

**PERANCANGAN USULAN STRATEGI PEMASARAN  
UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN PADA TOKO  
OLAHRAGA X MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT  
DAN QSPM**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh:**

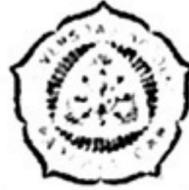
**Nama : Irvan Kurniawan**

**NPM : 2015610014**



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2019**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Irvan Kumiawan  
NPM : 2015610014  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Perancangan Usulan Strategi Pemasaran Untuk  
Meningkatkan Penjualan Pada Toko Olahraga X  
Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Agustus 2019

**Ketua Program Studi Sarjana  
Teknik Industri**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Romy Loice'.

(Romy Loice, S.T., M.T.)

**Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dr. Paulus Sukapto Ir.'.

(Dr. Paulus Sukapto Ir., M.B.A.)

## ABSTRAK

Toko Olahraga X merupakan salah satu penjual peralatan olahraga di Kota Bandung. Saat ini, Toko Olahraga X melakukan penjualan melalui toko fisik. Perusahaan mengalami permasalahan yaitu berkurangnya omset penjualan dalam kurun waktu dua tahun terakhir yaitu tahun 2017 dan 2018. Melalui identifikasi dan wawancara, permasalahan terjadi karena pihak manajemen toko belum melakukan pemasaran dengan baik dan banyaknya kompetitor di pangsa pasar yang sama. Penurunan pendapatan Toko Olahraga X bertentangan dengan data perkembangan potensi pasar olahraga yang cenderung mengalami kenaikan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Toko Olahraga X membutuhkan penanganan yang tepat. Metode yang digunakan untuk melakukan perancangan usulan strategi pemasaran adalah metode analisis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi akan digunakan untuk mendapatkan posisi perusahaan dengan menggunakan matriks Internal dan Eksternal. Hasil yang didapatkan dari matriks tersebut akan digunakan untuk menjadi pertimbangan dalam merancang beberapa alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan. Metode yang digunakan dalam melakukan perancangan adalah analisis SWOT dan QSPM.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah posisi Toko Olahraga X berada pada segmen IV atau *grow and build*. Perusahaan perlu melakukan pengembangan agar dapat menguasai segmen pasarnya. Beberapa strategi yang digunakan untuk melakukan *grow and build* adalah strategi *market development*, *market penetration* dan *product development*. Toko Olahraga X perlu menerapkan beberapa alternatif strategi unggulan yaitu membuka cabang baru dan melakukan periklanan serta promosi lebih intensif dan efektif.

## **ABSTRACT**

*Sports Shop X is one of the sports equipment sellers in the city of Bandung. At present, the X Sports Store sells through physical stores. Companies experience problems, namely reduced sales turnover in the last two years, namely 2017 and 2018. Through identification and interviews, problems occur because the store management has not done a good marketing and the number of competitors in the same market share. Decrease in Sports Shop X revenue is contrary to data on the potential development of the sports market which tends to increase.*

*The problems faced by the X Sports Store require proper handling. The method used to design a marketing strategy proposal is a method of analyzing the company's internal and external environmental factors. Internal and external factors that have been identified will be used to get the company's position using the Internal and External matrix. The results obtained from the matrix will be used to be a consideration in designing several strategic alternatives that are right for the company. The method used in conducting the design is SWOT and QSPM analysis.*

*The results obtained from this study are the position of Sports Shop X in segment IV or grow and build. Companies need to develop so they can master their market segments. Some of the strategies used to grow and build are market development, market penetration and product development strategies. Sports Shop X needs to implement several superior strategy alternatives, namely opening new branches and conducting advertising and promotion more intensively and effectively.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perancangan Usulan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Toko Olahraga X Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana pada jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Penulis tidak dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini tanpa adanya bantuan dan dukungan yang diberikan baik secara langsung ataupun tidak langsung dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan waktu, ilmu, tenaga, saran, dan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Fransiscus Rian Praktikto, S.T., M.T., M.I.E dan Ibu Dr. Hotna Sitorus, S.T., M.M. selaku dosen penguji proposal yang telah memberikan kritik dan masukan terkait proposal skripsi yang dibuat.
3. Bapak Yoyo selaku pemilik toko dan seluruh pihak manajemen toko yang telah memberikan kesempatan dan waktunya kepada penulis untuk melakukan penelitian di Toko Olahraga X.
4. Segenap keluarga besar Kurniawan khususnya Sheryll Natalia selaku adik penulis yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.
5. Seluruh dosen dan karyawan Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu selama menjalani perkuliahan pada Jurusan Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan.
6. Teman-teman seperjuangan skripsi dengan topik strategi pemasaran Vicko Timotius, Ferdy, Fadhil, Fathur dan Liko atas motivasi, ilmu, masukan, kerjasama, serta kebersamaan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Tim asisten simulasi sistem yang telah memberi masukan dan semangat kepada penulis.

