

# **TESIS**

**ANALISA STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI  
PRODUK BABY DIAPERS MERK SWEETY DI REGION  
SULAWESI**

***ANALYSIS OF MARKETING AND DISTRIBUTION  
STRATEGY OF SWEETY BRAND BABY DIAPERS  
PRODUCT IN THE SULAWESI REGION***

**NASRUM NASIR  
A012192015**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# TESIS

## **ANALISA STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI PRODUK BABY DIAPERS MERK SWEETY DI REGION SULAWESI**

### ***ANALYSIS OF MARKETING AND DISTRIBUTION STRATEGY OF SWEETY BRAND BABY DIAPERS PRODUCT IN THE SULAWESI REGION***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**NASRUM NASIR  
A012192015**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### ANALISIS STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI PRODUK BABY DIAPERS DI REGION SULAWESI

disusun dan diajukan oleh :

**NASRUM NASIR**  
**A012192015**

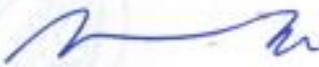
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **18 DESEMBER 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

  
Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si  
Nip. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
Nip. 19680629 199403 1 002

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nasrum Nasir

NIM : A012192015

Program Studi : Magister Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

### **ANALISA STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI PRODUK BABY DIAPERS MERK SWEETY DI REGION SULAWESI**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 27 November 2023



## ABSTRAK

NASRUM NASIR. *Analisis Strategi Pemasaran dan Distribusi Produk Baby Diapers Merk Sweety di Region Sulawesi* (dibimbing oleh Rahman Kadir dan Nuraeni Kadir).

Di era sekarang ini, aktivitas manusia sangat padat sehingga setiap individu menginginkan segala sesuatunya lebih praktis termasuk untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Setiap tahun jumlah penduduk semakin bertambah, begitu juga dengan angka kelahiran bayi yang semakin bertambah pula. Sejalan dengan itu, salah satu kebutuhan bayi yang sangat penting adalah popok bayi. Oleh karena adanya keinginan manusia untuk aktivitas yang serba praktis, penggunaan popok bayi sekali pakai atau *baby diapers* juga meningkat. Hal ini menjadi pangsa pasar yang potensial bagi pengusaha atau perusahaan untuk memproduksi popok bayi sekali pakai (*baby diapers*). Saat ini banyak pilihan *baby diapers* yang tersedia di pasaran. Hal ini berakibat munculnya persaingan di kalangan produsen popok bayi termasuk di dalamnya *baby diapers* merk Sweety baik pada tingkat nasional maupun di Region Sulawesi. Penelitian ini bertujuan meneliti strategi yang tepat yang dilakukan oleh popok bayi atau *baby diapers* merk Sweety dalam melakukan pendistribusian dan pemasaran di Region Sulawesi. Penelitian ini menggunakan analisis VRIO untuk melihat apakah faktor-faktor internal yang dimiliki merupakan parameter kekuatan produk yang berkesinambungan atau tidak. Selanjutnya, digunakan matriks SWOT dan QSPM untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal sehingga didapatkan suatu strategi yang tepat dalam melakukan distribusi dan pemasaran produk-produk *baby diapers* merk Sweety. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat alternatif strategi yang digunakan yakni memperluas distribusi, menjaga kualitas produk, meningkatkan distribusi horisontal dan vertikal, menjaga kelangsungan program, menjaga harga yang kompetitif, dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Kata kunci: baby diapers, manajemen strategi, VRIO, SWOT, QSPM



## ABSTRACT

NASRUM NASIR. *Analysis of Marketing and Distribution Strategies of Sweety Brand Baby Diaper Product in Sulawesi Region* (supervised by Rhman Kadir and Nuraeni Kadir)

Nowadays, human activity is very congested, so that every individual wants everything to be more practical, including for the daily living needs. Every Indonesian population increases. The birth rate of babies is increasing. In line with the increase, one of the most important babies' needs is baby diapers, daily living needs. Every year the baby Because the human desire for the practical activities, the use of the disposable baby diapers is also increasing. Based on this fact, the need for the disposable baby diapers has also increased. This is the potential market for the entrepreneurs or companies to produce the baby diapers. Therefore, currently there are many choices of the baby diapers available on the market. This has led to the emergence of competition among the baby diaper manufacturers including the Sweety brand of the Baby Diapers, both in the national level and Sulawesi region. The research aims at examining the appropriate strategy used by the Sweety brand of the Baby Diapers in distributing and marketing in Sulawesi. The research used VRIO analysis to see whether the internal factors that are possessed are sustainable product strength parameters or not, followed by SWOT and QSPM matrix analysis to disclose the internal and external factors, so that the appropriate strategy is obtained in distributing and marketing the baby product, the Sweety brand diapers. The research result indicates that the alternative strategies produced are: expanding distribution, maintaining the product quality, increasing the horizontal and vertical distribution, maintaining the program continuity, maintaining the competitive prices, increasing the human resource competency.

Key words: baby diapers, strategic management, VRIO, SWOT, QSPM



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan berkat, karunia dan bimbingan-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini yang berjudul **“ANALISA STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI PRODUK BABY DIAPERS MERK SWEETY DI REGION SULAWESI”**. Selama proses penulisan tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberi bimbingan, memberi arahan, memberi masukan dan memberi tambahan ilmu serta pendalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M..si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.si., selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah memberi bimbingan, memberi arahan, memberi masukan dan memberi tambahan ilmu serta memberikan tambahan referensi dalam penulisan tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.si, Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.si., M.Mktg., C.MP, Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA

selaku team Penguji yang memberi banyak masukan dalam penulisan tesis ini.

6. Bapak/ibu staf dan pegawai lingkup Program Studi Magister Manajemen selaku pegawai di Universitas Hasanuddin yang telah membantu seluruh proses pengurusan administrasi selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
7. Kepada seluruh teman-teman Program Studi Magister Manajemen, Kelas Manajemen Strategik Universitas Hasanuddin makassar, terima kasih atas kebersamaannya selama perkuliahan.
8. Kepada seluruh Direksi, Manajemen dan karyawan PT Kimberly ClarkSoftex terkhusus PT Kimberly ClarkSoftex Region Sulawesi atas bantuannya selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 18 Desember 2023

Penulis



Nasrum Nasir

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Tesis ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya H. Muh Nasir D dan Hj. Agustina L, S. pd atas segala doa dan nasehatnya kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini.

Kepada keluarga kecil saya, istri saya Maulida Rahmah, S.si, anak anak saya, Aulia Salsabila, Raihan Aditya, Rafiq Fauzi dan Rifqi Fauzi yang selalu menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN / SIMBOL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Kegunaan Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	15
2.2 Tinjauan Empiris.....	42
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....	44
3.1 Kerangka Pemikiran.....	44
BAB IV METODE PENELITIAN.....	46
4.1 Rancangan Penelitian.....	46
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	46
4.4 Metode Pengambilan Data.....	47
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
5.1 Gambaran umum PT Kimberly Clark Indonesia.....	49
5.2 Analisa Lingkungan.....	52
5.2.1 Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	52
5.2.1 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	53
5.3 Analisa <i>VRIO</i> .....	58
5.4 Matriks SWOT.....	59
5.3 Matriks QSPM.....	62
BAB VI PENUTUP.....	66
6.1 KESIMPULAN.....	66
6.1 SARAN.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Market Share Desember 2016 (Nasional).....	7
1.2 Data Market Share Desember 2016 (Region Sulawesi) .....	7
2.1 Tabel Kerangka <i>VRIO</i> .....	26
2.2 Tabel hubungan antara <i>VRIO</i> Framework dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.....	26
5.1 Data penjualan per bulan <i>Sweety Baby Diapers</i> , jumlah penduduk dan jumlah outlet cover di Region Sulawesi.....	50
5.2 Data penjualan perbulan disetiap channel.....	51
5.3 Data trade promotion per channel.....	52
5.4 Internal Factors Evaluation Matrix.....	55
5.5 Eksternal Factors Evaluation Matrix.....	56
5.6 Tabel Kerangka <i>VRIO</i> Produk Popok Bayi Merk <i>Sweety</i> .....	58
5.7 Tabel hubungan antara <i>VRIO</i> Framework dengan kekuatan dan kelemahan Produk Popok Bayi Merk <i>Sweety</i> .....	58
5.8 Uraian Strategi <i>Baby Diapers Sweety</i> dengan analisa SWOT.....	61
5.9 <i>QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)</i> – Distribusi <i>Baby Diapers</i> di Region Sulawesi.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Produk – Product PT Kimberly Clark Softex.....	11
2.1 Hubungan antar Resources heterogeneity dan Immobility dengan Value, Raranness, Imperfect Imitability, Substitutability dan Sustained Competitive Advantage.....	26
2.2 Matriks SWOT.....	27
2.3 Diagram Analisa SWOT.....	30
2.4 Matriks BCG.....	31
2.5 Siklus hidup product – profit.....	33
2.6 Siklus hidup product – Matriks BCG.....	34
2.7 Matriks GE.....	38
3.1 Kerangka pemikiran.....	45
5.1 Bagan Matriks IE <i>Sweety Baby Diapers</i> .....	57
5.5 Bagan Matriks SWOT <i>Sweety Baby Diapers</i> .....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

**DAFTAR SINGKATAN / SIMBOL**

<b>Singkatan/symbol</b>	<b>Keterangan</b>
-------------------------	-------------------

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam perekonomian global, pergerakan barang dan jasa beredar secara bebas diberbagai negara, sehingga perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak perusahaan yang gagal karena tidak mampu meningkatkan kompetisinya sehingga tidak dapat menawarkan dan mendistribusikan produk yang bernilai tinggi kepada konsumen. Namun ada pula beberapa perusahaan yang berhasil meningkatkan kompetisinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dibutuhkan cara pencapaian yang lazim disebut sebagai manajemen strategi.

