

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan global dan kompetisi yang semakin ketat saat ini, perusahaan harus mampu melakukan terobosan dan inovasi baru serta menggunakan seluruh sarana dan teknologi yang tersedia untuk tetap dapat hidup, hal ini dapat dipahami mengingat setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang (Susetyaningsih 2008). Mengingat hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang disebut dengan strategi. Selanjutnya disusun rencana (plan), Kebijakan (Policies) hingga pencapaian dan program aksi (Allison 2005). Dalam penerapannya, bisa saja unsur tersebut mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi – asumsi yang dipakai dalam perencanaan (planning), misal karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu



memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan dikenal istilah perencanaan strategi. Dimana perencanaan strategi ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu organisasi untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison 2005).

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005). Untuk memenangkan persaingan ini maka dibutuhkan strategi bersaing yang tepat dan bahkan membutuhkan suatu inovasi-inovasi yang baru yang dapat membuat sebuah usaha mampu bertahan di lingkungan persaingan yang semakin ketat. Strategi menekankan bagaimana suatu usaha bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyempurnaan sikap pengoperasian bisnis guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan suatu usaha. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu usaha. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi tiap usaha/bisnis untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Untuk dapat mempertahankan eksistensi dalam mencapai tujuan suatu unit usaha, maka penetapan strategi sangat perlu dilakukan. Karena pada prinsipnya strategi dalam bisnis memiliki peran dalam membantu keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan harus menganalisis lingkungan baik secara internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat persaingan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena



persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi.

Dalam era digital yang ditandai dengan transformasi teknologi yang cepat, kebutuhan akan solusi manajemen TI yang efisien semakin mendesak. Organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan dalam mengelola infrastruktur teknologi yang kompleks, dengan tuntutan yang terus meningkat untuk efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas. Salah satu model yang muncul sebagai respons terhadap tantangan ini adalah Seat Management, yang menawarkan pendekatan holistik dalam penyediaan perangkat keras, perangkat lunak, dan layanan teknis. Dengan mengintegrasikan semua elemen ini dalam satu paket, Seat Management tidak hanya mengurangi beban operasional bagi perusahaan tetapi juga memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal (Smith, 2020; Johnson & Lee, 2021).

Meskipun keuntungan yang ditawarkan oleh Seat Management cukup jelas, industri ini tidak lepas dari tantangan yang kompleks. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam model ini harus bersaing tidak hanya dengan penyedia layanan TI tradisional tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan baru yang mengadopsi teknologi disruptif. Lingkungan persaingan yang ketat ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga berinovasi secara berkelanjutan dalam menawarkan layanan mereka. Hal ini sesuai dengan temuan yang menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan di pasar yang kompetitif (Porter, 1985; Mintzberg, 1994).

Untuk mencapai tujuan ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi persaingan dalam industri Seat Management dengan fokus pada pengembangan keunggulan kompetitif. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) akan digunakan untuk menilai posisi perusahaan dalam industri ini. Menganalisis kekuatan internal perusahaan, seperti layanan terintegrasi dan dukungan pelanggan yang



unggul, serta kelemahan, seperti ketergantungan pada pemasok tertentu, memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi yang lebih tepat. Sebagaimana diungkapkan oleh Thompson dan Strickland (2001), pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan internal sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif.

Di sisi lain, analisis juga akan menilai peluang yang ada di pasar, seperti pertumbuhan permintaan akan solusi TI dan potensi kemitraan strategis, bersamaan dengan ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan, termasuk fluktuasi ekonomi dan regulasi yang ketat. Peluang untuk ekspansi ke pasar baru dan pengembangan layanan berbasis cloud menjadi sangat relevan dalam konteks ini, di mana banyak organisasi mencari solusi yang lebih fleksibel dan terjangkau (Anderson, 2022).

Penting untuk dicatat bahwa industri Seat Management berada pada titik krusial dalam evolusinya. Dengan adopsi teknologi yang semakin meningkat dan kebutuhan untuk efisiensi biaya, peluang untuk pertumbuhan sangat besar. Namun, perusahaan yang ingin memanfaatkan peluang ini harus siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memberikan wawasan yang berharga bagi para akademisi dan praktisi di bidang manajemen TI tetapi juga untuk menyumbangkan pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi yang efektif.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang dinamika industri ini dan penerapan strategi yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan posisi mereka dalam pasar yang kompetitif dan terus berkembang. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat menjadi panduan yang berguna dalam merumuskan dan menerapkan strategi yang adaptif, inovatif, dan sejalan untuk bisnis Seat Management.



PT. PINS Indonesia adalah perusahaan yang aktif dalam integrasi perangkat dan jaringan dengan kemampuan sumber daya manusia dan kapabilitas sistem terbaik. PT. PINS Indonesia senantiasa fokus pada pengembangan inovasi untuk memenuhi kebutuhan customer yang dihadapkan pada situasi industri yang selalu berubah. PT. PINS Indonesia juga fokus pada transformasi perusahaan agar tetap mampu memenangkan persaingan untuk mencapai nilai tambah bagi customer, karyawan dan shareholders.

PT. PINS Indonesia memiliki fokus produk dalam portofolio CPE Services, dengan 3 (tiga) produk andalan antara lain: CPE Integrator, Seat Management, dan Professional Services. Untuk portofolio Seat Management PT. PINS Indonesia Seat merupakan model outsourcing perangkat komputer dan printer dimana PT. PINS Indonesia menyediakan perangkat tersebut beserta layanan yang disepakati. Meliputi :

1. Menyediakan perangkat komputer dan printer yang dapat dikelola oleh PT. PINS Indonesia dan konsumen.
2. Menyediakan IT service level standards bagi seluruh perusahaan.
3. Menyediakan perangkat komputer dan printer yang sesuai antara kebutuhan dan kemampuan client.
4. Memberikan layanan yang memudahkan pengguna / konsumen.

PT. PINS Indonesia dalam mengelola portofolio Seat Management melalui mekanisme Tender dengan persaingan yang sangat ketat dengan penyedia lain, dengan infrastruktur pendukung dan koneksi dengan pemasok PT. PINS Indonesia sementara baru memenangkan 14 Proyek Seat Management (9 Proyek Internal Telkomgrup dan 5 Proyek Eksternal).

pencapaian dan angka ini dianggap tidak memuaskan ment dengan potensi pasar yang luas.



1.2 Profil Perusahaan



Gambar 1. 1 PT. PINS Indonesia logo

PT. PINS Indonesia merupakan salah satu anak Perusahaan Telkom dengan komposisi kepemilikan lebih dari 99% oleh Telkom. Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya.

1.2.1 Visi Misi

Visi PINS Indonesia adalah untuk menjadi perusahaan terdepan dalam penyediaan layanan solusi Internet of Things (IoT) di Indonesia dan misinya adalah untuk memaksimalkan nilai stakeholder dengan memberikan solusi terintegrasi end-to-end dan bersinergi dengan Telkom Group.

1.2.2 Sejarah Perusahaan

PT. PINS Indonesia berdiri sejak 17 Oktober 1995 dengan nama PT Pramindo Ikat Nusantara. Pada awalnya fokus bisnis Perseroan adalah menyelenggarakan Kerja Sama Operasi (KSO) telekomunikasi di wilayah Sumatera. Tahun 2002, seluruh saham Perseroan diambil alih oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM), sebuah perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Proses pengambilalihan saham ini telah dilakukan melalui penandatanganan Perjanjian Jual Beli Saham at (Conditional Sales Purchase Agreement/ CSPA) pada 1 Agustus kepemilikan 100% TELKOM atas PINS terkait pembelian saham terjadi pada tanggal 15 Maret 2004. Mengacu pada Corporate



Strategic Scenario (CSS) TELKOM, mulai Oktober 2010 Perseroan memfokuskan diri pada portofolio Premise Integration Service. Perubahan nama perusahaan dari PT Pramindo Ikat Nusantara menjadi PT PINS INDONESIA dikukuhkan pada 20 Desember 2012. Segmen usaha Premises Equipment menyediakan perangkat komunikasi seperti handset, USB modem, voucher, modem ADSL, Set Top Box, router, ONT, homepass, dan lain-lain. Sedangkan di segmen usaha Premises Integration, Perseroan memberi layanan solusi, pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan segala jenis premises equipment seperti seat management, pengelolaan jaringan, smart building, pengelolaan kawasan, Indonesia Wi-Fi, managed service Customer Premises Equipment (CPE), dan lain-lain.

