawati dan Purnomo (2012:124) menjelaskan bahwa “mebel adalah segala bentuk perabot dan perlengkapan yang digunakan untuk memenuhi fungsi ruang di dalam sebuah rumah, baik yang terbuat dari kayu, bambu, besi, aluminium, rotan, plastik, karet, kaca, fiber, dan lain-lain”.

Berdasarkan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KLBI) 2015, PT. X berada dalam kategori G (Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor) dengan subgolongan 46491 (Perdagangan Besar Peralatan dan Perlengkapan Rumah Tangga). Subgolongan ini mencakup usaha perdagangan besar peralatan dan perlengkapan rumah tangga, seperti: perabot rumah tangga (*furniture*), peralatan dapur dan memasak, lampu dan perlengkapannya, radio, televisi, bermacam-macam gelas, peralatan dari kayu, *wall paper*, karpet, dan sebagainya. Secara spesifik, laju pertumbuhan PDB serta distribusi PDB lapangan usaha tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 PDB untuk Lapangan Usaha Kategori G Tahun 2013-2015

Sumber: Diolah dari Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi Badan Pusat Statistik

Laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) untuk lapangan usaha Kategori G pada Gambar 1.1 memperlihatkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia di sektor Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2015. Distribusi yang dimaksud pada Gambar 1.1 adalah besarnya kontribusi yang diberikan oleh lapangan usaha Kategori G terhadap total perekonomian Indonesia dalam periode waktu tertentu. Terlihat bahwa perubahan nilai distribusi tidak berubah secara signifikan, bahkan cenderung sama.

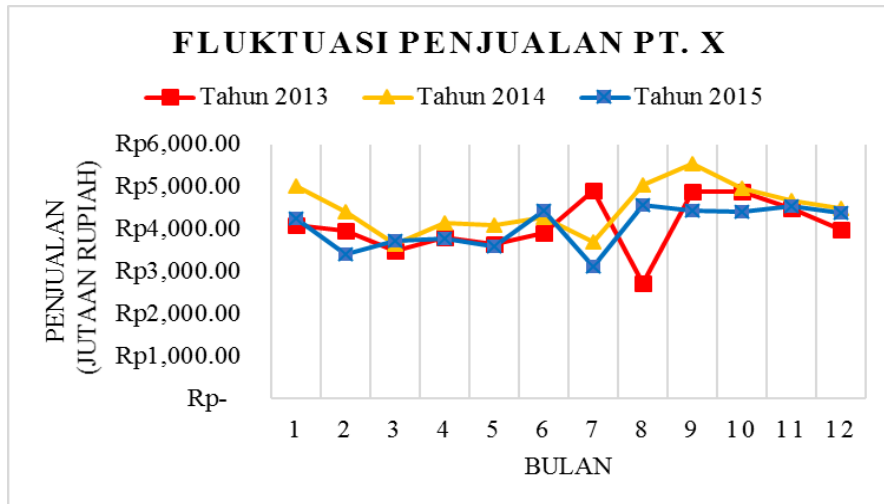
Melemahnya perekonomian bagi lapangan usaha kategori G menunjukkan indikasi bahwa konsumen dalam lapangan usaha tersebut mengalami pelemahan dalam daya beli. Hal tersebut juga terjadi pada konsumen PT. X, dimana dampak yang dirasakan oleh PT. X adalah terjadinya penurunan penjualan yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.2.

Tabel 1.1 Perubahan Penjualan PT. X Tahun 2013-2015

Bulan	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Perubahan 2013-2014	Perubahan 2014-2015
1	Rp 4,099.00	Rp 5,015.00	Rp 4,245.00	Rp 916.00	-Rp 770.00
2	Rp 3,965.00	Rp 4,415.00	Rp 3,406.00	Rp 450.00	-Rp 1,009.00
3	Rp 3,496.00	Rp 3,650.00	Rp 3,718.00	Rp 154.00	Rp 68.00
4	Rp 3,807.00	Rp 4,136.00	Rp 3,766.00	Rp 329.00	-Rp 370.00
5	Rp 3,656.00	Rp 4,080.00	Rp 3,587.00	Rp 424.00	-Rp 493.00
6	Rp 3,917.00	Rp 4,282.00	Rp 4,425.00	Rp 365.00	Rp 143.00
7	Rp 4,914.00	Rp 3,700.00	Rp 3,131.00	-Rp 1,214.00	-Rp 569.00
8	Rp 2,715.00	Rp 5,047.00	Rp 4,559.00	Rp 2,332.00	-Rp 488.00
9	Rp 4,883.00	Rp 5,529.00	Rp 4,428.00	Rp 646.00	-Rp 1,101.00
10	Rp 4,879.00	Rp 4,960.00	Rp 4,409.00	Rp 81.00	-Rp 551.00
11	Rp 4,489.00	Rp 4,665.00	Rp 4,531.00	Rp 176.00	-Rp 134.00
12	Rp 3,979.00	Rp 4,496.00	Rp 4,381.00	Rp 517.00	-Rp 115.00
Total	Rp48,799.00	Rp53,975.00	Rp48,586.00	Rp5,176.00	-Rp5,389.00