Manajemen strategis adalah Segala keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini termasuk kondisi lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi , implementasi strategi evaluasi dan kontrol. (Wheelen and Hunger (2002) in Management Strategic Process (R. Edward Freeman (2015))).

Strategi suatu organisasi terdiri dari gerakan dan pendekatan yang dibuat oleh manajemen untuk menghasilkan kinerja organisasi yang sukses. Manajemen mengembangkan strategi sebagai panduan bagaimana suatu berjalan atau beroperasi untuk mencapai sasaran-sasarannya. Tanpa strategi, tidak ada rencana tindakan yang kohesif untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Fungsi manajemen inti adalah menyusun dan menerapkan strategi untuk bisnis. Manajemen yang baik ditunjukkan oleh strategi yang baik dan implementasi yang baik. Eksekusi yang kuat dari strategi yang kuat adalah resep yang terbukti untuk kesuksesan bisnis. Standar untuk menilai apakah suatu organisasi dikelola

dengan baik didasarkan pada pembuatan strategi yang baik dikombinasikan dengan eksekusi strategi yang baik. (R.Edward Freeman (2015).

Strategi perusahaan hanya akan berhasil di pasar yang kompetitif jika didasarkan pada analisis menyeluruh dari kompetitor. Analisis semacam itu dapat dimulai dengan pertimbangan umum tentang keunggulan kompetitif di pasar. Intensitas persaingan dan strategi agresif yang mungkin digunakan harus ditinjau ulang secara rinci.

Setiap Perusahaan membutuhkan strategy sebagai salah satu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi merupakan proses manajemen yang akan menempatkan perusahaan pada posisi yang dikehendaki. Dalam pencapaian tujuan, perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Tolak ukur keberhasilan perusahaan adalah kemampuannya untuk dapat mengalokasikan dan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki untuk menangkap kesempatan (opportunity), menyikapi ancaman (threat) yang ada dalam usahanya, serta mengevaluasi lingkungan internalnya, yaitu mengenai kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness).

Manajemen strategis, sering disebut 'kebijakan' adalah tentang arah suatu organisasi, dan paling sering dijumpai dalam suatu perusahaan bisnis atau komersil. 'Ini mencakup subyek-subyek yang menjadi perhatian utama bagi top manajemen atau kepada siapa pun yang mencari cara mencapai kesuksesan pada suatu organisasi perusahaan, bagaimana menghadapi persaingan dalam mendapatkan konsumen, persaingan untuk mendapatkan keuntungan sehingga bisa terus eksis. Perusahaan memiliki pilihan startegis untuk dibuat jika ingin terus eksis. Pilihan Stategis termasuk: pemilihan sasaran, pemilihan produk dan layanan yang ditawarkan (Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J Teece, 1991:12)

Pada saat melakukan Perencanaan Strategi, para manajer perusahaan akan mengolah data masukan yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal perusahaan yang akan menghasilkan suatu perencanaan strategis. Ada beberapa faktor penentu dalam penyusunan dan penerapan perencanaan strategis, diantaranya, faktor budaya perusahaan, kepemimpinan dan persaingan usaha.

Dalam melakukan manajemen strategi, perusahaan harus bisa merebut pangsa pasar sebesar besarnya, oleh karena itu setiap perusahaan harus bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Setiap perusahaan harus bisa bersaing untuk merebut calon konsumen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu perencanaan strategis yang tepat agar dapat memenangkan persaingan yang ada. Kunci keberhasilan dari persaingan tersebut adalah adanya perencanaan strategis yang dibuat oleh perusahaan, utamanya pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada. Perusahaan menggunakan berbagai cara untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan strategi harga, desain produk, kualitas produk, pengeluaran iklan dan promosi, penggunaan tenaga penjualan (Jalur Distribusi), maupun dukungan layanan purna jual. Intensitas persaingan antar perusahaan dalam satu industri yang semakin tinggi akan mengakibatkan terjadinya penurunan harga dan meningkatkan biaya sehingga dapat menurunkan laba perusahaan. Dengan demikian intensitas persaingan yang tinggi antar perusahaan dalam satu industri merupakan ancaman terhadap laba perusahaan.

Perusahaan atau Produsen yang berhasil adalah perusahaan yang bisa menjadikan produknya sampai kepada konsumen dan digunakan oleh konsumen secara kontinue. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang bisa

memberikan *added value* kepada konsumennya sehingga dapat meningkatkan *retain costumer*.

Di Era digitilisasi dan informasi sekarang ini, manusia dituntut untuk lebih praktis. Manusia lebih banyak menghabiskan waktunya untuk bekerja dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari baik pria maupun wanita produktif, Mulai dari pekerjaan sebagai Ibu Rumah Tangga, Pedagang, Pegawai Negeri, Pegawai Swasta dan berbagai profesi lainnya, semua menginginkan hal yang serba praktis. Keinginan dari sebagian besar manusia dengan sigap dapat dilihat oleh perusahaan perusahaan atau produsen penyedia kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga banyak perusahaan menyediakan kebutuhan sehari-hari yang lebih praktis seperti makanan, minuman, perlengkapan perawatan diri, kosmetik, kebutuhan perlengkapan bayi seperti popok bayi sekali pakai atau *baby diapers* dan lain sebagainya.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (Sumber [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id): Sensus Penduduk 1971, 1980, 1990, 2000 dan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 1995), Jumlah penduduk Indonesia bertambah setiap tahunnya. Hal ini menggambarkan adanya peningkatan kelahiran bayi baru lahir setiap tahunnya.

Dengan adanya peningkatan angka kelahiran bayi setiap tahunnya membuat permintaan akan kebutuhan popok bayi meningkat setiap tahun dan ini sejalan dengan data hasil survey AC Nielsen tahun 2016 perihal peningkatan kebutuhan konsumsi popok bayi sekali pakai setiap tahunnya. Potensi nilai ekonomi yang timbul dari konsumsi popok bayi juga sangat besar yaitu berkisar Rp 1 T setiap bulannya (Sumber data Niesen 2016). Faktor – faktor inilah yang pada akhirnya menjadi daya tarik bagi perusahaan untuk berinventasi dalam produksi dan pemasaran popok bayi sekali pakai.

Dari waktu ke waktu kebutuhan, permintaan dan konsumsi produk popok bayi sekali pakai terus bertambah. Sejalan dengan hal ini, lambat laun setelah

kebutuhan konsumen terpenuhi, timbul keinginan dari konsumen tersedianya produk yang lebih baik dan lebih praktis dengan tetap mempertimbangan kualitas, higienitas dan harga yang terjangkau.

Berdasarkan penjelasan diatas dengan menghubungkan antara kelahiran bayi dan perilaku konsumen saat ini, perusahaan melihat peluang yang ada dengan cara menyediakan kebutuhan atau perlengkapan bayi yang serba praktis termasuk didalamnya popok bayi sekali pakai.

Para perusahaan atau produsen terus bersaing untuk senantiasa menyediakan produk agar dapat lebih mudah dijangkau oleh konsumen dan seterusnya berinovasi agar bisa memenuhi apa yang diinginkan oleh konsumen baik dari segi kualitas, model, dan harga.

Perkembangan perusahaan produsen popok bayi di Indonesia tidak terkecuali di wilayah Sulawesi semakin meningkat pesat. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya pilihan brand atau merek popok bayi yang tersedia di pasaran seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 dan 1.2 dibawah.