Perseroan juga telah melakukan ekstensifikasi layanan dengan mengaplikasikan teknologi komunikasi di berbagai sendi kehidupan masyarakat. Salah satu yang terbesar adalah modernisasi bandar udara di Indonesia melalui program Airport Management System (AMS). Perseroan juga merambah ke solusi enterprise mobility untuk menjawab kebutuhan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Untuk keperluan ini, Perseroan menggandeng AirWatch yang merupakan pemimpin pasar di bidang ini. Tahun 2016, PINS menetapkan tagline The IoT Company. IoT ini merepresentasikan portofolio perusahaan yang diarahkan oleh TELKOM melalui CSS ditahun berjalan untuk mengelola 5 (lima) Portofolio Bisnis, diantaranya: CPE Trading, Mobile Device Trading, CPE Services, Mobility Services, Enterprise PI Services, ICT Security Services, dan M2M Solution Services. Tahun 2017, penyederhanaan Portofolio Bisnis dilakukan oleh PINS namun tetap inline dengan CSS Telkom Group, dimana ditahun ini PINS fokus pada 3 (tiga) Portofolio Bisnis yaitu Mobility Services, CPE Services, dan IoT Solution. PINS terus aktif dalam mengembangkan bisnis integrasi perangkat, jaringan, sistem dan proses menggunakan konsep

of Things (IoT) dengan kemampuan sumber daya manusia dan as kesisteman yang terus diupdate melalui Kerjasama dan



Benchmarking perusahaan-perusahaan dunia yang aktif dalam mengembangkan bisnis IoT.

Tahun 2019, PINS terus berupaya menggali potensi bisnis yang disesuaikan dengan perubahan bisnis dan perkembangan teknologi yang begitu cepat, hal ini dilakukan guna menunjukkan keseriusan perseroan memasuki era IoT yang butuh investasi resource berupa personal dan produk yang terus dikembangkan menyesuaikan dengan kebutuhan customer. Saat PINS berupaya mengembangkan pola bisnis di bidang E-Commerce yang memudahkan Pelanggan dalam melakukan Order dan trace secara mandiri Delivery produk yang dipesan. Hal ini diharapkan akan memberikan nilai lebih bagi kami untuk meningkatkan Customer Experience dengan didukung Customer Care yang akan menindaklanjuti complain dari pelanggan. PT. PINS Indonesia fokus pada pengembangan inovasi untuk memenuhi kebutuhan customer yang dihadapkan pada situasi industri yang selalu berubah. Dengan senantiasa bersinergi bersama Telkom Group, PT. PINS Indonesia juga fokus penuh pada transformasi perusahaan agar tetap mampu memenangkan persaingan untuk memberikan nilai tambah bagi stakeholders.

Tahun 2021, PINS terus berupaya untuk melebarkan bentangan sayap pasarnya dengan melihat peluang-peluang yang ada. PINS akhirnya resmi mendapatkan lisensi sebagai penyedia pada e-Katalog LKPP dalam kategori Peralatan Elektronik Perkantoran dan Peralatan Pendukungnya (PEP), yang selanjutnya diluncurkan dengan nama "e-PINS". Manajemen PINS merasa ini merupakan Langkah yang tepat, dimana dalam e-Katalog PINS mewakili Telkom yang menjadi satu-satunya perusahaan BUMN yang terdaftar di dalamnya. Dengan peluang pasar yang sangat terbuka lebar, manajemen PINS berharap dapat turut menghasilkan corong revenue baru yang tentu potensinya sangatlah besar.



Tahun 2022, Portfolio PINS ditetapkan menjadi 2 (dua) Portfolio (CPE dan IoT Solution) dan fokus untuk meningkatkan kapabilitas di Managed Service melalui Sertifikasi dan partnership. Lalu pada

2023, Melihat perkembangan bisnis dan kondisi perusahaan, manajemen mengambil langkah strategis untuk melakukan fokus produk dalam portofolio CPE Services, dengan 3 (tiga) produk andalan antara lain: CPE Integrator, Seat Management, dan Professional Services.

1.2.3 Produk / Layanan



Gambar 1. 2 Produk dan Layanan PT. PINS Indonesia

IoT Services

Layanan IoT (Internet of Things) dari PT. PINS Indonesia fokus pada integrasi dan pengelolaan perangkat yang terhubung ke internet. Dengan memanfaatkan teknologi sensor, perangkat lunak, dan konektivitas, IoT Services memungkinkan perusahaan untuk:



- 1 **Pengumpulan Data Real-Time:** Memungkinkan pengumpulan dan analisis data dari berbagai perangkat yang terhubung, seperti sensor, kamera, dan perangkat mobile.

2. **Automasi Proses:** Mengotomatiskan proses operasional untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat pengambilan keputusan.
3. **Manajemen dan Pemantauan Jarak Jauh:** Memberikan kemampuan untuk memantau dan mengelola perangkat dari jarak jauh, yang sangat berguna dalam industri seperti pertanian, manufaktur, dan transportasi.
4. **Peningkatan Keamanan:** Memanfaatkan data analitik untuk mendeteksi anomali dan potensi ancaman keamanan secara proaktif.
5. **Integrasi dengan Teknologi Lain:** Memungkinkan integrasi dengan sistem lainnya, seperti cloud computing dan big data analytics, untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

CPE Services

CPE (Customer Premises Equipment) Services dari PT. PINS Indonesia mencakup penyediaan dan pengelolaan perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan oleh pelanggan di lokasi mereka. Layanan ini meliputi:

1. **Penyediaan Perangkat:** Menawarkan berbagai perangkat seperti router, modem, dan perangkat jaringan lainnya yang diperlukan untuk konektivitas internet dan komunikasi.
2. **Instalasi dan Konfigurasi:** Memberikan layanan instalasi dan konfigurasi perangkat untuk memastikan bahwa pelanggan dapat menggunakan layanan TI dengan optimal.
3. **Pemeliharaan dan Dukungan:** Menyediakan layanan pemeliharaan dan dukungan teknis untuk perangkat yang dipasang, memastikan bahwa semua sistem berjalan dengan lancar dan efektif.

