

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MOBIL MERK
MITSUBISHI PADA PT. BOSOWA BERLIAN
MOTOR DI KOTA MAKASSAR**

SAEFUL ARIANDY SYAM

1572 1580 08



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2012

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MOBIL MERK
MITSUBISHI PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR DI
KOTA MAKASSAR

NAMA : SAEFUL ARIANDY SYAM

NO. STAMBUK : 1572 1580 08

FAKULTAS : EKONOMI

JURUSAN : MANAJEMEN

Makassar, Oktober 2012

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Hj. Ruliaty, MMA


Dra. Murni, M.Si.

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan


Hj. Lily Ibrahim, SE., M.Si.

NBM : 904 976


Drs. Murni, M.Si.

NBM : 943 926

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi Atas Nama Saeful Ariandy Syam, Nim 1572 1580 08. Ini Telah Diperiksa Dan Diterima Oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar No..... M Dan Telah Dipertahankan Didepan Penguji Pada Hari Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Serjana Ekonomi Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

September 2012

Panitia Ujian :

1. Pengawas Ujian : Dr. H Irwan Akib, M.Pd
(Rektor Unismu Makassar)
2. Ketua : Dr. Hj. Lilly Ibrahim, SE., M.Si
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekertaris : H. M. Rusyidi, M.Si
(Wakil Dek. 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji :
 - 1) Dr. Hj. Lilly Ibrahim, SE., M.Si
 - 2) Drs. Murni, M.Si
 - 3) Edy Jusriasi, SE., MM
 - 4) Arifuddin Rampeng, SE



.....
.....
.....
.....

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

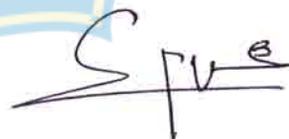
Nama : Saeful Ariandy Syam

Nim : 1572 1580 08

Program Studi : Manajemen (S1)

Menyatakan bahwa benar karya ilmiah ini adalah penelitian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain atau telah ditulis/dipublikasikan orang lain atau melakukan plagiat. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Makassar, September 2012
Yang Menyatakan,



Saeful Ariandy Syam

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Jika kita ingin sukses, Pelajarilah kesuksesan itu
Dan berfikirilah seperti orang-orang yang sukses,
Jika kita ingin bahagia, Pelajarilah kebahagiaan itu
Dan berfikirilah seperti orang-orang yang bahagia*



*Sebuah inspirasi indah bagiku
Harus aku tetapkan dalam hati
Akan keinginan untuk terus menjalani
Setiap apa yang menjadi kewajibanku
Tanpa terbebani, hanya keikhlasan hati
Tanpa terjatuh kedalam rasa malas dan kelesuan*

*Kupersembahkan karya sederhana ini
Sebagai tanda terima kasihku
Kepada Ayahandaku Dg. Madimeng dan Ibundaku Indo Illang
Serta saudaraku tercinta atas dukungan, do'a,
Semangat, pengorbanan, cinta dan kasih sayangnya
Yang tiada terhingga*

ABSTRAK

Saeful Ariandy Syam. 2012. *Analisis Strategi Pemasaran Mobil Merk Mitsubishi pada PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Makassar*. Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH). Dibawah bimbingan Dr. Hj. Ruliaty, MM dan Drs. Murni, M.Si

Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan deskriptif dan jenis penelitian studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data yang dipakai adalah metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dengan mencatat data hasil wawancara dan dokumentasi, mengorganisasikan data, memilah-milahnya untuk menjabab rumusan masalah kemudian mencari dan menemukan makna yang terkait dengan rumusan masalah.

Hasil pemetaan jumlah skor pada IE-Matrik PT. Bosowa Berlian Motor berada pada kuadran kedua, yaitu strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi horizontal dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk serta meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkat profit



KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat dan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu prasyarat untuk mencapai gelar sarjana pada Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dan tak lupa pula kita kirimkan salam dan taslim atas junjungan Nabi besar Muhammad SAW, yang telah memberikan petunjuknya dari jalan yang gelap gulita menuju jalan yang terang benderang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa sejak awal sampai akhir penulisan skripsi ini tidak jarang menemui kesulitan, namun berkat dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak maka penulis mampu menyelesaikannya. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menghanturkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H Irwan Akib, M.Pd selaku rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Ibu Dr. Hj. Lilly Ibrahim, SE., M.Si Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ibu Drs. Murni, M.Si Ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Ibu Dr. Hj. Ruliaty, MM, Pembimbing I yang senantiasa memberikan petunjuk dan bimbingan sejak penyusunan proposal hingga selesainya skripsi ini.

5. Ibu Drs. Murni, M.Si, Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, nasehat dan motivasi sejak penulisan proposal hingga selesainya skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta staf dan tata usaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
7. Kepala PT, Bosowa Berlian Motor Kota Makassar beserta stafnya atas bantuan serta kerjasamanya selama penulis mengadakan penelitian.
8. Teristimewa kepada kedua orang tuaku Ayahanda dan Ibunda atas segala doa dan susah payahnya serta pengorbanan yang tak terhingga baik moral maupun materi yang diberikan semasa pendidikan hingga penyusunan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, segala bentuk dan saran, masukan, dan kritikan, dari semua pihak sangatlah penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis menitipkan harapan besar semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan khususnya kepada penulis.

Makassar, Oktober 2012

Saeful Ariandy Syam

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Hasil Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR.....	5
A. Tinjauan Pustaka.....	5
B. Kerangka Pikir.....	30
C. Hipotesis.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN.....	33
A. Variabel dan Desain Penelitian.....	33
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	34
C. Populasi dan Sampel.....	35

D. Teknik Pengumpulan Data	37
E. Teknik Analisis Data	37
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Hasil Penelitian	40
B. Pembahasan Hasil Penelitian	55
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	67
A. Kesimpulan.....	67
B. Saran-Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	69
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	68
RIWAYAT HIDUP.....	80



DAFTAR GAMBAR

Gambar

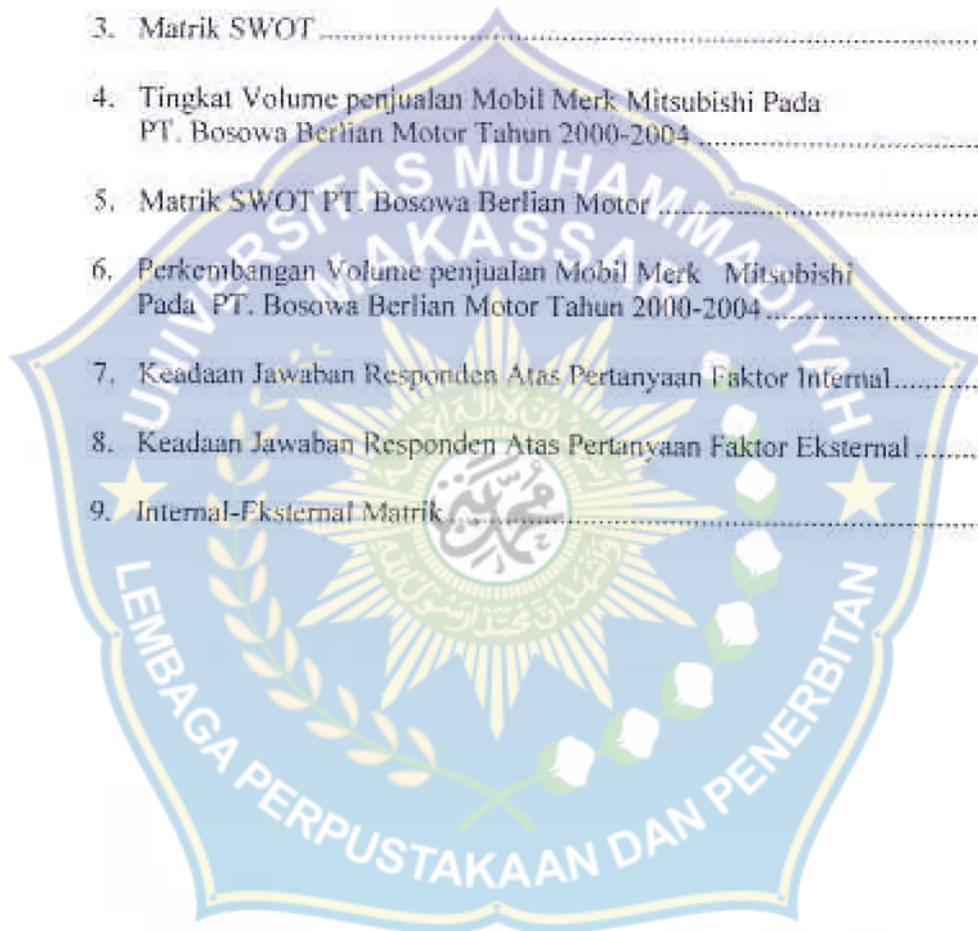
Halaman

1. Konsep Dasar Pemasaran.....	7
2. Proses Perencanaan Strategi Pemasaran.....	17
3. Analisis SWOT.....	25
4. Kerangka Formulasi Strategi.....	27
5. Penentuan Matrik <i>Grand Strategy</i>	30
6. Skema Kerangka Pikir.....	31
7. Skema Desain Penelitian.....	34
8. Analisis SWOT PT. Bosowa Berlian Motor.....	63



DAFTAR TABEL

Tabel		
Halaman		
1. IFAS		38
2. EFAS		38
3. Matrik SWOT		38
4. Tingkat Volume penjualan Mobil Merk Mitsubishi Pada PT. Bosowa Berlian Motor Tahun 2000-2004		54
5. Matrik SWOT PT. Bosowa Berlian Motor		57
6. Perkembangan Volume penjualan Mobil Merk Mitsubishi Pada PT. Bosowa Berlian Motor Tahun 2000-2004		58
7. Keadaan Jawaban Responden Atas Pertanyaan Faktor Internal		61
8. Keadaan Jawaban Responden Atas Pertanyaan Faktor Eksternal		62
9. Internal-Eksternal Matrik		66



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Situasi perekonomian dalam beberapa tahun terakhir ini telah membawa konsekuensi logis terhadap kegiatan perekonomian, baik kegiatan usaha yang berskala besar, menengah maupun kecil. Hal tersebut merupakan akibat dari krisis ekonomi dan krisis politik yang berkepanjangan yang membawa dampak negatif terhadap situasi perekonomian nasional. Namun demikian, tidak berarti sebagian sektor usaha juga berdampak positif dengan terjadinya krisis ekonomi, seperti meningkatnya pendapatan secara mendadak, walaupun tidak dipungkiri bahwa dengan terjadinya krisis tersebut berakibat pada rendahnya daya beli sebagian masyarakat.

Guna menjamin pengembangan perusahaan, maka pemasaran merupakan salah satu aspek yang fundamental untuk diperhatikan dan menjadi kebijakan perusahaan. Kegiatan pemasaran tidak hanya mencakup kemampuan perusahaan dalam memasarkan produk pada saat itu juga, akan tetapi mampu mengantisipasi pemasaran di masa datang, sehingga dapat diperkirakan solusi guna pengembangan perusahaan. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan demi kelangsungan perusahaan seperti halnya perusahaan yang bergerak dalam pemasaran mobil.

Tinjauan masa depan merupakan langkah yang tepat bagi perusahaan untuk mempertahankan kesinambungan perusahaan melalui perencanaan

matang yang berfungsi sebagai pedoman dalam aktivitas perusahaan. Untuk itu, perlu adanya strategi pemasaran yang ditempuh perusahaan guna mencapai tujuan yang direncanakan, khususnya berkaitan dengan pengembangan perusahaan. Lingkungan dinamis dan selalu berubah-ubah memaksa pihak manajemen perusahaan untuk selalu berhati-hati untuk menciptakan strategi atau terobosan baru yang diharapkan dapat membantu perusahaan ke arah yang lebih baik. Dengan demikian pemasaran merupakan hal yang sangat penting. Karena pemasaran berada di antara produksi dan konsumen. Ini berarti pemasaran menjadi penghubung antara dua sektor tersebut, di mana dalam kondisi perekonomian saat ini, tanpa adanya kegiatan pemasaran yang dipandang strategis maka akan sulit suatu perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan maksimal.

Kegiatan pemasaran merupakan aktivitas akhir dari kegiatan perusahaan dan merupakan faktor yang paling utama untuk mendapat perhatian khusus, karena menjadi penentu dari pada kelangsungan hidup usaha suatu perusahaan. Dengan demikian perusahaan dalam menggeluti kegiatan pemasaran, faktor lingkungan memegang peran yang penting mengingat faktor lingkungan dapat berubah dengan cepat atau dinamis, sehingga perlu dianalisis faktor-faktor yang dapat menjadi ancaman dan mengubah ancaman menjadi peluang.

PT. Bosowa Berlian Motor adalah perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran mobil merk Mitsubishi, dan merupakan dealer tunggal mobil merk Mitsubishi untuk Wilayah Indonesia Timur.

Pesaing utama yang dihadapi PT. Bosowa Berlian Motor dalam memasarkan produk khususnya di Kawasan Timur Indonesia diantaranya : PT. Hadji Kalla yang memasarkan mobil merk Toyota, PT. Astra Internasional yang memasarkan mobil merk Honda dan Daihatsu, dan beberapa perusahaan yang memasarkan mobil merk Suzuki, Isuzu dan mobil merk lainnya.

Untuk menghadapi persaingan yang ketat dan memperoleh laba yang optimal yang dicapai dengan peningkatan volume penjualan, perlu dirumuskan suatu rencana strategi khususnya untuk pemasaran produk, yang berfokus pada hal-hal yang bersifat vital dan mempunyai dampak menyeluruh terhadap perusahaan, mempertimbangkan dan tanggap terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Disadari atau tidak, industri otomotif adalah sebuah industri yang sarat akan persaingan, seiring dengan perkembangan teknologi industri.

Rencana strategis tersebut harus melibatkan semua unit organisasi yang terkait dalam pemasaran produk, untuk itu diperlukan suatu strategi pemasaran berupa strategi yang senantiasa mengacu pada hauran pemasaran dalam memasarkan produk, sehingga diharapkan volume penjualan dapat terus ditingkatkan. Dengan dasar inilah, maka menimbulkan inspirasi bagi Penulis untuk mengkaji secara empirik dengan mengangkat judul : "Analisis Strategi Pemasaran Mobil Merk Mitsubishi pada PT. Bosowa Berlian Motor Di Kota Makassar".

B. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran apa yang tepat dalam upaya meningkatkan volume penjualan mobil merk Mitsubishi pada PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Makassar.

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Bahan masukan bagi PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Makassar, sebagai umpan balik tentang strategi pemasaran yang diterapkan dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pemasaran perusahaan sehingga dapat lebih meningkatkan dan mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang
2. Bagi peneliti, sebagai pengalaman yang sangat bernilai dalam menerapkan ilmu pengetahuan sekaligus dalam menganalisis suatu masalah secara ilmiah.
3. Sebagai bahan perbandingan bagi peneliti berikutnya yang ingin membahas tentang strategi pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Pemasaran

Dewasa ini perkembangan pemasaran memegang peranan penting dalam menunjang operasional perusahaan sehubungan dengan perkembangan perekonomian yang semakin maju seiring dengan semakin tingginya persaingan pasar saat ini. Pemasaran berarti menyalurkan produk dari konsumen guna memperoleh keuntungan demi kelangsungan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan bahkan sangat tergantung dari kemampuan perusahaan memasarkan produk-produknya. Jadi, pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kontinuitas serta untuk mendapatkan keuntungan melalui peningkatan volume penjualan.

Secara harfiah pemasaran berkaitan dengan usaha atau kegiatan memasarkan suatu barang atau jasa yang dilakukan oleh produsen kepada konsumen. Dalam hal ini memasarkan berarti menjual barang atau jasa yang ditawarkan produsen kepada konsumen.

Tjandradiredja (2002: 29) mengemukakan bahwa: "Pemasaran dalam pengertian sederhana dapat diartikan sebagai proses transaksi yang pada akhirnya diharapkan dapat memuaskan konsumen". Hal ini berarti pemasaran sangat terkait antara produsen di satu pihak dan konsumen di lain pihak yang saling bertransaksi.

Pendapat senada dikemukakan oleh Prawirosentoro (2001:23) bahwa: "Pemasaran adalah suatu rangkaian kegiatan terarah dan terpadu yang dilakukan produsen dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian harga, promosi, dan penyaluran barang atau jasa yang diproduksi sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen melalui transaksi".

Sedangkan Kotler (2004:9) mengemukakan bahwa: "Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain". Pendapat ini sangat relevan dengan pendapat Irawan dan Wijaya (2001:10) mengemukakan bahwa: "Pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai individu atau kelompok lainnya".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas tentang pemasaran, maka pada hakekatnya pemasaran mempunyai ruang lingkup yang sangat luas dan sangat mempengaruhi seluruh aspek operasional perusahaan, karena pemasaran sejak awal sampai akhir selalu berorientasi kepada konsumen. Pemasaran tersebut merupakan aktivitas perusahaan dengan menyalurkan produk-produknya kepada konsumen dengan berbagai strategi yang diterapkan guna memperlancar arus produknya. Begitu pula, pemasaran bukanlah sesuatu yang bersifat statis, tetapi merupakan sesuatu yang

bersifat dinamis yang secara terus-menerus berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan demikian, dalam kegiatan pemasaran tercakup seluruh aspek kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk, nilai, pertukaran dan transaksi serta pasar.

Lebih jelasnya mengenai konsep pemasaran, Irawan dan Wijaya (2001: 11) mengemukakan seperti yang dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Konsep dasar pemasaran

Meskipun terdapat perbedaan-perbedaan dalam memberikan penafsiran pemasaran itu sendiri, namun yang berbeda hanya caranya saja sementara tujuan yang ingin dicapai tetap sama, yaitu keberhasilan untuk memasarkan produknya kepada konsumen sehingga mendapatkan keuntungan yang layak.

Dengan demikian, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemasaran atau *marketing* merupakan segala bentuk kegiatan usaha yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperlancar arus pertukaran barang dan jasa ke tangan konsumen, baik sebelum terjadi pertukaran maupun sesudahnya dengan harapan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen, dan pada gilirannya keuntungan dapat dicapai.

Bentuk kegiatan pemasaran yang kita kenal umumnya terdapat dalam unsur *marketing mix* atau sering disebut dengan istilah 4P, yaitu: *product, price, place dan promotion*. Pengertian di atas juga memperlihatkan adanya kecenderungan kegiatan pemasaran yang berorientasi pada pasar/konsumen. Ini berarti kegiatan pemasaran perusahaan lebih mengarah pada usaha memberikan kepuasan konsumen yang dituju, sebagai syarat mutlak bagi kelangsungan hidup perusahaan.

2. Konsep Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratos* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, di mana jenderal dibutuhkan untuk memimpin perang. Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal, dan Carl Von Clausewitz. Dalam konteks bisnis, Tjiptono (2000:3) mengemukakan bahwa: "Strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan

yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi”.

Pendapat Chandler dalam Rangkuti (2003: 3) menyatakan bahwa: “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Selanjutnya pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang akan disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya,
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Berdasarkan pengertian strategi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa strategi berhubungan dengan dua hal penting, yaitu perspektif rencana kegiatan yang ingin dilakukan oleh perusahaan (*intends to do*) dan perspektif kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan perspektif kedua, sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Rangkuti (2003: 9) mengemukakan bahwa dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu: "1) Strategi di tingkat korporat (*Corporate Strategy*), 2) Strategi di tingkat unit bisnis (*Strategic Business Units*), 3) Strategi fungsional (*Functional Strategy*)".

a. Tingkat Korporat

Menurut Andrews dalam Rangkuti (2003: 10) bahwa: "Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*."

Masalah yang sangat krusial dari strategi korporat adalah bagaimana menentukan bisnis yang akan dikembangkan, bisnis yang akan dipertahankan, dan bisnis yang akan dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (*diversifikasi*), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya akuisisi, pengembangan internal, *joint venture*), dan cara untuk keluar dari bisnis (misalnya *spin off*, *sale off*, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Oleh karena itu strategi korporat

harus didasarkan kepada keinginan konsumen, selanjutnya perusahaan berupaya agar produk sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

b. Tingkat Unit Bisnis

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkat bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi dapat ditekankan pada *Strategic Business Units (SBU)*, *Strategic Business Groups*, *Strategic Business Segments*, *Natural Business Unit* atau *Product Market Units (PMU)*.

Abell dan Hammond dalam Rangkuti (2003 : 12) mengemukakan bahwa :

Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Memiliki misi dan strategi
- b) Menghasilkan produk yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c) Menghasilkan produk secara spesifik
- d) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pengembangan perencanaan strategi untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri. Persaingan bagi suatu perusahaan merupakan suatu bentuk perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Oleh karena itu Rangkuti (2003:13)

mengemukakan bahwa untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria, yaitu :

- a) Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan.
- b) Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*). Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing.
- c) Dapat diperluas (*extendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, maka kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing.

c. Fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Strategi fungsional lebih bersifat operasional, karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen sumber daya manusia.

3. Strategi Pemasaran

Keadaan dunia usaha selalu bersifat dinamis, yang penuh diwarnai dengan adanya perubahan dari waktu ke waktu dan adanya keterkaitan antara satu dengan lainnya. Oleh karena itu strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha perusahaan umumnya dan bidang pemasaran khususnya. Di samping itu strategi pemasaran yang ditetapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran.

Prawirosentoro (2001: 24) mengemukakan: Strategi pemasaran adalah serangkaian kebijakan pemasaran yang terpadu dan terarah yang jadi pedoman kegiatan berbagai jenjang unit pemasaran untuk mencapai target penjualan dalam wilayah pemasaran tertentu, sesuai dengan perubahan kondisi dan lingkungan usaha bisnis bersangkutan.

Sedangkan Kotler (2004: 74) menyatakan bahwa: Strategi pemasaran adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Sementara Assauri (1999:154) memberikan defenisi: Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas, maka strategi pemasaran pada hakekatnya merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu tentang pemasaran, yang memuat secara rinci tentang rangkaian kegiatan yang harus dijalankan perusahaan untuk tujuan pemasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan harus didasarkan atas analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas berbagai faktor luar yang mempengaruhi perusahaan. Dengan analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

Dalam hubungan strategi pemasaran secara umum ini, Assauri (1999:163) membedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan, yaitu:

- a. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*undifferentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan

kebutuhan konsumen secara umum. Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya. Salah satu keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Sebaliknya, kelemahan adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar (*hyper competition*), dan mengabaikan segmen pasar yang kecil lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkannya usaha-usaha pemasaran perusahaan, karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

b. Strategi pemasaran yang membedakan pasar (*differentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Dengan perkataan lain, perusahaan menawarkan berbagai variasi produk dan *product mix*, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen atau pembeli yang berbeda-beda, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat dicapai tingkat penjualan yang tertinggi dalam masing-masing segmen pasar tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu. Keuntungan

strategi ini, penjualan dapat diharapkan akan lebih tinggi dengan posisi produk yang lebih baik di setiap segmen pasar, dan total penjualan dapat ditingkatkan dengan bervariasinya produk yang ditawarkan. Kelemahan strategi ini adalah terdapat kecenderungan biaya akan lebih tinggi karena kenaikan biaya produksi untuk modifikasi produk, biaya administrasi, biaya promosi, dan biaya investasi.

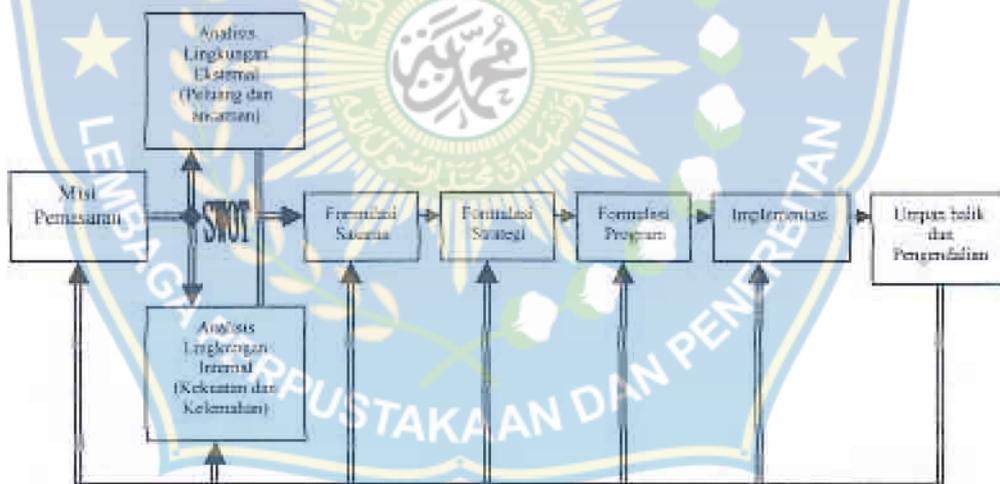
c. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi(*concentrated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segment pasar, dengan pertimbangan sumber daya perusahaan. Strategi ini mengutamakan seluruh usaha pemasaran pada satu atau beberapa segment pasar yang akan memberikan keuntungan yang lebih besar. Keuntungan menggunakan strategi ini, perusahaan dapat diharapkan akan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat di dalam segment pasar tertentu yang dipilih. Sementara kelemahan strategi ini adalah perusahaan akan menghadapi resiko yang besar bila hanya tergantung pada satu atau beberapa segmen pasar saja.

Diantara ketiga strategi pemasaran di atas tidak ada satu di antaranya yang lebih baik dari yang lain. Hal ini tergantung dari kemampuan atau tersedianya sumber daya perusahaan, keseragaman produk dan pasar, serta strategi pemasaran perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Namun demikian, rencana strategis pemasaran memberikan pedoman atau panduan agar kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat lebih terarah dan teratur. Hal ini karena rencana tersebut bersifat kesatuan (*unified*), menyeluruh (*comprehensive*), dan terpadu (*integrated*), yang mengaitkan kekuatan atau keunggulan pemasaran perusahaan dan tantangan lingkungan. Dengan rencana strategis ini diharapkan tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai.

Proses perencanaan strategi pemasaran, Kotler (2004:87) mengemukakan terdapat tujuh langkah yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 2. Proses Perencanaan Strategi Pemasaran

Untuk lebih jelasnya gambar di atas, maka berikut ini diuraikan sebagai berikut:

untuk mencapai tujuannya, yang terdiri dari strategi pemasaran dan strategi penetapan sumber yang cocok. Michael Porter dalam Kotler (2004: 91) merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis: keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, atau fokus.

5) Perumusan program

Setelah unit pemasaran mengembangkan strategi utamanya, unit tersebut harus mengembangkan program pendukung yang terinci. Jadi, kalau unit lain memutuskan untuk unggul dalam bidang teknologi, unit tersebut harus merencanakan program untuk memperkuat departemen litbangnya serta mengkomunikasikan keunggulan teknologinya.

6) Implementasi

Strategi yang jelas dan program pendukung yang matang mungkin tidak akan bermamfaat jika perusahaan gagal untuk melaksanakannya dengan cermat.

7) Umpan balik dan pengendalian

Selama perusahaan melaksanakan strateginya, perusahaan perlu menelusuri hasilnya dan memantau perkembangan baru di lingkungan internal dan eksternalnya.

Perusahaan harus yakin akan satu hal: lingkungan akan berubah. Dan jika perubahan ini terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi kegiatan pelaksanaan, program, strategi, atau bahkan tujuannya.

Sejumlah organisasi, khususnya yang berukuran besar, biasanya memiliki sifat kelambanan. Organisasi ini sudah ditata secara efisien, dan sulit untuk mengubah satu bagian tanpa mengubah bagian lainnya. Namun, organisasi dapat diubah melalui kepemimpinan yang kuat. Kunci kesehatan sebuah organisasi adalah ketahanan organisasi tersebut untuk mengamati perubahan lingkungan dan menerapkan sasaran dan sikap baru yang tepat. Organisasi yang berkinerja tinggi secara terus menerus mengamati lingkungan dan mencoba menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berevolusi melalui perencanaan strategis yang fleksibel.

4. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Marketing Mix atau bauran pemasaran mempunyai peran yang sangat penting untuk menciptakan pertukaran barang dan jasa dalam memasarkan hasil produk. Bauran pemasaran ini terdiri dari empat mata rantai yang saling melengkapi satu sama lainnya, yang lebih dikenal dengan *the porth's (product, price, place, promotion)*.

Mengenai bauran pemasaran ini berikut dikemukakan pendapat Assauri (1999:181) bahwa: "*Marketing Mix* adalah acuan pemasaran yang menetapkan komposisi yang terbaik dari keempat komponen atau variabel

pemasaran untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan⁷⁷.

Keempat sasaran itu meliputi :

- a. Produk (*product*)
 - b. Harga (*price*)
 - c. Promosi (*promotion*)
 - d. Sistem distribusi (*place*)
- a. Produk

Produk adalah hasil akhir dari perusahaan (industri). Dengan demikian produk merupakan suatu kombinasi diantara barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan untuk selanjutnya ditawarkan atau dipasarkan dalam kaitan ini, maka Assauri (1999:182) memberikan definisi bahwa :

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapat perhatian, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi yang meliputi barang secara fisik, jasa, kepribadian, tempat, organisasi dan gagasan atau buah pikiran.

Perusahaan hendaknya memilih jenis produk yang akan diproduksi serta dapat diterima oleh masyarakat. Keputusan tentang produk mana yang akan diproduksi harus berdasarkan pada pertimbangan fisik produk, pemberian merk, pembungkus, warna, mutu, ciri atau keistimewaan.

Produk suatu industri akan melewati beberapa tahap sebagai suatu siklus yang berjalan alamiah sejalan dengan meningkatnya

suasana persaingan dalam dunia usaha. Mengenai siklus pertumbuhan produk, berikut ini dikemukakan pendapat Assauri (1999:201) bahwa: Suatu produk mempunyai rangkaian siklus sebagai berikut :

- 1) Tahap pengenalan (*introduction*) yaitu pada tahap ini produk baru saja diperkenalkan ke pasar, sehingga belum diperoleh laba yang berarti atau perusahaan masih rugi, karena masih diperlukan banyak pengeluaran atau promosi penjualan.
- 2) Tahap pertumbuhan (*growth*), yaitu pada tahap ini produk sudah mulai dikenal dan diterima oleh pasar dengan cepat, sehingga terdapat peningkatan kenaikan laba yang terus-menerus dari waktu-kewaktu
- 3) Tahap Pematangan (*maturity*), yaitu pada tahap ini mulai lambat perkembangannya, karena produk tersebut walaupun cukup dikenal dan diterima oleh hampir semua pembeli yang potensial, tetapi telah terdapat produk saingan yang telah memasuki pasar, sehingga puncak perolehan laba telah dilampai. Dalam priode ini besarnya laba yang diperoleh cenderung mulai menurun, karena biaya-biaya yang dikeluarkan bertambah untuk mempertahankan kedudukan produk tersebut di pasar.
- 4) Tahap Penurunan (*decline*), yaitu pada tahap ini penjualan terus menurun dan laba cenderung tidak diperoleh lagi, sehingga dihadapi kerugian.

Konsep daur hidup produk dapat memberikan sebuah kelas atau strata dari produk yang mempunyai penjualan yang tetap bertahan pada tahap yang lebih matang.

b. Harga

Harga merupakan salah satu unsur yang penting dalam bauran pemasaran sebab menghasilkan pendapatan dari penjualan produk dan juga menentukan nilai suatu produk. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga yaitu biaya, keuntungan, persaingan, perubahan keinginan pasar. Kebijakan harga menyangkut penetapan tingkat harga (rendah, menengah atau tinggi), hubungan antara harga dan kualitas, harga saingan dan bentuk pembayaran.

c. Promosi

Promosi merupakan sarana komunikasi antara produsen dengan konsumen. Dengan adanya komunikasi ini, konsumen akan mengetahui produk yang dipasarkan oleh produsen. Faktor-faktor yang menyebabkan promosi diperlukan suatu perusahaan, adalah:

- 1) Tingkat persaingan yang tajam antar perusahaan dalam berbagai industri
- 2) Jumlah konsumen potensial semakin meningkat
- 3) Mempertahankan penjualan dimasa resesi

Tujuan promosi antara lain modifikasi tingkah laku, memberitahu, membujuk dan mengingatkan. Promosi ada empat

- c) Kepala bagian stok penagihan
- 2) Direktur keuangan / Administrasi hanya membawahi satu bagian yaitu Manajer keuangan.
- 3) Pejabat staf terdiri atas
 - a) Direktur Muda
 - b) Perencanaan
 - c) Audit / pengawasan
 - d) Umum / administrasi
 - e) Sekretaris
 - f) Direktur muda

Disamping itu setiap manajer dilengkapi masing-masing bagian, yaitu :

- 1) Manajer penjualan, terdiri atas lima bagian, masing-masing bagian, yaitu:
 - a) Registrasi penjualan
 - b) Bagian samsat
 - c) *Typist*
 - d) *Salesman / Salesgirl*
 - e) Gudang
- 2) Manajer *Spareparts* terdiri dari lima bagian, yaitu :
 - a) *Fron man*
 - b) Administrasi / kasir
 - c) *Stock control*
 - d) *Parts control*

- e) *Parts Runner*
- f) *Warehouse*
- 3) Manajer pelayanan jasa (*service*) terdiri atas tiga bagian, yaitu :
 - a) *Body repair* yang membawahi dua bagian :
 - (1) *Body repair*
 - (2) *Painting*
 - b) *Chief workshop* terdiri atas :
 - (1) *Leader*
 - (2) *Mekanik*
 - c) *Front office section* terbagi atas :
 - (1) *Administrasi / kasir*
 - (2) *Front man*
 - (3) *Promotion section*

Setelah itu manajer keuangan sebagai bawahan dari direktur KU / administrasi terbagi atas :

- 1) Pembukuan
- 2) Adminitrasi / Kasir
- 3) Leasing / KIK
- 4) Penagihan
- 5) Perpajakan
- 6) Purna pakai
- 7) kontrak langsung
- 8) Hutang / Piutang

Selain manajer-manajer di atas ada juga perwakilan cabang-cabang. Cabang-cabang antara lain terdapat di Jakarta, Kendari, Bau-bau, Poso, Luwuk Banggai, Bulukumba, Bone, Soppeng, Palopo.

3. Uraian Tugas

Untuk kelancaran operasional perusahaan diperlukan adanya pembagian tugas antar bagian-bagian maupun personal-personal di dalamnya. Hal ini diperlukan untuk mencapai tingkat efisiensi yang optimal. Sebab tidak jelasnya pembagian tugas dalam perusahaan dapat mengakibatkan fungsi manajemen tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu sudah menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk melakukan pembagian tugas masing-masing anggotanya.

Adapun pembagian tugas PT. Bosowa Berlian Motor sesuai dengan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a. Direktur Utama

- 1) Mengkoordinir berbagai kegiatan perusahaan kearah pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Menentukan kebijakan-kebijakan yang berorientasi kepada peningkatan / pengembangan perusahaan.
- 3) Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan kerja.

- 4) Bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan, baik yang bersifat eksterne maupun intern.

b. Direktur Muda

- 1) Membantu Direktur Utama dalam hal membuat program kerja perusahaan.
- 2) Membuat perencanaan yang prospektif dan inovatif.
- 3) Membantu Direktur Utama dalam kegiatan pengawasan / audit.
- 4) Membantu perencanaan administrasi dan keuangan secara efektif dan efisien.
- 5) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan segala tugas yang dibebankan kepadanya.

c. Sekretaris

- 1) Mengatur dan mengagendakan kegiatan kerja Direktur Utama secara efektif.
- 2) Menjalankan kegiatan administrasi dan surat menyurat.
- 3) Mengagendakan arsip-arsip perusahaan secara teratur.
- 4) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama atas pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

d. Direktur Pemasaran

- 1) Mewakili Direktur Utama dalam urusan Marketing baik yang bersifat *direct sales* maupun yang tidak langsung.

- 2) Merencanakan / mengkoordinir sampai ke cabang-cabang / perwakilan dan sekaligus menentukan kebijaksanaan penjualan sampai cabang.
- 3) Memonitor perkembangan produk saingan yang meliputi produk, harga, promosi dan keunggulan lain.
- 4) Mengatur / mengawasi sistem dan perencanaan kerja para manajer dan kepala perwakilan (*service* dan *spare parts*) sehingga terjadi koordinasi dan saling mendukung ke arah tercapainya sasaran penjualan yang diinginkan.

e. Direktur Keuangan

- 1) Mengkoordinir berbagai kegiatan keuangan perusahaan.
- 2) Membuat perencanaan sumber dan penggunaan keuangan secara efektif dan efisien.
- 3) Melaksanakan pengawasan keuangan secara teliti dan periodik.
- 4) Bertanggung jawab atas segala tugas yang dibebankan kepada Direktur Utama.

f. Manajer Penjualan

- 1) Melakukan penjualan kendaraan dan bertanggungjawab atas penjualan kendaraan tersebut.
- 2) Membuat perencanaan penjualan dan sekaligus mengkoordinir rencana tersebut.
- 3) Mengatur / mengawasi cara kerja / hasil kerja agar berlaku efektif dan efisien.

- 4) Mengamati / memonitoring perkembangan produk saingan khususnya menyangkut produksi, harga, promosi, cara pemasaran dan lain-lain.
- 5) Manajer Penjualan bertanggungjawab pada Direktur pemasaran dalam hal tugas perencanaan, pemasaran, penyediaan, dan menjalankan *mission* penjualan secara umum.

g. Manajer *Spare Parts*

- 1) Menyediakan dan menjual spare parts kendaraan bermotor yang dipasarkan perusahaan.
- 2) Menjaga persediaan spare parts secara stabil agar setiap saat dapat memenuhi permintaan konsumen.
- 3) Mengarahkan dan mengawasi kegiatan kerja kepada pelaksanaan yang menunjang kegiatan penjualan kendaraan bermotor.
- 4) Bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran atas segala tugas yang dibebankan.

h. Manajer Service

- 1) Melaksanakan kegiatan service kendaraan yang mengutamakan kualitas dan kepuasan konsumen.
- 2) Menyelesaikan administrasi keuangan dan transaksi penjualan.
- 3) Membuat program pelayanan yang bisa menjamin kepuasan konsumen.
- 4) Menyediakan fasilitas dan sarana pelayanan secara maksimal.

5) Bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran atas segala kegiatan pelayanan penjualan.

i. Manajer Keuangan

- 1) Mengkoordinir berbagai kegiatan keuangan perusahaan.
- 2) Membuat laporan keuangan dan melengkapi buku-buku lainnya.
- 3) Membuat kegiatan penagihan dan penarikan dana yang berupa piutang perusahaan.
- 4) Membuat laporan pajak dan melakukannya sesuai kewajiban perusahaan.
- 5) Berusaha menjalankan kegiatan keuangan secara efektif dengan tujuan mengoptimalkan keuntungan.
- 6) Bertanggung jawab kepada Direktur keuangan atas segala kegiatan keuangan.

4. Aspek Produksi

Dalam memasarkan produknya PT. Bosowa Berlian Motor senantiasa memonitor kendaraan mobil Mitsubishi dalam kacamata persaingan antara mobil merk lain. Hal ini diperlukan sebagai bahan pertimbangan dalam mengantisipasi permintaan dan penawaran.

Sedangkan proses pengadaan produk atau stok mobil, PT. Bosowa Berlian Motor mendapatkannya dari perusahaan induk PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motor di Jakarta. Penentuan dari banyaknya jatah yang diperoleh adalah tergantung dari kebijakan perusahaan induk tersebut, akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk menerima jatah tambahan. Hal ini

ditentukan oleh kesanggupan PT. Bosowa Berlian Motor menembus jatah yang diperoleh.

Adapun jenis kendaraan Mitsubishi yang dijual atau diperdagangkan oleh PT. Bosowa Berlian Motor adalah sebagai berikut:

a. Kelompok Minicab, dengan tipe :

- 1) Pick Up
- 2) Mini bus
- 3) Microle

b. Kelompok Colt I. 300, dengan tipe :

- 1) Pick Up
- 2) Full Box
- 3) Mini Bus
- 4) Comando

c. Kelompok Colt Diesel, dengan tipe :

- 1) Chasis
- 2) Full Box besi
- 3) Bus

d. Kelompok Fuso, dengan tipe :

- 1) Chasis
- 2) Dump Truck
- 3) Bus

e. Kelompok Sedan, dengan tipe:

- 1) Lancer

2) Galant

3) Pajero

f. Kelompok kuda, dengan tipe :

1) Grandia

2) Diamond

3) Strada

4) Deluxe

5. Aspek Penjualan

Tujuan akhir dari pemasaran yaitu terjualnya produk perusahaan yang pada akhirnya perusahaan akan memperoleh keuntungan dari hasil penjualan tersebut. Besarnya jumlah produk yang terjual akan menjadi barometer keberhasilan dan sebagai bahan evaluasi dari tahun ke tahun bagi pihak manajemen perusahaan dalam mencrapkan strategi pemasaran yang paling tepat. Data pada tabel 4 berikut ini menunjukkan tingkat volume penjualan mobil merk Mitsubishi pada PT. Bosowa Berlian Motor tahun 2000-2004.

Tabel 4. Tingkat Volume Penjualan Mobil Merk Mitsubishi PT. Bosowa Berlian Motor Tahun 2000-2004

Tahun	Total Penjualan (Unit)
2000	780
2001	840
2002	920

2003	1.025
2004	1.053

Sumber data : PT. Bosowa Berlian Motor Makassar tahun 2005

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang didapatkan di lokasi penelitian, disamping dari dokumen-dokumen dan penjelasan dari pihak perusahaan. Untuk strategi pemasaran mobil merk Mitsubishi yang mengacu kepada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta faktor-faktor kunci keberhasilan yang mempengaruhi efektifitas strategi pemasaran mobil merk Mitsubishi, maka dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut :

Kekuatan (*strengths*)

1. Harga produk yang bersaing
2. Kualitas produk yang dipasarkan terjamin.
3. Struktur keuangan perusahaan kuat
4. Jalur distribusi baik
5. Memiliki SDM yang berpengalaman dibidang penjualan dan pelayanan
6. Dealer tunggal untuk Indonesia Timur
7. Memiliki lokasi Outlet dan kantor pusat strategis

Kelemahan (*weaknesses*)

1. Sistem informasi manajemen dalam menampilkan data penjualan lambat.
2. Harga kompetitor lain yang sejenis
3. Tidak bisa melakukan inovasi produk.

4. Rasio pembeli / pengunjung masih rendah

5. Penentuan harga jual

Peluang (*opportunities*)

1. Meningkatnya daya beli masyarakat

2. Kemajuan di bidang teknologi industri

3. Pertumbuhan penduduk

4. Brand Image atau persepsi konsumen terhadap merk tinggi.

5. Kondisi demografis Indonesia Timur merupakan pasar potensial.

Ancaman (*threats*)

1. Banyaknya pesaing dari dealer mobil merk lain.

2. Inflasi dan resesi ekonomi

3. Peningkatan peraturan pemerintah (pajak)

4. Satu jenis produk

5. Kenaikan tarif BBM

6. Depresiasi nilai tukar rupiah

Berdasarkan identifikasi berbagai faktor internal dan eksternal maka kita dapat menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 5. Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk yang bersaing 2. Kualitas produk yang dipasarkan terjamin. 3. Struktur keuangan perusahaan kuat 4. Jalur distribusi baik 5. Memiliki SDM yang berpengalaman dibidang penjualan dan pelayanan 6. Dealer tunggal untuk Indonesia Timur 7. Memiliki lokasi Outlet dan kantor pusat strategis 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES - W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem informasi manajemen dalam menampilkan data penjualan lambat. 2. Harga kompetitor lain yang sejenis 3. Tidak bisa melakukan inovasi produk 4. Rasio pembeli / pengunjung masih rendah 5. Penentuan harga jual
<p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p> <p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya daya beli masyarakat 2. Kemajuan di bidang teknologi industri 3. Pertumbuhan penduduk 4. Brand Image atau persepsi konsumen terhadap merk tinggi. 5. Kondisi demografis Indonesia Timur merupakan pasar potensial 	<p style="text-align: center;">SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan pangsa pasar 2. Memelihara mutu pelayanan 3. Meningkatkan kualitas SDM dalam melakukan inovasi produk 4. Menjaga kualitas dan tetap memberikan potongan harga 	<p style="text-align: center;">WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusahakan pengembangan dan pelatihan SDM dalam membenahi SIM 2. Melakukan inovasi pemasaran dengan melakukan promosi yang kontinyu 3. Diferensiasi harga dalam mengatasi pesaing dari kompetitor lain dengan kepercayaan bahwa produk yang ditawarkan lebih baik
<p style="text-align: center;">THREATS - T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing dari dealer mobil merk lain. 2. Inflasi dan resesi ekonomi 3. Peningkatan peraturan pemerintah(pajak) 4. Satu jenis produk 5. Kenaikan tarif BBM 6. Depresiasi nilai tukar rupiah 	<p style="text-align: center;">ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas kerja perusahaan 2. Meningkatkan mutu pelayanan perusahaan 3. Memperhatikan kebijakan pemerintah terutama terhadap pajak 4. Melakukan ekspansi secepatnya untuk memasuki pasar yang belum dimusuki pesaing 5. Meningkatkan kualitas produk supaya selera konsumen tidak berubah 	<p style="text-align: center;">WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi penentuan harga yang tepat 2. Lebih memperhatikan sistem informasi manajemen dalam penerbitan data penjualan

Sumber : Hasil Olah Data

Setiap perusahaan apapun bentuk usahanya pasti akan berusaha untuk memperoleh keuntungan dari kelangsungan hidupnya. Sedangkan untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang mantap mengingat banyaknya ancaman dari para pesaing. Sehingga perusahaan dituntut untuk menyusun rencana penjualan dengan cermat dan benar. Salah satunya dengan melakukan penghitungan persentase kenaikan atau penurunan volume penjualan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini berdasarkan data pada tabel 4 akan terlihat persentase perkembangan tingkat volume penjualan mobil merk Mitsubishi tahun 2000-2004.

Tabel 6. Perkembangan volume penjualan mobil Merk Mitsubishi Pada PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Makassar Tahun 2000-2004

Tahun	Volume penjualan	Perkembangan	
		(Unit)	(%)
2000	780	0	0
2001	840	60	7,69
2002	920	80	9,52
2003	1.025	105	11,41
2004	1.053	28	2,73

Sumber : Hasil Olah Tabel 4

Berdasarkan data pada tabel 6 di atas menggambarkan keadaan penjualan dan perkembangannya selama lima tahun di hitung tiap tahunnya. Dimana pada tahun 2001 mengalami peningkatan sebesar 60 unit atau 7,69%, tahun 2002 peningkatan sebesar 80 unit atau 9,52%, tahun 2003 sebesar 105 unit atau 11,41%, tahun 2004 peningkatan sebesar 28 unit atau 2,73%. Dari data tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa volume penjualan mobil merk Mitsubishi pada PT. Bosowa Berlian Motor dari tahun 2000-2004 mengalami kenaikan secara terus menerus dan berarti. Hal ini merupakan indikasi bahwa strategi yang diterapkan oleh PT. Bosowa Berlian Motor sudah tepat. Dan untuk mengetahui lebih lanjut strategi yang diterapkan akan dianalisis melalui alat analisis sebagai berikut:

1. Analisis Faktor Strategi Internal dan eksternal

Untuk memperoleh gambaran yang lebih fleksibel mengenai analisis SWOT yang telah dilakukan, maka perlu menggunakan tabel faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang diajukan dalam bentuk kuesioner kepada responden penelitian yang terdiri dari Direktur Keuangan (1 orang), Direktur Pemasaran (1 orang), Manajer Penjualan (1 orang), Staf Pemasaran (20 orang) dan staf keuangan (7 orang).

Untuk menentukan rating dan bobot masing-masing faktor internal dan faktor eksternal dibuat dalam bentuk kuesioner kepada responden, dimana setiap item pertanyaan diberi alternatif jawaban.

Setiap jawaban masing-masing diberi nilai dengan mengikuti aturan penilaian dari sangat penting, penting, kurang penting dan tidak penting. Untuk faktor kekuatan dan peluang diberi nilai 4 (sangat penting) hingga nilai 1 (tidak penting). Sedangkan untuk faktor kelemahan dan ancaman diberi nilai 1 (sangat penting) hingga nilai 4 (tidak penting). Berdasarkan jawaban responden selanjutnya nilai dari setiap item pertanyaan dijumlahkan dan dimasukkan ke dalam kolom total penjumlahan. Dari total nilai dari masing-masing pertanyaan dibagi dengan jumlah responden dan nilainya dimasukkan ke dalam kolom rating.

Untuk menentukan bobot dari masing-masing unsur pertanyaan, dilakukan dengan cara membagi masing-masing nilai pada kolom total dibagi dengan jumlah total keseluruhan. Selanjutnya untuk kolom skor diperoleh dari bobot setiap item pertanyaan dikalikan dengan rating dari setiap item pertanyaan. Untuk mengetahui lebih jelas jawaban responden menyangkut faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Keadaan Jawaban Responden Atas Pertanyaan Faktor Internal

No	Uraian	Jawaban				Total	Rating	Bobot	Skor
		SP	P	KP	TP				
Kekuatan									
1	Harga produk yang bersaing	68	36	0	1	105	4	0.10	0.40
2	Kualitas produk yang dipasarkan selalu dipertahankan	80	27	2	0	109	4	0.11	0.44
3	Jalur distribusi baik	76	27	4	0	107	4	0.11	0.44
4	Memiliki SDM yang berpengalaman dibidang penjualan dan pelayanan	44	43	6	0	98	3	0.10	0.27
5	Struktur keuangan perusahaan kuat	56	48	2	0	104	3	0.10	0.30
6	Dealer tunggal untuk Indonesia Timur	44	39	12	0	95	3	0.09	0.27
7	Memiliki lokasi outlet dan kantor pusat yang strategis	48	51	2	0	101	3	0.10	0.30
									2.42
Kelemahan									
1	Sistem informasi manajemen dalam menampilkan data penjualan lambat	6	42	9	0	57	2	0.06	0.12
2	Harga dari kompetitor lain yang sejenis	6	40	9	4	58	2	0.06	0.12
3	Tidak bisa melakukan inovasi produk	10	30	15	0	55	2	0.06	0.10
4	Rasio pembeli / pengunjung masih rendah	6	32	21	4	63	2	0.06	0.12
5	Penentuan harga jual	11	36	3	0	50	2	0.05	0.10
									0.56
Total						1002	34	1	2.98

Sumber : Hasil Penelitian (diolah) Tahun 2005

Tabel 8. Keadaan Jawaban Responden Atas Pertanyaan Faktor Eksternal

No	Uraian	Jawaban				Total	Rating	Bobot	Skor
		SP	P	KP	TP				
Peluang									
1	Meningkatnya daya beli masyarakat	64	39	2	0	105	4	1.12	0.48
2	Pertumbuhan produk	44	48	6	0	98	3	0.12	0.36
3	Kemajuan di bidang teknologi industri	32	36	14	3	85	3	0.10	0.30
4	Brand Image atau persepsi konsumen terhadap merk tinggi	40	57	2	0	99	3	0.12	0.36
5	Kondisi demografis Indonesia Timur merupakan pasar potensial	40	51	4	1	96	3	0.11	0.33
									1.83
Ancaman									
1	Banyaknya pesaing dari dealer mobil merk lain	16	26	3	0	45	2	0.05	0.10
2	Inflasi dan resesi ekonomi	4	32	21	12	69	2	0.08	0.16
3	Peningkatan peraturan pemerintah (pajak)	5	38	9	12	64	2	0.07	0.14
4	Satu jenis produk	3	28	36	4	71	2	0.08	0.16
5	Kenakan tarif BBM	5	30	27	4	66	2	0.08	0.16
6	Defresiasi nilai tukar rupiah	5	34	21	4	64	2	0.07	0.14
									0.86
	Total					662	28	1	2.69

Sumber : Hasil Penelitian (diolah) Tahun 2005

2. Analisis SWOT

Berdasarkan tabel 7 dan 8 dapat diketahui secara tepat strategi yang akan diambil untuk pemasaran mobil merk mitsubishi dalam meningkatkan volume penjualannya. Nilai skor untuk faktor kekuatan adalah sebesar 2,42 dan untuk faktor kelemahan sebesar 0,56, dan selisih dari nilai tersebut adalah sebesar 1,86. Sedangkan nilai skor untuk faktor peluang adalah sebesar 1,83 dan nilai skor untuk faktor ancaman adalah sebesar 0,86 dan selisih dari nilai tersebut adalah sebesar 0,97. Nilai-nilai

selisih tersebut dapat membentuk titik koordinat, yaitu (1,86 : 0,97). Berdasarkan titik koordinat tersebut akan terlihat jelas bagaimana strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan sebagaimana yang dilihat pada gambar 8 berikut.



Gambar 8. Analisis SWOT PT. Bosowa Berlian Motor

Berdasarkan gambar 8 menjelaskan bahwa mobil merk mitsubishi berada pada kuadran 1, dimana merupakan suatu situasi yang sangat menguntungkan, karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada, sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT. Bosowa Berlian Motor dalam kondisi ini adalah

mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) Rangkuti (2003:19), sehingga hipotesis atau jawaban sementara sebagaimana yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat diterima. Dengan cara sebagai berikut :

- a. Penetrasi Pasar
- b. Promosi yang gencar, diberhagi media yang mudah dikenal oleh masyarakat
- c. Memanfaatkan pengalaman yang baik
- d. Meningkatkan pelayanan
- e. Mempertahankan budaya perusahaan

3. Analisis IE-Matrik

Untuk mempertajam analisis mengenai strategi yang tepat dilakukan oleh PT. Bosowa Berlian Motor agar dapat meningkatkan volume penjualannya, maka dapat dilakukan dengan menggunakan analisis IE-Matrik. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Seperti pada tabel matrik yang terdiri dari 9 kuadran yang mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kuadran :

- I : Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal
- II : Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III : Strategi *turnaround*
- IV : Strategi stabilitas

V : Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas (tidak ada perubahan terhadap laba)

VI : Strategi divestasi

VII : Strategi diversifikasi konsentrik

VIII : Strategi diversifikasi konglomerat

IX : Strategi likuidasi atau bangkrut

Untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan PT. Bosowa Berlian Motor dalam memasarkan produknya dapat diketahui berdasarkan jumlah total skor dari faktor eksternal (jumlah skor peluang dan skor ancaman) demikian juga dengan faktor internal (jumlah skor kekuatan dan skor ancaman). Pada tabel 7 total skor untuk faktor internal adalah 2,98 dan pada tabel 8 total skor untuk faktor eksternal adalah 2,69.

Berdasarkan hasil pemetaan jumlah skor untuk faktor internal dan eksternal pada tabel 9, maka strategi yang tepat bagi PT. Bosowa Berlian Motor berada pada kuadran kedua pada IE-matrik, yaitu strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi horizontal dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk serta meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Hal ini merupakan strategi utama bagi PT. Bosowa Berlian Motor dalam menghadapi persaingan pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya,

Integrasi horisontal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi horisontal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Internal-Eksternal Matrik

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	4,0 I Pertumbuhan	3,0 II Pertumbuhan	2,0 III Penciutan
	Mengah	3,0 IV Stabilitas	2,0 V Pertumbuhan Stabilitas	1,0 VI Penciutan
	Rendah	2,0 VII Pertumbuhan	1,0 VIII Pertumbuhan	0,0 IX Likuidasi

Sumber : Rangkuti (2003:42)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian pada PT. Bosowa Berlian Motor .Di Kota Makassar, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT. Bosowa Berlian Motor dalam meningkatkan volume penjualannya adalah strategi agresif dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kondisi PT. Bosowa Berlian Motor berada pada kuadran pertama, ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan karena memiliki kekuatan sehingga dapat meraih beberapa peluang, yaitu :
 - a. Makin tingginya kepercayaan konsumen terhadap mutu mobil merk Mitsubishi
 - b. Meningkatnya daya beli masyarakat.
 - c. Kemajuan di bidang teknologi transportasi.
 - d. Memiliki citra merek yang kuat.
3. Hasil pemetaan jumlah skor pada IE-Matrik PT. Bosowa Berlian Motor berada pada kuadran kedua, yaitu strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi horizontal dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas

produk serta meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit.

B. Saran

Mengacu pada kesimpulan yang dikemukakan tersebut di atas, maka saran-saran yang dapat penulis kemukakan sebagai bahan pertimbangan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mempertahankan kondisi perusahaan agar tetap berada dalam posisi yang menguntungkan, maka sebaiknya perusahaan mendukung strategi agresif dengan melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :
 - a. Penetrasi Pasar
 - b. Memanfaatkan pengalaman yang baik
 - c. Mempertahankan budaya perusahaan
 - d. Meningkatkan pelayanan
 - e. Promosi yang gencar
2. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, PT. Bosowa Berlian Motor harus melaksanakan upaya efisiensi agar dapat meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 1999. *Manajemen pemasaran dasar, konsep dan strategi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Irawan dan Wijaya, Farid. 2001. *Pemasaran prinsip dan kasus*. Yogyakarta: FE-UGM.
- Ilyas, Baharuddin. 2001. *Statistik terapan untuk ilmu ekonomi dan sosial*. FEIS Universitas Negeri Makassar
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen pemasaran*. Jakarta: PT. INDEKS Jakarta.
- Prawirosentoro, Suyadi. 2001. *Manajemen operasi, Analisis dan strategi kasus*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy, 1996. *Riset pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- , 2003. *Analisis SWOT : Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soehartono, Irawan. 1999. *Metode penelitian sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tjandradiredja, Hana. 2002. *Budaya dan strategi berkarakteristik dalam mencapai keunggulan pemasaran*. Jakarta: LPFE-UI.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: ANDI .
- Umar, Husain. 2001. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.