Dengan banyaknya perusahaan yang memproduksi popok bayi sekali pakai mengakibatkan munculnya suatu persaingan. Persaingan Industri Popok bayi di indonesia semakin ketat setiap tahun. Pelaku industri yang bertambah banyak mengakibatkan munculnya suatu persaingan dipasaran. Pelaku usaha merespons persaingan dengan melakukan berbagai macam strategy untuk menarik konsumen.

Salah satu perusahaan yang sudah berinvestasi dan memainkan peranan penting didalam Industri popok bayi sekali pakai adalah PT Kimberly ClarkSoftex dengan merk dagangnya Sweety. Saat ini popok bayi merk Sweety berada pada posisi no. 2 dengan penjualan tertinggi.

Adapun saluran distribusi yang digunakan dalam pendistribusian adalah melalui hampir semua *channel* atau *segment* distribusi seperti *modern market*

(*national key account maupun modern trade independent*), tradisional market (*wholesaler dan retail*) dan *Ecommerce*. Banyaknya pilihan merek dan varian produk yang tersedia disemua segmen pasar, membuat konsumen memiliki banyak alternatif untuk memilih popok bayi buat buah hatinya. Kesamaan akan jenis produk yang ditawarkan membuat masing-masing perusahaan popok bayi melakukan upaya tambahan dalam rangka mempertahankan pelanggannya serta mendapatkan pelanggan baru agar mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dalam upaya bersaing di pasar, setiap perusahaan produsen memiliki kekurangan dan kelebihan sendiri dalam memasarkan produk popok bayinya. Keunggulan yang dimiliki masing-masing perusahaan popok bayi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya, akibat semakin ketatnya persaingan diantara mereka dalam penetapan harga, diskon, pengaturan layout yang menarik, pelayanan tambahan, fasilitas belanja, kualitas produk, kenyamanan dan keamanan dari faktor kesehatan dan beberapa faktor lainnya.

Secara garis besar berikut gambaran persaingan industri popok bayi di Indonesia yang kami ambil dari data AC Nielsen.

Tabel 1.1 Data Market Share Desember 2016 (Nasional)

Indonesia Urban | Baby Diapers | Volume Share, Growth | MAT Dec 2016

Top 10 Manufacturers	Vol. Share			+/- Share Change		% Growth	
	MAT 2YA	MAT LY	MAT TY	MAT LY	MAT TY	MAT LY	MAT TY
Baby Diapers	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	13.6	7.7
Unicharm Indonesia	63.9	62.2	56.7	-1.6	-5.5	10.7	-1.9
Softex Indonesia	17.4	17.5	19.3	0.1	1.8	14.1	18.9
Kao	0.7	5.5	7.6	4.8	2.1	+++	48.9
Procter And Gamble	8.8	5.2	5.5	-3.6	0.3	-32.5	12.9
Elleair International Co Ltd	0.6	1.8	3.0	1.1	1.3	+++	84.7
DSG International Ltd.	0.7	1.9	2.2	1.2	0.3	+++	22.0
Aman Indah Makmur	1.3	1.3	1.6	-0.0	0.4	13.0	39.4
Multi Duta Utari	1.3	0.7	1.2	-0.6	0.5	-42.3	86.3
Zensei	2.6	2.0	1.1	-0.7	-0.9	-15.3	-38.7

Sumber : Data AC Nielsen , Summary Market Share Baby Diapers Desember 2016

Tabel 1.2 Data Market Share Desember 2016 (Region Sulawesi)

#### Baby Diapers Performance - Top 6 Brand

Volume (000 pads), Volume Share (%), Value (Mill Rp), Value Share (%), ND, WD

Nov16 vs Dec 16

		Volume (000 Pads)		Volume % Share		Value (Mill Rp)		Value % Share		ND Total Stock		WD Total Stock	
		NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16
Indonesia Urban	Baby Diapers	386,194.7	408,245.3	100.0	100.0	860,329.1	912,133.7	100.0	100.0	72.0	72.0	100.0	100.0
	Mamy Poko	206,074.2	217,166.5	53.4	53.2	476,578.5	504,766.0	55.4	55.3	55.0	55.0	94.0	94.0
	Sweety	58,131.1	64,286.3	15.1	15.7	137,839.7	151,008.4	16.0	16.6	31.0	31.0	81.0	82.0
	Merries	30,115.9	34,672.1	7.8	8.5	61,687.0	71,865.3	7.2	7.9	11.0	10.0	67.0	68.0
	Pampers	22,960.3	18,887.1	5.9	4.6	57,416.5	48,599.5	6.7	5.3	7.0	7.0	70.0	70.0
	Go.N	18,177.4	13,182.4	4.7	3.2	37,478.9	27,677.2	4.4	3.0	3.0	4.0	39.0	40.0
	Happy Nappy	15,068.5	16,034.5	3.9	3.9	22,385.1	24,044.9	2.6	2.6	1.0	2.0	17.0	18.0
Sulawesi Urban	Baby Diapers	20,219.3	21,966.7	100.0	100.0	47,672.9	52,217.4	100.0	100.0	72.0	72.0	100.0	100.0
	Mamy Poko	9,528.9	10,418.9	47.1	47.4	22,209.0	24,672.7	46.6	47.2	32.0	32.0	87.0	88.0
	Sweety	5,828.5	6,355.5	28.8	28.9	14,697.5	16,073.5	30.8	30.8	59.0	58.0	93.0	93.0
	Merries	1,076.8	1,401.0	5.3	6.4	2,441.7	3,177.1	5.1	6.1	9.0	11.0	65.0	67.0
	Pampers	1,054.1	859.5	5.2	3.9	2,759.3	2,282.9	5.8	4.4	2.0	2.0	71.0	71.0
	Go.N	752.8	519.8	3.7	2.4	1,632.7	1,146.3	3.4	2.2	1.0	1.0	38.0	39.0
	Happy Nappy	378.7	399.6	1.9	1.8	584.3	601.1	1.2	1.2	1.0	1.0	19.0	18.0

Sumber : Data AC Nielsen , Summary Market Share Baby Diapers Desember 2016

Berdasarkan uraian tabel diatas, Sampai dengan tahun 2016, secara total nasional pangsa pasar popok bayi masih dikuasai oleh PT Unicharm Indonesia dengan brand Mamy Poko, nomor 2 PT Kimberly Clark dengan brand Sweety dan selanjut PT KAO Indonesia dengan brand Merries, diikuti oleh brand brand lain dari perusahaan yang berbeda.

**Dari beberapa uraian diatas seperti pangsa pasar Industri popok bayi sekali pakai yang terus meningkat, persaingan antar merk popok bayi yang semakin ketat maka penting penelitian ini dilakukan untuk membahas mengenai “Analisa Startegy Pemasaran dan Distribusi Popok Bayi Merk Sweety di Region Sulawesi”.**

Adapun pemilihan obyek penelitian dilakukan pada PT Kimberly Clark Indonesia di Region Sulawesi selaku produsen popok bayi sekali pakai merk Sweety. Pada Awalnya PT Kimberly Clark bernama PT Softex Indonesia yang merupakan salah satu dari Anak Perusahaan dari Gajah Tunggal Group, Produsen Ban Terbesar di Kawasan Asia Pasifik. Sebagai gambaran beberapa anak perusahaan Gajah Tunggal yang lain adalah PT IRC Inoac Indonesia, PT GT Megah Perkasa, PT Filamendo Sakti, PT Bando Indonesia. Beberapa Anak Perusahaan yang bisnis inti bukan berbahan dasar karet seperti PT Softex Indonesia, Asuransi Jiwa Equity Life Indonesia, Asuransi Umum Dayin Mitra, PT Mitra Adiperkasa (Operator SOGO Mall, ZARA, Starbucks, Planet Sports, Sport Station). Namun pada Bulan Oktober 2020, PT Softex Indonesia diakuisisi oleh Kimberly-Clark Corporation yang berkantor pusat di Texas, Amerika Serikat dan berganti nama menjadi PT Kimberly-ClarkSoftex. Kimberly-Clark Corporation adalah perusahaan global yang sudah beroperasi di hampir 150 Negara.

Berdasarkan data Nielsen tahun 2016 sesuai dengan Tabel 1.1 dan tabel 1.2, PT Kimberly Clark Regional Sulawesi berada pada posisi No 2 baik secara Nasional maupun di Region Sulawesi, namun persen market share di Region Sulawesi masih lebih baik jika dibandingkan dengan share Nasional. Mengingat peluang untuk meningkatkan penjualan masih sangat besar serta adanya upaya yang terus menerus dari pesaing untuk mengambil *market share* dari pangsa pasar yang ada, maka PT Kimberly Clark harus selalu berusaha seoptimal mungkin untuk bersaing untuk terus meningkatkan *market share* dengan cara

menhadapai strategy pemasaran dan distribusi dari perusahaan pesaing yang rata rata didominasi oleh perusahaan asal Negara Jepang seperti PT Unicharm Indonesia, PT Ellnear Indonesia dan PT KAO Indonesia.