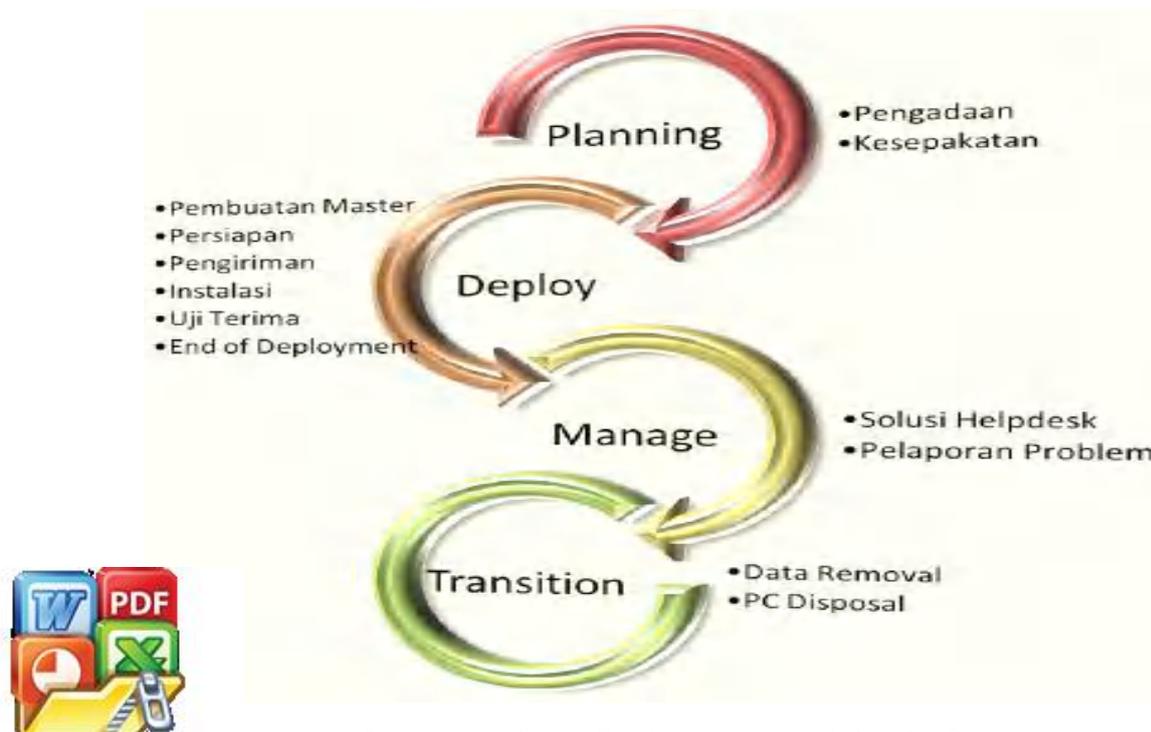


4. **Upgrade dan Penggantian:** Menawarkan opsi untuk upgrade perangkat keras dan perangkat lunak sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan.
5. **Manajemen Jaringan:** Memungkinkan manajemen dan pengawasan jaringan secara menyeluruh, termasuk pengaturan bandwidth, pengelolaan trafik, dan keamanan jaringan.

Dengan kedua layanan ini, PT. PINS Indonesia berkomitmen untuk membantu klien mereka memanfaatkan teknologi terkini untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam operasi bisnis mereka.

Untuk Bisnis Seat Management masuk kedalam Layanan CPE Services, dalam dalam mendukung bisnis seat management banyak supplier yang telah kerjasama dengan PT. PINS Indonesia untuk menggarap pasar dalam industri ini, Misal brand merk HP, Asus, Acer, Axioo, Epson dan lain lain.

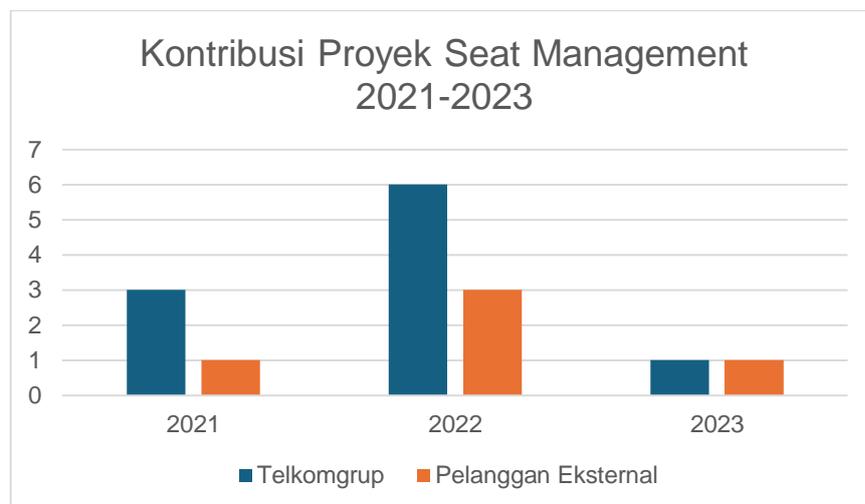
Penerapan bisnis seat management ini bisa dibagi dalam beberapa tahap pelaksanaan yang bisa menjadi referensi bisnis



gambar 1. 3 Tahapan Bisnis Seat Management PT. PINS Indonesia

1.3 Masalah Bisnis

Diperusahaan ini kita fokus pada salah satu portofolio / layanan dari PT. PINS Indonesia yaitu Seat Management. Lini bisnis ini mengalami penurunan signifikan jumlah proyek baru yang dimenangkan pada satu tahun kalender selama tiga (3) tahun, performansi pada tahun 2022 meningkat, kemudian pada tahun 2023 menjadi tahun dengan pencapaian terendah, rendahnya pencapaian adalah masalah utama yang di hadapi PT. PINS Indonesia karena revenue seat management merupakan kontribusi terbesar secara total bagi PT. PINS Indonesia.



Gambar 1. 4 Chart Pencapaian Seat Management

Dari Chart diatas juga dapat kita lihat bahwa PT. PINS Indonesia sangat ketergantungan dengan pelanggan dari Telkomgrup, masalah ini menjadi penyerta sehingga tidak tercapainya target revenue perusahaan.

1.4 Objektif

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan yang dari rendahnya penjualan dan memberikan solusi dengan itan pemasaran untuk meningkatkan penjualan PT. PINS



Indonesia untuk portofolio atau layanan Seat Management dan mencapai target yang diharapkan.

1.5 Keterbatasan

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup strategi bersaing dan marketing activation untuk meningkatkan penjualan pada portofolio bisnis atau layanan Seat Management PT. PINS Indonesia.



BAB II

EKSPLORASI BISNIS

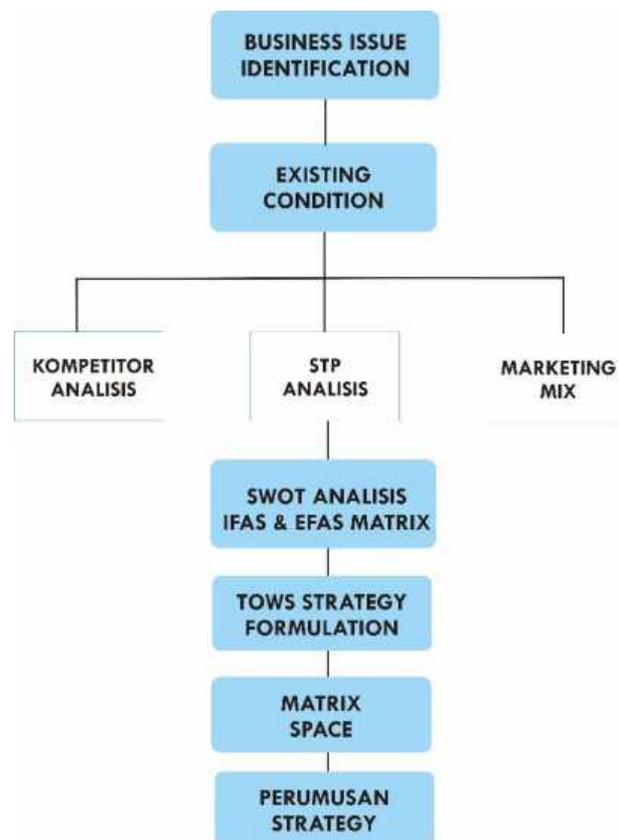
2.1 Kerangka Konseptual

Konsep Bisnis Seat Management sudah sering kita temukan baik pada instansi atau perusahaan, model outsourcing perangkat seperti seat management sering diadopsi karena untuk yang seharusnya belanja CAPEX (Belanja modal) bisa dialihkan menjadi belanja OPEX (Belanja Operasional). Selain itu perangkatpun bisa terstandar antara pekerja dan juga keamanan data bisa terproteksi. Saat ini perkembangan teknologi yang berkembang variatif dan cepat, membuat perusahaan dengan mudah meniru konsep bisnis dengan berbagai penawaran yang menarik, gempuran pesaing global dan pemain local membuat penjualan seat management kurang stabil. Masalah bisnis yang menjadi objek utama penelitian ini adalah rendahnya pencapaian penjualan, sebagaimana telah disampaikan bahwa seat management membidik lini bisnis pemerintahan maupun segmen enterprise.

