

## PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TIGOR

Theodorus Ivan Pratama

Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya  
E-mail: Theodorusivandog@gmail.com

**Abstract:** *This research was conducted to plan the company's marketing strategy to increase company sales at Tigor. The study offers practical benefits to the company regarding appropriate marketing strategies. This study used qualitative methods. The samples were drawn purposively. The data were validated with triangulation technique. SWOT analysis was employed to analyze the internal environment of the company, meanwhile five forces analysis was used to analyze the external environment of the company. The results of the external and internal analysis were presented in the swot matrix. Based on the results of the analysis, the this study found that the company needs to conduct SO strategy: a strength-oriented strategy.*

**Key Word:** *Marketing strategy, Five force analysis, SWOT analysis*

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan untuk merencanakan startegi pemasaran perusahaan Tigor untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah untuk menerapkan strategi pemasaran yang tepat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penetapan narasumber menggunakan *purposive sampling*. Keabsahan data uji dengan metode triangulasi sumber. Analisis lingkungan internal perusahaan menggunakan analisis SWOT. Analisis lingkungan eksternal perusahaan menggunakan analisis *five forces*. Hasil dari analisis eksternal dan internal ini kemudian dimasukkan ke dalam matriks SWOT. Berdasarkan hasil analisis, strategi yang direncanakan untuk perusahaan Tigor adalah Strategi SO, tepatnya strategi berorientasi pertumbuhan.

**Kata kunci:** Strategi pemasaran, Analisis *five forces*, Analisis SWOT.

### PENDAHULUAN

Perkembangan dan kemajuan teknologi yang semakin mengglobal membawa dampak pada dunia usaha. Banyak bisnis *start-up* yang mulai mengembangkan usahanya agar menjadi besar dan terus-menerus melakukan ekspansi bisnis agar semua masyarakat mengenal bisnis tersebut. Tidak jarang dari bisnis *start-up* tersebut yang bisa memenangi persaingan dipasar. Memiliki strategi handal dapat digunakan menjadi kelebihan dan ciri khas dari perusahaan tersebut. Produk Tigor menjual produk secara door to door dan untuk jumlah produk disesuaikan dengan jumlah pesanan.

Perusahaan Tigor berlokasi di Surabaya Barat. Rumah produksi kami pun daerah Surabaya barat. Masalah yang dihadapi oleh Tigor adalah penjualan dan laba yang cenderung mengalami penurunan, bisa dilihat penjualan tertinggi Tigor pada bulan Maret-Mei 2016 dengan penghasilan kotor Rp 805.000,00. Penghasilan kotor terendah Tigor pada bulan Oktober dengan jumlah Rp 56.000,00 dan bulan November dengan jumlah Rp 98.000,00. Kesimpulan rata-rata penjualan Tigor adalah Rp 572.250,00. Berdasarkan data ini, peneliti bermaksud untuk menyusun strategi pemasaran pada perusahaan Tigor. Berdasarkan latar belakang yang sudah penulis jelaskan, bisnis ini ingin mengetahui bagaimana cara menetapkan perencanaan strategi pemasaran perusahaan Tigor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merencanakan strategi pemasaran perusahaan Tigor.

## **LANDASAN TEORI**

### **Strategi Pemasaran**

Menurut Daft dalam (Taufik dan Suprajang, 2015: 33) strategi secara eksplisit, yakni rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Inti perumusan strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain. Strategi tentu saja berubah seiring waktu sesuai dengan kondisi lingkungan, namun agar tetap kompetitif, perusahaan membuat strategi yang berfokus kepada kompetensi dasar, mengembangkan sinergi, dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Pearce dan Robinson dalam (Taufik dan Suprajang, 2015: 33) Strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebuah strategi merupakan rencana permainan yang akan dilakukan oleh perusahaan.

### **Five Forces Analysis**

#### **Ancaman pendatang baru**

Menurut David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343) Setiap pendatang baru yang masuk dalam suatu industri pastinya akan menyebabkan persaingan antar industri itu semakin ketat. Ada enam sumber utama rintangan yang masuk yaitu Porter dalam (Foris dan Mustamu, 2015: 737) yaitu skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, dan biaya tak menguntungkan terlepas dari skala

#### **Kekuatan tawar menawar pemasok**

Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harganya. Menurut Pearce and Robinson dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343), pemasok disebut kuat jika: didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terfokus daripada industri dimana mereka menjual, produknya unik atau setidaknya berbeda dengan yang lainnya, produk pemasok merupakan input terpenting bagi bisnis, industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

#### **Kekuatan tawar-menawar konsumen**

Menurut David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343), kekuatan tawar-menawar pembeli juga besar jika produk yang dijual itu standar atau tidak berbeda dengan produk pesaingnya. Ketika dalam kasus ini, pembeli dapat melakukan negosiasi harga dan meminta garansi. Kekuatan daya tawar menawar konsumen meningkat jika konsumen membeli dalam jumlah yang banyak yang membuat pembeli tersebut penting bagi perusahaan, produknya tidak terdiferensiasi atau tidak berbeda dengan pesaing, adanya informasi mengenai produk (harga, kualitas, produk, dan biaya), mudahnya pelanggan untuk berpindah ke pesaing lain, perusahaan mengalami penurunan permintaan.