Sesuai dengan penjelasan diatas, dalam persaingan industri popok bayi, dibutuhkan strategi yang tepat didalam pemasaran dan pendistribusin popok bayi merk sweety agar bisa lebih bersaing dan dapat menciptakan kinerja perusahaan yang unggul. Untuk menentukan strategi tersebut, diperlukan analisa lebih jauh terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan menggunakan alat analisa SWOT sebagai alat analisa untuk merumuskan strategi yang tepat.

Dalam situasi ini perusahaan harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik bagi perusahaan. Analisis SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal (Kotler dan Keller, 2009:51). SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Thearts yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan.

Menurut Rangkuti (1997:18) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibanding pesaing yang ada. Demikian juga dengan kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan bisa tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat

meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan haruslah dihadapi dengan mengembangkan strategi pemasaran yang baik. Hal ini akan membuat perusahaan harus menjalankan operasionalnya secara efektif dan efisien dalam bidang pemasaran. Instrumen ini akan membantu memperkirakan cara terbaik untuk menentukan suatu strategi dan hal apa yang perlu diperhatikan dalam menjalankan strategi tersebut. Pada perusahaan PT Kimberly Clark selaku produsen popok bayi sekali pakai merk "Sweety" ini juga harus membuat analisis SWOT dengan menekankan pada kekuatan perusahaan untuk menutupi kelemahan serta menggunakan peluang-peluang yang terlihat dari analisis tersebut untuk menutupi ancaman dari segi eksternal.

Gambaran Umum Group Produk dari PT Kimberly Clark

### 1. Baby Care Category



Kontribusi Penjualan: 83%

### 2. Feminine Care Category



Kontribusi Penjualan: 9%

3. Adult Care Category



Kontribusi Penjualan: 7%

4. Hygiene Care Category



Kontribusi Penjualan: 1%

Gambar 1.1 Produk – Product PT Kimberly Clark Softex

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas, peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategy apa yang perlu dilakukan oleh PT Kimberly Clark untuk mengoptimalkan pendistribusian dan pemasaran product popok bayi merk *sweety* agar dapat menaikkan *image* produk dan dapat diterima oleh konsumen
2. Strategy apa yang perlu dilakukan oleh PT Kimberly Clark dilihat dari segi *Channel* outlet agar dapat bersaing dipasaran

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menganalisa strategi distribusi terhadap peningkatan penjualan
2. Menganalisa strategi pemasaran terhadap peningkatan penjualan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk perbaruan dari penelitian sebelumnya dan dapat sebagai bahan informasi yang dapat memberikan manfaat bagi penelitian lain yang serupa serta berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi/ perusahaan secara umum maupun akademik.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan atau saran kepada manajemen di Perusahaan tempat penelitian dan sebagai bahan acuan bagi perusahaan lain yang bergerak dibidang pemasaran dan distribusi dari produk produk konsumen ataupun produk lain yang bisa menjadikan hasil penelitian ini sebagai landasan teori. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber referensi bagi

para praktisi sales dan marketing terkhusus pada para praktisi di Industri consumer goods mulai dari level supervisor sampai kepada level senior manager dalam menjalankan fungsi kerja sehari hari. Disamping itu, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor Internal perusahaan, kepemimpinan, persaingan usaha dan Perilaku konsumen dalam kaitan perencanaan strategis dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan pada industri popok bayi saat ini.

Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dalam penyusunan dan perumusan strategi yang tepat bagi Perusahaan agar dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan market share produk Perusahaan di kawasan timur Indonesia.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penelitian ini, tesis ini ditulis dalam 5 (Lima) bab yaitu:

#### **a. BAB I. PENDAHULUAN**

Terdiri dari latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan penelitian, dan bagaimana laporan penelitian disusun.

#### **b. BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian tentang faktor internal perusahaan, kepemimpinan, persaingan usaha, konsumen dalam kaitan perencanaan strategis dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan industri Popok Bayi saat ini. Bab ini juga menjabarkan tentang kerangka pemikiran teoritis serta hipotesis.

#### **c. BAB III KERANGKA PEMIKIRAN**

Kerangka Pemikiran adalah bingkai penelitian yang menunjukkan pola relasi antara teori/konsep dengan fenomena/noumena dalam situs sosial. Fenomena

adalah sebuah realitas yang bisa ditangkap oleh panca indera yang dipengaruhi oleh konteks dimana ia berada. Noumena merupakan sesuatu yang abstrak di luar jangkauan indera dapat berupa ilusi, gagasan, mitos dan hal – hal yang transendental.

d. BAB VI. METODE PENELITIAN

Merupakan metode penelitian, yang menguraikan mengenai jenis & sumber data, populasi dan sampel, Variabel, definisi operasional dan instrument penelitian serta metode pengumpulan data teknik analisis data.

e. BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan hasil analisis data yang menguraikan mengenai penyediaan data, implementasi dari perencanaan strategis, proses dan hasil.

Berisi jawaban pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan.

f. BAB VI. PENUTUP

Merupakan kesimpulan dan pernyataan yang singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian, implikasi praktis berupa kebijakan terhadap praktik dan pengembangan kebijakan yang sejalan dengan kegunaan penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan termasuk agenda penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Consumer Goods**

###### **A. Pengertian Consumer Goods**

Consumer goods atau barang konsumsi adalah produk yang dibeli oleh konsumen untuk dikonsumsi, sering disebut juga sebagai barang akhir.

Consumer goods adalah hasil akhir dari produksi manufaktur untuk konsumen, sehingga apa yang kemudian konsumen lihat atau nampak tersebar pada tiap rak toko itulah yang disebut barang konsumsi.

Consumer goods sering disebut sebagai barang jadi, dalam hal ini berarti barang yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses produksi sehingga tidak akan mengalami proses produksi lagi.

###### **B. Fast Moving Consumer Goods (FMCG)**

Salah satu kelompok paling besar atau pengkategorian paling dikenal dalam consumer goods adalah barang-barang yang termasuk ke dalam fast moving consumer goods (barang konsumsi yang bergerak cepat).

Klasifikasi ini memasukkan barang-barang yang memiliki waktu konsumsi yang tidak lama seperti produk makanan dan minuman yang selalu bergerak cepat melalui rantai dari produsen sampai dengan konsumen.

Barang-barang yang masuk ke dalam klasifikasi ini sangat disukai oleh konsumen sehingga pergerakan barang-barang FMCG sangat cepat dan menawarkan peluang perputaran rak yang tinggi.

Oleh sebab pergerakannya yang tinggi itulah banyak perusahaan-perusahaan besar bergerak di bidang fast moving consumer goods (FMCG) ini.

## 1. Jenis-Jenis Produk Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

Beberapa produk FMCG yang cukup dikenal banyak orang Indonesia pada umumnya, ada 4 yaitu:

### 1. Home Care

Barang-barang atau produk yang termasuk ke dalam kategori ini pada umumnya meliputi barang yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga. Seperti telah diketahui bahwa banyak kegiatan yang dilakukan di rumah yang membutuhkan barang jadi, seperti saat mencuci piring, mandi, sikat gigi dan lain-lain.

Barang-barang yang digunakan atau dinikmati oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga tadi masuk ke dalam kategori home care.

### 2. Private Care

Private care atau peralatan pribadi adalah sebutan untuk barang-barang atau produk yang digunakan untuk tujuan pemenuhan kebutuhan pribadi seseorang.

Barang yang termasuk ke dalam kategori ini bisa berbeda antara satu orang dengan orang lain karena kebutuhan orang yang berbeda-beda.

Barang-barang atau produk yang masuk ke dalam kategori ini contohnya adalah kosmetik, pakaian, obat-obatan dan lain-lain.

### 3. Makanan dan Minuman

Produk makanan dan minuman masuk ke dalam kategori fast moving consumer goods karena kecepatan perputaran transaksi yang dilakukan oleh konsumen.

Beberapa jenis makanan dan minuman baik yang bisa langsung dikonsumsi oleh pelanggan maupun yang memerlukan pengolahan terlebih dahulu seperti mie instan masuk ke dalam kategori ini.

Beberapa contoh makanan dan minuman FMCG contohnya beras, minyak, kopi, mie instan, telur, teh dan lain-lain.

#### 4. Rokok

Di Indonesia produk rokok merupakan salah satu produk yang memiliki pelanggan yang cukup banyak. Bahkan dari tahun ke tahun pajak dari sektor industri rokok selalu menyumbang angka terbanyak dibanding industri lain.