Sumber: Diolah dari Laporan Penjualan PT. X (Satuan dalam jutaan rupiah)

Pada tahun 2014 terjadi peningkatan penjualan yang sangat signifikan dibanding tahun 2013. Penjualan mengalami peningkatan hampir di setiap bulan, kecuali di bulan Juli. Hal yang berbeda terjadi pada tahun 2015, dimana terjadi penurunan penjualan yang sangat signifikan dibanding tahun 2014. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT.X, penjualan PT. X biasanya mengalami penurunan saat mendekati musim lebaran. Pada tahun 2014, lebaran jatuh pada tanggal 28 Juli 2014 dan pada tahun 2015, lebaran jatuh pada tanggal 17 Juli 2015. Jika dilihat pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.2, penurunan penjualan yang terjadi pada tahun 2014 bisa dibbilang wajar, tetapi penurunan penjualan yang terjadi pada tahun 2015 tidak wajar. Pada tahun 2015 terjadi penurunan penjualan yang signifikan hampir di setiap bulan, kecuali di bulan Maret dan Juni.



Gambar 1.2 Fluktuasi Penjualan PT. X Tahun 2013-2015

Sumber: Diolah dari Laporan Penjualan PT. X (Satuan dalam jutaan rupiah)

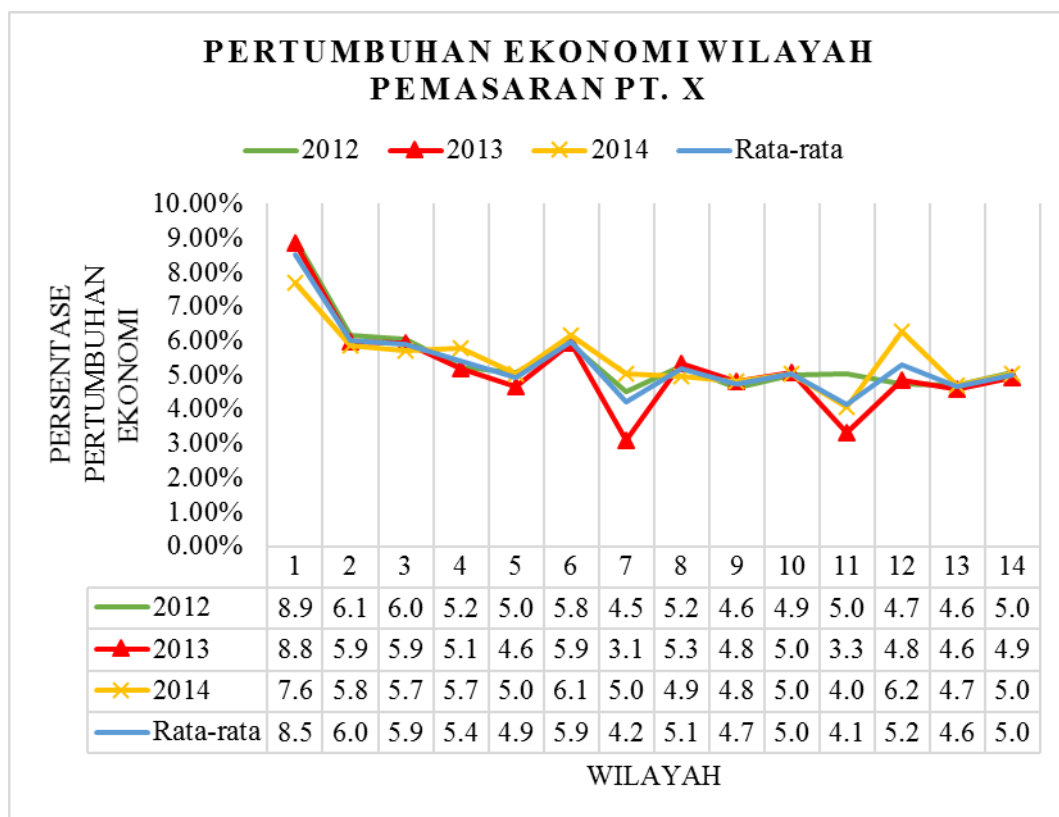
PT. X merupakan perusahaan yang menjual produk ke toko-toko, dimana wilayah pemasarannya tersebar ke 14 daerah yang ada di Jawa Barat dan Jawa Tengah. Tabel 1.2 menunjukkan wilayah pemasaran PT. X beserta jumlah konsumen PT. X di masing-masing wilayah tersebut.

Tabel 1.2 Wilayah Pemasaran dan Jumlah Konsumen PT. X

No.	Wilayah Pemasaran PT. X	Konsumen PT. X (Toko)	Persentase Jumlah Konsumen PT. X
1	Kota Bandung	62	19.94%
2	Kabupaten Bandung	53	17.04%
3	Kabupaten Bandung Barat	49	15.76%
4	Kota Cimahi	20	6.43%
5	Kabupaten Cianjur	20	6.43%
6	Kota Tasikmalaya	16	5.14%
7	Kabupaten Subang	16	5.14%
8	Kota Banjar	15	4.82%
9	Kabupaten Garut	15	4.82%
10	Kabupaten Ciamis	12	3.86%
11	Kabupaten Indramayu	11	3.54%
12	Kabupaten Kuningan	11	3.54%
13	Kabupaten Sumedang	10	3.22%
14	Kota Tegal	1	0.32%
Total		311	100%

Sumber: Diolah dari Data PT. X

Tampak pada Tabel 1.2 bahwa ada 8 wilayah yang berkontribusi besar dalam penjualan PT. X, yaitu: Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Cianjur, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Subang, dan Kota Banjar. Untuk wilayah Jawa Tengah, PT. X baru memasarkan di Kota Tegal saja dengan jumlah konsumen sebanyak 1 toko. Hal ini dikarenakan PT. X baru mencoba melakukan penjualan di luar wilayah Jawa Barat. Pertumbuhan ekonomi pada wilayah pemasaran PT. X terlihat pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Pertumbuhan Ekonomi Wilayah Pemasaran PT. X

Sumber: Diolah dari Data PDRB Jawa Barat dan Jawa Tengah

Berdasarkan Gambar 1.3 terlihat bahwa pertumbuhan ekonomi di wilayah pemasaran PT. X cenderung stabil dengan tingkat pertumbuhan ekonomi rata-rata berkisar antara 4,1% – 8,5%. Pemasaran yang dilakukan PT. X masih belum optimal karena sebenarnya PT. X memiliki peluang untuk menambah jumlah

konsumen di Kota Bandung karena pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut sangat tinggi dengan rata-rata 8,5%. Selain itu, PT. X masih bisa menambah jumlah konsumen untuk wilayah pemasaran dengan persentase pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, seperti di: Kota Tasikmalaya, Kabupaten Kuningan, dan Kota Tegal.

Pemilik PT. X menyatakan bahwa meskipun PT. X sudah berdiri selama 26 tahun dan merupakan distributor tunggal di Bandung untuk 3 merek *furniture* yang terkenal dikalangan masyarakat menengah ke bawah (Club, Master, Mascot), hal tersebut tidak membuat PT. X dapat memasarkan produk dengan mudah. Saat ini pemasaran PT. X masih dilakukan secara *door to door*, dimana pihak PT. X menawarkan produk dari satu toko ke toko lain menggunakan katalog dari produsen untuk memudahkan konsumen dalam mengetahui bentuk dan spesifikasi produk yang ditawarkan. Promosi yang dilakukan oleh PT. X pun tidak berbeda dengan pesaingnya, dimana PT. X membuat sistem paket (beli 20 unit gratis 1 unit) hanya jika promosi tersebut dilakukan oleh produsen yang bersangkutan. Pemilik PT. X mengatakan bahwa selama PT. X berdiri, tidak ada strategi pemasaran khusus yang diterapkan dalam PT. X. Tetapi, melihat situasi yang terjadi saat ini, pemilik PT. X berpendapat bahwa PT. X memerlukan strategi pemasaran yang baru untuk meningkatkan penjualan dalam kondisi daya beli masyarakat yang sedang menurun saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Melemahnya perekonomian di Indonesia di tahun 2013-2015 berdampak kepada lemahnya daya beli masyarakat. Hal ini juga membawa dampak bagi para perusahaan, termasuk PT. X, dimana penjualan PT. X mengalami fluktuasi dari tahun 2013–2015 dan penurunan signifikan pada tahun 2015. Aspek pemasaran menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan guna meningkatkan penjualan PT. X, dimana pemilik PT. X ingin membuat strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan kondisi yang tengah dihadapi oleh PT. X.

Hal-hal di atas memicu peneliti untuk melakukan penelitian terhadap strategi pemasaran yang sebaiknya dilakukan oleh PT. X guna meningkatkan penjualannya. Berikut ini beberapa rumusan masalah yang dihadapi dalam penelitian, antara lain:

1. Bagaimana penerapan strategi pemasaran yang dijalankan oleh PT. X saat ini?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap PT. X?
3. Bagaimana strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. X berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang dijalankan oleh PT. X saat ini.
2. Untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal PT. X.
3. Untuk menentukan rekomendasi strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. X berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal PT. X.

1.4 Pembatasan Masalah

Adapun pembatasan masalah yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pembatasan data penjualan PT. X yang hanya dilihat pada Tahun 2013-2015.

1.5 Kerangka Penelitian

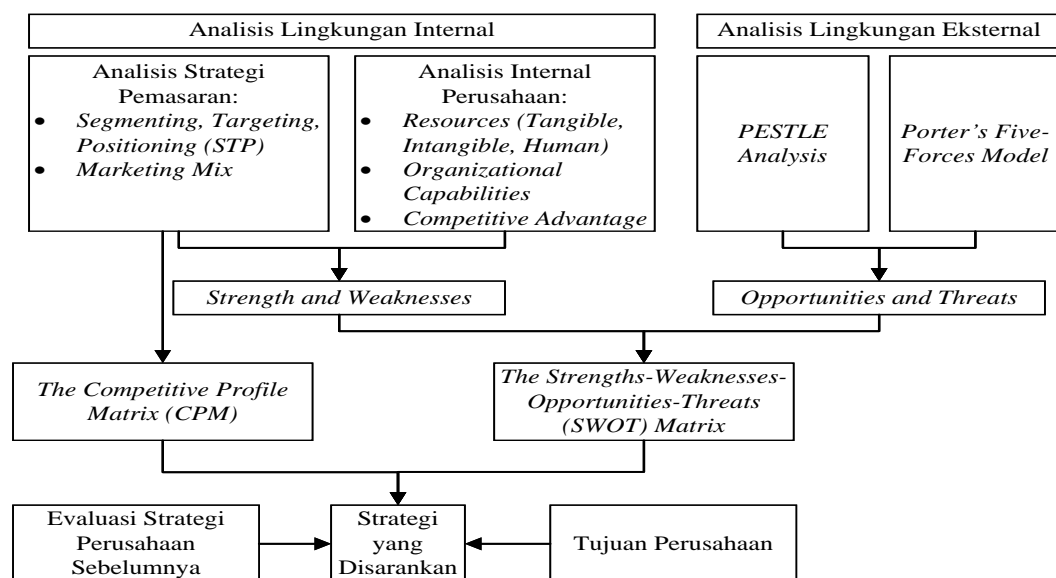
Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini dilakukan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap PT. X serta dampaknya terhadap perusahaan. Ada 2 faktor lingkungan yang perlu diperhatikan, yaitu: faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Faktor lingkungan internal merupakan faktor lingkungan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan karena faktor tersebut merupakan bagian dari perusahaan. Sedangkan faktor lingkungan eksternal tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Pada analisis lingkungan internal, ada 7 hal yang diperhatikan, yaitu: *Resources, Organizational Capabilities, Competitive Advantage, Segmenting, Targeting, Positioning* dan *Marketing Mix*. Ada 3 jenis *resources* yang dianalisis, yaitu: *Tangible Resources, Intangible Resources, dan Human Resources*. *Marketing Mix* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 7P (*Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical Evidence*) karena PT. X termasuk dalam perusahaan jasa yang menjual barang dari produsen ke konsumen (toko). Penilaian terkait *Marketing Mix* PT. X dan para pesaingnya dapat digunakan untuk membuat *The Competitive Profile Matrix (CPM)*, dimana matriks tersebut menunjukkan perbandingan antara *critical success factor* yang dimiliki oleh PT.

X dan para pesaingnya. Setelah melakukan analisis lingkungan internal perusahaan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada analisis lingkungan eksternal dilakukan 2 hal, yaitu: *PESTLE Analysis* dan *Porter's Five-Forces Model*. Hasil analisis tersebut digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan.

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, dilakukan pembuatan *The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix* yang dapat menghasilkan beberapa alternatif pilihan strategi yang sesuai dengan kondisi PT. X. Alternatif strategi juga didapatkan dari hasil *The CPM*.

Alternatif-alternatif strategi tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut dengan melihat hasil evaluasi strategi yang sudah dilakukan perusahaan serta dikaitkan dengan tujuan dari perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang disarankan benar-benar sesuai dengan kondisi perusahaan. Berdasarkan penjabaran diatas, secara garis besar kerangka penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Kerangka Penelitian