#### **Ancaman produk pengganti**

Menurut David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343), adanya produk pengganti yang meletakkan batas tertinggi harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen berpindah ke produk pengganti. Batas tertinggi harga sama dengan batas tertinggi laba dan kompetisi antara pesaing lebih hebat. Tekanan persaingan meningkat dari bertambahnya produk pengganti karena harga relatif produk pengganti turun dan biaya peralihan konsumen juga turun.

#### **Persaingan antara perusahaan pesaing**

Persaingan antara pesaing industri yang ada berusaha untuk merebut posisi dengan menggunakan strategi kompetisi harga, pengenalan produk, dan persaingan iklan. Persaingan yang ketat disebabkan beberapa faktor yaitu banyaknya kompetitor atau secara kasar kekuatan dan besar perusahaan sama, perkembangan industri rendah yang membuat persaingan untuk merebut pasar semakin meningkat, produk atau jasa tidak berbeda dengan yang lainnya atau tidak adanya peralihan

biaya, biaya tetap tinggi atau produknya mudah hancur sehingga keinginan untuk menurunkan harga semakin besar, penambahan kapasitas dalam jumlah yang besar, halangan berhenti tinggi, persaingan yang beragam dalam hal strategi, keaslian dan kepribadian perusahaan.

### SWOT Analysis

Menurut Cymbidiana & Rosidi (2013), Analisa SWOT perusahaan terdiri dari :

1. *Strength* (kekuatan): *Strength* terdiri dari kualitas produk, citra perusahaan, hubungan konsumen-pemasok, kesejahteraan karyawan, hubungan kerja, pelayanan, dan lokasi perusahaan.
2. *Weakness* (kelemahan): *Weakness* terdiri dari sumber daya keuangan, pengelolaan keuangan, lokasi perusahaan, pemasaran, program kerja, perekrutan karyawan, dan jam kerja.
3. *Opportunity* (peluang): *Opportunity* terdiri dari daya tarik masyarakat, potensi pasar, membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok, dan teknologi.
4. *Threat* (ancaman): *Threat* terdiri dari pesaing dan pendatang baru, daya tawar-menawar konsumen, daya tawar-menawar pemasok, dan teknologi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penulis menggunakan pendekatan secara kualitatif. Metode kualitatif merupakan salah satu metode yang mengambil arti dan hasil analisa melalui data dari narasumber yang bersangkutan dan bersifat jawaban yang lebih pasti. Menurut Moleong dalam (Rahayu dan Retnani, 2016: 3) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

### Penentuan Informan

Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015: 176) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Peneliti menentukan beberapa orang yang menjadi informan sebagai berikut:

- a. Konsumen memiliki kriteria yaitu: (1) orang yang menyukai makanan siap saji (2) telah melakukan pembelian minimal dua kali pada perusahaan Tigor.
- b. Kompetitor memiliki kriteria yaitu: (1) perusahaan yang mempunyai toko roti di Surabaya (2) sudah beroperasi minimal 2 tahun.

Pakar Strategi Pemasaran memiliki kriteria yaitu: (1) sudah berpengalaman dibidangnya (2) minimal sudah sarjana satu

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Wawancara bertujuan untuk memperoleh data mengenai bentuk-bentuk tertentu dari semua responden. Wawancara dalam penelitian ini adalah semi-terstruktur. Peneliti menggunakan metode ini untuk dapat menggali lebih dalam dari pertanyaan dan jawab dari informan.

### Validitas dan Reliabilitas

Validitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Menurut Sugiyono (2015: 275) diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan wawancara kepada sumber-sumber yang berbeda. Peneliti menggunakan triangulasi sumber karena dapat membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari penelitian.

### Metode Analisis Data

Langkah-langkah analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Mengumpulkan dan menggabungkan data dari hasil wawancara, setelah itu mereduksi data yang tidak diperlukan dalam penelitian.
2. Melakukan analisis faktor eksternal dengan menggunakan *five forces analysis*.
3. Melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dari strategi pemasaran Tigor yang selama ini telah dijalankan.
4. Menentukan posisi kuadran Tigor pada diagram matriks berdasarkan hasil perhitungan matriks SWOT.
5. Menganalisa diskusi dengan narasumber untuk menentukan strategi dari hasil posisi kuadran Tigor yang paling tepat guna memperkuat pemasarannya.
6. Menyusun simpulan atas penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *Five Forces Analysis*

Informan yang digunakan untuk analisis *five forces* terdiri dari dua kompetitor. Kompetitor pertama yaitu Robert Peter Rajimin berprofesi sebagai pemilik dari Tiroti *bakery*. Kompetitor kedua yaitu Matthew Yuwono berprofesi sebagai asisstant manager dari Baker's oven.