Rokok merupakan salah satu produk yang memiliki pergerakan yang cukup cepat di pasar karena banyaknya pelanggan yang menyukainya.

## 2. Karakteristik Produk FMCG

Dari sudut pandang pemasar terdapat beberapa jenis produk FMCG yang dapat diklasifikasikan.

Beberapa produk yang memiliki volume penjualan tinggi bisa masuk dan membuat kategori tersendiri berdasarkan kacamata pemasar.

Seperti telah dijelaskan sebelum ini bahwa produk FMCG diisi oleh barang-barang yang memiliki kecepatan perputaran persediaan yang tinggi, dan karena suatu produk memiliki volume penjualan yang tinggi maka produk tersebut bisa masuk ke dalam FMCG.

Karakteristik lain adalah dengan melihatnya dari aktivitas konsumen. Ada beberapa ciri yang dapat membuat suatu barang bisa masuk ke dalam kategori produk FMCG.

Ciri-cirinya antara lain adalah ketika konsumen tidak memerlukan upaya berlebih untuk memilih barang tersebut, kemudian ketika konsumen menggunakan atau menikmatinya dengan sangat cepat, dan hal lain adalah produk yang memiliki waktu yang pendek.

Banyak perusahaan di sektor barang konsumsi sangat bergantung pada iklan dan diferensiasi merek. Kinerja di sektor barang konsumsi sangat bergantung pada perilaku konsumen.

Mengembangkan rasa, mode, dan gaya baru serta memasarkannya kepada konsumen adalah prioritas.

Teknologi Internet modern memiliki dampak yang sangat besar dan berkelanjutan pada sektor barang konsumsi. Cara produk diproduksi, didistribusikan, dipasarkan, dan dijual semuanya telah berevolusi secara dramatis selama beberapa dekade terakhir.

### **3. Pemasaran dan Branding Consumer Goods**

Pemasaran, periklanan, dan diferensiasi merek adalah pertimbangan utama bagi perusahaan di sektor barang konsumsi.

Banyak perusahaan sektor barang konsumsi dihadapkan pada berbagai pesaing dekat, barang substitusi, dan pesaing potensial.

Persaingan harga dan kualitas seringkali sengit, sehingga identifikasi dan diferensiasi merek sangat penting bagi kinerja perusahaan sektor barang konsumsi. Tren teknologi adalah kekuatan yang kuat di semua aspek sektor barang konsumsi. Kemajuan teknologi adalah jantung dari tren industri sektor barang konsumsi. Kemajuan teknologi telah merevolusi rantai pasokan, pemasaran, dan produk itu sendiri di sektor ini.

Rantai pasokan yang berkelanjutan dan saling berhubungan mendorong efisiensi operasional. Dengan menggunakan teknologi baru, banyak perusahaan sektor barang konsumen terlibat dengan konsumen dengan cara yang lebih langsung dan inovatif.

Konsumen meneliti, membeli, dan terlibat dengan merek secara digital, dan perusahaan di sektor ini harus mempertimbangkan hal ini dalam strategi mereka.

Partisipasi konsumen dalam merek telah bergerak lebih dari sekedar membeli dan mengonsumsi produk, dengan umpan balik konsumen yang berkelanjutan dan akses sesuai permintaan ke data konsumen secara real-time.

## **2.1.2 Perencanaan Strategis**

### **A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Strategis**

Planning atau Perencanaan adalah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis – garis besar atau petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan.

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat. Empat Tahap dasar Perencanaan (T. Hani Handoko):

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
2. Merumuskan keadaan saat ini.
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan. Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya.

Abd. Rahman Kadir (2020:26) mendefinisikan *"Strategic planning is the managerial process of creating and maintaining a fit between the organization's objectives and resources and evolving market opportunities"*. Rencana strategis adalah adalah proses sebuah organisasi untuk mengenali arah strategis organisasi. Rencana strategis berhubungan dengan proses dasar yang sama, termasuk mengenali visi organisasi, misi, nilai-nilai, semua sasaran-sasaran strategis dan metoda (strategi) melalui sasaran-sasaran (goals) yang ingin dicapai. Rencana Strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan, dan program yang perlu untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu, serta penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan.

Rencana Strategis adalah proses Rencana jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

Rencana strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketangguhan dan berfungsinya perusahaan

Rencana strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/ perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan

Rencana strategis adalah suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Rencana strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam

proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

Rencana Strategis juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Dari beberapa penjelasan diatas, maka Rencana strategis dapat didefinisikan sebagai proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi/ perusahaan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai arah masa depan yang akan diambil oleh suatu entitas/ perusahaan. Rencana strategis berisi informasi tentang program- program beberapa tahun yang akan datang.

## **B. Komponen Perencanaan Strategis**

Ada beberapa komponen yang bisa dipertimbangkan dalam perencanaan startegis yaitu Sorkin, Ferris, dan Hudak (1984) dalam Kauffman (1987) membagi langkah langkah dasar yang dilakukan dalam perencanaan strategis:

1. Identifikasi Kondisi Lingkungan
2. Pilih masalah utama
3. Tentukan Misi atau tujuan yang hendak dicapai
4. Melakukan Analisa Eksternal dan Internal
5. Kembangkan Tujuan, sasaran dan strategi dengan baik
6. Kembangkan dan implementasikan rencana untuk mendapat strategi yang tepat
7. Monitor pencapaian dan Evaluasi setiap hasil yang didapat.

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap:

- Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation – EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation – IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matriks – CPM). Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
- Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strength-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT), Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (Strategic Position and Action Evaluation-SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (Internal-External-IE), dan Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matriks).
- Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matriks-QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

### C. Analisa Strategis

Analisa Strategis adalah pemahaman dan pengetahuan tentang kondisi lingkungan perusahaan yang mencakup internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Adapun alat analisa Strategis yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. VRIO

VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi.

Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

##### **Values**

Bagian *values* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksplorasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan. Sebagian besar jawaban atas pertanyaan ini adalah 'YA', perusahaan mampu dan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumberdaya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumberdaya yang dimilikinya itu berharga (*valuable*), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan itu sendiri. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai di masa lampau tidak memastikan apakah mereka akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berharga

mempunyai dua pilihan. Pertama, mengembangkan sumber daya dan kapabilitas baru dan bernilai. Kedua, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru.

### ***Rarity***

Jika sumberdaya tertentu bersifat valuable namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama. Secara umum dapat dikatakan bahwa, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumberdaya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan persaingan sempurna di pasar, maka sumberdaya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

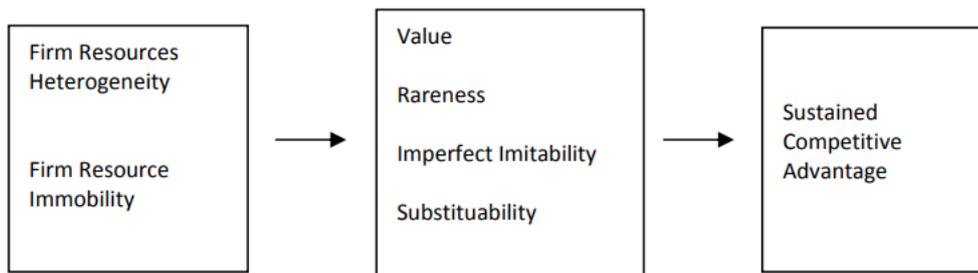
### ***Imitability***

Sumberdaya yang berharga (*valueable*) dan jarang dimiliki (*langka*) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami *cost disadvantage* (biaya yang sangat mahal) apabila berniat memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi. Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumberdaya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami *cost disadvantage*, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak

perusahaan di dalamnya. Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (*sustained*), sebaliknya jika biayanya sama saja maka keunggulan kompetitif tadi hanya akan bersifat sementara saja (*temporary*). Demikian pula halnya dengan biaya untuk mencari substitusi sumberdaya tersebut. Ada empat penyebab terjadinya *cost disadvantage*, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumberdaya tadi (*unique historical conditions*), ketidakpahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (*causal ambiguity*), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (*social complex*), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumberdaya tadi.

### **Organization**

Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi. Komponen ini sering disebut sebagai *complementary resources and capabilities*. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika dikombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.