Disesuaikan dengan situasi perusahaan dan kompetitornya. Kerangka bisnis untuk Perusahaan harus mampu meningkatkan daya bersaing dan menghasilkan laba yang optimal agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dengan baik. Penentuan posisi perusahaan untuk memaksimalkan kemampuan perusahaan sangat penting, agar dapat membedakan antara perusahaan sendiri dengan pesaing. Analisa perusahaan sangat diperlukan untuk mengetahui keadaan perusahaan. Ini adalah aspek yang diperlukan dan sangat penting dalam penentuan strategi bersaing perusahaan. Strategi bersaing merupakan hal yang begitu penting untuk kelangsungan dan perkembangan suatu perusahaan dan juga agar berjalannya strategi menentukan bagaimana isi perusahaan dan bagaimana strategi bersaingnya dapat dilihat

2.1 :





Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. Analisis faktor strategi perusahaan bertujuan untuk merespon strategi perusahaan yang sedang berjalan dan mengatasi perubahan kondisi yang terjadi dengan cepat. Analisis dilakukan terutama terhadap lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan teori STP, marketing mix, serta lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan Porter 5 forces, Analisa pesaing, dan business canvas.
2. Analisis SWOT digunakan untuk meningkatkan penjualan Layanan Seat Management, meminimalkan kelemahan, dan menangkap peluang yang dimiliki produk Seat Management, menghindari ancaman yang dihadapi Layanan Seat Management, serta membuat strategi yang dapat mengembangkan bisnis Seat Management.



ikan strategi pemasaran untuk memperoleh pangsa pasar dari
ng.

4. Implementasi dari beberapa strategi yang akan diterapkan untuk mengembangkan bisnis dan meraih market share dari kompetitor.
5. Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk menemukan strategi bisnis untuk meraih market share competitor dan menghasilkan rencana yang dapat diimplementasikan, kemudian penelitian mengkaji faktor internal dan eksternal di Layanan Seat Management.

2.2 Analisa Faktor Internal

Analisis kekuatan dan kelemahan internal berkaitan dengan faktor-faktor internal yang memberikan keuntungan atau kerugian bagi organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar sasarnya. Kekuatan merujuk pada kompetensi inti yang memberi Perusahaan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan pasar. Setiap analisis kekuatan perusahaan harus berorientasi pada pasar atau fokus pada pelanggan karena kekuatan hanya bermanfaat ketika membantu perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kelemahan merujuk pada keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam mengembangkan atau menerapkan strategi. Kelemahan juga perlu dievaluasi dari sudut pandang pelanggan karena seringkali pelanggan mampu melihat kelemahan yang tidak terlihat oleh perusahaan. Menyusun fokus pasar saat menganalisis kekuatan dan kelemahan tidak berarti mengabaikan kekuatan dan kelemahan yang tidak berhubungan dengan pasar. Sebaliknya, ini menunjukkan bahwa semua perusahaan harus mengikat kekuatan dan kelemahan mereka dengan kebutuhan pelanggan. Hanya kekuatan-kekuatan yang berhubungan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang harus dianggap sebagai kompetensi inti yang sebenarnya (Paul, 2008). Analisis faktor internal dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan produk layanan Seat Management yang berdampak pada bisnis. Ada banyak alat untuk



analisis faktor internal, penulis memilih untuk menggunakan strategi STP dan bauran pemasaran untuk menganalisis faktor internal

karena metodologi ini efektif untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan untuk produk layanan Seat Management.

2.2.1 Analisis STP (Segmenting, Targeting, Positioning)

a. Segmenting

Segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil dari para pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang memerlukan produk atau bauran pemasaran yang terpisah. (Kotler dalam Kristanto, 2011:92). Segmentasi pasar dimulai dari pemikiran bahwa manusia itu berbeda (heterogen), namun dapat digolongkan pada beberapa bagian segmen yang memiliki sifat-sifat serupa (homogen). Setiap segmen memiliki dimensi yang berbeda dengan segmen lainnya. Menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), pemasar internasional memiliki beberapa alasan utama mengenai penerapan segmentasi pasar internasional, yaitu:

- 1) Melakukan penyaringan negara (Country Screening)
Perusahaan biasanya melakukan penyaringan pendahuluan sebelum melakukan identifikasi daya tarik peluang pasar untuk produk dan jasa mereka. Analisis pasar melibatkan data sekunder seperti jumlah dan komposisi penduduk suatu negara, pendapatan nasional, distribusi pendapatan, dan faktor lainnya.
- 2) Penelitian pasar global (Global Market Research)
Dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan memahami profil pasar di setiap negara baik secara regional maupun global.
- 3) Keputusan masuk ke pasar asing (Entry Decisions)
Didasarkan pada pola pikir bahwa produk atau jasa yang sukses di suatu negara kemungkinan juga akan sukses di negara-negara lain dengan profil pasar serupa.
- 4) Penetapan strategi positioning



Produk bergantung pada keputusan segmentasi produk sebagai dasar bagi perusahaan dalam penerapan strategi positioning produk. Perusahaan menetapkan target segmen pasar, diikuti dengan menentukan strategi positioning untuk merangkul segmen pasar tersebut. Perusahaan kadang-kadang mempertimbangkan kembali strategi penempatan ketika ada perubahan lingkungan dan pergeseran preferensi konsumen.

5) Alokasi Sumber Daya

Segmentasi pasar membantu dalam menentukan alokasi sumber daya yang terbatas bagi setiap pasar negara asing. Menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), disarankan menggunakan diagram "Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan" untuk menentukan alokasi sumber daya. Daya tarik pasar yang dimaksud adalah konsumsi perkapita, sedangkan posisi persaingan yang dimaksud adalah besarnya pangsa pasar. Dimensi daya tarik pasar terbagi menjadi tiga tingkatan: rendah, sedang, dan tinggi. Posisi persaingan terbagi menjadi tiga tingkat: lemah, sedang, dan kuat.

6) Kebijakan Bauran Pemasaran

Baik dalam pasar domestik maupun pasar global, keputusan-keputusan segmentasi dan positioning akan menentukan kebijakan pemasaran dalam bauran pemasaran perusahaan. Pemasar internasional dihadapkan pada tantangan dalam menemukan keseimbangan antara strategi standarisasi dan adaptasi. Menentukan kaitan antara segmen-segmen pasar dengan unsur-unsur bauran pemasaran sulit. Dalam segmen pasar serupa tetapi di negara-negara yang berbeda, perusahaan bisa memanfaatkan standarisasi produk dan strategi adaptasi untuk komunikasi pemasaran.



Menurut Kotler dan Keller (2009a:234) terdapat beberapa dasar segmentasi pasar konsumen:

- a) Segmentasi Geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit geografis seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota, atau lingkungan sekitar (Kotler dan Keller, 2009a:234)
- b) Segmentasi demografis membagi pasar menjadi beberapa kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan, dan kelas sosial (Kotler dan Keller, 2009a:236). Usia dan tahap siklus hidup menandakan bahwa keinginan dan kemampuan konsumen berubah sesuai dengan usia. Contohnya, pasta gigi Colgate memiliki tiga lini produk yang ditujukan kepada anak-anak, orang dewasa, dan konsumen tua. Tahapan kehidupan mempengaruhi fokus individu, seperti perceraian dan pernikahan ulang. Pada tahap ini, pemasar memiliki kesempatan untuk membantu masyarakat dalam memahami masalah utama mereka. Identifikasi jenis kelamin biasanya dibagi menjadi pria dan wanita yang memiliki perbedaan dalam sikap dan perilaku, sebagian besar disebabkan oleh faktor genetik dan sebagian oleh proses sosialisasi. Studi menunjukkan bahwa pria cenderung perlu didorong untuk membeli suatu produk, sementara wanita sering membeli produk tanpa dorongan. Perbedaan jenis kelamin menyebabkan beberapa perusahaan membagi produk mereka menjadi dua jenis, yaitu untuk pria dan wanita. Pendapatan adalah faktor yang akan mempengaruhi keputusan pemasar terkait dengan penyesuaian produk untuk pasar dengan berpenghasilan tinggi atau rendah. Generasi tiap masyarakat dipengaruhi oleh pertumbuhan mereka, baik



musik, film, politik, dan kejadian di periode tersebut. Inilah yang dijadikan acuan oleh pemasar. Kelas sosial memiliki pengaruh besar terhadap preferensi kebutuhan individu. Pemasar merancang produk dan jasa untuk kelas sosial tertentu.

- c) Segmentasi psikografis membagi pembeli menjadi berbagai kelompok berdasarkan sifat psikologis/kepribadian, gaya hidup atau nilai. Individu dalam kelompok demografis yang sama dapat memiliki profil psikologis yang beragam. (Kotler dan Keller, 2009a:241)
- d) Segmentasi perilaku membagi pembeli ke dalam kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respon terhadap suatu produk. (Kotler and Keller, 2009a:243)

b. Targeting

Targeting juga sering disebut sebagai penetapan tujuan untuk segmen pasar internasional. Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011:100) menyatakan bahwa penargetan melibatkan penilaian daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki. Ada tiga kriteria untuk menentukan segmen pasar sasaran, yaitu:

- 1). Ukuran pasar saat ini dan potensi pertumbuhan

Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan kriteria tersebut karena akan kurang menguntungkan bagi perusahaan jika melayani segmen pasar kecil karena potensi penjualan juga akan ada. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011: 100)

- 2). Potensi persaingan

Setiap negara akan memiliki potensi persaingan pasar yang berbeda-beda yang harus dihadapi para pemasar. (Keegan dan Green

dan Kristanto, 2011: 100)



3). Relevansi dan kelayakan

Pemasar harus mampu mengevaluasi kesesuaian antara sumber daya, tujuan keseluruhan, dan keunggulan kompetitif perusahaan. (Keegan và Green dans Kristanto, 2011: 101)

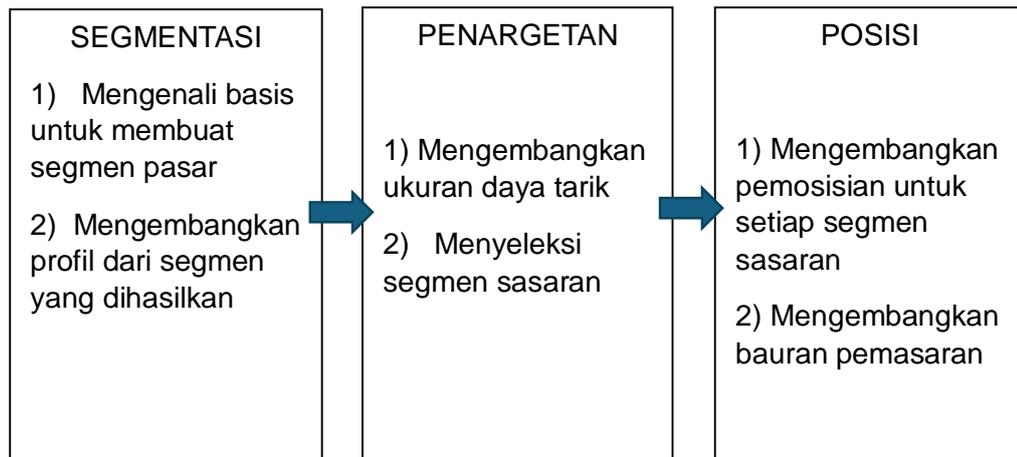
c. Positioning

Menurut pendapat Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011:103), ada dua jenis positioning, yaitu positioning pasar dan positioning produk. Penentuan posisi pasar melibatkan penentuan posisi kompetitif suatu produk dan penciptaan pemasaran yang terperinci. Positioning produk adalah bagaimana konsumen menggambarkan dan mengingat suatu produk dalam pikiran mereka. Positioning mengacu pada manfaat dan perbedaan suatu merek di benak konsumen. Bertentangan dengan pandangan Keegan dan Green dalam Kristanto (2011: 103), positioning mengacu pada tindakan membedakan suatu merek di benak konsumen terhadap produk yang lebih unggul dari pesaingnya dalam bersaing mengenai manfaat yang dibawa merek tersebut.

Terdapat tiga pilihan strategi positioning menurut Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:104), yaitu positioning pada budaya konsumen global, positioning pada budaya konsumen asing, dan positioning pada budaya konsumen asing penggunaan lokal. Positioning budaya konsumen global mengidentifikasi bahwa merek merupakan simbol dari segmen atau budaya global tertentu. Positioning dalam budaya konsumen asing adalah cara mengasosiasikan suatu merek dengan penggunaan dan asal produksinya di negara atau budaya asing. Positioning dalam budaya konsumen lokal merupakan suatu strategi dimana suatu merek dikaitkan dengan makna budaya lokal, mencerminkan norma budaya lokal, dan bagaimana merek tersebut

diadopsi secara budaya oleh masyarakat lokal atau produk yang ditawarkan untuk konsumen lokal.





Gambar 2. 2 Langkah-langkah Segmentasi, Targeting, dan Positioning

(Kotler dan Armstrong, 1997 : 235)

2.2.2 Analisis Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Pada dasarnya pengertian bauran pemasaran tidak jauh berbeda dengan pengertian pemasaran pada umumnya, atau pengertian pemasaran secara umum. Namun, konsep bauran pemasarannya sedikit berbeda. Apa perbedaan antara kedua definisi pemasaran ini? Dimana teorinya? Bauran pemasaran mengutamakan perpaduan (kombinasi) teori pemasaran atau pemasaran secara umum dalam memasarkan produk (barang) dan jasa.

Bauran pemasaran telah banyak berubah seiring berjalannya waktu, seperti halnya teori dari disiplin ilmu lain yang telah berkembang. Oleh karena itu, beberapa ahli mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat variabel pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan penjualan yang diinginkan.

Bauran pemasaran terdiri atas kegiatan pemasaran yang dilaksanakan terpadu. Artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan secara bersamaan (berkombinasi) antar unsur-unsur kompleks pemasaran itu sebagai salah satu strategi utama yang menentukan keberhasilan



pencapaiannya. Tujuan kegiatan pemasaran suatu perusahaan menentukan bauran pemasaran. Penetapan ini berkaitan langsung dengan tahapan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dan juga secara konseptual, setiap elemen pemasaran tidak dapat berjalan secara mandiri tanpa didukung oleh elemen lainnya.

Bauran pemasaran adalah salah satu konsep kunci dalam teori pemasaran modern. Konsep ini dapat mempengaruhi pasar, konsumen dan permintaan, serta memenangkan pembeli sasaran dalam persaingan melalui 4P yaitu produk, harga, tempat dan promosi. Strategi pemasaran yang diintegrasikan ke dalam bauran pemasaran mempunyai beberapa keunggulan untuk menunjang keberhasilan bisnis perusahaan, yaitu:

- 1) Perusahaan dapat mendeteksi tren pasar secara akurat setiap saat berubah.
- 2) Dapat merancang produk sesuai kebutuhan pasar dengan strategi pemasaran yang tepat.
- 3) Menyajikan barang atau jasa kepada masyarakat luas.
- 4) Menarik minat konsumen dengan mengembangkan strategi product positioning dan bauran pemasaran (harga bagus, saluran efektif dan promosi yang baik).
- 5) Berperan penting dalam meningkatkan produk bisnis suatu perusahaan tentunya Konsep bauran pemasaran meliputi 4P (Produk, Harga, Tempat, Promosi), berikut penjelasannya :

1. Produk (Product)

Produk secara singkat dapat didefinisikan sebagai berikut: Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dipelihara, digunakan atau dikonsumsi sedemikian rupa sehingga memuaskan keinginan atau kebutuhan, termasuk benda fisik, jasa, orang, tempat, sasi dan ide. Menurut Fajar Laksana (2008:68), produk adalah



segala sesuatu yang bersifat immaterial dan dapat ditawarkan kepada konsumen untuk memuaskan keinginan dan kebutuhannya.

2. Harga (Price)

Harga yang disebutkan adalah jumlah yang harus dibayar pengguna atau pelanggan untuk mendapatkan produk yang ditawarkan. Dengan kata lain, seseorang akan membeli suatu barang jika pengorbanannya (uang dan waktu) sesuai dengan manfaat yang diharapkan diperoleh dari produksi barang atau jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Dalam menentukan harga jual, perusahaan harus memperhatikan banyak pihak yang berbeda, antara lain konsumen akhir, distributor, pesaing, pemasok, bahan baku, modal, tenaga kerja, dan pengelola perusahaan yang bersangkutan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan penetapan harga akan sangat mempengaruhi beberapa aspek operasional perusahaan, baik dari segi aktivitas penjualan maupun aspek keuntungan yang ingin dicapai perusahaan. Oleh karena itu, setiap keputusan terkait harga perlu dipertimbangkan secara serius, mendalam dan memperhatikan aspek internal maupun eksternal bisnis. Tujuan penetapan harga adalah untuk mendapatkan posisi di pasar, mencapai kinerja keuangan, memposisikan produk, merangsang permintaan, mempengaruhi persaingan, orientasi keuntungan, orientasi volume, stabilitas gambar dan harga.

3. Tempat

Tjiptono (2014) dalam bukunya menjelaskan bahwa distribusi dapat dipahami sebagai suatu kegiatan yang berusaha memperlancar dan memperlancar penyediaan barang dan jasa dari produsen ke konsumen, agar penggunaannya sesuai dengan apa yang diinginkan. diperlukan (jenis, jumlah, harga, jika perlu). Dengan kata lain proses distribusi merupakan kegiatan pemasaran yang mampu:



- 1) Menciptakan nilai tambah pada produk melalui fungsi pemasaran yang dapat mewujudkan kegunaan/kegunaan produk, tempat, waktu dan harta benda.
- 2) Memperlancar alur saluran pemasaran fisik dan non fisik. Yang dimaksud dengan alur pemasaran adalah alur kegiatan yang terjadi antar organisasi pemasaran yang terlibat dalam proses pemasaran.

Distribusi fisik adalah setiap kegiatan yang memindahkan barang dalam jumlah tertentu, ke suatu tempat tertentu, dan dalam waktu tertentu. Pergerakan fisik ini dapat berupa pergerakan produk jadi melalui rantai produksi hingga ke konsumen akhir dan pergerakan bahan mentah dari sumber ke jalur produksi. Fungsi dalam distribusi fisik antara lain:

- 1) Transportasi, khususnya memilih metode yang tepat untuk mengangkut barang jarak jauh. Inilah fungsi utama distribusi fisik.
- 2) Pergudangan dan pergudangan, khususnya tempat penyimpanan sementara barang menunggu penjualan atau pengangkutan lebih lanjut.
- 3) Sentralisasi persediaan, yaitu memilih alternatif apakah akan menyimpan secara terpusat atau tersebar.
- 4) Penanganan material, yaitu memilih alat yang tepat untuk memindahkan barang ke lokasi terdekat, seperti ke gudang, kendaraan, toko retail, dan lain-lain. .
- 5) Penanganan perbatasan, yaitu kegiatan seperti menentukan syarat penyerahan, menyiapkan dokumen, dan lain-lain.
- 6) Kemasan pelindung, khusus mengidentifikasi wadah penyimpanan barang untuk menghindari berbagai kerugian yang terjadi selama pengangkutan.



strategi distribusi meliputi identifikasi dan pengelolaan saluran yang digunakan oleh produsen untuk memasarkan barang dan

jasanya, sehingga produk tersebut dapat menjangkau konsumen dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, pada waktu yang tepat dan tempat yang tepat.

4. Promosi

Strategi promosi melibatkan perencanaan, penerapan dan pengendalian komunikasi persuasif dengan pelanggan. Strategi periklanan ini sering kali melibatkan identifikasi iklan individual, iklan, dan promosi. Strategi promosi meliputi:

a) Strategi belanja promosi.

Anggaran promosi merupakan bagian dari kegiatan pemasaran, namun tidak ada standar khusus berapa besar biaya promosi yang harus dialokasikan. Pasalnya, biaya promosi berbeda-beda tergantung produk dan situasi pasar.

b) Strategi pemilihan media.

Tujuan dari strategi ini adalah memilih media periklanan yang tepat untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman, menentukan sikap dan pembelian produk yang dihasilkan perusahaan.

2.3 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dapat digunakan untuk menghasilkan peluang dan ancaman produk layanan Seat Management yang mempengaruhi bisnis. Ada banyak alat untuk menganalisis faktor eksternal, penulis memilih untuk menggunakan metodologi Porter Five Forces, Competitor dan PESTEL Analisis untuk menganalisis faktor eksternal karena metodologi ini efektif untuk menghasilkan ancaman dan peluang.



2.3.1 Pesaing (Competitor)

Dari sudut pandang pemasaran, perusahaan berhasil dengan merancang produk yang lebih memenuhi kebutuhan konsumen sasaran dibandingkan produk pesaingnya. Oleh karena itu, strategi pemasaran harus memperhatikan tidak hanya kebutuhan konsumen tetapi juga strategi pesaing. Langkah pertama adalah menganalisis pesaing, mengatasi pola respons mereka, dan memilih pesaing mana yang akan diserang atau dihindari. Langkah kedua adalah mengembangkan strategi bersaing yang menempatkan perusahaan pada posisi yang kuat dibandingkan para pesaingnya dan memberikan keunggulan kompetitif terbesar.

Untuk menetapkan strategi pemasaran kompetitif yang efektif, perusahaan harus memperoleh semua informasi tentang pesaingnya. Bisnis harus terus-menerus membandingkan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi mereka dengan pesaing terdekatnya. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area potensi keunggulan dan kelemahan kompetitif. Dan mereka dapat melancarkan serangan yang lebih kuat untuk menghadapi serangan lawannya. Ada beberapa cara untuk menganalisis pesaing, khususnya

a) Mengidentifikasi pesaing suatu perusahaan

Secara lebih luas, suatu perusahaan dapat mendefinisikan pesaingnya sebagai semua perusahaan pesaingnya yang menghasilkan produk yang sama atau jenis produk yang sama, misalnya semua produsen mobil. Secara lebih luas, pesaing dapat mencakup semua perusahaan yang memproduksi produk yang memberikan layanan yang sama, misalnya tidak hanya produsen mobil tetapi juga pesaingnya yang memproduksi sepeda motor dan sepeda.



ektif Industri

ndustri adalah sekelompok perusahaan yang menawarkan suatu atau sekelompok produk yang dapat saling menggantikan (satu

produk menggantikan produk lain.) . Dalam suatu industri, jika harga suatu produk naik, maka permintaan terhadap produk lainnya akan meningkat. Misalnya pada industri minuman, jika harga kopi naik maka masyarakat akan beralih minum teh, limun, atau minuman bersoda. Oleh karena itu, kopi, limun, dan minuman ringan merupakan penggantinya.

c) Perspektif pasar

Pesaing adalah perusahaan yang berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama atau melayani kelompok konsumen yang sama.

Misalnya, dari perspektif industri, Coca Cola menganggap pesaingnya adalah Fanta, 7-Up, dan minuman ringan. Namun dari sisi pasar, pelanggan sangat membutuhkan penyegaran, baik itu es teh, jus, air kemasan, atau minuman lainnya.

d) Mengidentifikasi tujuan pesaing

Pemasar harus melihat lebih jauh dari tujuan keuntungan pesaingnya. Setiap pesaing memiliki serangkaian tujuan dengan tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Perusahaan perlu mengetahui kepentingan relatif yang diberikan oleh berbagai pesaing terhadap perusahaannya. Perusahaan perlu mengetahui pentingnya pesaing terhadap profitabilitas, pertumbuhan pangsa pasar, arus kas, kepemimpinan teknologi, kepemimpinan layanan, dan banyak lagi.

e) Identifikasi strategi pesaing

Di sebagian besar industri, pesaing dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Grup strategis adalah sekelompok perusahaan dalam industri yang sama yang menerapkan strategi yang identik atau serupa.



f) Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing.

Perusahaan mengumpulkan data penting mengenai kinerja masing-masing pesaing selama beberapa tahun terakhir. Mereka harus mengetahui tujuan, strategi, dan aktivitas pesaingnya. Biasanya, bisnis mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaingnya dari data sekunder, pengalaman pribadi, dan desas-desus, namun mereka dapat mempelajari lebih lanjut melalui riset pemasaran.

g) Pesaing kuat atau lemah

Kebanyakan perusahaan menargetkan pesaing lemah, namun keuntungannya hanya sedikit. Jika Anda harus bersaing dengan lawan yang kuat, keberhasilan menghadapi mereka seringkali membawa hasil yang luar biasa.

Ada beberapa cara untuk menyeimbangkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sebagai berikut:

1. Perusahaan orientasi pesaing: perusahaan yang pergerakannya terutama didasarkan pada tindakan dan reaksi pesaing.
2. Perusahaan berorientasi pelanggan: lebih fokus pada pengembangan pelanggan dalam merancang strateginya.
3. Perusahaan berorientasi pasar: perusahaan yang peduli terhadap pelanggan dan pesaing.

Analisis pesaing merupakan alat penting untuk perencanaan strategi bisnis yang efektif karena membantu bisnis mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar. Dengan memahami pesaing, bisnis dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk memperoleh pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, dan menghadapi persaingan yang ada.



2.4 Analisis SWOT (SWOT Analysis)

Analisis SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu bisnis, proyek, produk, atau situasi tertentu. Ini adalah cara sistematis untuk memeriksa faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu tujuan tertentu.

Kekuatan dan kelemahan berasal dari hal-hal di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan dan diubah. Contohnya termasuk orang-orang di tim perusahaan, paten dan kekayaan intelektual serta lokasi bisnis.

Peluang dan ancaman adalah faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis Anda atau faktor yang terjadi di luar bisnis Anda dalam pasar yang lebih luas. Anda dapat memanfaatkan peluang dan melindungi diri dari ancaman, namun Anda tidak dapat mengubahnya. Contohnya termasuk pesaing, harga bahan baku, dan tren pembelian pelanggan.

Analisis SWOT digunakan untuk melakukan analisis strategis suatu bisnis. Hal ini dikarenakan analisis SWOT memberikan informasi secara rinci mengenai kondisi internal suatu perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapinya, sehingga perusahaan mempunyai gambaran mengenai keputusan strategis yang akan diambil dan tindakan yang akan diambil jika terjadi respon. dari situasi yang tidak terduga. permasalahan dalam bisnis.

Menurut Pearce dan Robinson (2007), analisis SWOT adalah teknik sejarah yang terkenal di mana manajer membuat gambaran singkat tentang situasi strategis perusahaan. Analisis ini dimulai dari premis bahwa strategi yang efektif adalah hasil dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dan situasi eksternalnya.



Analisis SWOT ini dapat digunakan untuk menganalisis situasi perusahaan akan membuat rencana atau keputusan strategis, tui permasalahan yang timbul ketika perusahaan berada dalam

krisis dan merencanakan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk memulihkan citra perusahaan. bisnis.

Analisis SWOT merupakan elemen mendasar dari rencana bisnis karena merupakan alat untuk:

- Membuat keputusan lebih mudah bagi bisnis.
- Memberikan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis.
- Memberikan wawasan kepada dunia usaha untuk fokus pada pembangunan.
- Memberikan landasan yang kuat bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi bisnis baru.
- Membantu bisnis melihat dengan jelas pesaing dan pelanggannya.
- Mengantisipasi masalah

Saat melakukan analisis SWOT, ada beberapa langkah agar proses analisis dapat berjalan lancar. Berikut langkah-langkah yang harus dilakukan untuk melakukan analisis SWOT:

- Kumpulkan orang atau tim yang tepat

Kumpulkan orang-orang yang mewakili tim terbaik di perusahaan Anda. Keberagaman perspektif antar tim atau departemen dalam suatu perusahaan akan sangat penting untuk membuat analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi akurat dan berhasil. Beberapa bisnis juga mungkin memilih untuk menyertakan pihak eksternal seperti pelanggan dan pemangku kepentingan saat melakukan analisis SWOT. Pihak eksternal ini penting karena masukan mereka tidak memihak dan lebih akurat.



- Identifikasi Kekuatan

Setelah Anda memilih peserta untuk melakukan analisis, langkah selanjutnya adalah merefleksikan kekuatan organisasi. Aset umum yang perlu dipertimbangkan mencakup inovasi, kepemimpinan, produktivitas, dan kualitas produk atau layanan. Berikut beberapa pertanyaan untuk mengetahui kelebihan Anda:

1. Apa kualitas terbaik Anda?
2. Prestasi apa saja yang telah diraih?
3. Faktor apa saja yang membantu mencapai tujuan tersebut?
4. Sumber daya apa yang Anda miliki?
5. Apa yang membedakan perusahaan dengan pesaingnya?
6. Mengidentifikasi Kelemahan

Mengidentifikasi kekuatan suatu perusahaan bisa lebih mudah daripada mengidentifikasi kelemahannya. Untuk memahami kelemahan organisasi Anda, Anda dapat mengumpulkan umpan balik dari pemangku kepentingan, anggota tim, dan pelanggan. Selain itu, Anda juga dapat mengumpulkan data yang lebih obyektif dengan menganalisis margin keuntungan. Berikut beberapa contoh pertanyaan untuk mengungkap kelemahan organisasi:

1. Secara internal, apa yang membuat pencapaian tujuan menjadi lebih sulit?
2. Perbaikan apa saja yang diperlukan?
3. Apa kelemahan perusahaan (sumber daya, teknologi, dll)?



tkan apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka ?

- Analisis peluang perusahaan

Setelah Anda memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan, hal ini akan membantu Anda mengidentifikasi peluang yang menguntungkan. Misalnya, perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran memiliki peluang potensial, seperti teknologi baru, pengurangan biaya operasional, dan ekspansi ke pasar baru. Berikut beberapa contoh pertanyaan untuk mengetahui peluang yang dimiliki perusahaan:

1. Apakah ada sumber daya luar yang dapat Anda gunakan untuk mencapai tujuan Anda?
2. Dapatkah Anda memanfaatkan tren ekonomi atau pasar saat ini?
3. Jenis teknologi apa yang akan populer di masa depan?

- Identifikasi ancaman

Meskipun ancaman mirip dengan kelemahan, ancaman biasanya tidak berdampak langsung pada operasi bisnis. Adanya ancaman dapat menimbulkan stres bagi anggota tim. Oleh karena itu, penting bagi dunia usaha untuk mengidentifikasi ancaman dan mengembangkan rencana untuk meminimalkan potensi dampaknya. Misalnya, ancaman yang perlu dipertimbangkan mencakup penurunan pasar, munculnya pesaing, atau peraturan baru yang mempengaruhi produksi.

Beberapa contoh pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi ancaman adalah:

1. Apakah pesaing Anda memiliki keunggulan tertentu dibandingkan Anda?
2. Bagaimana pandangan masyarakat dan pasar terhadap perusahaan Anda?



ang dapat merugikan suatu organisasi?

2.5 Analisis TOWS

Weihrich (1982) telah mengembangkan TOWS sebagai perpanjangan dari analisis SWOT untuk membuatnya lebih dapat diterapkan dan didasarkan pada kenyataan. Ini digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal (ancaman dan peluang), bersama dengan lingkungan internal (kelemahan dan kekuatan) untuk menggambar strategi dan visi. Ini memiliki kombinasi faktor eksternal dan internal yang akan menghasilkan strategi baru seperti yang ditunjukkan pada Tabel di bawah ini. Terutama ada empat kombinasi berbeda yang dikembangkan (Ravanava & Charantimath, 2012; Weihrich, 1982; Hassan dan Sallahuddin, 2014):

1. Strategi SO: di sinilah perusahaan memanfaatkan dan memperkuat faktor kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO: di sinilah perusahaan mengurangi kelemahan internal yang bertindak sebagai hambatan dan hambatan untuk implementasi atau difusi peluang eksternal.
3. Strategi ST: di sinilah perusahaan menggunakan faktor kekuatan internal untuk meminimalkan faktor eksternal yang mengancam mempengaruhi kinerja atau daya saing.
4. Strategi WT: di sinilah perusahaan menghilangkan kelemahan internal untuk menghindari terobosan atau prevalensi ancaman eksternal.

2.6 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk menentukan posisi strategis suatu



posisi dan mengidentifikasi strategi yang tepat berdasarkan empat utama: Kekuatan Finansial (*Financial Strength / FS*), Daya Tarik (*Industry Strength / IS*), Stabilitas Lingkungan (*Environmental / ES*), dan Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage / CA*).

Dengan mengevaluasi empat dimensi ini, Matriks SPACE membantu organisasi menilai posisi strategis mereka di pasar dan menentukan arah strategi yang akan diambil: apakah **Agresif, Konservatif, Kompetitif**, atau **Defensif**.

Dalam konteks Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia, Matriks SPACE akan menjadi panduan strategis untuk memahami posisi bisnisnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, terutama di pasar produk pertanian organik, dan memberikan dasar bagi langkah-langkah yang diperlukan untuk memperkuat posisinya di pasar.

a. Dimensi-Dimensi Matriks SPACE

Matriks SPACE mencakup empat dimensi yang masing-masing dinilai melalui berbagai indikator, lalu diwakili pada sumbu X dan Y di dalam matriks. Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi-dimensi tersebut dalam konteks Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia :

1. Kekuatan Finansial (*Financial Strength / FS*)

Kekuatan Finansial mencerminkan kemampuan keuangan internal perusahaan yang meliputi likuiditas, aliran kas, profitabilitas, dan fleksibilitas keuangan. Dalam konteks Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia, beberapa faktor penentu kekuatan finansial adalah:

- Pendapatan stabil dari segmen korporasi dan pemerintahan.
- Kemampuan mengakses pembiayaan untuk inovasi produk.

Skoring:

Setiap indikator dalam FS diberi nilai antara +1 hingga +6, dengan skor yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan finansial yang lebih besar.

Di sisi lain, Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia memiliki skor rata-rata FS sebesar +4.5, mencerminkan fondasi keuangan yang



cukup stabil berkat pengalaman dan hubungan baik dengan para pemasok.

2. Daya Tarik Industri (*Industry Strength / IS*)

Daya Tarik Industri mengevaluasi potensi pertumbuhan industri dan peluang ekspansi di pasar. Faktor ini mencakup pertumbuhan permintaan, perkembangan teknologi, dan daya tarik pasar secara keseluruhan. Pada Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia, beberapa indikator yang relevan antara lain:

- Tingginya permintaan terhadap transformasi digital.
- Peluang besar di segmen hybrid work dan UMKM.

Skoring:

Daya Tarik Industri diberi nilai antara +1 hingga +6, dengan nilai lebih tinggi menunjukkan daya tarik industri yang lebih besar. Skor rata-rata IS untuk Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia +5.5, menunjukkan potensi yang kuat di industri Layanan TI.

3. Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability / ES*)

Stabilitas Lingkungan menggambarkan seberapa besar pengaruh dari lingkungan eksternal yang fluktuatif terhadap perusahaan, seperti perubahan harga bahan baku, persaingan harga, dan kondisi ekonomi global. Di Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia, beberapa faktor yang mempengaruhi stabilitas lingkungan adalah:

- Persaingan ketat dari kompetitor global.
- Risiko substitusi oleh teknologi baru.

Skoring: Stabilitas Lingkungan dinilai antara -1 hingga -6, dengan nilai lebih rendah (negatif) menunjukkan ketidakstabilan yang lebih i. Dengan skor ES -4.5, Layanan Seat Management PT. PINS



Indonesia berada dalam situasi lingkungan yang cukup bergejolak akibat tekanan harga dan perubahan pasar.

4. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage / CA*)

Keunggulan Kompetitif menilai kemampuan perusahaan dalam membedakan diri dari pesaing melalui faktor-faktor seperti promosi, distribusi, inovasi, dan reputasi merek. Di Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia, beberapa keterbatasan kompetitif yang diidentifikasi adalah:

- Keunggulan operasional berkat reputasi dan kemitraan global.
- Keterbatasan inovasi di segmen UMKM.

Skoring: Keunggulan Kompetitif dinilai antara -1 hingga -6, dengan nilai yang lebih rendah (negatif) menunjukkan kelemahan yang lebih signifikan. Skor CA -3.5 menunjukkan bahwa c masih memiliki kekurangan dalam Inovasi untuk pelayanan UMKM dan distribusi produk yang perlu diperbaiki.

b. Perhitungan Matriks SPACE

Untuk menentukan posisi strategis perusahaan, nilai rata-rata dari masing-masing dimensi dihitung sebagai berikut:

- **Sumbu X (CA + ES)**

Rumus: $IS (5.5) - CA (-3.5) = +9$

- **Sumbu Y (FS + IS)**

Rumus: $FS (4.5) - ES (-4.5) = +9$



ini kemudian dipetakan dalam diagram kartesius, di mana nilai sumbu X negatif dan sumbu Y positif menempatkan Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia pada kuadran **Agresif**.

c. Interpretasi Strategi Berdasarkan Kuadran Agresif

Posisi Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia dalam kuadran Agresif menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang industri yang kuat, sehingga strategi terbaik adalah mengambil langkah ekspansif dan inovatif. Berikut adalah beberapa rekomendasi strategis untuk Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia dalam posisi agresif ini:

1. Memperluas Promosi Digital

Strategi ini melibatkan peningkatan promosi di media sosial dan platform *e-commerce* untuk menjangkau lebih banyak konsumen. Dengan memanfaatkan promosi digital, Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia dapat meningkatkan kesadaran merek dan menarik pelanggan baru.

2. Optimalisasi Distribusi

Mengembangkan jaringan distribusi yang lebih luas dan efisien, termasuk memanfaatkan teknologi logistik, akan membantu Layanan Seat Management PT. PINS Indonesia dalam menjangkau konsumen lebih efektif.

3. Kemitraan Strategis

Membangun kemitraan dengan investor atau institusi keuangan akan membantu mengatasi kendala modal, mendukung ekspansi bisnis, dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, UD. Cahaya Indah dapat memanfaatkan kekuatan finansial dan daya tarik industri untuk mengatasi tantangan kompetitif dan meraih pertumbuhan yang berkelanjutan.



2.7 Marketing Strategy

Strategi adalah proses menentukan rencana pemimpin senior untuk fokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Disertai dengan penyusunan cara atau upaya bagaimana mencapai tujuan tersebut. Dalam arti khusus, strategi adalah tindakan bertahap (meningkat) dan berkesinambungan, yang diambil berdasarkan apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Pemasaran merupakan suatu kegiatan dalam perekonomian yang berfungsi untuk membantu menentukan nilai ekonomi di sini dinyatakan dalam bentuk harga barang dan jasa. Penentuan nilai harga suatu barang dan jasa sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu produksi, pemasaran dan konsumsi. Pemasaran dengan demikian menjadi jembatan antara kegiatan produksi dan konsumsi, sebagaimana diungkapkan Joseph P. Cannon dalam bukunya *A Global*.

Strategi pemasaran berarti pengambilan keputusan mengenai biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran sehubungan dengan kondisi lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Atau pengertian lain dari strategi pemasaran adalah model dasar, yang meliputi rencana pemasaran, orientasi sumber daya dan interaksi dengan pasar, pesaing, konsumen, dll. Selain itu, dalam strategi pemasaran Anda, Anda harus mempertimbangkan tujuan pemasaran Anda, pasar yang ditargetkan, dan cara mengelola sumber daya secara efektif.

Dalam strategi pemasaran, terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan perubahan strategi pemasaran, yaitu:

1. Siklus hidup produk
2. Posisi kompetitif perusahaan di pasar
3. Situasi ekonomi



Strategi pemasaran yang ditargetkan, antara lain:

- Meningkatkan kualitas koordinasi dalam tim pemasaran.
- Mengukur hasil pemasaran terhadap standar kinerja yang berlaku.
- Memberikan alasan atas setiap keputusan.
- Kemampuan meningkatkan kemampuan beradaptasi ketika terjadi perubahan pemasaran.

Faktor utama yang menyebabkan perubahan strategi pemasaran adalah:

- Siklus hidup produk, yaitu fase pengenalan, fase pertumbuhan, fase kedewasaan, dan fase penurunan.
- Tingkat persaingan suatu perusahaan di pasar dalam menerapkan strategi pemasarannya harus sesuai dengan posisinya dalam persaingan, baik sebagai pemimpin, penantang, pengikut, atau hanya sebagian kecil dari pasar.
- Situasi perekonomian dalam strategi pemasaran harus sesuai dengan situasi perekonomian dan prospek masa depan, baik dalam keadaan sejahtera maupun inflasi yang tinggi.

Strategi pemasaran dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Merangsang permintaan dasar dengan meningkatkan jumlah pengguna.
2. Merangsang permintaan dasar dengan meningkatkan pembelian.
3. Dorong permintaan secara selektif dengan memperhatikan pelanggan saat ini.
4. Merangsang permintaan secara selektif dengan menarik pelanggan baru.