### Ancaman pelaku bisnis baru

**Tabel 1 Ringkasan Wawancara Ancaman Pendatang Baru**

Indikator	Informan		
	Robert Peter	Matthew Yuwono	Carolina Novi M. (Pakar)
Modal	Membutuhkan modal yang besar	Tidak membutuhkan modal besar	"..begini ketika ada pendatang baru yang memiliki bisnis yang sama, ya paling perangnya perang harga atau paling perangnya perang value gitu ya, tetapi harus ada persiapan juga ketika muncul pendatang baru yang mungkin produknya berbeda tetapi value yang diberikan itu sama atau mungkin keluar produk dengan value yang sama , tetapi dengan konsep yang berbeda." (Lampiran F-21, P-9)
Diferensiasi	Sangat penting memiliki diferensiasi	Sangat penting memiliki diferensiasi terutama dalam hal servis	
Pesaing	Memberikan harga yang bersaing, servis dan promosi yang kuat	Mendalami bisnis pastry dan mengutamakan servis layanan perusahaan	

### Sumber: Data diolah

Modal adalah suatu yang sangat dibutuhkan untuk memulai suatu usaha. Bisnis *pastry* terkadang membutuhkan modal yang besar dan ada juga yang membutuhkan modal kecil. Semua tergantung dari *owner* perusahaan untuk mengelola bagaimana cara untuk membuat suatu usaha yang bermodal kecil atau besar. Modal yang besar diperlukan untuk biaya peralatan, seperti oven, pemanggang, mixer, blender, pengaduk roti, dan lain-lain.

Tidak hanya modal, diferensiasi juga dibutuhkan terutama dalam memberikan pelayanan yang berbeda. Contohnya memberikan kualitas pelayanan yang tinggi, *fast response*, harga murah tetapi produk berkualitas, diskon-diskon yang tinggi, *request* model kue, pengiriman tepat waktu dan lain-lain. Diferensiasi membantu dalam pembeli untuk menentukan dalam berbelanja di perusahaan mana yang akan dipilihnya dan juga memiliki potensi yang lebih tinggi untuk memilih brand yang akan diambilnya.

Untuk dapat terus bersaing, pebisnis *pastry* juga harus tau cara menghadapi pemain-pemain lama yang sudah memiliki brand yang kuat dan sudah lama terjun didalam bisnis ini. Salah satu cara untuk dilakukan dalam menghadapi pemain-pemain lama yaitu dengan menjual barang yang tidak ada dipasaran dan memberikan harga yang terjangkau untuk produk yang baru. Dikarenakan banyak perusahaan pastry menjual produk yang sama, hanya perbedaan terletak pada perbandingan harga.

Oleh karena itu harus adanya inovasi-inovasi produk yang lebih agar masyarakat tertarik untuk mencoba dan mengetahui produk-produk apa saja yang baru dipasaran saat ini.

Hal ini diperkuat oleh modifikasi dari Porter dalam (Foris dan Mustamu, 2015: 737) yang menyatakan bahwa kebutuhan modal, diferensiasi produk dan pesaing merupakan indikator dari ancaman pendatang baru. Hasil dari analisis ancaman pendatang baru dapat dilihat di Tabel 1 dengan metode penilaian sebagai berikut (David, 2010: 158):

1. Pemberian bobot pada tiap-tiap faktor sesuai dengan kepentingan daripada pengaruh faktor tersebut, pembobotan dinilai dari angka 0,0 (tidak penting) hingga angka 1 (sangat penting). Jumlah bobot yang diberikan pada setiap faktor harus sama dengan 1,0.
2. Pemberian peringkat dari nilai 1 hingga nilai 4 kepada masing-masing faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4= merespons sangat bagus, 3= responsnya diatas rata-rata, 2= responsnya rata-rata, 1= responsnya dibawah rata-rata.
3. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
4. Jumlah skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

**Tabel 2 Hasil Analisis Ancaman Pendatang Baru**

No.	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1.	Modal yang kecil	0,25	2	0,50
2.	Diferensiasi produk	0,48	3	1,44
3.	Menghadapi pesaing	0,27	4	1,08
<b>Total</b>		1		3,02

**Sumber: Data diolah**

Cara menghadapi pesaing memiliki bobot tertinggi karena kedua informan mengatakan kalau indikator ini sangat penting untuk menghadapi para pesaing yang akan datang dalam dunia *pastry*. Pada peringkat ke-2 adalah diferensiasi produk karena kedua perusahaan harus adanya diferensiasi produk untuk membedakan antara para pesaingnya. Yang terakhir adalah modal, karena modal kurang bagus buat perusahaan Ko Matthew sedangkan untuk Ko Robert membutuhkan modal untuk investasi alat-alat dan peralatan lainnya.