Gambar 2.1 Hubungan antar Resources heterogeneity dan Immobility dengan Value, Raraness, Imperfect Imitability, Substitituability dan Sustained Competitive Advantage

Tabel 2.1 Tabel kerangka VRIO

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Implikasi kompetitif	Kinerja ekonomis
Value Bernilai?	Rare Langka?	Imitability Sulit ditiru?	Organization Dieksploitir oleh organisasi?		
Tidak	-	-	Tidak	Competitive Disadvantage	Di bawah normal
Ya	Tidak	-	↕	Competitive Parity	Normal
Ya	Ya	Tidak	↕	Temporary Competitive Advantage	Di atas normal
Ya	Ya	Ya	Ya	Sustained Competitive Advantage	Di atas normal

Tabel 2.2 Tabel hubungan antara VRIO Framework dengan kekuatan dan kelemahan organisasi

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Kekuatan atau Kelemahan
Bernilai?	Langka?	Sulit ditiru?	Dieksploitir oleh organisasi?	
Tidak	-	-	Tidak	Kelemahan
Ya	Tidak	-	↕	Kekuatan
Ya	Ya	Tidak	↕	Kekuatan dan kompetensi yang membedakan
Ya	Ya	Ya	Ya	Kekuatan dan kompetensi yang membedakan secara berkesinambungan

## 2. Matriks SWOT



Gambar 2.2 Matriks SWOT

Salah satu alat atau instrumen yang bisa digunakan untuk melaksanakan analisa strategic adalah dengan menggunakan analisa “S W O T “. SWOT Merupakan singkatan dari kata “*Strength*” *Weaknesses*” *Opportunities*” “*Threats*”. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). (Rangkuti, 2006).

*Strength* (Kekuatan –keunggulan) adalah segala keunggulan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan sebagai modal dasar perusahaan untuk menjalankan kinerja, untuk bersaing, untuk menghasilkan output yang diinginkan atau untuk mencapai tujuan perusahaan.

*Weaknesses* (Kekurangan - kelemahan) adalah segala kekurangan atau kelemahan yang ada pada perusahaan yang bisa menjadi hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan

*Opportunities* (Peluang) adalah segala macam peluang yang ada diluar perusahaan yang bisa dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan

*Threat* (Ancaman – rintangan) segala macam ancaman atau rintangan yang ada diluar perusahaan yang bisa menjadi hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Analisis SWOT akan dipetakan dari hasil analisis lingkungan. Kekuatan diidentifikasi dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan organisasi untuk dapat meneruskan dan mempertahankan bisnis. Dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki organisasi akan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan kekuatan sebagai modal untuk dapat bersaing. Mengidentifikasi kelemahan bertujuan untuk dapat mengetahui apa kelemahan-kelemahan yang masih ada, dan dengan mengetahui kelemahan tersebut, maka perusahaan dapat berusaha untuk memperbaiki agar menjadi lebih baik. Kelemahan yang tidak atau terlambat teridentifikasi akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu dengan semakin cepat mengetahui kelemahan, maka perusahaan juga dapat sesegera mungkin mencari solusi untuk dapat menutupi kelemahan tersebut. Dengan mengetahui peluang, baik peluang saat ini maupun peluang dimasa yang akan datang, maka perusahaan dapat mempersiapkan diri untuk dapat mencapai peluang tersebut. Berbagai strategi dapat disiapkan lebih dini dan terencana dengan lebih baik sehingga peluang yang telah diidentifikasi dapat direalisasikan. Berbagai jalan untuk dapat mewujudkan peluang/kesempatan dan mempertahankan kelangsungan bisnis organisasi tentunya akan mengalami banyak ancaman. Ancaman yang dapat teridentifikasi dapat dicarikan jalan keluarnya sehingga organisasi dapat meminimalkan ancaman tersebut.

Analisis ini didasari pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar dari rancangan suatu strategi yang berhasil dan analisis lingkungan bisnis yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berada di dalam perusahaan.

Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat bantu penting dalam mengembangkan strategi yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi tersebut dijabarkan sebagai berikut: (David, 2010).

- a. Strategi S-O (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi S-T (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi atau mengatasi dampak ancaman eksternal.
- c. Strategi W-O (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- d. Strategi W-T (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut (Rangkuti, 2004), analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi berbeda untuk masing-masing kuadrannya



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan pada diagram di atas menyarankan strategi yang berbeda, berikut penjelasannya.

- Kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).
- Kuadran 2 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan namun menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki peluang yang besar, tetapi harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan untuk dapat merebut peluang yang ada.
- Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena harus menyelesaikan kendala internal dan juga menghadapi ancaman di saat yang sama

### 3. Matriks BCG

Matriks BCG adalah sebuah matriks (diagram) yang diciptakan oleh Bruce D. Henderson untuk membantu perusahaan dalam menganalisis serta mengelola unit usaha dan lini produknya. BCG adalah kepanjangan dari Boston Consulting Group, merupakan perusahaan konsultan manajemen yang didirikan pada tahun 1963 dan memiliki 87 kantor di 45 negara termasuk Indonesia.



Gambar 2.4 Matriks BCG

Matriks BCG terdiri dari 4 sel-kuadran (2 baris, 2 kolom). 4 sel-kuadran tersebut mewakili 4 kategori portofolio produk (yang akan dihitung) perusahaan dari 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu Relative Market Share (pangsa pasar relatif) dan Market Growth Rate (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut masing-masing diwakili oleh Bintang (Star), Sapi Perah (Cash Cows), Anjing (Dogs) dan Tanda Tanya (Question Marks).

#### **Question Marks (Tanda Tanya)**

Produk atau bisnis unit yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Penghasilan (uang) yang didapat

umumnya tidak sebanding dengan biaya-biaya yang dikeluarkan (lebih banyak pengeluaran daripada pendapatan). Namun karena prospek pertumbuhannya sangat pesat sehingga berpotensi untuk berubah menjadi Stars atau Bintang. Manajemen perusahaan tersebut disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk atau bisnis unit yang berada dalam kategori Question Marks ini karena pertumbuhan yang tinggi.

### **Stars (Bintang)**

Produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar. Perusahaan membutuhkan banyak investasi untuk mempertahankan posisi produk-produk tersebut dan untuk mendukung pertumbuhan lebih lanjut serta mempertahankan keunggulan-keunggulan atas produk tersebut agar dapat tetap bersaing dengan produk kompetitor lainnya. Produk-produk di kategori Bintang ini dapat berubah menjadi kategori Sapi perah (Cash Cows) apabila mereka tetap dapat mempertahankan keberhasilan mereka hingga tingkat pertumbuhannya mengalami penurunan.

### **Cash Cows (Sapi Perah)**

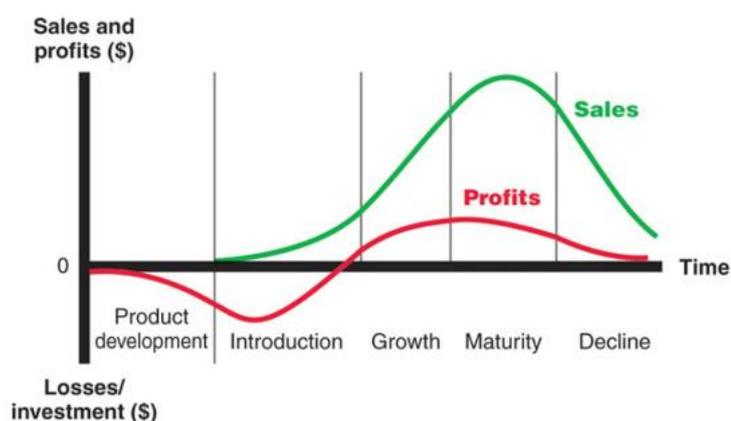
Produk atau unit bisnis yang merupakan pemimpin pasar, menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaannya. Produk atau unit bisnis pada kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi namun prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas. Pendapatan yang didapat pada tingkat Cash Cows ini biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan produk-produk baru yang masih berada di kategori Question Marks (Tanda Tanya). Kondisi ini juga digunakan untuk membayar hutang-hutang perusahaan serta membayar dividen kepada pemegang saham. Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada

produk-produk dalam kategori Cash Cows ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.