8. Teman penulis Vicko Timotius yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian terkait topik skripsi ini.
9. Teman-teman lelaki penulis khususnya Osten Wumbo, Stanley Bastian, Edwin Setiawan, Ignatius Erwin D., Vicko Timotius, Hendra Susanto dan Cristo Chandra atas pertemanan dan dukungan yang diberikan selama perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
10. Teman-teman perempuan penulis khususnya Janice Jeslyn, Sheren Natasha, Vanessa Vicario, Patricia Regina, Stephanie Cindy dan Christina Setiawan atas dukungan yang diberikan selama 4 tahun perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
11. Tim carry PSTI khususnya Cristo Chandra dan Giovano Alberto yang selalu mengerjakan laporan tanpa pamrih.
12. Tim gaming CSGO dan Dota 2 Andre Ian Gunawan dan William Alexander yang membantu saya mengatasi kepenatan selama menjalankan kuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
13. Pemilik *website* drama korea dan Manga Rock yang menemani penulis selama mengisi waktu luang.
14. Teman-teman kelas B angkatan 2015 Teknik Industri dalam kebersamaan menempuh Pendidikan di Teknik Industri Unpar.
15. Seluruh teman-teman dan keluarga besar Teknik Industri atas kebersamaan dan pengalaman yang diberikan selama ini.

Dengan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Besar harapan penulis agar penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca. Penulis menghargai jika terdapat kritik dan saran yang dapat disampaikan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil penelitian dari skripsi ini. Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih.

Bandung, 30 Juli 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |              |
|---|--------------|
| <b>ABSTRAK</b> .....  | <b>i</b>     |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>ii</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | <b>iii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | <b>v</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | <b>vii</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | <b>ix</b>    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....  | <b>xi</b>    |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....  | <b>I-1</b>   |
| I.1 Latar Belakang Masalah .....  | I-1          |
| I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah.....                                       | I-6          |
| I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian .....                              | I-8          |
| I.4 Tujuan Penelitian .....   | I-8          |
| I.5 Manfaat Penelitian .....  | I-9          |
| I.6 Metodologi Penelitian.....  | I-9          |
| I.7 Sistematika Penelitian.....   | I-12         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....  | <b>II-1</b>  |
| II.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konsumen dalam<br>Melakukan Pembelian..... | II-1         |
| II.2 Strategi Pemasaran .....   | II-2         |
| II.3 Analisis Lingkungan (Internal – Eksternal) .....                           | II-3         |
| II.4 Matriks Internal Eksternal (GE/McKinsey Matrix) .....                      | II-10        |
| II.5 Matriks SWOT.....  | II-12        |
| II.6 Matriks QSP.....   | II-14        |
| II.7 <i>Pairwise Comparison</i> .....   | II-16        |
| II.7.1 Konsistensi.....   | II-17        |
| <b>BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....                            | <b>III-1</b> |
| III.1 Deskripsi Bisnis.....   | III-1        |
| III.2 Profil Konsumen.....  | III-3        |
| III.3 Visi dan Misi Perusahaan.....   | III-3        |
| III.4 Identifikasi Faktor Internal .....  | III-4        |

|   |             |
|---|-------------|
| III.4.1 Kekuatan dari Toko Olahraga X .....                         | III-5       |
| III.4.2 Kelemahan dari Toko Olahraga X .....                        | III-10      |
| III.5 Identifikasi Faktor Eksternal .....                           | III-12      |
| III.5.1 Lingkungan Makro.....                                       | III-12      |
| III.5.2 Lingkungan Mikro.....                                       | III-12      |
| III.5.3 Lingkungan Industri ( <i>Five Force Porter Model</i> )..... | III-12      |
| III.5.4 Peluang Toko Olahraga X .....                               | III-22      |
| III.5.5 Ancaman Toko Olahraga X .....                               | III-24      |
| III.6 Evaluasi Faktor Internal .....                                | III-25      |
| III.7 Evaluasi Faktor Eksternal.....                                | III-28      |
| III.7.1 Validasi Data Wawancara .....                               | III-31      |
| III.8 Matriks Internal dan Eksternal.....                           | III-33      |
| III.9 Analisis SWOT.....  | III-34      |
| III.9 Matriks <i>Qualitative Strategic Planning</i> (QSPM) .....    | III-37      |
| <b>BAB IV ANALISIS .....</b>  | <b>IV-1</b> |
| IV.1 Analisis Kondisi Toko Olahraga X Saat Ini .....                | IV-1        |
| IV.2 Analisis <i>Five Force Porter Model</i> .....                  | IV-5        |
| IV.3 Analisis Evaluasi Faktor Internal .....                        | IV-8        |
| IV.4 Analisis Evaluasi Faktor Eksternal .....                       | IV-9        |
| IV.5 Analisis Matriks Internal dan Eksternal.....                   | IV-10       |
| IV.6 Analisis Matriks SWOT .....                                    | IV-11       |
| IV.7 Analisis Matriks QSP.....                                      | IV-11       |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                             | <b>V-1</b>  |
| V.1 Kesimpulan .....  | V-1         |
| V.2 Saran .....   | V-1         |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

|              |  |        |
|--------------|--|--------|
| Tabel II.1   | Patokan Skala Dasar Penentuan Bobot .....  | II-17  |
| Tabel III.1  | Jenis Produk yang Dijual Toko Olahraga X .....                                       | III-6  |
| Tabel III.2  | Jam Buka Tutup Toko Olahraga X .....   | III-7  |
| Tabel III.3  | Rekapitulasi Faktor Internal.....  | III-11 |
| Tabel III.4  | Rekapitulasi Lingkungan Makro .....  | III-12 |
| Tabel III.5  | Faktor-faktor Internal Toko Olahraga X .....   | III-27 |
| Tabel III.6  | Rekapitulasi Pemberian Bobot Faktor Internal<br>( <i>Pairwise Comparison</i> ).....  | III-28 |
| Tabel III.7  | Total Kekuatan Faktor Internal Toko Olahraga X .....                                 | III-29 |
| Tabel III.8  | Faktor-faktor Eksternal Toko Olahraga X .....  | III-30 |
| Tabel III.9  | Rekapitulasi Pemberian Bobot Faktor Eksternal<br>( <i>Pairwise Comparison</i> )..... | III-30 |
| Tabel III.10 | Acuan Pemberian <i>Rating</i> Faktor Eksternal.....                                  | III-30 |
| Tabel III.11 | Total Kekuatan Faktor Eksternal Toko Olahraga X .....                                | III-31 |
| Tabel III.12 | Rekapitulasi Hasil Perhitungan Konsistensi .....                                     | III-32 |
| Tabel III.13 | Matriks Internal Eksternal Toko Olahraga X .....                                     | III-33 |
| Tabel III.14 | Matriks SWOT Toko Olahraga X .....   | III-36 |
| Tabel III.15 | Pembobotan QSPM Strategi SO .....  | III-38 |
| Tabel III.16 | Pembobotan QSPM Strategi WO Bagian 1 .....   | III-40 |
| Tabel III.17 | Pembobotan QSPM Strategi WO Bagian 2 .....   | III-41 |
| Tabel III.18 | Pembobotan QSPM Strategi ST .....  | III-42 |
| Tabel III.19 | Pembobotan QSPM Strategi WT .....  | III-44 |
| Tabel III.20 | Rekapituasi QSPM.....  | III-46 |

## DAFTAR GAMBAR

|               |  |        |
|---------------|--|--------|
| Gambar I.1    | Data Penjualan Tahun 2014 – 2018.....                                | I-3    |
| Gambar I.2    | Histogram Data Penerimaan Pasar Olahraga Global .....                | I-4    |
| Gambar I.3    | Metodologi Penelitian.....   | I-9    |
| Gambar II.1   | <i>Porter's Five Force Model</i> .....                               | II-8   |
| Gambar II.2   | Matriks Internal Eksternal.....                                      | II-11  |
| Gambar II.3   | Segmen 1 Matriks Internal Eksternal.....                             | II-12  |
| Gambar II.4   | Segmen 2 Matriks Internal Eksternal.....                             | II-12  |
| Gambar II.5   | Segmen 3 Matriks Internal Eksternal.....                             | II-13  |
| Gambar II.6   | Matriks SWOT.....  | II-13  |
| Gambar II.7   | Matriks QSP.....   | II-16  |
| Gambar III.1  | Letak Toko Olahraga X pada Peta .....                                | III-5  |
| Gambar III.2  | Lahan Parkir Toko Olahraga X.....                                    | III-9  |
| Gambar III.3  | Etalase Bertingkat Toko Olahraga X .....                             | III-10 |
| Gambar III.4  | <i>Porter's Five Forces Model</i> Toko Olahraga X.....               | III-13 |
| Gambar III.5  | Ancaman Pendetang Baru .....   | III-14 |
| Gambar III.6  | Ancaman Produk/Jasa Pengganti .....                                  | III-15 |
| Gambar III.7  | Kekuatan Tawar Menawar <i>Supplier</i> .....                         | III-17 |
| Gambar III.8  | Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....                                  | III-18 |
| Gambar III.9  | Letak Toko Olahraga X dan Kompetitor pada Peta<br>Kota Bandung ..... | III-20 |
| Gambar III.10 | Persaingan dengan Kompetitor .....                                   | III-21 |
| Gambar III.11 | Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung.....                        | III-22 |
| Gambar III.12 | Peningkatan Kesadaran Masyarakat dalam Berolahraga ....              | III-23 |
| Gambar III.13 | Komentar dan Ulasan Positif Konsumen .....                           | III-24 |
| Gambar III.14 | Generik <i>Porter Strategy</i> .....                                 | III-48 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran A: DAFTAR PERTANYAAN IDENTIFIKASI FAKTOR<br>INTERNAL DAN EKSTERNAL ..... | A-1 |
| Lampiran B: PENILAIAN BOBOT FAKTOR INTERNAL .....                                 | B-1 |
| Lampiran C: PENILAIAN BOBOT FAKTOR EKSTERNAL .....                                | C-1 |
| Lampiran D: PERHITUNGAN BOBOT ( <i>PAIRWISE COMPARISON</i> ) .....                | D-1 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai beberapa poin yang menjadi pendahuluan dilakukannya penelitian ini. Topik bahasan yang akan dibahas meliputi latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Lutan (1992), olahraga merupakan kegiatan otot yang energik dan dalam kegiatan itu atlet memperagakan kemampuan gerakanya (performa) dan kemampuan semaksimal mungkin. Menurut Liponski (2003), dalam bukunya yang berjudul "World Sports Encyclopedia", terdapat 8000 buah macam olahraga yang dimainkan di seluruh dunia. Indonesia memiliki bermacam-macam jenis olahraga yaitu modern dan tradisional. Pada tahun 2018, Indonesia bekerjasama dengan beberapa negara di Asia untuk menyelenggarakan kompetisi olahraga yang dikenal dengan nama Asian Games. Tribun News sendiri menyatakan bahwa terdapat 40 cabang olahraga yang dipertandingkan di Asian Games 2018. Sebagian olahraga memiliki tujuan kompetisi, sedangkan sebagian besar lainnya menurut data hasil penelitian yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia, mayoritas penduduk Indonesia yaitu sebesar 69,7 persen melakukan olahraga untuk menjaga kesehatan, sedangkan mereka yang melakukan olahraga untuk tujuan prestasi dan rekreasi hanya sebagian kecil saja yaitu masing-masing sebesar 6,8 persen dan 2,9 persen. Sisanya yaitu sebesar 20,7 persen memiliki tujuan lain.

Olahraga membutuhkan bermacam-macam sarana prasarana untuk dapat menunjang kegiatan tersebut. Beberapa sarana prasarana dibutuhkan untuk menunjang kegiatan olahraga dapat diakses melalui toko olahraga. Sarana prasarana tersebut dijual dengan merk yang beragam dengan rentang harga yang bermacam-macam pula. Rentang harga pada peralatan olahraga mengikuti pemilihan bahan, kualitas barang dan tingkat kepopuleran merk yang menjual peralatan olahraga tersebut

Kota Bandung merupakan salah satu kota wisata yang dapat diakses melalui jalur transportasi darat maupun transportasi udara. Menurut Badan Pusat Statistik Kota Bandung menyatakan bahwa jumlah wisatawan yang datang menuju Kota Bandung pada tahun 2016 mencapai 5.000.625 orang. Melihat jumlah wisatawan yang besar, Bandung menjadi kota yang ramai dan memunculkan berbagai usaha-usaha baru dari segala aspek wisata. Kota Bandung memiliki beberapa jalan umum yang merupakan jalan utama dan selalu ramai dilewati kendaraan setiap jamnya. Beberapa jalan utama yang terdapat di Kota Bandung adalah Jalan Asia Afrika, Jalan Otista, Jalan Soekarno Hatta, Jalan Merdeka, Jalan Cihampelas dan Jalan Sunda. Keenam jalan utama Kota Bandung merupakan akses utama dan menjadi jantung perdagangan dari kota ini. Sejumlah besar toko berdiri di samping jalan utama. Salah satu toko olahraga yang sudah lebih dari lima tahun berdiri di Kota Bandung adalah Toko Olahraga X yang didirikan pada tahun 2000.

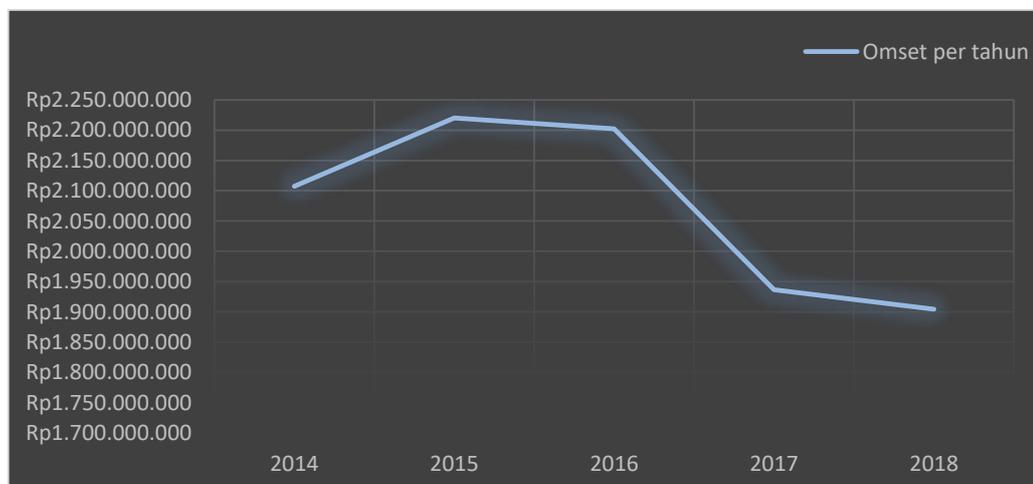
Jalan Otista merupakan salah satu jalan yang hanya dilewati oleh satu arah jalan. Toko Olahraga X merupakan salah satu toko yang terdapat di Jalan Otista. Toko ini menjual berbagai merk peralatan olahraga dengan target pasar menengah kebawah. Oleh karena itu, barang yang ditawarkan oleh Toko Olahraga X memiliki kualitas standar dengan harga yang terjangkau. Toko ini menjual berbagai macam peralatan olahraga yaitu raket badminton, raket tenis, meja pingpong, sepatu olahraga, berbagai jenis bola dan aksesoris olahraga seperti sarung tangan, kaos kaki, senar, penahan lutut dan siku, serta kaos olahraga.

Toko Olahraga X terdiri dari 2 lantai bangunan dengan pembagian lantai 1 terdiri dari etalase aksesoris olahraga, raket badminton, kaos olahraga, dan kasir sedangkan lantai 2 terdiri dari macam-macam sepatu olahraga seperti sepatu basket, futsal, sepakbola, dan badminton. Selain itu, toko ini menawarkan jasa penggantian senar untuk raket badminton dan tenis.

Toko Olahraga X beroperasi setiap hari dan tutup pada hari raya atau tanggal merah saja. Produk yang dijual oleh Toko Olahraga X memiliki harga yang bervariasi tergantung jenis produk dan merk dari produk tersebut. Produk yang menjadi unggulan dari Toko Olahraga ini adalah sepatu olahraga dan kaos olahraga. Kedua produk ini yang memberikan omset terbesar setiap tahunnya sejak Toko Olahraga X berdiri. Toko Olahraga X memiliki sistem penjualan secara langsung atau *personal selling* dimana tenaga manusia masih digunakan dalam

melayani konsumen secara langsung. Toko Olahraga X melayani konsumen secara langsung dan dilakukan oleh pegawai toko. Setelah itu, konsumen pada umumnya akan menanyakan spesifikasi dan keunggulan produk dari masing-masing merk. Setelah memilih produk yang akan dibeli, pegawai toko akan mengambil produk baru yang berada di gudang. Pegawai toko akan membawakan produk untuk dicoba oleh konsumen. Jika konsumen merasa nyaman, transaksi pembayaran pun dilakukan di kasir pada lantai 1 dari Toko Olahraga X. Produk yang dijual oleh Toko Olahraga X bervariasi dan original. Setiap 3 bulan, Toko Olahraga X selalu menampilkan model baru dari sepatu olahraga dan baju olahraga yang dijual sehingga konsumen dapat memiliki pilihan dalam menentukan model produk yang diinginkan.

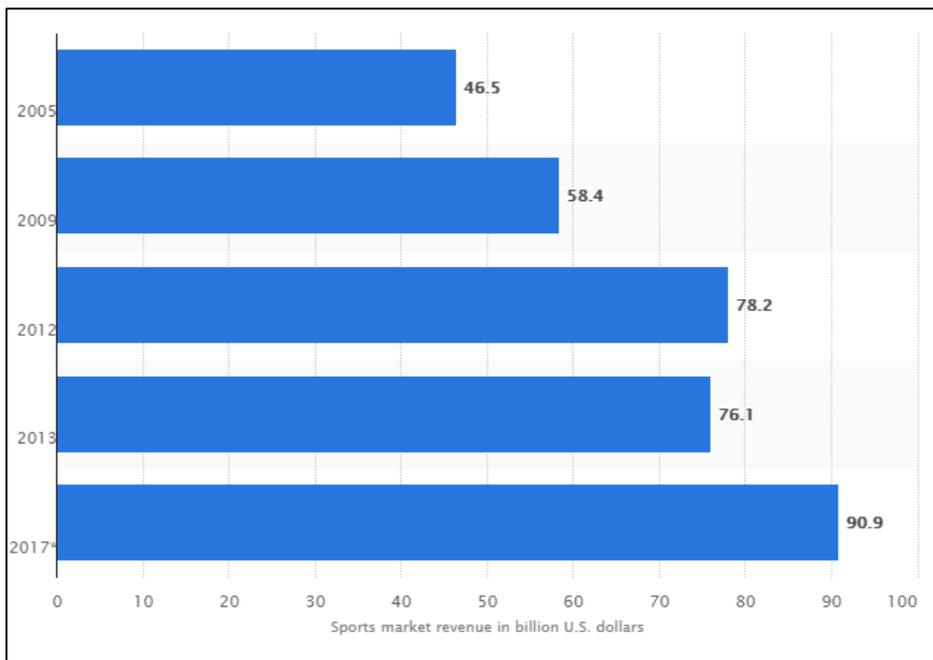
Menurut pemilik toko, cara penjualan *personal selling* berguna untuk memanjakan konsumen. Produk yang dijual dapat langsung dicoba oleh konsumen dan pada umumnya, konsumen tertarik dengan barang-barang lain yang dipajang pada etalase sehingga produk yang dibeli konsumen lebih banyak dari tujuan awalnya. Hal ini dilakukan pemilik toko sejak Toko Olahraga X berdiri. Pada awalnya, penjualan Toko Olahraga X mengalami peningkatan menurut pemilik toko dan mengalami kenaikan dan penurunan sejak tahun 2014 sampai 2016. Namun, dalam kurun waktu 2 tahun terakhir sejak tahun 2017 sampai 2018, penjualan cenderung mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini berpengaruh pada penurunan pendapatan yang mempengaruhi profit perusahaan. Berikut akan dijabarkan data penjualan pada tahun 2014 sampai pada tahun 2018 yang akan disediakan dalam bentuk grafik.



Gambar I.1 Data Penjualan Tahun 2014 – 2018

Gambar I.2 menjelaskan bahwa omset penjualan Toko Olahraga X mengalami penurunan signifikan pada tahun 2017 dan 2018. Berdasarkan data penjualan yang didapatkan selama lima tahun terakhir dari Toko Olahraga X dimulai dari tahun 2014 - 2018, diketahui bahwa pencapaian target penjualan terbaik pada tahun 2015. Selain itu, Toko Olahraga X memiliki pencapaian target penjualan paling rendah pada tahun 2018. Dengan melihat penurunan pada pendapatan perusahaan, pihak manajemen Toko Olahraga X memiliki keinginan untuk meningkatkan angka penjualan pada tahun-tahun selanjutnya agar Toko Olahraga X tetap dapat bersaing di pasar olahraga Kota Bandung.

Terlepas dari beberapa menurunnya penjualan pada Toko Olahraga X pada Gambar I.1, terdapat data dari sebuah penelitian yang membahas mengenai total pendapatan pasar olahraga global sejak tahun 2005 hingga 2017 yang menunjukkan bahwa pasar olahraga cenderung mengalami kenaikan. Oleh karena itu, menurunnya penjualan dari Toko Olahraga X perlu dilakukan pengkajian ulang karena pada pasar global sendiri, penjualan produk olahraga mengalami kenaikan. Berikut data kenaikan dari penerimaan di pasar olahraga global sejak tahun 2005 sampai 2017.



Gambar I.2 Histogram Data Penerimaan Pasar Olahraga Global (Sumber : <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/>)

Gambar 1.2 menjelaskan bahwa potensi pasar olahraga global sejak tahun 2005 sampai tahun 2017 mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Kenaikan pendapatan dari pasar olahraga yang terdapat pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2005 adalah sebesar 95,48 persen. Melihat kenaikan penerimaan pendapatan dari pasar olahraga global, perlu dilakukan perancangan strategi pemasaran yang baru agar penjualan dari Toko Olahraga X dapat mencapai target.

Saat ini, Toko Olahraga X membutuhkan perubahan strategi pemasaran agar dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Perancangan strategi pemasaran yang baik sangat penting agar dapat meningkatkan target penjualan dari Toko Olahraga X. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan perancangan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat meningkatkan target penjualan dari toko ini. Strategi pemasaran merupakan pola pikir yang digunakan oleh sebuah bisnis untuk mencapai tujuannya.

## **I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Dalam melakukan sebuah penelitian, identifikasi dan perumusan masalah merupakan tahap awal yang perlu dilakukan untuk mengetahui pokok permasalahan yang sedang terjadi dan akan diselesaikan. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dibahas pada subbab sebelumnya, dapat diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Toko Olahraga X menurunnya target penjualan pada tahun 2017 dan 2018. Masalah diidentifikasi melalui wawancara secara langsung dengan pihak manajemen Toko Olahraga X.

Melalui wawancara yang dilakukan dengan pemilik toko didapatkan beberapa penyebab yang menurut pemilik toko sendiri menjadi penyebab menurunnya penjualan pada kurun waktu 2 tahun terakhir yaitu persaingan dagang Toko Olahraga X dengan kompetitor. Menurut survey yang dilakukan, terdapat delapan buah toko olahraga lain yang berdekatan dengan Toko Olahraga X dalam radius 2 km. Selain kompetitor yang terletak berdekatan dengan Toko Olahraga X, terdapat satu buah penyebab lain yaitu kegiatan pemasaran toko olahraga ini kurang ditangani dengan baik karena kurangnya tenaga yang mengelola pemasaran produk. Pemilik toko jarang memasang untuk mempromosikan produk pada Toko Olahraga X. Hal ini dinilai penting karena iklan merupakan salah satu bentuk komunikasi antara Toko Olahraga X dengan

konsumen yang membutuhkan produk olahraga yang sesuai dengan keinginannya. Beberapa cara yang sudah dilakukan pemilik toko dalam menjaga hubungannya dengan pelanggan adalah pemberian diskon tambahan sebesar 10 persen untuk beberapa *item* yang dianggap sudah menjadi stok lama. Tetapi cara yang dilakukan oleh Toko Olahraga X ini dinilai tidak memberikan dampak yang signifikan.

Tahapan awal dalam merancang strategi pemasaran yang tepat menurut (Kotler, Philip, & Armstrong, 2008) adalah dengan melakukan analisis menyeluruh dari berbagai kondisi baik secara internal maupun eksternal. Metode yang dapat digunakan untuk memprioritaskan strategi pemasaran adalah analisis SWOT dan QSPM. Analisis tepat yang dapat dilakukan adalah dengan menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Toko Olahraga X. Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Toko Olahraga X adalah matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pemasaran. Tujuan dari analisis SWOT adalah memanfaatkan peluang sebaik-baiknya dengan kekuatan yang dimiliki oleh badan usaha dan meminimalisasi kekurangan yang dimiliki perusahaan (Kotler, Philip, & Armstrong, 2008).

Selain kurangnya pemasaran, Toko Olahraga X bersaing dengan kompetitor menjadi ancaman bagi usaha toko olahraga ini. Ancaman ini tidak hanya datang dari banyaknya jumlah toko yang menjual barang yang serupa dengan Toko Olahraga X. Tahun 2017 dan 2018, kompetitor Toko Olahraga X berkembang pesat jika dibandingkan tahun 2015 dan 2016. Selain itu, Toko Olahraga X juga belum mengetahui dengan jelas posisi pasar dari tokonya. Walaupun toko ini sudah menetapkan segmentasi pasarnya dikhususkan untuk kalangan ekonomi menengah keatas tetapi toko masih kesulitan untuk membangun posisinya di benak konsumen. Menentukan posisi pasar dari perusahaan merupakan dasar yang penting untuk mengembangkan strategi pemasaran yang tepat. Selain itu, menurut (Kotler, 1990), strategi pemasaran harus dapat melengkapi setiap unsur dalam elemen bauran pemasaran.

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijabarkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa Toko Olahraga X perlu melakukan perbaikan untuk meningkatkan penjualannya. Pihak manajemen toko perlu memahami faktor-faktor apa saja yang

perlu ditingkatkan bagi Toko Olahraga X. Oleh karena itu, berikut ini adalah rumusan masalah untuk permasalahan dari Toko Olahraga X.

1. Faktor-faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari pemasaran Toko Olahraga X?
2. Faktor-faktor eksternal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari pemasaran Toko Olahraga X?
3. Alternatif strategi apa saja yang dapat dirumuskan dari faktor-faktor yang menentukan pemasaran Toko Olahraga X?
4. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat untuk Toko Olahraga X dalam meningkatkan target penjualan?

### **I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Pada penelitian ini dilakukan beberapa pembatasan masalah yang berlandaskan pada beberapa asumsi. Pembatasan sendiri dilakukan agar penelitian yang dilakukan dapat memiliki fokus yang baik dengan cakupan yang tidak terlalu luas agar tidak menyebabkan bias yang besar. Berikut merupakan batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Data penjualan dari Toko Olahraga X yang digunakan adalah data penjualan lima tahun terakhir yaitu dihitung sejak tahun 2014 hingga 2018.
2. Penelitian yang dilakukan pada tahap perancangan strategi pemasaran dan tidak dilanjutkan sampai tahap penerapan.
3. Faktor-faktor internal dan eksternal didapatkan melalui wawancara dengan pihak manajemen Toko Olahraga X dan observasi perbandingan dengan kompetitor.
4. Kompetitor yang diamati di radius 2 km dari Toko Olahraga X berdiri.

Sedangkan asumsi dibuat untuk menyederhanakan penelitian dikarenakan sewaktu-waktu dapat terjadi perubahan di kondisi lapangan sehingga tidak dapat dijadikan bahan acuan. Selain itu, kondisi lapangan yang terlalu kompleks menjadi pertimbangan dibuatnya asumsi. Berikut asumsi yang digunakan dalam melakukan penelitian.

1. Kebijakan pemerintah yang digunakan berdasarkan pada undang-undang sebelum dilakukan pelantikan presiden dan wakil presiden 2019.

2. Keadaan ekonomi diasumsikan tidak mengalami lonjakan yang cenderung naik atau turun pada tahun 2019.

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijabarkan pada subbab I.2, dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini. Berikut tujuan penelitian yang akan dilakukan sebagai acuan penelitian.

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal yang dimiliki oleh Toko Olahraga X.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang dimiliki oleh Toko Olahraga X.
3. Mengidentifikasi alternatif strategi yang didapatkan dari faktor-faktor yang menentukan pemasaran Toko Olahraga X.
4. Mengetahui perancangan strategi pemasaran yang tepat bagi Toko Olahraga X dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman dari perusahaan dan analisis QSPM

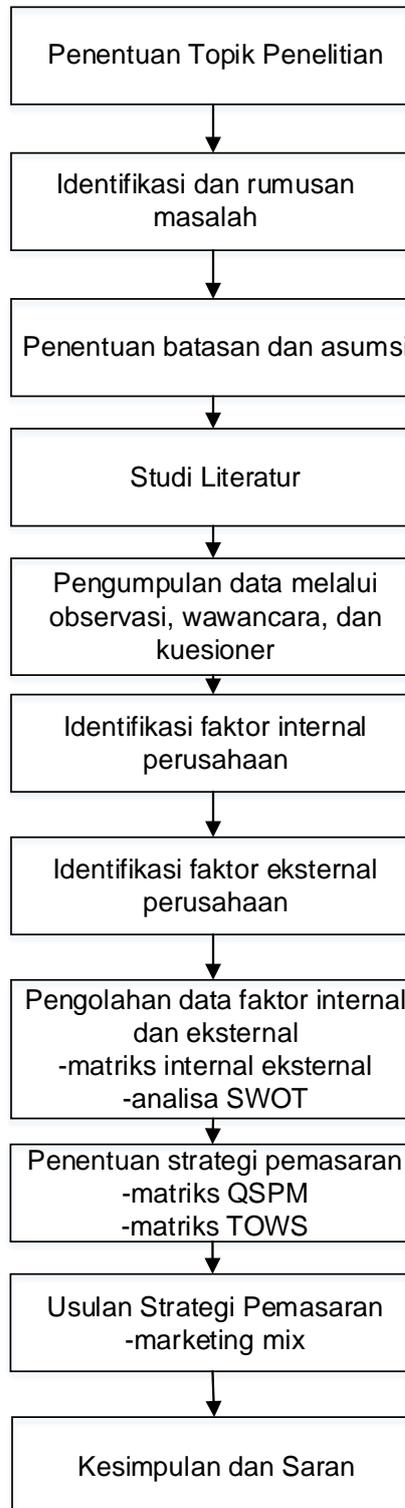
#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan. Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan pemilik usaha dapat menerapkan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan penjualan. Selain itu, peneliti berharap seiring berjalannya penelitian ini dapat menambah wawasan baru bagi peneliti.

#### **I.6 Metodologi Penelitian**

Dalam sebuah penelitian diperlukan metodologi penelitian yang menjadi dasar atau pedoman dalam melakukan penelitian. Metodologi penelitian membantu peneliti agar dapat melakukan penelitian secara bertahap atau sistematis. Terdapat 12 buah tahapan yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Tahapan-tahapan tersebut adalah penentuan topik penelitian, identifikasi masalah dan rumusan masalah, penentuan batasan dan asumsi, studi literatur, pengumpulan data, identifikasi faktor internal perusahaan, identifikasi faktor eksternal perusahaan, penentuan responden, pengolahan data faktor internal dan eksternal perusahaan, penentuan strategi pemasaran yang tepat,

usulan strategi pemasaran dan kesimpulan serta saran bagi Toko Olahraga X. Berikut ini merupakan penjabaran dari metodologi penelitian pada penelitian Toko Olahraga X.



Gambar 1.4 Metodologi Penelitian

Gambar I.4 merupakan alur dari metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Berikut akan dijabarkan masing-masing poin dari pembuatan metodologi penelitian.

1. Penentuan Topik Penelitian

Penentuan topik merupakan tahap awal dalam melakukan penelitian ini. Penentuan topik merupakan tahapan untuk mengetahui hal apa yang ingin dibahas secara mendalam pada penelitian ini. Pada penelitian ini hal yang menjadi pusat pembahasan adalah mengenai strategi pemasaran yang tepat dalam upaya meningkatkan penjualan Toko Olahraga X.

2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Setelah menentukan maka dilakukan identifikasi terhadap masalah yang ada serta menentukan rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian. Identifikasi masalah adalah mencari permasalahan-permasalahan yang terdapat pada objek penelitian. Sedangkan merumuskan masalah adalah menentukan permasalahan yang ingin dibahas lebih lanjut oleh peneliti dan dilakukan penyelesaian masalah.

3. Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Setelah melakukan identifikasi dan rumusan masalah, dilakukan pembatasan pada penelitian agar peneliti dapat tetap fokus dalam menyelesaikan permasalahan yang ingin dibahas. Selain itu perlu dibuat asumsi-asumsi yang dibutuhkan untuk mempermudah penelitian.

4. Studi Literatur

Pada tahap ini menjabarkan mengenai dasar-dasar teori yang digunakan dalam penelitian. Teori-teori ini berguna sebagai referensi bagi penulis untuk melakukan penelitian. Beberapa sumber yang dapat menjadi studi literatur bagi penulis melalui buku, jurnal dan data statistik yang dapat dipercaya kebenarannya.

5. Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan wawancara tahap awal mengenai kondisi perusahaan, kompetitor dan strategi pemasaran dari Toko Olahraga X dengan narasumber terkait serta dilakukan observasi secara langsung Data yang dibutuhkan dapat diperoleh dari hasil pengamatan secara langsung, wawancara kepada pemilik ataupun pegawai, serta referensi dari sumber-sumber terpercaya baik buku referensi ataupun jurnal.

6. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Setelah menentukan batasan dan asumsi dilakukan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mendukung menyelesaikan permasalahan yang terdapat pada penelitian dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan.

7. Pengolahan data faktor internal dan eksternal

Setelah dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dilakukan penentuan posisi pasar perusahaan. Penentuan posisi ini dilakukan dengan menggunakan matriks internal dan eksternal yang membagi perusahaan ke dalam sembilan kuadran.

8. Penentuan Strategi Pemasaran

Setelah melakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan analisis terhadap perumusan strategi dengan menggunakan matriks TOWS dan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix*.

8. Usulan Perancangan Strategi Pemasaran

Tahap terakhir yaitu melakukan pemberian usulan terhadap strategi pemasaran dari Toko Olahraga X. Pada awalnya, dilakukan analisis yang tepat terhadap pengolahan data yang sudah dilakukan sebelumnya. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui berbagai hal yang dapat menyebabkan terjadinya permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan secara detail. Setelah dilakukan analisis, terdapat tahap berikutnya yaitu melakukan perancangan strategi pemasaran berdasarkan analisis-analisis yang sudah dibuat.

### **I.7 Sistematika Penelitian**

Hasil penelitian akan disusun secara sistematis untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi penelitian. Pada bagian ini akan menjelaskan perancangan strategi pemasaran untuk Toko Olahraga X.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada Bab I akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan. Latar belakang adalah hal-hal yang menjadi dasar terjadinya penelitian. Melalui latar belakang, diidentifikasi masalah-masalah apa saja yang terjadi dan kemudian dirumuskan. Dari rumusan masalah, diketahui tujuan penelitian beserta dengan

batasan dan asumsi penelitian yang digunakan untuk membatasi penelitian agar tidak terlalu luas.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA.**

Pada bab ini menjabarkan mengenai teori dasar yang digunakan untuk penelitian yang dilakukan. Tinjauan pustaka berisi informasi-informasi yang didapatkan dari media buku, jurnal, artikel, dan data-data statistik yang berguna bagi penelitian. Beberapa teori yang digunakan dalam penelitian adalah AHP, manajemen pemasaran, strategi pemasaran, *pairwise comparison*, *porter's five force model* dan matriks internal eksternal.

## **BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini berisi pengumpulan data dan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner. Pengolahan data dilakukan berdasarkan beberapa metode yang telah dipilih oleh peneliti. Bab ini berisi sub bab deskripsi bisnis, profil konsumen, *porter's five force model*, identifikasi faktor internal, identifikasi faktor eksternal, evaluasi faktor internal dan eksternal, matriks internal eksternal, matriks TOWS, matriks QSPM, bauran pemasaran, usulan pada strategi level fungsional pemasaran Toko Olahraga X.

## **BAB IV ANALISIS**

Pada bab ini berisikan analisis-analisis dari penelitian yang telah dilakukan. Analisis merupakan tahap yang dilakukan setelah pengolahan data selesai dilakukan. Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap kondisi Toko Olahraga saat ini, analisis identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, analisis *porter's five forces model*, analisis matriks internal dan eksternal, analisis matriks TOWS, analisis QSPM dan analisis usulan strategi pemasaran Toko Olahraga X.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan adalah hasil penelitian yang telah dilakukan. Saran merupakan usulan yang diberikan untuk hasil yang lebih baik.