#### **Kekuatan tawar-menawar pemasok**

**Tabel 3 Ringkasan Wawancara Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Indikator	Informan		
	Robert Peter	Matthew Yuwono	Carolina Novi M. (Pakar)
<b>Dominasi pemasok</b>	Berpengaruh karena memberikan dampak bagi perusahaan	Mempengaruhi	“..berarti sebenarnya bargaining positionnya perusahaan lebih tinggi, tapi ketika pemasok lebih sedikit, jadi pemasok itu tidak banyak biasanya bargaining positionnya lebih tinggi pemasok.” (Lampiran F-22, P-10)
<b>Produk pemasok</b>	Mempengaruhi	Mempengaruhi	

**Sumber: Data diolah**

Dominasi pemasok dapat mempengaruhi perusahaan dari Ko Robert dan Ko Matthew, karena pemasok adalah orang yang menyuplai semua bahan pada pembuatan produk. Jumlah pemasok pada kedua perusahaan tidak hanya tergantung pada satu pemasok, karena jika bergantung pada satu pemasok mereka kesulitan untuk memproduksi produk mereka.

Produk pemasok sangat berpengaruh terhadap penjualan perusahaan. Produk pemasok yang dimaksud adalah pemilihan dalam kualitas produk pemasok yang akan dipilih sebagai bahan-bahan dasar dari pembuatan kue. Jumlah produk pemasok pun tidak banyak yang mereka pilih, karena sudah ada kerja sama dan penyesuaian harga dalam mengambil produk pemasok tersebut.

Hal ini diperkuat oleh modifikasi dari Pearce dan Robinson dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015:343) yang menyatakan: dominasi pemasok dan produk pemasok merupakan indikator dari kekuatan tawar-menawar pemasok.

**Tabel 4 Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

No	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1.	Pengaruh pemasok pada perusahaan	0,47	1	0,47
2.	Produk Pemasok yang menjadi kualitas bahan baku	0,53	3	1,59
<b>Total</b>		1		2,06

**Sumber: Data diolah**

Pemilihan produk pada pemasok menjadi tertinggi karena kedua perusahaan sangat merespon baik pada hal ini dan menjaga kualitas produk pemasok agar menjadi citra perusahaan yang berkualitas, sedangkan pengaruh pemasok pada perusahaan menjadi terendah karena kedua perusahaan memberikan respon yang rendah terhadap hal ini.

#### **Kekuatan tawar-menawar pembeli**

**Tabel 5 Ringkasan Wawancara Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Indikator	Informan		
	Robert Peter	Matthew Yuwono	Carolina Novi M. (Pakar)
<b>Jumlah konsumen</b>	Ribuan orang	Ratusan orang	“..Artinya pesaingannya sangat tinggi bargaining positionnya konsumen akan tinggi karena apa, dia bisa milih kok.” (Lampiran F-22, P-11)
<b>Jumlah produk</b>	Berbagai macam produk roti dan cake	Berbagai macam produk roti dan cake	
<b>Produk pengganti</b>	Belum ada	Mempunyai produk substitusi yang berkualitas	

**Sumber: Data diolah**

Jumlah pembeli dalam kedua perusahaan ini dapat dikatakan cukup besar dikarenakan tidak dapat di hitung berapa yang akurat untuk jumlah konsumennya, tapi bisa dibilang mencapai ribuan (Robert) dan ratusan (Matthew). Para konsumen akan membeli produk yang mereka inginkan dari perusahaan, dan membeli produk dari perusahaan lain juga, oleh karena itu jumlah pastinya tidak dapat diketahui. Banyaknya jumlah pembeli dalam industri ini juga berpengaruh terhadap penjualan perusahaan.

Cakupan dalam kekuatan tawar-menawar pembeli juga dapat dilihat dari jumlah produk yang di keluarkan dari kedua perusahaan, karena jika sebuah perusahaan mengeluarkan jenis produk yang banyak maka akan ada daya tawar-menawar untuk produk yang lain agar menyamakan harga yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut. Jumlah produk yang semakin banyak akan menarik minat beli para konsumen, dan semakin banyak juga tawar-menawar atau permintaan diskon pada konsumen yang sudah menjadi konsumen yang sering membeli pada perusahaan.

Cakupan lainnya yaitu konsumen akan memikirkan untuk mengambil produk substitusi yang akan diambil dalam sebuah perusahaan, tetapi pada kedua perusahaan ada yang tidak mempunyai produk substitusi, dan perusahaan lainnya memiliki produk tersebut dan menjaga kualitas produk substitusi sehingga bisa konsumen gampang mengambil suatu pilihan lain. Produk substitusi berkaitan dengan kekuatan tawar-menawar sebab konsumen sering melakukan permainan harga untuk mengambil pilihan kedua agar bisa mendapatkan produk yang diinginkan bisa sesuai dengan keinginannya.

Hal ini diperkuat oleh modifikasi dari David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343) yang menyatakan bahwa jumlah konsumen, jumlah produk dan produk pengganti merupakan indikator dari kekuatan tawar-menawar pembeli.