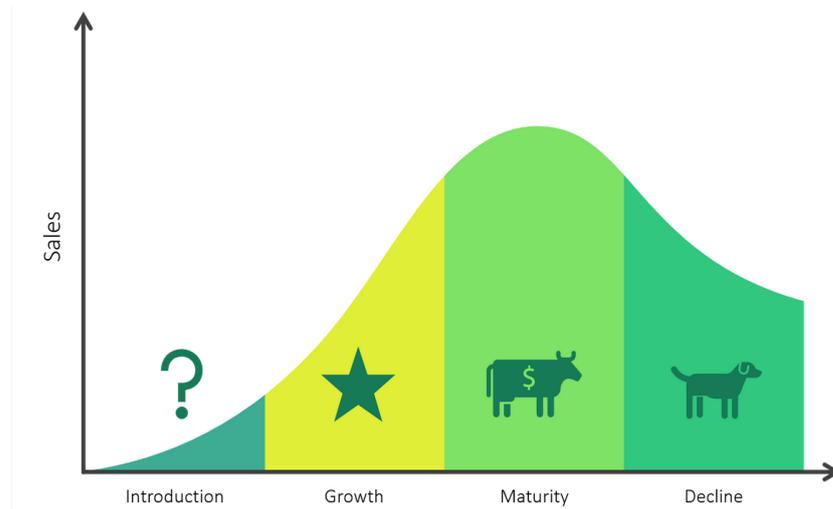
### **Dogs (Anjing)**

Produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah. Produk-produk pada kategori ini biasanya hanya memberikan kontribusi keuntungan yang sangat rendah atau bahkan harus menderita kerugian. Produk atau bisnis unit kategori Dogs ini umumnya merupakan beban bagi perusahaan karena dapat menguras waktu manajemen dan sebagian besar sumber daya perusahaan. Unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori ini biasanya akan mengalami pengurangan, divestasi ataupun likuidasi oleh manajemen perusahaan.

Matriks BCG sangat berkaitan erat dengan siklus hidup produk. Sama seperti manusia yang mengalami masa 4 masa; dilahirkan (belum terlihat masa depannya), pertumbuhan, produktif kemudian akan mengalami masa tua (tidak produktif). Siklus produk juga mengalami 4 proses dalam hidupnya.



Gambar 2.5 Siklus hidup product – profit



Gambar 2.6 Siklus hidup product – Matriks BCG

### Tahap Perkenalan (Introduction)

Tahapan Perkenalan adalah tahapan pertama dalam siklus hidup produk dimana produsen memperkenalkan produk barunya kepada pasar atau masyarakat umum. Beberapa ciri-ciri pada Tahap Perkenalan ini diantaranya adalah:

- Produk baru diluncurkan ke Pasar (Market)
- Omset penjualan yang masih rendah
- Kapasitas produksi masih rendah
- Biaya per unit yang masih tinggi
- Cash Flow Negatif
- Distributor berkemungkinan enggan untuk mengambil produk yang masih belum terbukti Kualitasnya.
- Diperlukannya promosi secara besar-besaran dalam rangka memperkenalkan produknya (biaya promosi yang tinggi)

Strategi yang sering digunakan dalam Tahap Perkenalan (Introduction) :

- Mendorong Adopsi pelanggan

- Mengeluarkan Biaya yang besar dalam promosi untuk menciptakan kesadaran pada produk dan juga untuk memberitahukan produk barunya kepada masyarakat
- Menggunakan strategi Harga Peluncuran (skimming) atau Harga Penetrasi (Penetration)
- Distribusi yang terfokus (pada wilayah yang terbatas)

### **Tahap Perkembangan (Growth)**

Tahap Perkembangan (Growth) adalah tahap dimana produk yang diperkenalkan tersebut sudah dikenal dan diterima oleh konsumen. Beberapa ciri-ciri pada tahap Perkembangan ini adalah:

- Memperluas pasar
- Omset penjualan yang naik signifikan
- Meningkatnya kapasitas produksi
- Produk mulai diterima oleh pasar
- Cash Flow mulai berubah menjadi Positif
- Pasar semakin berkembang, laba juga akan meningkat, namun pesaing-pesaing baru akan mulai bermunculan
- Biaya per unit akan turun ke skala yang ekonomis

Strategi yang sering dilakukan dalam Tahap Perkembangan

- Membuat iklan yang menciptakan kesadaran akan pemilihan produk dan memperkuat merek (branding)
- Memperbanyak saluran distribusi dan memperluas cakupan distribusi.
- Meningkatkan kualitas produk, menambahkan fitur-fitur baru dan gaya serta memperbanyak model atau varian.

- Menurunkan harga produk untuk menarik pembeli dan memperluas segmen pasar
- Masih mengeluarkan biaya yang besar dalam mempromosikan produk dan mereknya.

### **Tahap Kedewasaan (Maturity)**

Peningkatan Omset penjualan yang mulai melambat, bersaing dengan ketat dan berjuang dalam merebut pangsa pasar dengan pesaing-pesaingnya.

- Kapasitas produksi yang tinggi
- Memiliki laba yang besar bagi mereka yang dapat memimpin pasar
- Cash Flow akan berada dalam kondisi Positif yang kuat
- Pesaing yang lemah dan kalah bersaing akan mulai keluar dari pasar
- Harga Produk mulai turun

Strategi yang sering dilakukan dalam Tahap Kedewasaan

- Memperbaiki dan memodifikasi Produk dan memperbanyak pilihan (model, warna, bau, rasa, estetika)
- Meninggalkan varian produk yang tidak kuat di pasar.
- Kapasitas Produksi pada kondisi yang rasional
- Menerapkan harga yang lebih bersaing
- Menggunakan Iklan yang persuasif, mempengaruhi konsumen untuk menggunakan produknya.
- Menarik pengguna-pengguna baru
- Distribusi yang intensif
- Memasuki Segmen pasar yang baru
- Repositioning

### **Tahap Penurunan (Decline)**

Pada tahap penurunan, penjualan dan keuntungan akan semakin menurun dan jika tidak melakukan strategi yang tepat, produk yang ditawarkan mungkin akan hilang dari pasar (market). Ciri-ciri Tahap Penurunan adalah sebagai berikut:

- Laba menurun secara signifikan dan Cash flow akan melemah
- Pasar menjadi Jenuh
- Akan banyak Pesaing-pesaing yang keluar dari pasar
- Kapasitas produksi akan menurun

Strategi yang sering digunakan pada tahap penurunan adalah sebagai berikut:

- Melakukan promosi untuk mempertahankan Pelanggan yang setia
- Mempersempit saluran distribusi
- Menurunkan harga untuk menjaga daya saingnya

### **4. Matriks GE**

Matriks GE atau matriks General Electric adalah remodifikasi dari matriks BCG yang dikembangkan oleh McKinsey and General Electric. Matriks ini berusaha memperbaiki matriks BCG karena itu tidak cukup fleksibel untuk mempertimbangkan masalah-masalah yang lebih luas.

**GE Matrix**

		Business unit strength		
		High	Medium	Low
Market attractiveness	High	Grow/Invest	Grow/Invest	Hold/Selective
	Medium	Grow/Invest	Hold/Selective	Harvest/Divest
	Low	Hold/Selective	Harvest/Divest	Harvest/Divest

Gambar 2.7 Matriks GE

### Komponen matriks GE

Matriks GE menggunakan dua variabel yaitu daya tarik pasar dan posisi bisnis dan masing-masing menggunakan tiga kriteria yaitu tinggi, sedang dan rendah.

#### 1. Daya tarik pasar

Daya tarik pasar mempertimbangkan variabel yang terkait dengan pasar itu sendiri, termasuk tingkat pertumbuhan pasar, ukuran pasar, hambatan potensial untuk memasuki pasar, jumlah dan ukuran pesaing, margin laba aktual yang saat ini dinikmati, dan implikasi teknologi dari keterlibatan di pasar.

Sementara penilaian daya tarik industri tentu bersifat subyektif, ada beberapa faktor yang dapat membantu menentukan daya tarik industri, diantaranya:

- Ukuran industri
- Pertumbuhan industri
- Profitabilitas pasar
- Tren harga
- Intensitas kompetisi
- Risiko dan pengembalian keseluruhan dalam industri

- Peluang untuk membedakan produk dan layanan
- Struktur distribusi

## 2. Posisi bisnis

Kriteria posisi bisnis atau kekuatan bisnis pada dasarnya melihat kekuatan dan kelemahan bisnis di berbagai bidang. Ini termasuk posisinya dalam kaitannya dengan pesaing, dan kemampuan bisnis untuk menangani penelitian produk, pengembangan, dan produksi akhir. Ini juga mempertimbangkan seberapa baik manajemen memanfaatkan sumber daya perusahaan.

- Pangsa pasar
- Kekuatan aset dan kompetensi
- Kekuatan merek relatif
- Loyalitas pelanggan
- Posisi biaya relatif
- Kekuatan distribusi
- Catatan inovasi teknologi atau lainnya
- Akses ke keuangan dan sumber daya investasi lainnya

### **Implikasi strategis**

Setelah grafik diplot, ada tiga opsi umum bagi perusahaan terkait dengan strategi investasinya:

**Grow:** Unit bisnis yang termasuk dalam kategori ini menarik investasi oleh korporasi karena mereka berada dalam posisi untuk menghasilkan pengembalian tinggi di masa depan. Investasi meliputi investasi dalam penelitian dan pengembangan, akuisisi, ekspansi iklan dan merek serta perluasan kapasitas produksi.