**Tabel 6 Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

No.	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1.	Jumlah konsumen berpengaruh pada penjualan	0,44	4	1,76
2.	Jumlah produk pada pemilihan konsumen	0,37	2	0,74
3.	Produk pengganti terhadap pemilihan konsumen	0,19	1	0,19
<b>Total</b>		1		2,71

**Sumber: Data diolah**

Banyaknya jumlah pembeli berpengaruh terhadap penjualan dan memiliki bobot tertinggi karena banyaknya pembeli dianggap penting bagi perusahaan karena membantu dalam menaikkan jumlah penjualan. Sedangkan jenis produk hal ini kurang berpengaruh dalam penjualan, karena konsumen akan tetap membeli jika produk yang dikeluarkan oleh perusahaan sudah memiliki produk yang cukup terkenal. Untuk produk substitusi memiliki bobot paling rendah karena perusahaan kurang merespon pada indikator ini.

#### Ancaman produk substitusi

**Tabel 7 Ringkasan Wawancara Ancaman Produk Substitusi**

Indikator	Informan		
	Robert Peter	Matthew Yuwono	Carolina Novi M. (Pakar)
<b>Harga</b>	Menentukan beberapa biaya lalu melakukan perhitungan	Tergantung dari budget pembeli	“..Artinya, kita mesti siap-siap inovasi supaya ketika ada produk pengganti itu kita sudah siap untuk mempunyai differensiasi..” (Lampiran F-23, P-13)
<b>Ketersediaan</b>	Tidak ada	Menyediakan produk substitusi	

#### Sumber: Data diolah

Cara menentukan harga produk bagi kedua perusahaan sangat berpengaruh dalam penjualan, karena harga yang ditentukan oleh tiap perusahaan sudah diperhitungkan. Harga merupakan ancaman produk substitusi yang sangat sensitif karena dengan perbedaan harga dan memiliki barang yang sama, konsumen akan mencari harga yang murah dan kualitas yang sama.

Cakupan lainnya yaitu ketersediaan, hal ini memungkinkan konsumen untuk membandingkan produk utama dengan produk substitusi. Konsumen juga dapat lebih memilih produk substitusi untuk dibeli daripada produk utama.

Hal ini diperkuat oleh modifikasi dari David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015: 343) yang menyatakan bahwa harga dan ketersediaan merupakan indikator dari ancaman produk substitusi.

**Tabel 8 Hasil Analisis Ancaman Produk Substitusi**

No.	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1.	Penentuan terhadap harga jual	0,58	3	1,74
2.	Tersedianya produk substitusi	0,42	1	0,42
<b>Total</b>		1		2,16

#### Sumber: Data diolah

Bobot tertinggi dengan indikator penentuan terhadap harga jual, karena harga jual sangat berpengaruh dalam ancaman produk substitusi yang akan datang dan memasuki pasaran. Indikator selanjutnya yaitu ketersediaan, karena dengan adanya produk substitusi akan mempengaruhi konsumen dalam bertransaksi, konsumen akan lebih banyak memilih dalam pilihan yang ditawarkan pada perusahaan tertentu.

#### Persaingan antara perusahaan pesaing

**Tabel 9 Ringkasan Wawancara Persaingan Antara Perusahaan Pesaing**

Indikator	Informan		
	Robert Peter	Matthew Yuwono	Carolina Novi M. (Pakar)
<b>Kompetitor</b>	Kekuatan perusahaan lain yang ketat	Yakin dengan keunggulan perusahaan	“..Kuliner itu sekarang persaingannya sudah sangat kompetitif banget bahkan red ocean..” (Lampiran F-23, P-14)
<b>Perkembangan</b>	persaingan masih cukup besar untuk di Indonesia	persaingan yang ketat	
<b>Biaya keuntungan</b>	Untuk roti Rp 3000,00 - Rp 5000,00. Untuk cake tergantung request customer dan keuntungan 50%.	Tergantung dari budget pembeli	

#### Sumber: Data diolah

Tingkat persaingan industri ini dengan kompetitor sangat ketat dan menjaga keunggulan dari setiap perusahaan merupakan suatu perbedaan tersendiri dari kompetitor-kompetitor yang ada dalam persaingan.

Dalam perkembangan bisnis untuk industri ini harus ada menjaga inovasi dan hal-hal yang menjadi berbeda dengan kompetitor perusahaan, karena setiap kompetitor akan ada menjual barang yang sama dan akan bersaing di pasaran.

Biaya untuk setiap produk untuk perusahaan Ko Robert berkisar Rp 3000,00 - Rp 5000,00 dan margin keuntungan yang didapat 50% dari harga yang ditentukan. Untuk perusahaan Ko Matthew, harga yang ditentukan sesuai dengan *budget* konsumen. Biaya keuntungan bisa kita sesuaikan jika kompetitor semakin banyak dan harga yang ditawarkan oleh kompetitor juga sangat murah.

Hal ini diperkuat oleh modifikasi dari David dalam (Gunawan dan Indriyani, 2015:343) yang menyatakan bahwa kompetitor, perkembangan, dan biaya keuntungan merupakan indikator dari persaingan antara perusahaan pesaing.

**Tabel 10 Hasil Analisis Persaingan Antara Perusahaan Pesaing**

No.	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1.	Menghadapi kompetitor	0,23	2	0,46
2.	Perkembangan dalam dunia pastry	0,47	4	1,88
3.	Margin keuntungan	0,3	3	0,9
<b>Total</b>		1		3,24

**Sumber: Data diolah**

Persaingan dalam industri *pastry* semakin ketat, bobot tertinggi dalam indikator persaingan antara perusahaan pesaing adalah perkembangan dalam dunia *pastry*, perusahaan sangat merespon ini karena mereka sama-sama menjalani hal ini dengan menghadapi kompetitor yang terjun dalam dunia bisnis ini.

Selanjutnya bobot yang kedua adalah cara menghitung margin keuntungan pada tiap produk, karena dalam hal ini kedua perusahaan merespon dengan baik dan penentuan harga jual produk sangat bersaing di dunia industri ini, karena harga merupakan salah satu aspek yang dilihat oleh para konsumen.

Bobot yang paling rendah adalah menghadapi kompetitor dalam industri ini, karena sudah banyak kompetitor yang mereka hadapi dan sudah dijalankan oleh kedua perusahaan, juga mereka memiliki keunggulan tersendiri tiap produk yang dijual. Perusahaan juga kurang merespon dengan baik dalam indikator ini.

## Analisis SWOT

### Kekuatan

Kekuatan dalam perusahaan Tigor yaitu mempunyai produk berkualitas dan memiliki citra yang dipercaya. Dengan memberikan produk yang berkualitas, dapat dipastikan konsumen akan melakukan *repeat order*, sehingga konsumen sudah tidak ragu lagi untuk melakukan transaksi di perusahaan karena sudah mengetahui dengan pasti kualitas produk yang diberikan memuaskan dan layanan yang diberikan pula terbaik dari perusahaan Tigor. Citra perusahaan yang dapat dipercaya dan dapat menarik konsumen untuk berbelanja pada perusahaan karena citra perusahaan dapat menjadi tolak ukur bagi konsumen ketika baru pertama kali akan berbelanja *online*. Citra perusahaan memiliki kualitas produk yang baik, harga yang bersaing, testimoni konsumen, dan memiliki banyak *follower* di media sosial.

Kekuatan lain dari perusahaan ini adalah pelayanan yang ramah, *fast response*, harga yang bersaing dan terbilang murah, tanggung jawab jika ada kesalahan dalam penjualan dan menjaga hubungan konsumen dengan baik. Hal ini diperkuat oleh Cymbidiana & Rosidi (2013) yang menyatakan Strength terdiri dari kualitas produk, citra perusahaan, hubungan konsumen-pemasok, kesejahteraan karyawan, hubungan kerja, pelayanan, dan lokasi perusahaan.



### Kelemahan

Kelemahan dalam Perusahaan Tigor adalah dalam segi pemasaran karena kurang begitu dikenal sehingga hanya sedikit konsumen yang mengetahui. Pemasaran yang dimaksud adalah pengenalan produk untuk dapat menarik calon pembeli maupun pembeli yang sudah pernah melakukan transaksi sehingga bisa *second purchase* di Tigor.

Perusahaan harus dapat menginformasikan produk apa yang mereka jual untuk tetap menjaga hubungan dengan konsumen. Pemasaran yang dilakukan oleh Tigor dalam segi media sosial sangatlah kurang dan kurang terinovasi dalam segi varian rasa dan kurang mengunggah foto-foto terbaru di media sosial yang ada. Kelemahan yang pernah dialami oleh Tigor adalah roti yang setelah lama di goreng, jika dibiarkan maka akan dingin dan mengeluarkan minyak yang banyak.

Hal ini diperkuat oleh Cymbidiana & Rosidi (2013) yang menyatakan *weakness* terdiri dari sumber daya keuangan, pengelolaan keuangan, lokasi perusahaan, pemasaran, program kerja, perekrutan karyawan, dan jam kerja.

### Peluang

Peluang dari perusahaan adalah teknologi yang semakin berkembang dan semakin canggih. Oleh karena itu dalam keterkaitan dengan pemasaran yaitu cara memasarkan melalui media-media sosial yang sedang *booming*, hal ini dinyatakan oleh Kevin Winaga. Karena dengan begitu, banyak orang bisa mengetahui Tigor dengan cepat. Peluang yang didapat oleh Tigor dari segi inovasi produk, karena konsumen juga menginginkan produk yang banyak dan bervariasi dalam segi rasa.

Selain itu, daya tarik masyarakat juga bisa menjadi peluang bagi perusahaan. Karena masyarakat tertarik dengan makanan cepat saji dan makanan yang cepat sampai ke tangan konsumen. Oleh karena itu, Tigor mempertahankan daya tarik dari konsumen-konsumen Tigor yang sudah pernah membeli dan memberikan kesan yang baik bagi pelanggannya. Produk yang unik juga menjadi daya tarik masyarakat karena dalam bisnis *pastry*, orang menyukai barang-barang unik dan yang tidak umum di masyarakat. Hal ini diperkuat oleh Cymbidiana & Rosidi (2013) yang menyatakan *opportunity* terdiri dari daya tarik masyarakat, potensi pasar, membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok, dan teknologi.

### Ancaman

Ancaman perusahaan adalah pesaing dan pendatang baru.

Kriteria pesaing:

- a. Menjual makanan cepat siap saji.
- b. Menjual roti yang berisi daging.
- c. Sudah beroperasi minimal 2 tahun.
- d. Sudah dalam *packaging*
- e. Model pesaing seperti sandwich

Kriteria pendatang baru:

- a. Menjual makanan cepat siap saji
- b. Menjual sejenis roti goreng yang berisi daging

Berdasarkan hasil wawancara, Vendella Aurine dan Kevin Winaga mengatakan bahwa ada banyak barang substitusi yang bisa menggantikan roti goreng yang jika ingin dibeli pada tempat dan waktu yang berbeda, sehingga ancaman yang datang banyak dari kompetitor-kompetitor yang membuat produk yang hampir sama. Para kompetitor pun sudah semakin handal dan dapat membuat konsumen tertarik dengan produk yang baru dan harga yang ditawarkan pun terkadang bisa dibawah harga pasaran. Maka dari itu ancaman perusahaan terdiri dari pesaing, pendatang baru, dan daya tawar pemasok. Hal ini diperkuat oleh Cymbidiana & Rosidi (2013) yang menyatakan Threat terdiri dari pesaing dan pendatang baru, daya tawar-menawar konsumen, daya tawar-menawar pemasok, dan teknologi.

### Hasil analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2013:24), langkah-langkah dalam melakukan penilaian SWOT adalah:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

- b. Beri bobot masing-masing dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan, pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1), pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan, nilai ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

**Tabel 11 Evaluasi Faktor Internal**

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Kekuatan</b>				
1	Produk perusahaan berkualitas	0,26	4	1,04
2	Pelayanan perusahaan ramah	0,15	3	0,45
3	Perusahaan memiliki citra perusahaan yang dapat dipercaya	0,22	3	0,66
<b>Total</b>				<b>2,15</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Pemasaran kurang baik	0,20	2	0,40
2	Produk yang tidak <i>fresh</i>	0,17	2	0,34
<b>Total</b>				<b>0,74</b>

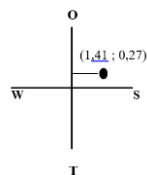
**Sumber: Data diolah**

**Tabel 12 Evaluasi Faktor Eksternal**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Peluang</b>				
1	Teknologi yang semakin meningkat	0,22	3	0,66
2	Daya tarik masyarakat	0,32	2	0,64
<b>Total</b>				<b>1,3</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Pesaing	0,23	3	0,69
2	Pendatang baru	0,12	1	0,12
3	Daya tawar pemasok	0,11	2	0,22
<b>Total</b>				<b>1,03</b>

**Sumber: Data diolah**

Adapun keempat unsur analisis SWOT jika dimasukkan dalam matriks maka hasilnya seperti di bawah ini:



**Gambar 1 Posisi Matriks Analisis SWOT**

**Sumber: Data primer yang diolah**

Gambar 1 menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada matriks strategi SO (*Growth*) sehingga penulis akan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

### Pembahasan Hasil Wawancara

Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi pemasaran perusahaan Tigor dengan menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian analisis *five forces*, SWOT, dan setelah dimasukkan ke dalam matriks SWOT, maka posisi perusahaan berada pada matriks strategi SO (*Growth*). Perusahaan akan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada agar bisa menaikkan jumlah penjualan pada perusahaan Tigor. Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, asset dan profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Menurut Rangkuti (2013:96) mengatakan bahwa, hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Oleh karena itu, strategi pemasaran akan dibagi ke dalam empat aspek yaitu produk, tempat, harga dan promosi. Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 13.

**Tabel 13 Strategi pemasaran Tigor**

<b>Produk</b>	Tigor menyerupai sandwich yang memiliki daging dan saos <i>handmade</i> , lalu digoreng dengan tepung roti sehingga terlihat <i>crispy</i> .
<b>Lokasi</b>	Berproduksi daerah barat karena rumah produksi kita di Surabaya barat.
<b>Promosi</b>	Menjual pada media-media sosial yang ada.
<b>Harga</b>	Tigor memberikan harga Rp. 7000,00 dengan margin keuntungan 50%.

#### Sumber: Data diolah

Para konsumen untuk jaman sekarang lebih memperhatikan kualitas produk pada saat membeli suatu barang. Mereka mau membayar harga yang lebih sedikit mahal untuk mendapatkan kualitas produk yang jauh lebih baik dan terjamin dari yang masih di bawahnya. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih memperhatikan kualitas produk yang di jaga tetap baik. Setelah konsumen mengetahui bahwa kualitas produk yang dijual dan melihat dari bentuk dan model produk itu membuat konsumen menjadi tertarik, mereka tidak akan memikirkan panjang untuk melakukan repeat order lagi pada perusahaan yang sama.

Lokasi perusahaan sekarang juga sangat diperhatikan dalam berjualan segala macam produk. Lokasi yang ditentukan oleh Tigor adalah Surabaya barat, karena rumah produksi yang ditetapkan oleh Tigor di Villa Bukit Mas, oleh karena itu Tigor berjualan di Surabaya barat.

Promosi yang paling banyak diperhatikan konsumen adalah dengan melalui media-media sosial yang ada, karena jaman sekarang masyarakat lebih memperhatikan dunia online untuk kemudahan bertransaksi sehingga tidak perlu repot-repot ke sebuah toko atau tempat lokasi berjualan. Promosi dengan menggunakan media sosial juga Tigor memiliki dengan line dan Instagram, sehingga orang dapat mengetahui Tigor tidak hanya lewat word of mouth, tetapi bisa ada di dunia *online*.

Pasar bisnis *pastry* saat ini dapat merespon harga roti yang menyerupai sandwich dengan kisaran harga Rp. 7000,00. Untuk produk kue dengan harga Rp 7000,00 konsumen sangat bisa menerima karena sesuai dengan segmen pasar yang sudah ditentukan oleh perusahaan yaitu menengah ke bawah. Oleh karena itu, perusahaan akan menjaga harga produknya agar sesuai dengan kisaran harga yang telah diketahui dari hasil wawancara.

Implikasi manajerial *price*, *place*, *product* dan *promotion*, untuk variabel *price*, *place*, dan *product* sebelum penelitian sudah sangat baik dan tidak perlu diperbaiki lagi dan untuk variabel *promotion* sebelum penelitian hanya melakukan promosi di media sosial dan *word of mouth*, setelah penelitian implikasi yang bisa dibuat adalah memberikan potongan diskon dan *voucher* yang membuat masyarakat tertarik untuk second purchase di perusahaan Tigor.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hasil dari wawancara dan analisis data menunjukkan bahwa posisi yang dimiliki perusahaan berada pada strategi SO (*Growth*). Perusahaan Tigor kedepannya akan lebih memfokuskan strategi yang dilakukan pada kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada. Kekuatan yang dimiliki perusahaan harga dan kualitas produk yang *relative* lebih unggul. Perusahaan akan menggunakan kekuatan tersebut untuk memanfaatkan daya tarik masyarakat dan teknologi yang semakin meningkat. Strategi yang akan digunakan yaitu strategi berorientasi pertumbuhan (*growth oriented strategy*).

### Saran

1. Saran bagi perusahaan:
  - a. Menerapkan seluruh strategi yang telah dibuat kepada perusahaan untuk meningkatkan penjualan.
  - b. Perusahaan perlu menambah variasi produk yang baru untuk membuat konsumen lebih tertarik.
  - c. Membuat cara-cara promosi yang dapat membuat masyarakat baru mengetahui apa itu Tigor.
2. Saran bagi penelitian selanjutnya:
  - a. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *five forces analysis* dan analisis SWOT. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan alat analisis lainnya.
  - b. Strategi yang dibahas pada penelitian ini adalah strategi pemasaran. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat membahas strategi yang lain.

### Keterbatasan Penelitian

1. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Juli 2016 – November 2016, sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal.
2. Data-data dalam penelitian ini berasal dari penulis maupun informan sehingga menyebabkan adanya subjektivitas. Diharapkan dalam penelitian selanjutnya, data-data digunakan dapat lebih objektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cymbidiana, Rafika dan Rosidi. 2013. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menetapkan Strategi untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB.(hlm. 1-25)*.
- David, Fred. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Foris, J.P. dan Mustamu. 2015. Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik dengan Porter Five Forces. *Jurnal Agora Vol. 3 no.1*.
- Gunawan, O.K. dan Indriyani. 2015. Analisa Strategi Bersaing pada Bakery Donalson di Makassar. *Jurnal Agora Vol. 3 no.2*.
- Rahayu, D.T. dan Retnani. 2016. Penerapan Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi Bersaing pada Eddy Jaya Photo. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol. 5 no.2*.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus*. Jakarta : PT Gramedia.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*. Bandung: Alfabeta.
- Taufik, M.I, dan Suprajang Sandi Eka. 2015. Analisis Threats, Opportunity, Weakness, Strengths (TOWS) Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada PR. Semanggis Agung Boyolangu Kabupaten Tulungagung. *Jurnal RITMIK Vol.2 No.1*.