**Selective:** Unit-unit bisnis ini berada dalam posisi yang lebih ambigu dan tidak jelas apakah mereka akan tumbuh di masa depan atau menjadi stagnan. Investasi

dalam kategori ini hanya boleh dilakukan jika ada uang yang tersisa setelah berinvestasi di unit yang menguntungkan.

**Harvest:** Unit dalam kategori ini mungkin berkinerja buruk dan di industri dan pasar yang kurang menarik. Ini seharusnya hanya diinvestasikan jika mereka dapat menghasilkan lebih banyak uang daripada yang dimasukkan ke dalamnya. Kalau tidak mereka harus dilikuidasi.

### **5. QSPM-Quantitative Strategic Planning Matrix**

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain.

Terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk membuat QSPM:

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matrik SWOT.

2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
3. Periksa tahap 2, dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan.
4. Tentukan attractive score (AS) dengan memeriksa setiap faktor eksternal maupun internal. Rentang untuk tarik Skor adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. Hitung total attractiveness scores (TAS) kemudian mengkalikan bobot dengan daya tarik (AS).
6. Hitung jumlah total attractiveness score, nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

Dari proses analisa strategi dengan menggunakan alat analisa yang dijelaskan diatas akan membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi lebih lanjut yang bisa dilakukan. Beberapa hal yang bisa didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Distribution Strategy

Menentukan cara distribusi yang tepat disesuaikan dengan jenis produk dan target pasar

2. Price Strategy

Menentukan besaran harga produk yang akan dipasarkan. Penentuan harga yang tepat akan memberikan kemudahan bagi produk untuk bersaing dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tentunya strategi harga yang ditentukan bagi suatu product tetap tergantung kepada *positioning* dari produk tersebut di pasar dan segmentasi pasar yang akan dijadikan target

3. Promotion Strategy

Menentukan jenis promosi yang cocok berdasarkan sumber daya dan calon konsumen atau segmen pasar yang menjadi sasaran pemasaran. Strategi

promosi tergantung kepada aktivitas pesaing termasuk didalamnya promosi yang mengutamakan harga dan kualitas produk serta keadaan produk jika dihubungkan kedalam siklus hidup produk.

Penentuan parameter – parameter yang akan dimasukkan kedalam faktor internal dan faktor eksternal akan sangat berpengaruh kedalam proses selanjutnya sehingga bisa dihasilkan suatu strategi yang tepat.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Untuk mengetahui posisi dan hubungan penelitian ini terhadap penelitian-penelitian lain sebelumnya maka perlu dilakukan perbandingan beberapa penelitian terdahulu yang masih memiliki kaitan pembahasan dengan penelitian ini. Penelusuran terhadap penelitian sebelumnya juga bertujuan untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka yang selanjutnya akan digunakan untuk mengembangkan model penelitian.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang masih memiliki kaitan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki kaitan dengan penelitian dalam jurnal ilmiah yang dibuat oleh Lulu Sugiarto (January 2018) yang berjudul "*Analisa Struktur, Perilaku dan Kinerja Industri Popok Bayi Sekali Pakai di Indonesia*". Penelitian ini menyatakan bahwa Struktur industri popok bayi sekali pakai adalah pasar oligopoli. Hal ini didukung dengan perilaku para pemainnya yaitu keseragaman strategi penetapan harga, tersedianya tipe produk yang sama di semua perusahaan, pemilihan saluran distribusi yang serupa, dan keseragaman tipe kegiatan promosi yang dilakukan. Struktur dan perilaku pasar juga tercermin pada kinerja para pemainnya dimana Mamy Poko sebagai pemimpin pasar sangat mempengaruhi hasil perhitungan pertumbuhan industri. Begitupun sebaliknya dengan kinerja yang lebih superior Mamy Poko dapat melakukan

pengembangan produk secara intensif serta melakukan beragam kegiatan promosi yang lebih aktif dibanding pesaingnya sehingga mampu mempengaruhi struktur pasar tetap pada keadaan konsentrasi tinggi.

2. Penelitian ini memiliki kaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rusniati dan Ahsanul Haq (2014) yang berjudul “Perencanaan *Strategis dalam Perspektif Organisasi*”. Penelitian ini menyatakan bahwa Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang bersifat menyeluruh bagi organisasi. Perencanaan strategis menjadi sangat penting dalam organisasi mengingat perencanaan tersebut dibuat untuk jangka panjang dan mengingat pula luasnya cakupan yang ada dalam perencanaan strategis tersebut. Adanya perencanaan strategis dalam sebuah organisasi berarti pula bahwa organisasi itu memiliki kerangka dasar yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan semua aktivitas. Perencanaan strategis merupakan acuan untuk menjabarkan sasaran-sasaran organisasi dalam jangka pendek. Perencanaan strategis yang tepat sangat berguna untuk meminimumkan kesalahan karena semua aktivitas organisasi yang dijalankan selalu diarahkan untuk menuju arah yang sama. Hal ini berarti pula bahwa setiap anggota organisasi akan melakukan aktivitas sesuai dengan apa yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi

## **BAB III**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **3.1 Kerangka Pemikiran**

Untuk menciptakan sistem pemasaran yang baik dari produk popok bayi dikawasan timur Indonesia terutama di Region Sulawesi diperlukan strategi yang tetap sasaran agar tujuan dari Perusahaan bisa tercapai. Selain itu kondisi pasar, daya beli, serta aktivitas dari para pesaing juga ikut menentukan terhadap strategi yang diambil dalam meningkatkan pemasaran produk itu sendiri. Diperlakukan analisa yang lebih mendalam untuk membantu pengambilan keputusan terhadap strategi yang akan diambil dalam memenangkan persaingan dalam pemasaran produk popok bayi di Region Sulawesi.

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah perusahaan dari pesaing juga gencar melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan penjualan dari produk mereka. Penetapan strategi yang tepat tentang bagaimana menghadapi tantangan yang ada dan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki akan menentukan tentang bagaimana perusahaan melakukan positioning terhadap yang akan dipasarkan.

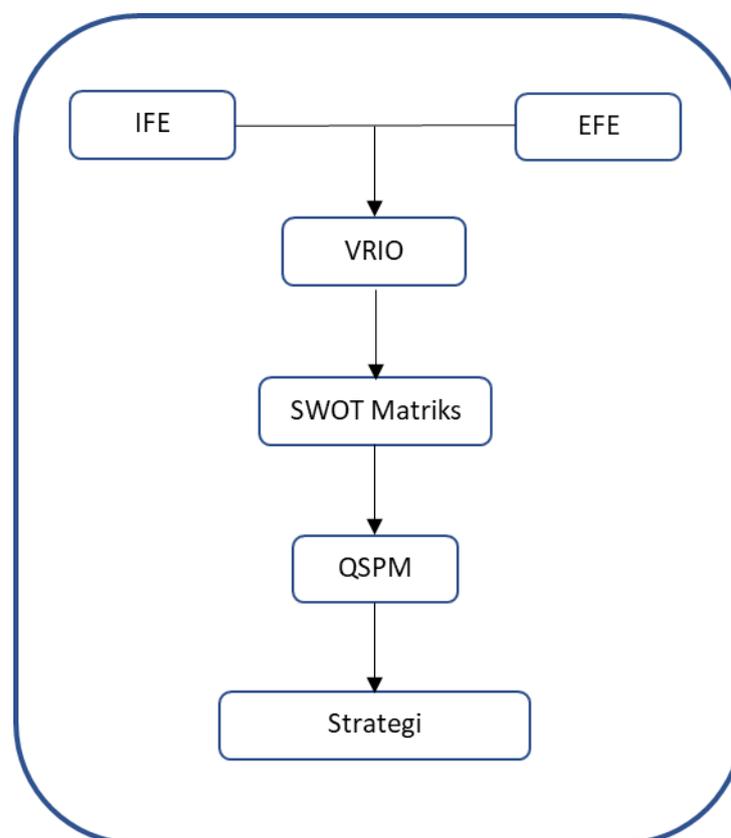
Dengan menganalisa data lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman), selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan analisa dengan Matriks SWOT dengan sebelumnya menggunakan analisa VRIO untuk melihat faktor internal apakah faktor menjadi suatu kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan.

Dengan menggunakan analisa SWOT perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan

peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

Memberikan bobot dan skor untuk menentukan strategi yang diterapkan dengan matriks QSPM

Dengan menggunakan seluruh analisa tersebut dapat memberikan gambaran tentang strategi yang lebih tepat yang dapat diambil untuk lebih memajukan daya saing dalam pemasaran produk popok bayi di region Sulawesi. Adapun gambarannya skema seperti gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran