

# BAB I

## PENDAHULUAN

Untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian, maka akan dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian dan manfaat dari penelitian.

### 1.1 LATAR BELAKANG

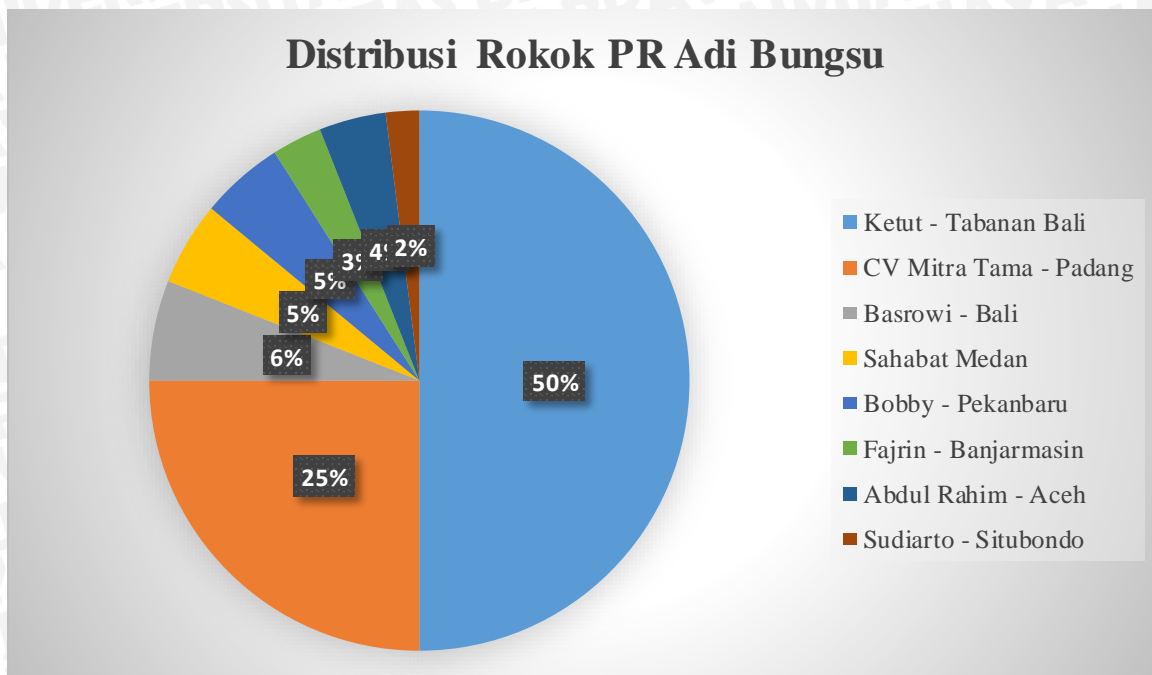
Perkembangan bisnis di Indonesia semakin lama semakin memperlihatkan persaingan, perubahan, kompleksitas dan ketidakpastian. Keadaan tersebut menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat dikarenakan pesaing yang terus bertambah, volume produk yang semakin meningkat serta diiringi perkembangan teknologi yang pesat. Hal tersebut juga memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan dan perusahaan juga perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan karena hal ini sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman serta perusahaan dapat mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan di perusahaan. Menurut Guiltman (1994), dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

*Sun Tzu The Art of War* atau Seni Perang Sun Tzu dikenal sebagai esensi dari strategi untuk menang. Seni Perang Sun Tzu adalah landasan dari strategi perang militer dan bisnis. Namun saat ini teori tersebut masih relevan dan banyak diadopsi orang dalam berbagai bidang, seperti *personal success*, olahraga dan pemasaran (Michaelson, 2003). Filosofi perang *Sun Tzu* telah diadopsi ke dalam bidang pemasaran untuk mengevaluasi strategi manajemen bisnis perusahaan. Strategi perang *Sun Tzu* juga banyak digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor dan memenangkan pasar. Menurut Sun Tzu (1992), apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.

Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah identifikasi dalam berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Selanjutnya menurut Rangkuti (2004) dikemukakan pula bahwa, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT merupakan cara untuk menganalisis strategi perusahaan dalam lingkungan internal maupun eksternalnya, yang bertujuan untuk mendeteksi serta merumuskan kebijakan yang sifatnya strategis bagi perusahaan. Perumusan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2004).

Implementasi strategi untuk bidang fungsi pemasaran yaitu dimulai dengan mempertimbangkan bauran pemasaran. Menurut Swastha dan Irawan (2008), bauran pemasaran adalah “*kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yakni: produk, harga, promosi, dan sistem distribusi*”. Bauran dari unsur-unsur pemasaran tersebut harus tepat dan rencana-rencana dari setiap unsur tersebut juga harus tepat. Bauran pemasaran merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh organisasi perusahaan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap target pasar atau mempengaruhi target pasar tersebut. Perusahaan harus mengembangkan strategi-strategi dengan mengsinkronisasikan unsur-unsur bauran pemasaran untuk mencapai sasaran yang sama.

Perusahaan Rokok Adi Bungsu merupakan salah satu perusahaan rokok yang terletak di Sawojajar, Malang. PR Adi Bungsu merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang pembuatan rokok kretek. PR Adi Bungsu memiliki dua lini produksi, yaitu SKT (Sigaret Kretek Tangan) dan SKM (Sigaret Kretek Mesin). Upaya-upaya terus dilakukan oleh PR Adi Bungsu demi menjaga eksistensi perusahaan dan demi meningkatkan volume penjualan, namun perusahaan ini masih mengalami permasalahan, terutama dalam bidang pemasaran. Hal ini terbukti bahwa masih banyak masyarakat yang belum mengenal produk rokok PR Adi Bungsu terutama masyarakat di Pulau Jawa dikarenakan PR Adi Bungsu kebanyakan mendistribusikan produknya ke luar Pulau Jawa. Dapat dilihat pada Gambar 1.1 bahwa rokok PR Adi Bungsu lebih banyak didistribusikan ke luar Pulau Jawa yaitu Bali, Padang, Medan, Pekanbaru, Banjarmasin dan Aceh. Terdapat juga pendistribusian rokok ke Situbondo tetapi hanya sedikit yaitu sebesar 2% dari total distribusi.



Gambar 1.1 Distribusi Rokok PR Adi Bungsu  
Sumber : PR Adi Bungsu

Dengan melihat permasalahan di atas, maka PR. Adi Bungsu dituntut untuk lebih bekerja keras dalam mencermati dan mengantisipasi reaksi lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang mendukung kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dengan mengkoordinasi secara bersama-sama untuk menciptakan strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat bersaing dengan memasarkan produknya di Malang. Pendekatan yang dapat digunakan dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dalam mengantisipasi peluang dan ancaman eksternal yaitu dengan melalui analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*), Seni Perang *Sun Tzu* dan QSPM. Dalam seni perang Sun Tzu terdapat lima elemen yang terlibat dalam perumusan strategi yaitu *Mission, Ground, Climate, Leadership* dan *Method*. Kelima elemen tersebut digunakan sebagai faktor internal dan eksternal perusahaan untuk selanjutnya dianalisis yang bertujuan untuk mendeteksi serta merumuskan kebijakan yang sifatnya strategis bagi perusahaan (Low, 2003). Setelah strategi pemasaran dirumuskan menggunakan Sun Tzu, tahap selanjutnya adalah memilih strategi yang paling berpengaruh terhadap faktor eksternal dan internal dengan menggunakan QSPM.

Dari semua uraian di atas, dapat diketahui bahwa Perusahaan Rokok Adi Bungsu harus memberikan perhatian yang besar pada kegiatan pemasaran. Selain itu perusahaan juga harus menyusun strategi pemasaran yang tepat untuk menarik konsumen dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan melakukan analisis faktor internal dan eksternal dengan menggunakan

analisis SWOT dan perumusan strategi menggunakan seni perang *Sun Tzu* diharapkan akan menghasilkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien bagi PR Adi Bungsu dalam memasarkan produknya tersebut dan dapat meningkatkan volume penjualan serta profit perusahaan.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Upaya yang dilakukan PR Adi Bungsu untuk meningkatkan volume penjualan rokok masih belum maksimal terutama di bidang pemasaran, hal ini terbukti banyak masyarakat khususnya di Malang belum mengenal rokok PR Adi Bungsu.
2. PR Adi Bungsu belum memiliki strategi yang efektif dan efisien untuk memasarkan rokok di Malang.

## 1.3 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Elemen *Sun Tzu five key* apa saja yang berpengaruh terhadap faktor lingkungan eksternal PR Adi Bungsu?
2. Elemen *Sun Tzu five key* apa saja yang berpengaruh terhadap faktor lingkungan internal PR Adi Bungsu?
3. Bagaimanakah menentukan strategi pemasaran yang efektif menggunakan analisis SWOT, seni perang *Sun Tzu* dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM)?

## 1.4 BATASAN MASALAH

Agar penulisan laporan dapat dilakukan dengan baik dan pembahasan dapat terfokus, maka dibuat beberapa batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pengambilan data dengan menyebar kuesioner ke 30 karyawan PR Adi Bungsu.
2. Pengambilan data dengan menyebar kuesioner ke 30 konsumen rokok PR Adi Bungsu di Kota Malang.

### 1.5 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi *Sun Tzu five key elements* yang berpengaruh terhadap faktor lingkungan eksternal PR Adi Bungsu.
2. Mengidentifikasi *Sun Tzu five key elements* yang berpengaruh terhadap faktor lingkungan internal PR Adi Bungsu.
3. Menentukan strategi pemasaran yang efektif dengan analisis SWOT, seni perang *Sun Tzu* dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM).

### 1.6 MANFAAT PENELITIAN

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian dalam mengevaluasi strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan saat ini. Dengan demikian hasil analisis yang dilakukan diharapkan dapat lebih efektif dan efisien untuk mengevaluasi kemajuan perusahaan.
2. Bagi pihak akademis dapat menjadi referensi dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang serupa.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar-dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

### 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkenaan dengan perumusan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi penelitian ini dan juga dapat digunakan untuk mengetahui posisi dan perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini.

1. Prawitasari (2010), meneliti perumusan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT pada Dealer Honda Tunggul Sakti, Semarang. Permasalahan yang terjadi adalah menurunnya jumlah penjualan Tunggul Sakti pada tahun 2008 dan 2009 karena perusahaan tidak mampu memanfaatkan secara maksimal pangsa pasar yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi perusahaan berdasarkan posisi bersaing dan jenis usaha perusahaan dan mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah Strategi Investasi, dimana posisi perusahaan berada di posisi AMAN dan jenis usahanya adalah usaha IDEAL.

2. Afrillita (2013), penelitian ini mengenai penentuan strategi pemasaran sepeda motor pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda dengan menggunakan Analisis SWOT. Permasalahan yang terjadi adalah timbulnya persaingan yang tajam antara perusahaan, sehingga memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal) serta

peluang dan ancaman (lingkungan eksternal) serta merumuskan strategi pemasaran sepeda motor yang tepat melalui analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) pada PT. Samekarindo Indah Samarinda.

Dari hasil analisis SWOT penulis dapat menentukan beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengatasi ancaman dan kelemahan dan memanfaatkan peluang serta mempertahankan yang ada. Beberapa strategi tersebut antara lain mempertahankan dan peningkatan kualitas produk maupun pelayanan purna jual, mengembangkan pasar menengah kebawah, mengembangkan daya saing, memperluas area promosi dengan membuka outlet-outlet untuk memperluas jaringan penjualan.

Pada tabel 2.1 dijelaskan penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti dengan menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan lalu menggunakan metode analisis SWOT untuk merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Prawitasari (2010)	Afrillita (2013)	Satria (2015)
<b>Judul Penelitian</b>	Analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pemasaran berdaya saing (studi pada dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)	Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda	Analisis SWOT berbasis lima elemen Sun Tzu dalam menentukan strategi pemasaran produk rokok pada PR Adi Bungsu di Malang
<b>Metode Penelitian</b>	Metode Analisis SWOT	Metode Analisis SWOT	Metode Analisis SWOT dan Seni Perang Sun Tzu
<b>Analisis Hasil Penelitian</b>	Penelitian menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui posisi persaingan perusahaan. Untuk mengetahuinya dilakukan analisis faktor internal SAP dan analisis faktor eksternal ETOP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah Strategi Investasi.	Peneliti membuat matrik SWOT untuk merumuskan strategi baru yang dapat digunakan perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Salah satu strategi yang dihasilkan adalah mengembangkan pasar menengah ke bawah.	Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan <i>Sun Tzu</i> untuk merumuskan strategi pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah <i>Chain stratagems</i> .

## 2.2 PEMASARAN

Menurut Rangkuti (2005), pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi. Sementara menurut Kotler dan Armstrong (2010), pemasaran secara



sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen.

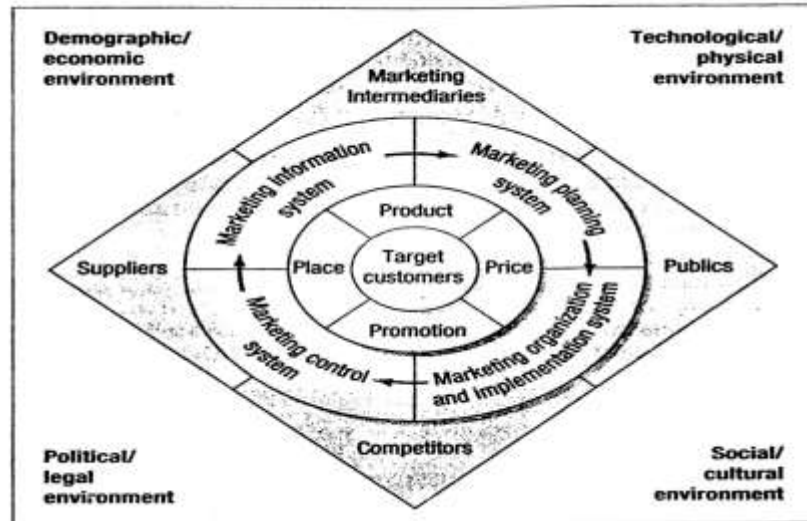
### 2.3 BAURAN PEMASARAN

Menurut Kotler (2000), Bauran Pemasaran adalah suatu perangkat pemasaran yang dapat digunakan perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran dalam target pasarnya. Elemen bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah produk, harga, tempat, dan promosi. Menurut Saladin (1996) bauran pemasaran adalah “serangkaian variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan, yang digunakan untuk mencapai pasar sasaran” yang terdiri dari produk, harga, saluran distribusi dan promosi.

1. Produk adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan atau keinginan manusia baik itu berwujud maupun tidak berwujud.
2. Harga adalah sejumlah uang alat tukar untuk memperoleh produk atau jasa.
3. Saluran Distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan atau fungsi yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen kepada konsumen.
4. Promosi adalah suatu komunikasi penjual dan pembeli yang bertujuan merubah sikap dan tingkah laku pembeli yang tadinya tidak mengenal menjadi mengenal, sehingga menjadi pembeli dan tetap mengingat produk tersebut.

### 2.4 STRATEGI PEMASARAN

Dalam merencanakan strategi, perusahaan memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu-waktu dapat berubah. Dengan mengetahui informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan, perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuannya, perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda untuk digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2000), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Pada gambar 2.1 dijelaskan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi strategi pemasaran yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.



Gambar 2.1 Faktor-Faktor Lingkungan  
Sumber : Kotler (2000)

## 2.5 SENI PERANG SUN TZU

*Sun Tzu The Art of War* atau Seni Perang Sun Tzu dikenal sebagai esensi dari strategi untuk menang. Seni Perang Sun Tzu adalah landasan dari strategi perang militer dan bisnis. Namun saat ini teori tersebut masih relevan dan banyak diadopsi orang dalam berbagai bidang, seperti *personal success*, olahraga dan pemasaran (Michaelson, 2003). Filosofi perang *Sun Tzu* telah diadopsi ke dalam bidang pemasaran untuk mengevaluasi strategi manajemen bisnis perusahaan. Strategi perang *Sun Tzu* juga banyak digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor dan memenangkan pasar. Menurut Sun Tzu, sekiranya seseorang mencari kemenangan, ia harus memodifikasi taktiknya sesuai dengan situasi musuh. Ini berarti seseorang harus mampu mengantisipasi dan menyesuaikan dengan lingkungan perubahan (Low, 2003).

### 2.5.1 Pengaplikasian Seni Perang Sun Tzu dalam Pemasaran

Menurut Low (2003) dalam merumuskan strategi pemasaran yang lebih sesuai dan efektif bagi perusahaan, terdapat lima elemen kunci (*key elements*) yang terlibat dalam perumusan strategi dengan pengaplikasian seni perang Sun Tzu dalam bidang pemasaran yaitu:

1. Menentukan Misi (*Mission*)

Menurut Sun Tzu yang dikutip oleh Low (2003) misi adalah sebagai faktor moral dan merujuk kepada tujuan kontinu perusahaan berkaitan dengan kategori orang tertentu. Misi perlu didefinisikan secara jelas dan dapat dipahami antara pemimpin, karyawan dan konsumen untuk memberikan pengaruh moral dalam berbagai aspirasi dan berjuang

bersama. Sangat fundamental bagi perusahaan untuk memiliki misi. Perusahaan selalu mengawali dengan misi tunggal, misalnya, untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memenuhi tujuan orang lain dengan kelompok yang lain, seperti karyawan yang mengharapkan keuntungan dari usaha karyawan dan pelanggan yang mengharapkan produk bermutu (Low, 2003). Menurut David (2010) misi yang baik memungkinkan penciptaan dan pertimbangan beragam tujuan dan strategi alternatif tanpa kemudian menghambat kreativitas. Menurut David (2010) karakter misi yang efektif yaitu memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar, menghasilkan alternatif strategi dan memotivasi pembaca untuk melakukan aksi.

## 2. Menilai Perusahaan (*Ground*)

Langkah ini merujuk pada analisis eksternal yang dilakukan untuk memilih area yang tepat dalam persaingan, perusahaan harus memilih area dimana kekuatan perusahaan bertemu dengan kelemahan pesaing sehingga akan tercipta keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk sukses. Menurut Porter yang dikutip oleh David (2010), hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen. Langkah ini dimaksudkan untuk mengevaluasi dan membandingkan perusahaan kita dengan perusahaan kompetitor.

## 3. Menilai Lingkungan (*Climate*)

Langkah ini merujuk pada analisis eksternal yang dilakukan untuk menilai atau mempelajari hal yang akan menciptakan peluang bagi usaha seperti waktu dan kondisi lingkungan pasar yang mendukung karyawan dan konsumen. Menurut David (2010) sebagian besar peluang dan ancaman berada di luar kendali suatu organisasi seperti ekonomi, sosial dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan dan teknologi. *Climate* memberikan dasar untuk memunculkan strategi dimana semua peluang muncul, mengalir dan berkelanjutan. Terdapat dua langkah penilaian lingkungan yaitu:

- a. Pengumpulan informasi berupa struktur ekonomi, politik dan sosial negara tempat kita berusaha, pasar yang memasok bahan baku, perilaku kompetitor, keadaan teknologi industri.
- b. Evaluasi informasi yang terkumpul dengan mengaitkan organisasi dan lingkungannya.

#### 4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Menurut Michaelson (2003), diperlukan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya dan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya untuk memenangkan persaingan. Menurut Sun Tzu kepemimpinan merupakan elemen penting pada proses perencanaan strategi. Pemimpin harus memiliki tiga kualitas, yang pertama pemimpin harus memiliki pemikiran manajer, artinya pemimpin harus mengerti tentang administrasi, yang kedua adalah pemikiran pemimpin dimana pemimpin harus dapat memotivasi anggotanya dan yang ketiga pemikiran teoritis yang artinya pemimpin harus mengerti strategi. Sun Tzu mendefinisikan *the five qualities a leader* yang harus dimiliki di posisi-posisi penting:

- a. *Caring*, Pemimpin memiliki dan menunjukkan perhatian yang tulus kepada tentaranya (anggota organisasi) dan rakyatnya (pelanggannya).
- b. *Intelligence*, pemimpin mampu menemukan peluang dan mengubah *cilmate*.
- c. *Courage*, pemimpin sigap mengambil keputusan dan menentukan langkah tindakan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
- d. *Discipline*, pemimpin perlu tegas namun adil dan bijaksana dalam mengatur peperangan (persaingan bisnis).  
Pemimpin perlu tegas namun adil dan bijaksana dalam mengatur peperangan (persaingan bisnis).
- e. *Trustworthiness*, pemimpin disegani dan dapat dipercaya oleh tentaranya (anggota organisasi dan rakyatnya/pelanggannya).

#### 5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan seni strategi yang akan diterapkan dalam usaha: strategi, sistem IT, proses, sales dan strategi pemasaran. Mencakup semua hal dalam metode yang diperlukan usaha agar terlaksana dengan benar. Terdapat tiga strategi yang dilihat dari sudut pandang Sun Tzu, yaitu:

##### a. Strategi Defensif

Strategi defensif jangan diartikan sebagai penerimaan pasif seseorang dengan kondisi yang lebih lemah dalam menghadapi musuh yang lebih kuat. Terkadang perusahaan terkenal melakukan sikap defensif untuk melindungi apa yang telah mereka dapatkan. Sehingga, sikap defensif yang baik harus dilihat sebagai tindakan ofensif yang bertujuan melindungi pembagian pasar seseorang.

b. Strategi Ofensif Terbuka

Strategi ini adalah perang terbuka dimana anda mengumumkan kekuatan anda dan melakukan serangan langsung ke kompetitor. Tindakan ofensif bisa dalam dua bentuk. Pertama, memukul bisnis musuh sehingga dapat mengambil alih perusahaan, misalnya memenangkan tender. Kedua, memukul produk yang bersaing sehingga dapat menguasai pembagian pasar.

c. Strategi Ofensif Tertutup

Dalam menggunakan strategi ofensif tertutup, seseorang mencoba mempertahankan sikap serendah hati mungkin dalam membuat gerakan ofensif. Dalam menjauhkan diri dari pusat perhatian, gerakannya tidak diketahui. Kapanpun musuh memberikan peluang, rebutlah dengan cepat. Ketahuilah musuh lebih dulu dengan mengetahui apa yang sangat dikasihinya, periksa situasi kekuatnanya, dan secara rahasia melancarkan serangan.

### 2.5.2 Sun Tzu's Stratagems

Setiap perusahaan memerlukan strategi atau siasat untuk memenangkan persaingan di pasar. Menurut Sun Tzu siasat atau *stratagem* adalah "Tujuan mereka harus mengambil semua yang ada di bawah langit melalui keunggulan strategis. Dengan demikian, pasukan mereka tidak menderita dan kemenangan mereka akan tercapai. Ini adalah seni menyerang dengan siasat". Sun Tzu menjelaskan siasatnya tersebut dalam 36 siasat yang dikelompokkan menjadi enam kelompok siasat utama (Hou Wee,2003), yaitu:

1. *Winning Stratagems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *Deceive the heavens to cross the ocean*

Menutupi tujuan sesungguhnya dengan menyebarkan informasi tujuan palsu ke lawan berulang kali, sampai lawan lengah dan tidak siap menghadapi fakta pada akhirnya.

b. *Besiege Wei to rescue Zhao*

Saat lawan terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, maka serang bagian lawan yang lemah tapi penting (diperlukan). Lawan akan mundur dan mengubah tujuannya untuk mendukung bagiannya yang lemah. Gap perubahan tujuan tersebut akan melemahkan kekuatan dan moral lawan.

c. *Kill with a borrowed knife*

Mengalahkan lawan menggunakan kekuatan negara/perusahaan lain atau kekuatan lawan sendiri yang membelot atau terkena muslihat.

d. *Substitute leisure for labour*

Menunggu waktu dan tempat yang tepat di saat lawan tidak menyadari. Membiarkan lawan mengerahkan kekuatannya dalam peperangan yang kurang berarti, sedangkan perusahaan menghimpun kekuatan untuk mempersiapkan peperangan berikutnya. Di saat lawan telah lelah dan lengah, perusahaan segera menyerang.

e. *Loot a burning house*

Terus memantau informasi situasu lawan. Di saat lawan dalam kondisi terlemah, serang tanpa ampun dan taklukkan untuk mencegah masalah di masa depan.

f. *Make a sound in the east, the strike in the west*

Menciptakan dugaan lawan dengan serangan palsu di satu tempat dan mengerahkan serangan kejutan di tempat lain.

2. *Enemy Dealing Strategems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *Create something from nothing*

Membuat ilusi seakan-akan terdapat sesuatu, padahal sebenarnya tidak ada. Atau sebaliknya ilusi seakan-akan tidak terdapat apapun, padahal sebenarnya ada sesuatu.

b. *Openly repair the gallery roads but sneak through the passage of Chencang*

Menyebarkan informasi ke lawan bahwa pertempuran masih jauh atau belum akan terjadi. Kemudian mengejutkan lawan melalui jalan pintas atau dengan menguntitnya.

c. *Watch the fires burning across the river*

Menunda masuk ke arena peperangan sampai semua pemain kelelahan. Kemudian masuk dengan kekuatan penuh dan menuntaskan sisa-sisa yang tertinggal.

d. *Hide a knife behind a smile*

Menutupi kekuatan dan berpura-pura bekerja sama dengan lawan. Di saat lawan telah mempercayai dan lengah, segera menyerang.

e. *Sacrifice the plum tree to preserve the peach tree*

Mengorbankan sasaran kecil/jangka pendek untuk mendapatkan sasaran besar/jangka panjang.

f. *Take the opportunity to plifer a goat*

Membuat rencana yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang yang ada meskipun kecil untuk mendapatkan keuntungan.

3. *Attacking Stratagems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *Startle the snake by hitting the grass around it*

Melakukan sesuatu tidak biasa, tanpa tujuan, aneh dan tidak terduga, tetapi spektakular untuk memprovokasi respon lawan, sehingga lawan menyimpang dari rencana dan posisinya atau untuk mengacaukan pikiran lawan.

b. *Borrow a corpse to resurrect the soul*

Menggunakan teknologi atau metode yang terlupakan atau ditinggalkan dan arahkan untuk tujuan yang baru.

c. *Entice the tiger to leave its mountain lair*

Menghindari menghadapi secara langsung lawan yang dalam posisi kuat. Memancing lawan untuk menjauhi posisi sumber kekuatannya.

d. *In order to capture one must let loose*

Pada saat terpojok, lawan akan melancarkan serangan putus asa. Biarkan lawan berpikiran adanya peluang perjanjian perdamaian tanpa perlu ditekan. Pada akhirnya lawan akan menyerah tanpa bertarung.

e. *Tossing out a brick to get a jade gem*

Mengelabui lawan dengan membuat lawan serakah merasa yakin memperoleh sesuatu dengan memancingnya menggunakan umpan yang kecil dan berharap pengembalian yang lebih bernilai.

f. *Defeat the enemy by capturing their chief* *Chaos Stratagems*

Jika kekuatan lawan tergantung pada pemimpinnya, maka taklukkan pemimpinnya. Jika pemimpinnya jatuh, maka sisa kekuatan akan melemah atau bahan berpindah pihak ke perusahaan.

4. *Chaos Stratagems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *Remove the firewood under the cooking pot*

Menghilangkan/memindahkan sumber kekuatan utama lawan.

b. *Catch a fish while the water is disturbed*

Membuat kekacauan di arena untuk membingungkan lawan, selanjutnya memanfaatkan kebingungan itu untuk kepentingan tujuan.

c. *Slough off the cicada's golden shell*

Menutupi kekuatan sehingga seakan-akan mempunyai kekuatan yang lebih besar

d. *Shut the door to catch the thief*

Mengepung lawan, menaklukkannya dan mencegahnya kabur. Namun jika ternyata lawan berhasil lolos, maka dilakukan pengejaran.

e. *Befriend a distant state while attacking a neighbour*

Membangun aliansi dengan negara/perusahaan lain dari luar arena untuk menghadapi lawan di arena pertempuran.

f. *Obtain safe passage to conquer the state of Guo*

Mempergunakan kekuatan aliansi untuk menghadapi lawan yang dituju.

5. *Proximate Stratagems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *Replace the beams with rotten timbers*

Mengacaukan formasi lawan, metode lawan, peranan staf lawan dan latihan mereka untuk mengurangi pilar kekuatannya.

b. *Point at the mulberry tree while cursing the locust tree*

Mendisiplinkan, mengendalikan dan mengingatkan posisi dan situasi saat berperang untuk menghindari konfrontasi secara langsung.

c. *Feign madness but keep your balance*

Berpura-pura bodoh atau gila untuk menciptakan kebingungan lawan terhadap kemampuan perusahaan, sehingga terlalu percaya diri dan lengah sehingga mudah untuk diserang.

d. *Remove the ladder when the enemy has ascended to the roof*

Memancing lawan untuk memasuki arena, selanjutnya mengepungnya dan menyingkirkan kemungkinan lawan kabur, kemudian membiarkannya hingga kekuatannya melemah karena kekurangan sumber daya.

e. *Deck the tree with false blossoms*

Memancing lawan dengan menciptakan ilusi yang membuat barang tak berharga menjadi seakan-akan bernilai atau membuat arena tanpa tantangan menjadi seakan-akan berbahaya.

f. *Make the host and the guest exchange roles*

Awalnya berpura-pura menjadi tamu (pendatang yang ingin bekerja sama) untuk diterima, tetapi mengembangkan diri dari dalam dan menjadi pemilik (pemimpin) kemudian.

6. *Defeat Stratagems* memiliki enam siasat yaitu:

a. *The beauty trap*

Mengirimkan wanita cantik ke perkemahan lawan untuk merayu pimpinan agar membocorkan strateginya, memancing pertikaian antar tentara untuk memperebutkannya atau menimbulkan kecemburuan sehingga muncul intrik di dalamnya.



b. *The empty fort strategy*

Mempersiapkan kekuatan secara tersembunyi, menyerang secara gerilya dan tak terduga untuk mengelabui lawan seakan-akan mempunyai kekuatan besar yang tersembunyi.

c. *Let the enemy's own spy sow discord in the enemy camp*

Memecahbelah kekuatan lawan serta memunculkan skandal dan pertikaian di tubuh lawan sampai kekuatannya melemah dan dapat diserang.

d. *Inflict injury on one's self to win the enemy's trust*

Berpura-pura terluka atau lemah untuk membuat lawan lengah dan membuat kesempatan menghimpun kekuatan.

e. *Chain stratagems*

Merangkai beberapa strategi dan menjalankannya secara simultan.

f. *If everything else fails retreat*

Menyerah dan takluk sempurna, kompromi perjanjian merupakan setengah takluk, tetapi kabur bukanlah takluk, karena masih mempunyai peluang melanjutkan di masa depan.

## 2.6 PERENCANAAN STRATEGI

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis (Rangkuti,2004). Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

## 2.7 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Menurut Porter yang dikutip oleh Umar (2005) lingkungan eksternal dibagi kedalam dua kategori yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro/industri. Penjelasan kedua kategori eksternal sebagai berikut:

### 1. Lingkungan Makro

Elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Elemen-elemen yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

a. Elemen Perekonomian

Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau bangsa memproduksi, mendistribusikan dan mengonsumsi berbagai barang dan jasa. Perusahaan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi perusahaan dari segi upah tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran dan harga barang yang dikelola.

b. Elemen Politik dan Legal

Situasi politik, perpolitikan dan masalah legal sangat terkait dengan keberlangsungan perusahaan untuk jangka panjang. Situasi perpolitikan yang kondusif memberikan kenyamanan bagi para organisasi/peaku usaha.

c. Elemen Sosial-Budaya

Kondisi sosial yang dimaksud adalah seperti kondisi demografi, sikap, gaya hidup, adat istiadat dan kebiasaan dari orang-orang eksternal perusahaan. Begitupula dari kondisi budaya seperti ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis.

d. Elemen Lingkungan Teknologi

Ilmu dan pengetahuan manusia terus berkembang dari waktu ke waktu. Ini membuat teknologi juga berkembang pesat. Teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaannya atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya teknologi memberikan suatu gambaran yang luas meliputi mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan.

2. Lingkungan Mikro/Industri

Aspek lingkungan mikro akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada.

a. Potensi Pelaku Bisnis Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagian perusahaan yang sudah ada.

b. Potensi Produk Substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti.

c. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli biasanya bisa memaksa perusahaan untuk menurunkan harga atau menuntut meningkatkan kualitas produk/jasa, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Bila pemasok memiliki daya tawar yang semakin kuat, maka semakin kurang menarik industrinya.

e. Persaingan dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar.

## 2.8 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Secara garis besar, aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang hendak diamati dilihat dari beberapa pendekatan, yakni sebagai berikut:

1. Pendekatan Fungsional

Pada pendekatan ini, pengkategorian analisis internal sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia dan struktur organisasi dan manajemen.

2. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chains*)

Analisis dengan Pendekatan Rantai Nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produk dan jasa mereka pada perusahaan yang terdiri dari satu SBU saja.

## 2.9 ANALISIS SWOT

Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah identifikasi dalam berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Selanjutnya menurut Rangkuti (2004) dikemukakan pula bahwa, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

## 2.10 CARA MEMBUAT ANALISIS SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (*opportunities*) dan (*threats*) dengan faktor internal (*strengths*) dan (*weakness*). Menurut Rangkuti (2004) Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu:

### 1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekadar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari luar lingkungan perusahaan seperti, analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah dan analisis kelompok kepentingan tertentu.

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan seperti, laporan keuangan (laba-rugi), laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan), laporan kegiatan pemasaran, laporan kegiatan operasional.

Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari tiga, yaitu:

1. Matrik Faktor Strategi Eksternal
2. Matrik Faktor Strategi Internal
3. Matrik Profil Kompetitif

#### A. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Menyusun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman pada kolom 1.
- b. Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit maka ratingnya 4.

- d. Mengkalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung pada kolom 5.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Pada tabel 2.2 dijelaskan contoh pembuatan matrik faktor strategi eksternal dengan menghitung skor dari faktor peluang dan ancaman perusahaan.

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	1.00	$\Sigma X$	$\Sigma X$	

Sumber: Rangkuti (2004)

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama.

#### B. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

- b. Memberi bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Mengkalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung pada kolom 5.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Kelemahan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	1.00	$\Sigma X$	$\Sigma X$	

Sumber: Rangkuti (2004)

Pada tabel 2.3 dijelaskan contoh pembuatan matrik faktor strategi internal dengan menghitung skor dari faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### C. Kuadran SWOT

Kuadran SWOT digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan. Pada gambar 2.2 dijelaskan gambar untuk mengetahui posisi relatif perusahaan untuk menentukan strategi yang disarankan untuk perusahaan berdasarkan kuadran-kuadran yang tersedia.



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT  
Sumber: Rangkuti (2004)

#### 1. Kuadran I

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

#### 2. Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

#### 3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

#### 4. Kuadran IV

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah strategi defensif.

### 2.11 MATRIK PERENCANAAN STRATEGIS KUANTITATIF (QSPM)

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis matriks EFE dan matriks IFE ditambah dengan matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG dan matriks IE untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi tersebut. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

Bentuk dasar QSPM diilustrasikan pada tabel 2.4. pada kolom kiri dari QSPM mencakup faktor-faktor eksternal dan internal utama, baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif. Secara khusus, kolom kiri QSPM berisi informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks IFE dan EFE. Di kolom yang berdampingan dengan faktor-faktor keberhasilan penting tersebut, catat bobot masing-masing yang diterima setiap faktor dalam matriks EFE dan IFE. Baris teratas QSPM berisi strategi-strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE dan matriks *grand strategy*. Di bawah baris strategi-strategi alternatif terdapat skor daya tarik (AS) dan skor daya tarik total (TAS).

Tabel 2.4 Matriks QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Utama					
Faktor Internal Utama					

Sumber: David (2010)



Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain.

Berikut adalah langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM menurut David (2010)

1. Langkah 1: Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE.
2. Langkah 2: Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor penting eksternal dan internal.
3. Langkah 3: Mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM.
4. Langkah 4: Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dan setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh pilihan spesifik yang dibuat jangan memberikan skor daya tarik pada strategi tersebut.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



## BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu proses dari langkah-langkah yang terencana dan sistematis guna mendapatkan jawaban dari permasalahan yang ada sehingga dalam melakukan penelitian tersebut dapat dicapai tujuan yang dimaksud dari penelitian yang dilakukan.

### 3.1 JENIS PENELITIAN

Ditinjau dari karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini diklasifikasikan sebagai model penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang bertujuan untuk menguji atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status saat ini dari subjek yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 1999).

### 3.2 WAKTU DAN LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Rokok Adi Bungsu yang berlokasi di Jalan Ki Ageng Gribig nomor 45 Malang. Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2014 – Oktober 2015.

### 3.3 JENIS DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Dengan melalui wawancara langsung kepada pihak manajemen perusahaan.

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung akan tetapi berhubungan dengan obyek penelitian. Data ini diperoleh melalui dokumen yang diperoleh dari perusahaan (laporan keuangan PR. Adi Bungsu) atau dari sumber lain yang terkait dengan informasi mengenai perusahaan.

### 3.4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Wawancara

Proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono,2008).

3. Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan perusahaan.

4. Studi Pustaka

Pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan buku.

### 3.5 METODE ANALISIS DATA

Untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan, metode yang digunakan adalah analisis SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi *Sun Tzu's Five Key Elements* ke dalam faktor lingkungan eksternal dan internal, selanjutnya adalah mengelompokkan faktor-faktor dari *Sun Tzu's Five Key Elements* ke dalam *Opportunity*, *Threat*, *Strength* dan *Weakness* yang dimana setelah dikelompokkan, faktor-faktor tersebut diberi bobot, nilai rating dan dihitung nilai skor dari masing-masing faktor.

Setelah semua faktor dari faktor lingkungan eksternal dan internal diberi nilai skor, selanjutnya adalah mengkombinasikan nilai total skor dari faktor eksternal dan internal ke dalam kuadran SWOT untuk mengetahui posisi persaingan dan menentukan strategi pemasaran perusahaan yang berdasarkan posisi persaingan perusahaan pada kuadran SWOT.

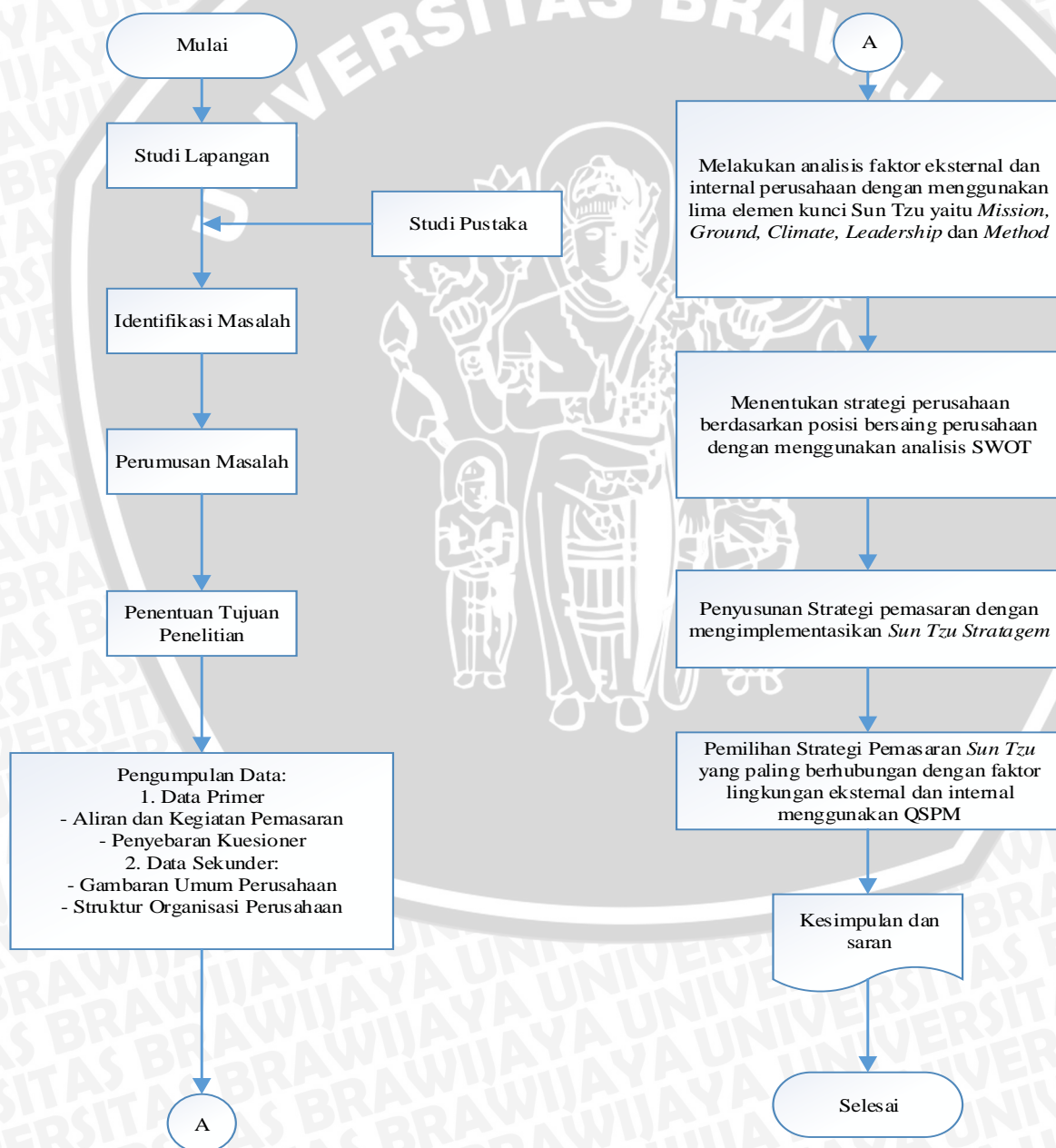
Setelah diketahui posisi persaingan perusahaan berdasarkan kuadran SWOT. Selanjutnya dilakukan penyusunan strategi pemasaran dengan memilih alternatif strategi yang

sesuai dengan posisi perusahaan berdasarkan kuadran SWOT dari 36 *Sun Tzu Stratagems* yang tersedia.

Pada tahap akhir, dilakukan pemilihan strategi yang paling efektif dan efisien berdasarkan skor daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor lingkungan eksternal dan internal menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif atau QSPM.

### 3.6 DIAGRAM ALIR PENELITIAN

Berikut adalah diagram alir penelitian dari perumusan strategi pemasaran PR Adi Bungsu.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pengolahan data dari data-data yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan penyelesaian masalah yang terjadi di PR. Adi Bungsu. Data yang dikumpulkan untuk menunjang penelitian ini merupakan data yang didapatkan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan dan konsumen PR. Adi Bungsu serta data yang diberikan oleh pihak perusahaan.

### 4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum PR. Adi Bungsu Malang yang meliputi sejarah singkat, visi dan misi, struktur organisasi.

#### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan rokok Sawo Manis atau yang lebih dikenal dengan perusahaan “Adi Bungsu” Malang didirikan pada tanggal 1 Juni 1967 oleh Bapak H.N. Sabani. Beliau dikenal sebagai pimpinan sekaligus pemilik perusahaan. Sebelumnya perusahaan ini sudah berjalan pada tahun 1966, tepatnya tanggal 15 Juli 1966, tetapi pada tahun 1967 perusahaan ini baru dinyatakan layak dan resmi beroperasi oleh pemerintah untuk memproduksi rokok, berdasarkan Surat Ijin Usaha Nomor 277/I.KMPL.8-8-ID67/51.

Perusahaan Rokok SM Adi Bungsu Malang merupakan perusahaan perseorangan. Hal ini dapat dilihat dari pengelolaan manajemen yang dilakukan secara tertutup dan hanya diketahui oleh anggota keluarga serta beberapa orang staf karyawan. Namun dengan pengalaman yang dimiliki dan usaha yang keras dari pimpinan serta didukung oleh peralatan sederhana dan terbatas, maka sedikit demi sedikit perusahaan ini berkembang ke arah yang lebih maju, bahkan mengalami perkembangan yang pesat. Kemajuan ini ditandai dengan peningkatan jumlah produksi, jumlah tenaga kerja, volume penjualan, peralatan serta daerah pemasaran yang meluas.

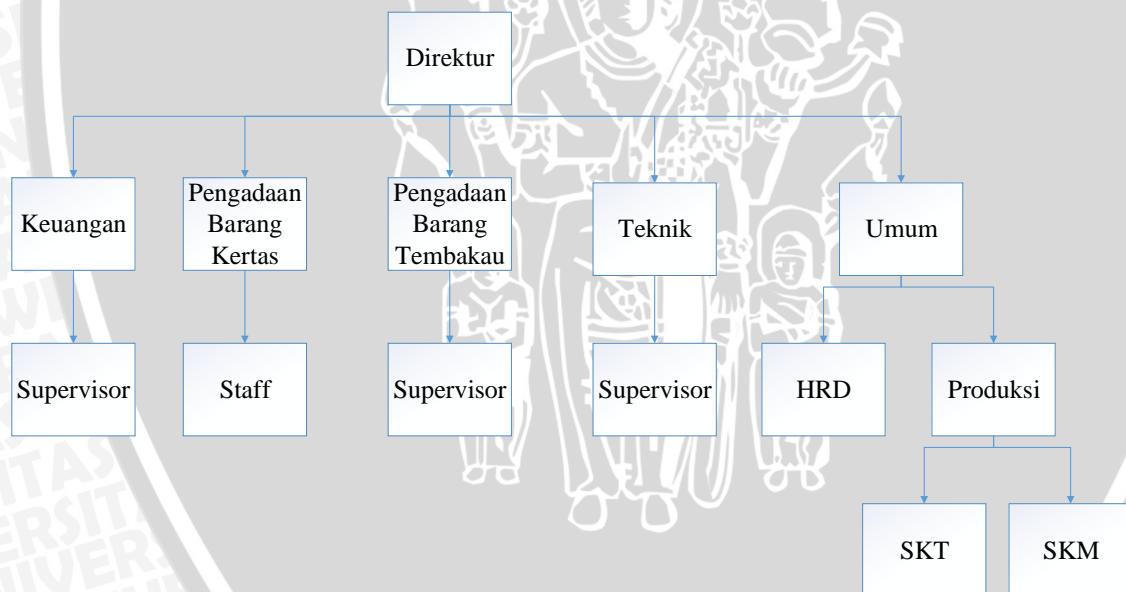
Perusahaan Rokok Adi Bungsu (PR Adi Bungsu) mengalami pergantian pimpinan dari Bapak H.M. Sabani kepada Bapak Ali Dja'far dan berganti nama dari Perusahaan Sawo Manis menjadi Perusahaan Rokok Adi Bungsu dengan SIUP Nomor SIP 00509/07/05 pada tanggal 7 Februari 1993.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi perusahaan rokok Adi Bungsu dapat dirumuskan sebagai berikut, “Dengan memperhatikan aspek mutu produk, maka diharapkan kepercayaan konsumen semakin bertambah, sehingga permintaan semakin meningkat dan dapat menguasai persaingan”. Sedangkan misi dari Perusahaan Rokok Adi Bungsu adalah sebagai berikut, ”Perusahaan Rokok Adi Bungsu merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri konsumsi (rokok) dengan rasa dan bentuk produk yang bervariasi untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat (terutama kaum pria) dan kesejahteraan bagi seluruh karyawan”.

#### 4.1.3 Organisasi dan Manajemen

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu bentuk kerja sebagai dasar operasional kegiatan secara keseluruhan. Struktur organisasi yang digunakan PR Adi Bungsu adalah struktur organisasi fungsional. Bagan struktur organisasi PR Adi Bungsu dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi  
Sumber : Data Internal PR Adi Bungsu, 2015

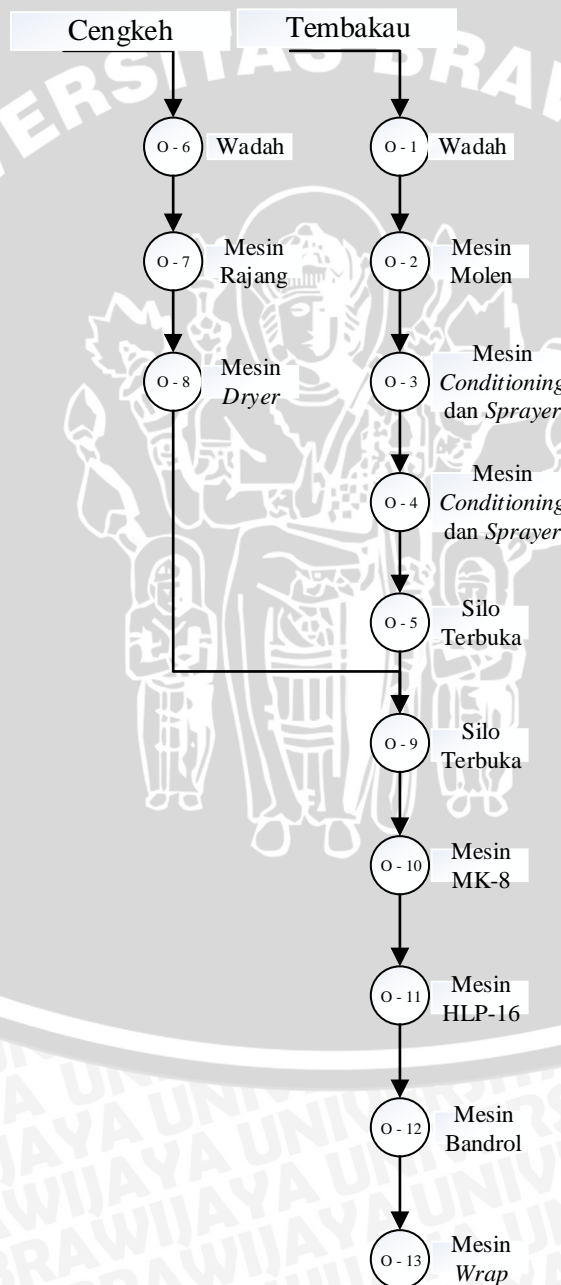
Pemilik perusahaan juga menjabat pada struktural organisasi perusahaan selaku pimpinan sebab usaha ini berbadan hukum perorangan, yang secara keseluruhan menentukan kebijakan perusahaan (*policy making*) dan pengambilan keputusan (*decision making*). Berdasarkan struktur organisasi seperti pada Gambar 4.1 adapun uraian jabatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :



- a. **Direktur**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai direktur adalah mengkoordinasikan dan mengawasi segala kegiatan dalam perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan semua rencana yang telah ditetapkan serta menjadi pimpinan dan penanggung jawab terakhir atas produk yang dihasilkan perusahaan.
- b. **Manajer Keuangan**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai manajer keuangan yaitu bertanggung jawab atas keuangan perusahaan, baik mengenai pembelian maupun penjualan.
- c. **Manajer Pengadaan Barang Kertas dan Tembakau**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai manajer pengadaan barang kertas dan tembakau yaitu mengadakan pembelian bahan-bahan yang diperlukan untuk kelancaran proses produksi serta bertanggung jawab atas kualitas barang yang dibeli.
- d. **Manajer Teknik**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai manajer teknik yaitu melakukan pengecekan terhadap mesin-mesin produksi, mengawasi jalannya mesin produksi, dan bertanggung jawab atas tindakan pemeliharaan dan perbaikan mesin.
- e. **Manajer Produksi**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai manajer produksi yaitu menjamin kelancaran proses produksi mulai dari bahan baku sampai menjadi barang jadi (rokok) yang siap dipasarkan serta bertanggung jawab atas hasil produksi.
- f. **Manajer Personalia/HRD**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai manajer personalia yaitu mengadakan penerimaan dan pemberhentian tenaga kerja atas persetujuan direktur serta bertanggung jawab terhadap kesejahteraan maupun keselamatan tenaga kerja.
- g. **Supervisor/Pengawas**  
Tugas dan tanggung jawab utama sebagai supervisor/pengawas ialah mengkoordinir kegiatan dan mengkoordinir bagian dibawahnya serta bertanggung jawab mengenai aktivitas departemennya.

#### 4.1.4 Proses Produksi

Pada proses produksi rokok milik PR Adi Bungsu terdapat dua bahan utama yang diolah dalam produksi rokok yaitu cengkeh dan tembakau. Cengkeh dan tembakau diproses masing-masing terlebih dahulu seperti proses perajangan, pencampuran saos dan lain-lain sebelum dilakukan proses pencampuran cengkeh dan tembakau. Setelah cengkeh dan tembakau dicampur, selanjutnya adalah proses pengepakan untuk selanjutnya didistribusikan ke pasaran. Setelah Berikut uraian proses produksi di PR Adi Bungsu yang dijelaskan pada *Operation Process Chart (OPC)* pada gambar 4. 2:



Gambar 4.2 Proses Produksi Rokok  
Sumber : Data Internal PR Adi Bungsu, 2015

## 1. Tembakau

Untuk *primary process* tembakau terdapat beberapa proses yang dilakukan di lantai produksi PR Adi Bungsu, yaitu sebagai berikut:

### a. Proses penimbangan dan pencampuran

Pada proses ini, dilakukan pencampuran untuk rata-rata setiap 1.000 kg tembakau yang terdiri dari berbagai jenis tembakau dengan perbandingan tertentu sedemikian rupa sehingga diperoleh cita-rasa tembakau yang diinginkan.

### b. Proses penguapan (*steril conditioning*)

Tujuan dari proses ini ialah menghilangkan bau apek pada tembakau, mematikan bakteri yang ada pada tembakau serta melembabkan tembakau. Kadar kelembaban dari tembakau yang diinginkan dari proses ini yaitu sekitar 20-22%. Proses pemberian uap ini dilakukan oleh mesin semacam mesin molen selama 45-60 menit yang dialirkan uap dengan suhu 80°C yang berasal dari ketel uap (*boiler*) dengan suhu awal 100°C dan tekanan pada *boiler* 15 kp/cm<sup>2</sup>. Adapun kecepatan dari mesin ini 13 putaran/menit dan membutuhkan listrik sebesar 45 kwh.

### c. Proses pemberian saos *casing*

Tujuan proses ini untuk penambahan rasa. Mesin yang digunakan yaitu mesin *conditioning* dengan kecepatan 13 putaran/menit. Untuk menyemprotkan saos *casing* ini digunakan *sprayer* yang bertekanan 35 kg/cm<sup>2</sup>. Kemudian dipindahkan ke dalam silo dan didiamkan selama 1 hari agar *casing* meresap.

### d. Proses penambahan saos ramuan

Tujuan dan mesin yang digunakan pada proses ini sama dengan proses pemberian *casing*. Setelah diberikan saos ramuan, dipindahkan ke dalam silo tertutup dengan suhu ruangan AC 15°C. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan perubahan kadar air dari tembakau tersebut. Kadar air yang diinginkan yaitu 18-20%.

### e. Proses *finishing* tembakau

Tembakau campur yang siap diproduksi tersebut harus menunggu kurang lebih 2 hari untuk siap dicampur dengan cengkeh (*fermentasi*), tetap di *open silo* dengan suhu ruangan.

## 2. Cengkeh

Sama halnya dengan tembakau, cengkeh pun memiliki *primary process* tersendiri. Berikut merupakan *primary process* cengkeh di PR Adi Bungsu :

a. Proses perendaman

Sebelum pemrosesan, cengkeh direndam didalam terlebih dahulu selama 5 jam. Tujuan proses ini untuk cengkeh agar mengembang dan memudahkan proses pemotongan serta untuk membuang kadar minyak yang terkandung agar rasa yang dihasilkan lebih baik. Kadar air yang diinginkan mencapai 35%.

b. Proses perajangan

Setelah cengkeh direndam, hasil rendaman tersebut dimasukkan ke dalam mesin rajang yang memiliki kecepatan mesin 14 kg/menit. Tujuan dari proses ini cengkeh untuk dirajang dan dipotong menjadi bagian yang kecil dan halus.

c. Proses pengeringan

Selanjutnya, cengkeh rajangan dikeringkan dengan mesin *dryer* yang memiliki kecepatan 14 putaran/menit. Mesin ini dialiri uap yang bertekanan 6 kg/cm<sup>2</sup> yang berasal dari *boiler* dengan tekanan *boiler* 10 kp/cm<sup>2</sup>. Proses pengeringan ini bertujuan untuk menjaga agar rokok yang dihasilkan tidak mudah rusak, selain itu juga dapat menambah keharuman rokok. Kadar air yang diinginkan setelah berakhirnya proses ini yaitu sekitar 10-15%.

3. Pencampuran tembakau dan cengkeh

Proses pencampuran 1.000 kg tembakau dan 100 kg cengkeh. Proses ini dilakukan selama 45 menit. Kemudian dari silo dibawa dengan *conveyor* ke mesin *conditioning* dan masuk ke silo lagi, dilakukan 2 kali putaran agar tercampur dengan rata.

4. Penyimpanan

Kemudian setelah dicampur rata, dimasukkan dalam sak yang masing-masing 25 kg dan disimpan dalam suhu ruangan AC.

5. Proses Sigaret Kretek

*Secondary process* dari rokok yang dilakukan yaitu pelinting menggunakan mesin, sebagai berikut :

a. Pelinting dan pengguntingan

Digunakan mesin MK8 dengan kapasitas menghasilkan 12000 batang/menit. Input dari proses ini berupa 1 sak campuran tembakau dan cengkeh siap produksi, kertas bobin, kertas *tiping* atau pembungkus filter, serta filternya.

b. *Packaging*

Digunakan mesin HLP 16. Mesin ini membungkus sesuai jumlah batang rokok per bungkusnya. Input pada proses ini yaitu *silver foil* dan *inner frame*.

c. *Bandrol*

Mesin *bandrol* fungsinya untuk membungkus rokok kedalam *pack* dan diberikan pita cukai. Kapasitas mesin menghasilkan 1200 *pack*/menit. Mesin ini menyerap 0,57 kwh.

d. *Wrap*

Untuk membungkus *pack* dengan plastik.

## 4.2 PENGOLAHAN DATA

Tahap ini pada dasarnya adalah kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan kegiatan pengolahan data dengan pengklasifikasian dan pra-analisis data. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan produksi PR Adi Bungsu dan konsumen rokok di Malang sebagai responden.

### 4.2.1 Penyusunan Kuesioner

Pada penelitian ini dilakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2008). Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner tertutup yang berisikan pernyataan-pernyataan berbentuk, yang dalam hal ini responden tinggal memilih jawaban-jawaban yang telah disediakan dalam kuesioner.

Penentuan pengambilan sampel atau responden untuk mengisi kuesioner ditentukan dengan teknik *proporsive sampling* yaitu, teknik pengambilan sampel dengan menetapkan ciri yang sesuai dengan tujuan (Sugiyono, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi pemasaran, sehingga responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner adalah karyawan PR Adi Bungsu bagian produksi dan konsumen rokok di Malang. Dalam menentukan jumlah responden menurut Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat. Penyebaran kuesioner internal dilakukan kepada karyawan produksi PR. Adi Bungsu dengan jumlah responden 30 orang dan penyebaran kuesioner eksternal dilakukan kepada konsumen rokok di Malang dengan jumlah responden 30 orang.

#### 4.2.1.1 Identitas Responden

Pada tahap awal proses pengisian kuesioner responden yang merupakan perokok dihadapkan beberapa pertanyaan mengenai identitas responden yang terdiri dari nama, alamat, jenis kelamin, usia, jenis pekerjaan, sumber informasi mengenai rokok yang

dikonsumsi, lama waktu menjadi perokok, pertimbangan saat membeli rokok dan cara mendapatkan produk rokok. Dari ke 60 responden yang terdiri dari 30 responden konsumen rokok di Malang dan 30 responden karyawan PR Adi Bungsu bagian produks, berikut adalah grafik identitas responden yang dijelaskan dalam tabel 4.1 dan tabel 4.2.

a. Responden Karyawan Produksi PR Adi Bungsu

Tabel 4.1 Persentase Identitas Karyawan Produksi PR Adi Bungsu

Kategori	Pilihan Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	100%
	Perempuan	0%
Sumber Informasi rokok yang dikonsumsi	Iklan	20%
	Teman	64%
	Spanduk	10%
	Event	0%
	Lain-lain	6%
Lama Waktu Menjadi Perokok	<1 Tahun	3%
	1-3 Tahun	0%
	>3-5 Tahun	13%
	>5 Tahun	84%
Pertimbangan Dalam Membeli Rokok	Kualitas Rasa	60%
	Harga Rokok	34%
	Kemasan Rokok	3%
	Jargon	0%
	Lain-lain	3%
Cara Mendapatkan Rokok	Datang ke Perusahaan	3%
	Melalui Distributor	0%
	Warung-warung	90%
	Lain-lain	7%

Pada kategori jenis kelamin pada responden karyawan produksi PR Adi Bungsu, persentase jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan karyawan produksi PR Adi Bungsu adalah 100% responden berjenis kelamin laki-laki dan 0% berjenis

kelamin perempuan. Pada persentase jumlah responden tentang sumber informasi mengenai rokok yang dikonsumsi karyawan produksi PR Adi Bungsu adalah 20% memilih iklan, 64% memilih teman, 10% memilih spanduk, 0% memilih *event* dan 6% memilih lain-lain. Pada persentase jumlah responden tentang lama waktu menjadi perokok karyawan produksi PR Adi Bungsu adalah 3% memilih <1 tahun, 0% memilih 1-3 tahun, 13% memilih >3-5 tahun dan 84% memilih >5 tahun. Pada persentase jumlah responden tentang pertimbangan dalam membeli rokok karyawan produksi PR Adi Bungsu adalah 60% memilih kualitas rasa, 34% memilih harga rokok, 3% memilih kemasan rokok, 0% memilih jargon dan 3% memilih lain-lain. Pada persentase jumlah responden tentang cara mendapatkan rokok karyawan produksi PR Adi Bungsu adalah 3% memilih datang ke perusahaan, 0% memilih distributor, 90% memilih warung-warung, 7% memilih lain-lain.

b. Responden Konsumen Rokok di Malang

Pada kategori jenis kelamin pada responden konsumen rokok di Malang, persentase jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan responden konsumen rokok di Malang adalah 97% responden berjenis kelamin laki-laki dan 3% berjenis kelamin perempuan. Pada persentase jumlah responden tentang jenis pekerjaan responden konsumen rokok di Malang adalah 60% memilih pelajar, 10% memilih PNS, 17% memilih karyawan swasta, 13% memilih wiraswasta. Pada persentase jumlah responden tentang sumber informasi mengenai rokok yang dikonsumsi responden konsumen rokok di Malang adalah 35% memilih iklan, 52% memilih teman, 0% memilih spanduk, 3% memilih *event* dan 10% memilih lain-lain. Pada persentase jumlah responden tentang lama waktu menjadi perokok responden konsumen rokok di Malang adalah 13% memilih <1 tahun, 20% memilih 1-3 tahun, 13% memilih >3-5 tahun dan 54% memilih >5 tahun. Pada persentase jumlah responden tentang pertimbangan dalam membeli rokok responden konsumen rokok di Malang adalah 87% memilih kualitas rasa, 13% memilih harga rokok. Pada persentase jumlah responden tentang cara mendapatkan rokok responden konsumen rokok di Malang adalah 0% memilih datang ke perusahaan, 6% memilih distributor, 94% memilih warung-warung.

Tabel 4.2 Persentase Identitas Konsumen Rokok di Malang

Kategori	Pilihan Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	97%
	Perempuan	3%
Jenis Pekerjaan	Pelajar	60%
	PNS	10%
	Karyawan Swasta	17%
	Wiraswasta	13%
Sumber Informasi rokok yang dikonsumsi	Iklan	35%
	Teman	52%
	Spanduk	0%
	Event	3%
	Lain-lain	10%
Lama Waktu Menjadi Perokok	<1 Tahun	13%
	1-3 Tahun	20%
	>3-5 Tahun	13%
	>5 Tahun	54%
Pertimbangan Dalam Membeli Rokok	Kualitas Rasa	87%
	Harga Rokok	13%
	Kemasan Rokok	0%
	Jargon	0%
	Lain-lain	0%
Cara Mendapatkan Rokok	Datang ke Perusahaan	0%
	Melalui Distributor	6%
	Warung-warung	94%
	Lain-lain	0%

#### 4.2.1.2 Pernyataan Kuesioner

Penentuan variabel kuesioner yang akan disebar kepada karyawan produksi PR Adi Bungsu dan konsumen rokok di Malang ditentukan berdasarkan *Sun Tzu Five Key Elements* yaitu *Mission, Ground, Climate, Leadership* dan *Method* yang diidentifikasi terhadap faktor eksternal dan internal perusahaan.



Jenis skala yang digunakan dalam kuesioner ini adalah skala likert, yaitu responden diberikan pernyataan tertutup dengan pilihan jawaban dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Menurut Kinneer (2002), skala likert berhubungan dengan pernyataan rentang sikap seseorang, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang dan lain-lain. Responden diminta memilih jawaban dengan kategori tertentu yang telah disediakan dalam kuesioner, pada penelitian kali ini penulis menggunakan 4 kategori skala yang harus dipilih responden untuk menjawab pernyataan yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada skala yang digunakan tidak mengikut sertakan jawaban netral karena kuesioner ini ditujukan untuk mengelompokkan faktor-faktor eksternal dan internal ke dalam analisis SWOT sehingga pilihan jawaban harus condong ke *opportunity*, *threat*, *strength* atau *weakness*.

Tabel 4.3 Identifikasi *Sun Tzu Five Key Elements* terhadap faktor eksternal

Sun Tzu	Pernyataan	Responden		
GROUND	1. Sedikitnya jumlah perusahaan rokok baru yang berdiri di Malang 2. Rokok elektrik jarang ditemukan di Malang 3. Sisha jarang ditemukan di Malang 4. Variasi produk rokok yang beredar di Malang sedikit 5. Konsumen mengharapkan rokok jenis filter yang ringan saat dihisap 6. Konsumen mengharapkan rokok jenis filter yang tidak mengganjal di tenggorokan setelah dihisap 7. Konsumen mengharapkan rokok jenis <i>mild</i> yang tidak mudah mati saat dihisap/dikonsumsi 8. Konsumen mengharapkan rokok jenis <i>mild</i> yang menyimbolkan citra/jati diri konsumen rokok 9. Konsumen mengharapkan rokok jenis kretek yang memiliki tekstur batang rokok yang tidak keras 10. Konsumen rokok mengharapkan rokok jenis kretek yang ringan saat dihisap	Konsumen rokok di Malang		
	11. Pemasok bahan baku rokok bersaing dengan memberikan harga yang relatif murah 12. Pemasok bahan baku rokok memberikan kualitas bahan baku yang baik 13. Pemasok bahan baku rokok memberikan pelayanan pengiriman bahan baku secara tepat waktu	Karyawan PR Adi Bungsu bagian produksi		
	CLIMATE	14. Variasi harga rokok yang beredar di Malang sedikit 15. Masyarakat Malang konsumtif terhadap rokok 16. Perusahaan rokok saat ini sudah menggunakan teknologi masa kini secara efektif dalam memasarkan produk rokok 17. Pajak yang dikenakan pemerintah Malang untuk perusahaan rokok di Malang rendah 18. Kebijakan pemerintah Malang mendukung perusahaan rokok di Malang dalam memproduksi rokok 19. Pemerintah Malang melarang berdirinya perusahaan rokok baru di Malang	Konsumen rokok di Malang	
		METHOD	20. Strategi pemasaran perusahaan rokok saat ini sudah cukup kompetitif 21. Perusahaan rokok saat ini menggunakan tenaga kerja sales untuk memasarkan rokok	Konsumen rokok di Malang

Tahap awal dari penyusunan kuesioner adalah menyusun pernyataan faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan berdasarkan *Sun Tzu's five key elements*. Pada tabel 4.3 dijelaskan penyusunan pernyataan kuesioner tertutup eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman yang akan disebar kepada konsumen rokok di Malang berdasarkan *Sun Tzu Five Key Elements* yaitu *Ground*, *Climate* dan *Method* yang diidentifikasi terhadap faktor eksternal.

Elemen *Ground* dilakukan untuk membandingkan perusahaan dengan kompetitor, elemen ini mengarah pada aspek persaingan pada lingkungan mikro (Low,2003). Menurut Porter yang dikutip oleh David (2010), hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen. Pernyataan pada kuesioner mengenai elemen *ground* yang berkenaan dengan aspek persaingan pada lingkungan mikro dijabarkan pada item pernyataan nomor 1 sampai 13.

Elemen *Climate* dilakukan untuk mempelajari hal yang akan menciptakan peluang bagi usaha seperti kondisi lingkungan pasar (Low,2003), aspek yang ada dalam elemen ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan seperti pada lingkungan makro. Menurut David (2010) sebagian besar peluang dan ancaman berada di luar kendali suatu organisasi seperti ekonomi, sosial dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan dan teknologi. Pernyataan pada kuesioner mengenai elemen *climate* yang berkenaan dengan aspek persaingan pada lingkungan makro dijabarkan pada item pernyataan nomor 4 sampai 19.

Elemen *Method* dilakukan untuk menilai metode perusahaan dalam memasarkan produk yang berupa strategi pemasaran dan *sales* yang diterapkan dalam usaha (Low,2003). Pada elemen *Method* di faktor eksternal ditujukan untuk menilai strategi pemasaran dan penggunaan jasa *sales* oleh perusahaan-perusahaan rokok kompetitor. Pernyataan pada kuesioner mengenai elemen *method* yang berkenaan dengan strategi pemasaran dan *sales* yang diterapkan perusahaan kompetitor dijabarkan pada item pernyataan nomor 20 dan 21.

Tahap selanjutnya adalah menyusun pernyataan faktor kekuatan dan kelemahan berdasarkan *Sun Tzu's five key elements*. Pada tabel 4.4 dijelaskan penyusunan pernyataan kuesioner tertutup internal yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan yang akan disebar kepada karyawan produksi PR Adi Bungsu berdasarkan *Sun Tzu Five Key Elements* yaitu *Mission*, *Leadership* dan *Method* yang diidentifikasi terhadap faktor internal.

Tabel 4.4 Identifikasi *Sun Tzu Five Key Elements* terhadap faktor internal

Sun Tzu	Pernyataan	Responden
<b>MISSION</b>	<b>Internal</b> 1. Misi PR Adi Bungsu memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar di Malang 2. Misi PR Adi Bungsu menghasilkan alternatif strategi untuk memasarkan produk rokok 3. Misi PR Adi Bungsu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik	Karyawan PR Adi Bungsu bagian produksi
<b>LEADERSHIP</b>	4. Pemimpin PR Adi Bungsu mampu menemukan peluang pasar untuk memasarkan produk rokok 5. Pemimpin PR Adi Bungsu sigap dalam mengambil keputusan dalam upaya memasarkan produk rokok 6. Pemimpin PR Ai Bungsu mampu memanfaatkan potensi karyawan di departemen yang melakukan pemasaran	Karyawan PR Adi Bungsu bagian produksi
<b>METHOD</b>	7. Strategi pemasaran PR Adi Bungsu saat ini sudah cukup kompetitif 8. PR Adi Bungsu menggunakan jasa sales untuk memasarkan produk rokok 9. Rokok jenis filter milik PR Adi Bungsu ringan saat dihisap 10. Rokok jenis filter milik PR Adi Bungsu tidak mengganjal di tenggorokan setelah dihisap 11. Rokok jenis <i>mild</i> milik PR Adi Bungsu tidak mudah mati saat dikonsumsi/dihisap 12. Rokok jenis <i>mild</i> milik PR Adi Bungsu menyimbolkan citra/jati diri konsumen rokok 13. Batang rokok jenis kretek milik PR Adi Bungsu memiliki tekstur tidak keras 14. Rokok jenis kretek milik PR Adi Bungsu ringan saat dihisap	Karyawan PR Adi Bungsu bagian produksi

Elemen *Mission* dilakukan untuk menilai misi perusahaan dalam mendukung tujuan dari perusahaan (Low,2003) dalam hal ini untuk memasarkan produk. Menurut David (2010) karakter misi yang efektif yaitu memiliki arah untk memperluas pangsa pasar, menghasilkan alternatif strategi dan memotivasi pembaca untuk melakukan aksi. Pernyataan pada kuesioner mengenai elemen *mission* yang berkenaan dengan pemasaran produk dijabarkan pada item pernyataan nomor 1 sampai 3.

Elemen *Leadership* dilakukan untuk menilai peran pemimpin pada perusahaan dalam mendukung tujuan dari perusahaan dalam hal ini untuk memasarkan produk. Menurut Michaelson (2003), diperlukan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya dan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya untuk memenangkan persaingan. Menurut Sun Tzu pemimpin harus memiliki karakter yang mampu menemukan peluang, mengambil keputusan dan memberdayakan bawahannya dalam memimpin suatu perusahaan. Maka dari itu pernyataan nomor 4 sampai 6 ditujukan untuk menilai peran pemimpin dalam memasarkan produk.

Elemen *Method* pada faktor internal dilakukan untuk menilai metode perusahaan dalam memasarkan produk seperti strategi pemasaran, sales dan kualitas produk. Pada elemen *Method* di faktor eksternal ditujukan untuk menilai strategi pemasaran dan penggunaan jasa

*sales* oleh PR Adi Bungsu. Maka dari itu pernyataan nomor 7 sampai 14 ditujukan untuk menilai strategi pemasaran, sales dan kualitas produk.

#### 4.2.2 Pemberian Bobot

Menurut Rangkuti (2004) pembobotan dilakukan berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, sehingga pada penelitian ini pembobotan dilakukan berdasarkan pertimbangan perusahaan yang dilakukan oleh manager produksi PR Adi Bungsu. Pada tahap pemberian bobot, bobot diberikan pada tiap variabel yang berdasarkan *Sun Tzu Stratagems* dari masing-masing faktor eksternal dan internal. Pemberian bobot dilakukan pada tiap variabel mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting).

Tabel 4.5 Pembobotan Pada Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Total Bobot	Bobot
<i>Ground</i>	0,30	
1. Potensi Pelaku Bisnis Baru		0,04
2. Potensi Produk Substitusi		0,07
3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli		0,08
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok		0,03
5. Persaingan dalam Industri		0,08
<i>Climate</i>	0,40	
1. Elemen Perekonomian		0,09
2. Kebijakan dan peraturan Pemerintah Kota Malang		0,15
3. Sikap dan gaya hidup masyarakat Kota Malang		0,07
4. Elemen Teknologi		0,09
<i>Method</i>	0,30	
1. Strategi Pemasaran		0,20
2. Sales		0,10
Total	1,00	

#### Faktor Eksternal

##### a. *Ground*, Bobot = 30%

Elemen *ground* diberikan bobot sebesar 30% karena elemen ini cukup berpengaruh bagi perusahaan dalam melakukan analisis eksternal untuk memilih area yang tepat dalam persaingan, dimana perusahaan dapat memilih area dimana kekuatan perusahaan bertemu

dengan kelemahan pesaing sehingga akan tercipta keunggulan kompetitif yang diperlukan perusahaan untuk sukses. Dalam elemen *ground* terdapat lima faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan area persaingan yang tepat bagi perusahaan yaitu:

1. Potensi pelaku bisnis baru, faktor ini diberi bobot 4% karena saat ini jumlah perusahaan rokok di Malang sudah cukup banyak dan persaingan antar perusahaan rokok di Malang sangat ketat. Selain itu tidak semua perusahaan rokok yang sudah berdiri di Malang mendistribusikan produk rokok nya di Malang karena persaingan antar perusahaan rokok di Malang sangat ketat sehingga perusahaan rokok yang tidak mendapat pangsa pasar di Malang mendistribusikan rokoknya ke luar Malang. Hal ini menjadi rintangan yang berat bagi perusahaan rokok baru untuk masuk dan merebut pangsa pasar yang sudah dimiliki perusahaan rokok sebelumnya. Meskipun ancaman dari pelaku bisnis baru tidak terlalu besar, PR Adi Bungsu tetap harus tetap mengantisipasi dan menganalisis keberadaan pesaing baru dimana dapat menimbulkan ancaman.
2. Potensi produk substitusi, faktor ini diberi bobot 7% karena faktor ini cukup besar pengaruhnya bagi perusahaan. Saat ini sudah banyak beredar produk substitusi rokok seperti rokok elektrik dan sisha. Produk ini meyakinkan konsumen bahwa dengan mengonsumsi rokok elektrik atau sisha sebagai pengganti rokok merupakan hal yang tepat karena produk ini memberikan rasa yang hampir sama dengan rokok tetapi tidak memiliki efek samping yang besar bagi kesehatan konsumen. PR Adi Bungsu harus mengantisipasi ancaman dari produk substitusi ini karena dapat menjadi pesaing yang cukup kuat dalam merebut pangsa pasar di Malang.
3. Kekuatan tawar-menawar pembeli, faktor ini diberi bobot 8% karena faktor ini sangat besar pengaruhnya bagi kegiatan pemasaran perusahaan. Saat ini jumlah variasi rokok dari berbagai macam merk rokok yang beredar di Malang sangat banyak. Hal ini membuat konsumen rokok di Malang dapat bebas memilih rokok yang sesuai dengan selernya.
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok, faktor ini diberi bobot terendah yaitu 3% karena pengaruhnya sangat kecil bagi kegiatan pemasaran perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *ground*. Faktor ini berpengaruh bagi perusahaan khususnya berhubungan dengan kelancaran proses operasional perusahaan mengingat dipengaruhi pula oleh ketepatan waktu serta kualitas produk yang diberikan pemasok. Saat ini PR Adi Bungsu sudah memiliki pemasok bahan baku yang sudah terpercaya kualitasnya dan proses pengirimannya tepat waktu.

5. Persaingan dalam industri, faktor ini diberi bobot 8% karena faktor ini besar pengaruhnya bagi kegiatan pemasaran perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh PR Adi Bungsu untuk mengetahui rokok dari jenis filter, kretek dan *mild* seperti apa yang diinginkan konsumen di Malang.

b. *Climate*, Bobot = 40%

Elemen *climate* diberi bobot tertinggi pada analisis faktor eksternal yaitu 40% karena pengaruhnya sangat besar bagi PR Adi Bungsu dibandingkan dengan elemen lainnya. Elemen ini dilakukan untuk menilai atau mempelajari hal yang akan menciptakan peluang bagi usaha seperti waktu dan kondisi lingkungan pasar. Dalam elemen *climate* terdapat empat faktor yang harus diperhatikan dalam menciptakan peluang bagi perusahaan yaitu:

1. Elemen perekonomian, faktor ini diberi bobot sebesar 9% karena dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi masyarakat di Malang perusahaan dapat menentukan harga rokok yang sesuai bagi konsumen di Malang. Pada faktor ini perusahaan rokok bersaing pada penentuan harga rokok agar dapat diterima oleh konsumen rokok di Malang.
2. Kebijakan dan peraturan Pemerintah Kota Malang, faktor ini diberi bobot tertinggi yaitu 15% karena pengaruhnya sangat besar bagi kegiatan pemasaran perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *climate*. PR Adi Bungsu harus menyesuaikan rencana-rencana yang akan dilaksanakan untuk menjual produk rokok dengan kebijakan dan peraturan Pemerintah Kota Malang.
3. Sikap dan gaya hidup masyarakat Kota Malang, faktor ini diberi bobot sebesar 7% karena perusahaan harus memperhatikan sikap dan gaya hidup masyarakat Kota Malang dalam memasarkan produk rokok agar produk rokok milik perusahaan dapat diterima di masyarakat Kota Malang.
4. Elemen teknologi, faktor ini diberi bobot 9% karena faktor ini sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan pemasaran rokok perusahaan. Perusahaan harus bisa memanfaatkan teknologi saat ini untuk memasarkan produk rokok milik perusahaan secara efektif dan efisien.

c. *Method*, Bobot = 30%

Elemen *method* diberikan bobot sebesar 30% karena elemen ini cukup berpengaruh bagi perusahaan dalam mengevaluasi strategi pemasaran yang telah dilakukan perusahaan

kompetitor. Dalam elemen *method* terdapat dua faktor yang harus diperhatikan dalam mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan dan kompetitor yaitu:

1. Strategi pemasaran, faktor ini diberi bobot tertinggi yaitu 20% karena pengaruhnya sangat besar bagi kegiatan pemasaran perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *method*. Dalam memasarkan rokok perusahaan harus mengantisipasi strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan kompetitor dalam memasarkan produk rokok agar mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor.
2. *Sales*, faktor ini diberi bobot 10% karena faktor ini cukup berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran perusahaan. Perusahaan harus mengamati kinerja *sales* yang digunakan oleh perusahaan rokok kompetitor apakah peran *sales* dalam memasarkan produk rokok berpengaruh besar atau tidak.

Tabel 4.6 Pembobotan Pada Faktor Internal

Faktor Internal	Total Bobot	Bobot
<i>Mission</i>	0,25	
1. Memberikan kesan bahwa perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar		0,13
2. Menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran		0,05
3. Memotivasi karyawan untuk melakukan aksi/bekerja		0,07
<i>Leadership</i>	0,40	
1. Pemimpin mampu menemukan peluang pasar		0,05
2. Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan		0,15
3. Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan pemasaran		0,20
<i>Method</i>	0,35	
1. Strategi Pemasaran		0,25
2. Sales		0,10
Total	1,00	

#### Faktor Internal

- a. *Mission*, Bobot = 25%

Elemen *mission* diberikan bobot sebesar 25% karena elemen ini dapat memberikan pengaruh moral dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga elemen ini perlu didefinisikan secara jelas dan dapat dipahami antara pemimpin, karyawan dan konsumen. Dalam elemen

*mission* terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan dalam mengevaluasi misi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu:

1. Memberikan kesan bahwa perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar, faktor ini diberi bobot tertinggi yaitu 13% karena pengaruhnya sangat besar bagi kegiatan pemasaran perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *mission*. Sangat penting bagi perusahaan memiliki misi untuk memperluas pangsa pasar karena misi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan ingin terus berkembang.
2. Menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran, faktor ini diberi bobot sebesar 5% karena perusahaan harus menjelaskan strategi pemasaran rokok milik perusahaan melalui misi agar dapat dimengerti karyawan.
3. Memotivasi karyawan untuk melakukan aksi/bekerja, faktor ini diberi bobot sebesar 7% karena misi perusahaan harus bisa memotivasi karyawan untuk melakukan aksi, dalam hal ini adalah memotivasi karyawan untuk bekerja keras.

b. *Leadership*, Bobot = 40%

Elemen *leadership* diberi bobot tertinggi pada analisis faktor internal yaitu 40% karena pengaruhnya sangat besar bagi PR Adi Bungsu dibandingkan dengan elemen lainnya dan elemen ini merupakan elemen penting pada proses perencanaan strategi. Elemen ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi performa pemimpin di PR Adi Bungsu. Dalam elemen *leadership* terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan dalam menilai dan mengevaluasi performa pemimpin yaitu:

1. Pemimpin mampu menemukan peluang pasar, faktor ini diberi bobot terendah dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *leadership* yaitu 5%. Pada perusahaan pemimpin harus bisa memimpin karyawannya dalam melakukan setiap kegiatan perusahaan seperti pemasaran dan lain-lain tetapi tidak semua kegiatan harus dilaksanakan oleh pemimpin karena setiap karyawan memiliki perannya masing-masing dalam memajukan perusahaan.
2. Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan, faktor ini diberi bobot 15% karena cukup berpengaruh bagi perusahaan. Pemimpin perusahaan harus sigap dalam mengambil setiap keputusan yang harus diambil perusahaan demi kemajuan perusahaan.
3. Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan pemasaran, faktor ini diberi bobot tertinggi dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *leadership* yaitu 20% karena faktor ini sangat berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran perusahaan. Pada perusahaan pemimpin harus bisa memanfaatkan potensi setiap karyawan, salah satunya



adalah pemimpin harus bisa memanfaatkan potensi karyawan di departemen pemasaran agar kegiatan pemasaran perusahaan dapat berjalan baik dan lancar.

c. *Method*, Bobot = 35%

Elemen *method* diberikan bobot sebesar 35% karena elemen ini cukup berpengaruh bagi perusahaan dalam mengevaluasi strategi pemasaran yang telah dilakukan perusahaan. Dalam elemen *method* terdapat dua faktor yang harus diperhatikan dalam mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan dan kompetitor yaitu:

1. Strategi pemasaran faktor ini diberi bobot tertinggi yaitu 25% karena pengaruhnya sangat besar bagi kegiatan pemasaran perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya pada elemen *method*. Perusahaan harus mengevaluasi strategi pemasaran yang telah dilakukan perusahaan dalam memasarkan produk rokok dan merumuskan strategi pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien untuk memasarkan produk rokok milik perusahaan.
2. Sales, faktor ini diberi bobot 10% karena faktor ini cukup berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan untuk menggunakan jasa *sales* dalam memasarkan produk rokok milik perusahaan karena pemasaran rokok dengan menggunakan jasa *sales* bisa membantu perusahaan dalam melakukan penetrasi pasar secara langsung ke konsumen.

#### 4.2.3 Rekap Kuesioner

Pada tahap ini dilakukan rekap kuesioner yang telah disebar kepada responden yang terdiri dari 30 orang konsumen rokok di Malang dan 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu. Rekap kuesioner bertujuan untuk menghitung nilai rating dari masing-masing variabel dari faktor eksternal dan internal. Nilai rating diperoleh berdasarkan hasil perhitungan rata-rata jawaban responden yang disediakan dalam kuesioner antara nilai 1-4 atas pernyataan yang tertera pada kuesioner tertutup.

##### 4.2.3.1 Rekap Kuesioner Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal dibutuhkan perusahaan agar perusahaan mampu melakukan tindakan antisipasi terhadap setiap perubahan yang terjadi sehingga dapat segera mengambil keputusan yang tepat untuk memanfaatkan peluang yang ada maupun menghindari dari ancaman. Berdasarkan pada kondisi lingkungan eksternal PR. Adi Bungsu yang diidentifikasi dari *Sun Tzu Five Key Elements*, maka dapat dianalisis kondisi peluang dan

ancaman yang dihadapi perusahaan adapun hasil analisis lingkungan eksternal yang dimasukkan ke dalam matrik faktor strategi eksternal dapat disimpulkan dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7 Rekap Kuesioner Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Total Bobot	Bobot	Rating
<i>Ground</i>	0,30		
1. Potensi Pelaku Bisnis Baru		0,04	2,60
2. Potensi Produk Substitusi		0,07	2,55
3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli		0,08	1,73
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok		0,03	2,94
5. Persaingan dalam Industri		0,08	2,98
<i>Climate</i>	0,40		
1. Elemen Perekonomian		0,09	2,30
2. Kebijakan dan peraturan Pemerintah Kota Malang		0,15	2,34
3. Sikap dan gaya hidup masyarakat Kota Malang		0,07	3,00
4. Elemen Teknologi		0,09	3,13
<i>Method</i>	0,30		
1. Strategi Pemasaran		0,20	3,17
2. Sales		0,10	3,30
Total	1,00		

1. *Ground* 1 potensi pelaku bisnis baru. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,60. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
2. *Ground* 2 potensi produk substitusi. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,55. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
3. *Ground* 3 kekuatan tawar-menawar pembeli. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 1,73. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor ini di kuesioner.

4. *Ground 4* kekuatan tawar-menawar pemasok. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,94. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
5. *Ground 5* persaingan dalam industri. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,98. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
6. *Climate 1* elemen perekonomian. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,30. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
7. *Climate 2* kebijakan dan peraturan Pemerintah Kota Malang. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,34. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
8. *Climate 3* sikap dan gaya hidup masyarakat Kota Malang. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,00. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
9. *Climate 4* elemen teknologi. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,13. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
10. *Method 1* strategi pemasaran. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,17. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
11. *Method 2* Sales. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen rokok di Malang dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,30. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.

#### 4.2.3.2 Rekap Kuesioner Faktor Internal Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan merupakan proses mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan pada kondisi lingkungan internal PR. Adi Bungsu yang diidentifikasi dari *Sun Tzu Five Key Elements*, maka dapat dianalisis kondisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Adapun hasil analisis lingkungan internal yang dimasukkan ke dalam matrik faktor strategi internal dapat disimpulkan dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8 Rekap Kuesioner Faktor Internal

Faktor Internal	Total Bobot	Bobot	Rating
<i>Mission</i>	0,25		
1. Memberikan kesan bahwa perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar		0,13	3,00
2. Menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran		0,05	2,73
3. Memotivasi karyawan untuk melakukan aksi		0,07	3,10
<i>Leadership</i>	0,40		
1. Pemimpin mampu menemukan peluang pasar		0,05	2,40
2. Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan		0,15	2,37
3. Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan pemasaran		0,20	1,90
<i>Method</i>	0,35		
1. Strategi Pemasaran		0,25	2,45
2. Sales		0,10	1,33
Total	1,00		

1. *Mission* 1 memberikan kesan bahwa perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,00. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
2. *Mission* 2 menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,73. Nilai ini menunjukkan

bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.

3. *Mission 3* memotivasi karyawan untuk melakukan aksi. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 3,10. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
4. *Leadership 1* pemimpin mampu menemukan peluang pasar. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,40. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
5. *Leadership 2* pemimpin sigap dalam mengambil keputusan. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,37. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
6. *Leadership 3* pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan pemasaran. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 1,90. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
7. *Method 1* strategi pemasaran. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 2,45. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.
8. *Method 2* sales. Dari hasil rekap kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan produksi PR Adi Bungsu dapat ditentukan nilai *rating* pada faktor ini adalah sebesar 1,33. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengisi “tidak setuju” pada pernyataan mengenai faktor tersebut di kuesioner.

#### 4.2.4 Klasifikasi SWOT

Setelah dilakukan perhitungan nilai *rating* masing-masing faktor pada rekap kuesioner selanjutnya adalah melakukan klasifikasi dari tiap faktor dari faktor eksternal dan factor internal ke dalam SWOT. Faktor-faktor eksternal diklasifikasikan ke dalam *opportunity* atau

*threat* dan faktor-faktor internal diklasifikasikan ke dalam *strength* atau *weakness* berdasarkan nilai rating dari masing-masing faktor yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 30 konsumen rokok di Malang dan 30 karyawan produksi PR Adi Bungsu.

#### 4.2.4.1 Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil dari rekap kuesioner faktor eksternal pada tabel 4.7, maka dapat diketahui peluang dan ancaman PR Adi Bungsu dengan mengelompokkan nilai rating pada faktor eksternal. Pada faktor eksternal faktor dengan nilai rating  $\leq 2,5$  dikelompokkan menjadi *threat* atau ancaman karena dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, mayoritas responden memilih jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju pada faktor tersebut dan faktor dengan nilai rating  $> 2,5$  dikelompokkan menjadi *opportunity* atau peluang karena dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, mayoritas responden memilih jawaban setuju atau sangat setuju pada faktor tersebut. Pada tabel 4.9 dapat dilihat hasil pengelompokkan dari variabel eksternal ke dalam peluang dan ancaman:

Tabel 4.9 Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal PR. Adi Bungsu

No	ANALISIS	BOBOT	RATING
	Peluang ( <i>Opportunity</i> )		
1	Potensi pelaku bisnis baru	0,04	2,60
2	Potensi produk substitusi	0,07	2,55
3	Kekuatan tawar-menawar pemasok	0,03	2,94
4	Persaingan dalam industri	0,08	2,98
5	Sikap dan gaya hidup masyarakat Malang	0,07	3,00
6	Elemen teknologi	0,09	3,13
7	Strategi pemasaran	0,20	3,17
8	Sales	0,10	3,30
	Ancaman ( <i>Threat</i> )		
1	Kekuatan tawar-menawar pembeli	0,08	1,73
2	Elemen perekonomian	0,09	2,30
3	Kebijakan & peraturan pemerintah Malang	0,15	2,34
	<b>Total</b>	1,00	

#### 4.2.4.2 Klasifikasi SWOT Faktor Internal

Selanjutnya adalah mengelompokkan nilai rating pada faktor internal. Berdasarkan hasil dari rekap kuesioner faktor internal pada tabel 4.8, maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan PR Adi Bungsu dengan mengelompokkan nilai rating pada faktor internal.

Pada tabel 4.10 dapat dilihat hasil pengelompokan dari variabel internal ke dalam kekuatan dan kelemahan. Pada faktor internal, variabel dengan nilai rating  $\leq 2,5$  dikelompokkan menjadi *weakness* karena dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, mayoritas responden memilih jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju pada faktor tersebut dan variabel dengan nilai rating  $> 2,5$  dikelompokkan menjadi *strength* mayoritas responden memilih jawaban setuju atau sangat setuju pada faktor tersebut di kuesioner.

Tabel 4.10 Klasifikasi SWOT Faktor Internal PR.Adi Bungsu

No	ANALISIS	BOBOT	RATING
	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>		
1	Misi memberikan kesan perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar	0,13	3,00
2	Misi menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran	0,05	2,73
3	Misi memotivasi karyawan untuk bekerja	0,07	3,10
	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>		
1	Pemimpin mampu menentukan peluang pasar	0,05	2,40
2	Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan	0,15	2,37
3	Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan	0,20	1,90
4	Strategi Pemasaran	0,25	2,45
5	Sales	0,10	1,33
	<b>Total</b>	1,00	

#### 4.2.5 Perhitungan Skor Analisis SWOT

Pada tahap ini dilakukan perhitungan nilai skor dari masing-masing faktor dari faktor eksternal dan faktor internal. Nilai skor diperoleh dari hasil perkalian nilai bobot dengan nilai rating. Nilai skor digunakan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran SWOT.

Pada tabel 4.11 dapat dilihat perhitungan skor pada faktor eksternal. Nilai bobot dari masing-masing faktor dikalikan dengan nilai rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor. Selanjutnya nilai skor dari masing-masing faktor eksternal tersebut dijumlah dan hasilnya total nilai skor faktor eksternal adalah sebesar 2,7612. Lalu pada tabel 4.12 dapat dilihat perhitungan skor pada faktor internal. Nilai bobot dari masing-masing faktor dikalikan dengan nilai rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor. Selanjutnya nilai skor dari masing-masing faktor internal tersebut dijumlah dan hasilnya total nilai skor faktor internal adalah sebesar 2,3445.

Tabel 4.11 Matrik Faktor Strategi Eksternal PR.Adi Bungsu

No	ANALISIS	BOBOT	RATING	SKOR
	<i>Peluang (Opportunity)</i>			
1	Potensi pelaku bisnis baru	0,04	2,60	0,1040
2	Potensi produk substitusi	0,07	2,55	0,1785
3	Kekuatan tawar-menawar pemasok	0,03	2,94	0,0882
4	Persaingan dalam industri	0,08	2,98	0,2384
5	Sikap dan gaya hidup masyarakat Malang	0,07	3,00	0,2100
6	Elemen teknologi	0,09	3,13	0,2817
7	Strategi pemasaran	0,20	3,17	0,6340
8	Sales	0,10	3,30	0,3300
	<i>Ancaman (Threat)</i>			
1	Kekuatan tawar-menawar pembeli	0,08	1,73	0,1384
2	Elemen perekonomian	0,09	2,30	0,2070
3	Kebijakan & peraturan pemerintah Malang	0,15	2,34	0,3510
	<b>Total</b>	1,00		2,7612

Tabel 4.12 Matrik Faktor Strategi Internal PR.Adi Bungsu

No	ANALISIS	BOBOT	RATING	SKOR
	<i>Kekuatan (Strength)</i>			
1	Misi memberikan kesan perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar	0,13	3,00	0,3900
2	Misi menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran	0,05	2,73	0,1365
3	Misi memotivasi karyawan untuk bekerja	0,07	3,10	0,2170
	<i>Kelemahan (Weakness)</i>			
1	Pemimpin mampu menentukan peluang pasar	0,05	2,40	0,1200
2	Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan	0,15	2,37	0,3555
3	Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan	0,20	1,90	0,3800
4	Strategi Pemasaran	0,25	2,45	0,1330
5	Sales	0,10	1,33	0,6125
	<b>Total</b>	1,00		2,3445

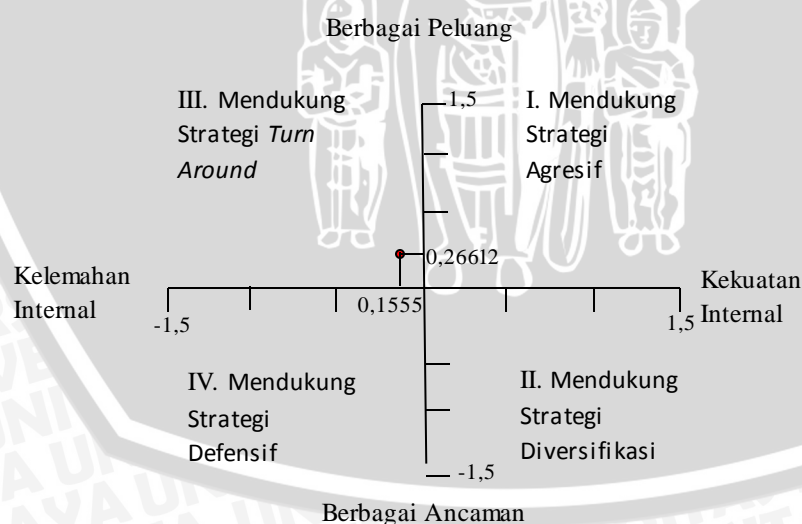
#### 4.2.6 Kuadran SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan Kuadran SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan dan mengetahui strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan posisi perusahaan dalam kuadran SWOT. Untuk mengetahui hasil dari analisis SWOT dalam bentuk angka (kuantitatif) dapat dilakukan dengan cara



menggabungkan antara hasil analisis strategi eksternal dan internal, kemudian memasukkannya ke dalam Kuadran SWOT. Pertama-tama dilakukan perhitungan total skor dari faktor eksternal dan internal dengan menselisihkan total skor dari faktor eksternal dan internal dengan 2,5 agar titik perpotongan pada kuadran SWOT berada di titik 0,0 karena pada penelitian ini skala likert yang digunakan dalam penentuan rating adalah 1 sampai dengan 4. Perhitungan untuk faktor eksternal adalah sebagai berikut  $2,7612 - 2,5 = 0,2612$ . Lalu perhitungan untuk faktor internal adalah sebagai berikut  $2,3445 - 2,5 = -0,1555$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan koordinat faktor eksternal adalah 0,2612 dan koordinat faktor internal adalah -0,1555. Hasil analisis strategi eksternal yaitu sebesar 0,2612 dapat digabungkan dengan hasil dari analisis strategi internal sebesar -0,1555 kemudian hasil tersebut dimasukkan dan dikombinasikan ke dalam Kuadran SWOT yang tampak pada gambar 4.3.

Pada gambar 4.3 dapat dilihat posisi relatif PR Adi Bungsu berada pada kuadran III dan untuk strategi yang disarankan untuk PR Adi Bungsu berdasarkan kuadran III adalah strategi *turn around*. Hal ini disebabkan perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal sehingga peluang yang besar tersebut sulit dicapai. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.



Gambar 4.3 Kuadran SWOT PR Adi Bungsu

### 4.3 Implementasi *Sun Tzu's Stratagems*

Setelah diketahui posisi perusahaan dan strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan posisi perusahaan dalam kuadran SWOT, selanjutnya adalah

mengimplementasikan *Sun Tzu Stratagems* terhadap strategi tersebut untuk menghasilkan strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan posisi perusahaan di kuadran SWOT. Terdapat 36 *Sun Tzu's Stratagems* yang dapat digunakan sebagai strategi pemasaran, 36 *Sun Tzu's Stratagems* tersebut dibagi ke dalam 6 kelompok utama *stratagems* yaitu *winning stratagems*, *enemy dealing stratagems*, *attacking stratagems*, *chaos stratagems*, *proximate stratagems* dan *defeat stratagems*.

Pada *winning stratagems* terdapat 6 strategi yaitu *deceive the heavens to cross the ocean*, *besiege wei to rescue zhao*, *kill with a borrowed knife*, *subtitue leisure for labour*, *loot a burning house* dan *make sound in the east, the strike in the west*. Dari keenam strategi yang terdapat pada *winning stratagems*, *besiege wei to rescue zhao* terpilih sebagai strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini karena strategi ini menerapkan strategi untuk menyerang bagian lawan yang lemah saat lawan terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, sementara kelima strategi lainnya yang terdapat pada *winning stratagems* tidak menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Lalu dari keenam strategi yang terdapat pada *enemy dealing stratagems*, *take the opportunity to pilfer a goat* terpilih sebagai strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini karena strategi ini menerapkan strategi untuk membuat rencana yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang yang ada meskipun kecil untuk mendapatkan keuntungan, sementara kelima strategi lainnya yang terdapat pada *enemy dealing stratagems* tidak menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Lalu dari keenam strategi yang terdapat pada *defeat stratagems*, *chain stratagems* terpilih sebagai strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini karena strategi ini menerapkan strategi untuk merangkai beberapa strategi dan menjalankannya secara simultan, sementara kelima strategi lainnya yang terdapat pada *defeat stratagems* tidak menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

#### 1. *Besiege Wei to Rescue Zhao*

Strategi ini menjelaskan saat lawan terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, maka serang bagian lain lawan yang lemah tapi penting. Lawan akan mundur mengubah tujuannya untuk mendukung bagiannya yang lemah. Gap perubahan tujuan tersebut akan melemahkan kekuatan dan moral lawan.

Strategi ini dapat diterapkan salah satunya dengan mencari lokasi pangsa pasar potensial di Malang yang ekonomi masyarakatnya menengah kebawah dan konsumtif terhadap rokok serta jumlah produk rokok kelas atas belum terlalu banyak beredar di lokasi tersebut. Perusahaan dapat memasarkan rokoknya seperti ke daerah Malang Selatan atau

daerah pantai, karena lokasi tersebut belum banyak dimasuki oleh perusahaan rokok kelas atas karena sedikitnya jumlah *convenient store* yang biasa dijadikan perusahaan rokok kelas atas untuk mendistribusikan produk rokoknya.

Kesempatan ini harus bisa dimanfaatkan oleh perusahaan untuk membangun jalur distribusi dalam menjual rokoknya ke daerah Malang Selatan atau daerah pantai karena persaingan dengan rokok kelas atas di daerah tersebut belum terlalu ketat. Perusahaan dapat mendistribusikan rokoknya ke warung-warung kecil di daerah tersebut dalam rangka untuk menjemput konsumen dan memudahkan konsumen dalam membeli rokok. Selain jumlah produk rokok kelas atas yang belum terlalu banyak, perusahaan juga diunggulkan oleh harga rokok perusahaan yang lebih murah dibanding perusahaan rokok kelas atas. Dengan keunggulan ini diharapkan perusahaan dapat meraih keuntungan karena konsumen akan cenderung memilih rokok dengan harga yang lebih murah dan mudah diperoleh karena konsumen di daerah Malang selatan terutama daerah pantai tidak perlu jauh-jauh ke *convenient store* untuk membeli rokok.

## 2. *Take the opportunity to pilfer a goat*

Strategi ini menjelaskan membuat rencana yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang yang ada meskipun kecil untuk mendapatkan keuntungan. Jika dirasa sulit untuk memasarkan rokok kepada perokok lama karena kebanyakan orang cenderung akan loyal terhadap suatu produk rokok dan ragu untuk mencoba rokok yang baru yang rasanya belum tentu se enak rokok yang selama ini mereka konsumsi. Maka dari itu perusahaan bisa mengalihkan target pasar kepada pasar perokok yang belum tersentuh. Kampanye atau iklan dibutuhkan untuk menarik sebanyak mungkin pasar perokok tersebut. Selain kampanye dan iklan terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjaring pangsa pasar perokok yang belum tersentuh tersebut, antara lain adalah:

- a. Pemajangan rokok. Dalam memajang rokok di rak penyimpanan, rak penyimpanan dibuat sejajar dengan mata konsumen dalam artian tidak terlalu tinggi dan dapat dijangkau. Letaknya juga mencolok, misalnya di belakang kasir sehingga semua orang bisa melihatnya saat membayar belanjaan.
- b. Sponsor olah raga. Saat menjadi sponsor suatu *event* olahraga perusahaan harus memperhatikan peraturan pemerintah pasal 36 dan 37 yang menyatakan perusahaan rokok tidak diperbolehkan menggunakan nama merek dagang dan logo produk rokok termasuk *brand image* (seperti semboyan/slogan dan warna yang dapat diasosiasikan sebagai ciri khas produk rokok yang bersangkutan) produk tembakau dan tidak

bertujuan untuk mempromosikan produk tembakau. Dengan peraturan tersebut perusahaan harus mencari cara lain untuk memasarkan produknya, salah satunya adalah dengan membuat kesepakatan dengan pembuat *event* olahraga tersebut dengan cara penjualan tiket dalam suatu *event* olahraga dibarengi dengan penjualan rokok milik perusahaan, jadi orang-orang yang datang ke *event* tersebut harus membayar tiket dengan harga yang sedikit lebih mahal karena harga tersebut sudah termasuk untuk membeli rokok. Dengan begitu, bagi perokok yang membeli tiket beserta rokok tersebut akan memilih untuk mengonsumsinya dibanding membuangnya.

- c. Iklan. Dalam memperkenalkan produk dan pencitraan dari produk bersangkutan adalah membuat iklan. Hanya saja secara umum biaya yang harus ditanggung perusahaan cukup besar. Maka dari itu biaya untuk iklan harus disesuaikan kembali dengan budget perusahaan. Apabila budget untuk iklan tidak terlalu banyak, perusahaan dapat mengiklankan di koran yang tentunya banyak orang akan melihat iklan tersebut karena sampai sekarang masih banyak orang yang sering membaca koran. Jika ingin mengiklankan rokok secara gratis, perusahaan dapat menggunakan sosial media secara gratis untuk membantu dalam memperluas pasar sekaligus menyentuh konsumen secara langsung. Tetapi dalam mengiklankan rokok pada media cetak atau sosial media, perusahaan harus memperhatikan peraturan pemerintah pada Pasal 27 yang menyebutkan bahwa dalam mengiklankan rokok perusahaan tidak boleh memperagakan, menggunakan, menampilkan wujud atau bentuk rokok atau sebtuan lain yang dapat diasosiasikan dengan merek produk tembakau, lalu tidak menggambarkan atau meyarankan bahwa merokok memberikan manfaat bagi kesehatan, tidak menggunakan kata atau kalimat yang menyesatkan dan tidak merangsang atau menyarankan orang untuk merokok.

### 3. *Chain strategems*

Strategi ini menjelaskan merangkai beberapa strategi dan menjalankannya secara simultan. Saat ini produk rokok PR Adi Bungsu belum pernah dipasarkan sama sekali di Malang. Untuk memasarkan rokok ini salah satunya dapat dilakukan dengan menawarkan produk rokok ini ke toko-toko dan grosir, tetapi tentu setiap toko memiliki pikiran bahwa produk rokok ini tidak akan laku karena belum pernah sama sekali beredar di pasaran Malang dan setiap toko tidak akan berani mengambil risiko untuk membeli atau dititipi produk rokok ini karena takut rokok ini tidak laku di pasaran. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan

adalah menjual rokok ini langsung kepada konsumen setelah itu baru membangun jalur distribusi.

- a. Pada tahap awal, perusahaan membawa sampel rokok ukuran kecil dan menawarkan langsung kepada konsumen seperti Pak RT dan orang-orang yang berpotensi memiliki komunitas. Perusahaan dapat menanyakan acara-acara masyarakat disana seperti arisan, hajatan, khitanan, pernikahan, kumpul komunitas atau acara lainnya kepada ketua RT dan anggota suatu komunitas. Di acara tersebut perusahaan dapat memperkenalkan rokoknya dan di akhir sesi perusahaan dapat membagi sampel rokok nya ke orang-orang di acara tersebut.
- b. Setelah itu, perusahaan dapat memberitahukan kepada orang-orang di acara tersebut jika merasa cocok dengan rokok tersebut, bapak/ibu dapat membelinya di warung X yaitu warung terdekat yang telah di survey sebelumnya. Lalu, perusahaan harus menginformasikan kepada warung X tersebut bahwa perusahaan telah merekomendasikan kepada orang-orang tersebut untuk membeli rokok di warung X, dan perusahaan dapat menitipkan rokoknya tetapi hanya dalam jumlah sedikit, misal 3 bungkus. Tujuan dari penempatan produk yang hanya 3 bungkus ini adalah meskipun rokok tersebut hanya terjual 1 atau 2 bungkus, produk terlihat laku keras, karena warung tidak mempertimbangkan berapa yang laku tetapi berapa yang tersisa.
- c. Dua sampai tiga hari berikutnya, perusahaan kembali mengunjungi warung X untuk melakukan pengecekan produk. Jika produk laku terjual dan pemilik warung X bersedia membeli dalam jumlah banyak, perusahaan harus menahan diri dengan hanya menjual rokok kepada warung X tersebut tetap dengan jumlah sedikit karena ini merupakan strategi psikologis, karena kembali kepada pernyataan bahwa rata-rata warung tidak mempertimbangkan berapa yang laku tetapi berapa yang tersisa. Karena apabila perusahaan menuruti permintaan warung untuk membeli rokok dalam jumlah banyak dan ternyata yang laku hanya sedikit dari sekian banyak rokok yang dibeli, pihak warung otomatis akan menghentikan pembelian rokok kepada perusahaan, tetapi dengan hanya menjual rokok dengan jumlah sedikit pada warung tersebut, perusahaan akan terus memberikan kesan positif bahwa rokok tersebut laku keras karena jumlah rokok yang tersisa atau tidak terjual tidak banyak. Apabila tren positif ini terus berlanjut, perusahaan dapat menjual rokok kepada warung-warung lainnya dengan metode yang sama yaitu pendekatan terhadap konsumen secara langsung yaitu warga setempat dan warung terdekat di daerah tersebut.

- d. Setelah jumlah warung-warung yang menjual rokok perusahaan semakin banyak, pembentukan jalur distribusi mulai dibutuhkan. Langkah berikutnya adalah mendatangi toko dan grosir yang lebih besar dari warung-warung, toko dan grosir ini biasanya menjadi tempat berbelanja warung-warung kecil. Berbekal data penjualan dan data warung yang sudah menjual rokok perusahaan, kemungkinan besar toko dan grosir itu pun bersedia untuk menjual rokok dari perusahaan. Kemudian perusahaan merekomendasikan toko dan grosir tersebut kepada warung-warung kecil penyedia produk rokok yang sudah biasa membeli rokok perusahaan agar membeli ke toko dan grosir tersebut. Distribusipun berjalan dan perusahaan tidak harus mendatangi warung-warung kecil di wilayah tersebut. Cukup mengirimkan produk ke toko dan grosir saja.
- e. Tidak berhenti disitu, perluasan wilayah dengan cara yang sama harus tetap dilakukan. Langkah selanjutnya adalah memasukkan produk rokok ke supermarket atau *convenient store*. Sama seperti saat menawarkan kerjasama dengan toko dan grosir, berbekal data penjualan dan data warung, toko dan grosir yang sudah menjual rokok perusahaan, perusahaan berupaya untuk membuat supermarket dan *convenient store* tersebut mau untuk menjual produk rokok perusahaan.

#### 4.4 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Setelah diketahui faktor eksternal dan faktor internal utama perusahaan serta tiga strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Tahap selanjutnya adalah memilih strategi mana yang terbaik antara strategi *Beseige Wei to Rescue Zhao*, *Take the Opportunity to Pilfer a Goat* dan *Chain Stratagem* dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). Tujuan menggunakan matrik ini untuk menentukan daya tarik relatif atau *attractiveness score* (AS) dari strategi-strategi yang telah dibangun terhadap faktor-faktor eksternal dan internal. Kisaran skor daya tarik yang digunakan adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang dan 4 = daya tariknya tinggi. Perhitungan skor daya tarik strategi-strategi ini akan dijelaskan pada tabel 4.13.

Pada analisis faktor eksternal dapat dilihat terdapat 11 faktor atau pernyataan penyusun faktor eksternal dan pada analisis faktor internal terdapat 8 faktor atau pernyataan penyusun faktor internal. Tetapi saat menentukan daya tarik relatif faktor-faktor eksternal dan internal terhadap ketiga strategi yang telah dirumuskan, tidak semua faktor-faktor eksternal dan internal digunakan untuk menentukan daya tarik terhadap ketiga strategi yang ada karena skor daya tarik ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, sembari mengajukan pertanyaan “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang

dibuat?" kepada orang yang mengerti, dalam kasus ini adalah manager produksi PR Adi Bungsu. Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah *ya*, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut dan jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah *tidak*, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi yang dibuat.

Tabel 4.13 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif PR Adi Bungsu

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Besiege Wei to rescue Zhao		Take the opportunity to pilfer a goat		Chain strategems	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>							
1. Potensi pelaku bisnis baru	0,04	-	-	-	-	-	-
2. Potensi produk substitusi	0,07	-	-	-	-	-	-
3. Kekuatan tawar-menawar pemasok	0,03	-	-	-	-	-	-
4. Persaingan dalam industri	0,08	-	-	-	-	-	-
5. Sikap dan gaya hidup masyarakat Malang	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
6. Elemen teknologi	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
7. Strategi pemasaran	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80
8. Sales	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>							
1. Kekuatan tawar-menawar pembeli	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16
2. Elemen perekonomian	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
3. Kebijakan & peraturan pemerintah Malang	0,15	1	0,15	4	0,60	2	0,30
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>							
1. Misi memberikan kesan perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52
2. Misi menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
3. Misi memotivasi karyawan untuk bekerja	0,07	-	-	-	-	-	-
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>							
1. Pemimpin mampu menentukan peluang pasar	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
2. Pemimpin sigap dalam mengambil keputusan	0,15	-	-	-	-	-	-
3. Pemimpin mampu memanfaatkan potensi karyawan	0,20	-	-	-	-	-	-
4. Strategi pemasaran	0,25	2	0,50	3	0,75	4	1,00
5. Sales	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
<b>Total</b>			2,63		4,18		4,43

Setelah dilakukan wawancara dengan manager produksi PR Adi Bungsu, faktor eksternal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 7 faktor dari 11 faktor penyusun faktor eksternal, lalu faktor internal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 5 faktor dari 8 faktor penyusun faktor internal. Selanjutnya dibuat matriks perencanaan strategis kuantitatif PR Adi Bungsu yang bertujuan untuk menentukan daya tarik relatif dari ketiga strategi yang dibangun terhadap faktor eksternal dan faktor internal utama. Pada tabel 4.13 dapat dilihat total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *Besiege Wei to rescue Zhao* adalah sebesar 2,63, lalu total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *Take the opportunity to pilfer a goat* adalah sebesar 4,18 dan total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *Chain stratagems* adalah sebesar 4,43. Analisis ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu menerapkan strategi *Chain stratagems* dibanding dengan strategi lainnya karena jumlah total skor daya tarik strategi *chain stratagems* adalah yang terbesar dibanding strategi lainnya.

#### 4.5 Analisis Strategi Pemasaran

Pada bagian ini akan dilakukan analisis dan pembahasan yang meliputi matriks lingkungan eksternal dan lingkungan internal, implementasi *Sun Tzu's Stratagems* dan pemilihan strategi dengan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).

##### 4.5.1 Analisis Faktor Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Sebelum melakukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, terlebih dahulu dilakukan identifikasi *Sun Tzu Five Key Elements* yang terdiri dari elemen *Mission, Ground, Climate, Leadership* dan *Method* ke dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang bertujuan untuk menentukan tiap elemen dari kelima elemen *Sun Tzu* tersebut masuk ke dalam analisis lingkungan eksternal atau lingkungan internal. Identifikasi tersebut berdasarkan fungsi dari tiap elemen dalam menyusun strategi suatu perusahaan atau organisasi seperti yang dijelaskan oleh Low (2003). Hasil dari identifikasi lima elemen *Sun Tzu* ke dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal adalah elemen *Ground, Climate* dan *Method* masuk ke dalam faktor eksternal dan elemen *Mission, Leadership* dan *Method* masuk ke dalam faktor internal. Elemen *Method* masuk ke dalam kedua analisis lingkungan karena pada elemen *Method* membahas seni strategi yang diterapkan dalam suatu usaha, strategi yang dibahas dalam elemen ini tidak hanya strategi perusahaan pesaing tetapi juga perusahaan kita maka dari itu elemen *Method* masuk ke dalam analisis lingkungan eksternal dan juga analisis lingkungan internal.



Selanjutnya pada langkah awal analisis lingkungan eksternal dan internal dilakukan penyusunan pernyataan peluang dan ancaman untuk dimasukkan ke dalam matrik faktor eksternal dan kekuatan dan kelemahan untuk dimasukkan ke dalam matrik faktor internal serta pembobotan dari tiap pernyataan tersebut. Pada penelitian ini, penyusunan pernyataan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan disusun berdasarkan *Sun Tzu Five Key Elements* yang sudah diidentifikasi ke dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal sebelumnya. Setelah dilakukan penyusunan pernyataan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, selanjutnya adalah memberikan bobot dari masing-masing pernyataan tersebut. Pemberian bobot untuk masing-masing pernyataan tersebut dilakukan dengan melakukan wawancara dengan manager produksi PR Adi Bungsu.

Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata rating masing-masing pernyataan dari kuesioner tertutup yang telah disebar kepada 30 responden karyawan produksi PR Adi Bungsu dan 30 responden konsumen rokok di Malang yang selanjutnya dilakukan pengelompokan pernyataan ke dalam *opportunity* atau *threat* pada faktor eksternal dan *strength* atau *weakness* pada faktor internal. Karena kategori skala likert yang digunakan pada kuesioner adalah 4 yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju maka untuk pernyataan yang memiliki nilai rata-rata rating 1 sampai 2,5 dikelompokkan menjadi *threat* untuk faktor eksternal dan *weakness* untuk faktor internal sementara pernyataan yang memiliki nilai rata-rata rating 2,6 sampai 4 dikelompokkan menjadi *opportunity* untuk faktor eksternal dan *strength* untuk faktor internal. Sebagai contoh pernyataan dalam faktor eksternal seperti potensi pelaku bisnis baru dan potensi produk substitusi yang memiliki nilai rating 2,6 dan 2,55 masuk ke dalam *opportunity* sementara pernyataan kekuatan tawar-menawar pembeli dan elemen perekonomian yang memiliki nilai rating 1,73 dan 2,3 masuk ke dalam *threat*. Lalu pernyataan dalam faktor internal seperti misi memberikan kesan perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar dan misi menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran yang memiliki nilai rating 3 dan 2,73 masuk ke dalam *strength* sementara pernyataan pemimpin mampu menentukan peluang pasar dan pemimpin sigap dalam mengambil keputusan yang memiliki nilai rating 2,4 dan 2,37 masuk ke dalam *weakness*.

Setelah nilai rating dari semua pernyataan telah diketahui maka selanjutnya adalah menghitung skor dari masing-masing pernyataan dengan mengalikan nilai bobot dengan rating dari masing-masing pernyataan atau variabel dan nilai skor tersebut akan digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dan mengetahui strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan posisi perusahaan dalam kuadran SWOT. Nilai total skor untuk faktor eksternal

adalah sebesar 2,7612 dan untuk faktor internal adalah sebesar 2,344. Karena kategori skala yang digunakan pada kuesioner adalah 1 sampai dengan 4, kedua total nilai skor tersebut harus diselisihkan dengan 2,5 agar titik perpotongan pada kuadran SWOT berada di titik 0,0. Jadi total skor untuk faktor eksternal dan internal setelah diselisihkan dengan 2,5 menjadi 0,2512 dan -0,1555. Kedua total skor tersebut dimasukkan dan dikombinasikan ke dalam kuadran SWOT dan hasilnya posisi PR Adi Bungsu berada pada kuadran III. Pada kuadran III strategi yang disarankan adalah strategi *turn around*. Hal ini disebabkan perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala internal sehingga peluang yang besar tersebut sulit dicapai.

#### **4.5.2 Analisis Implementasi *Sun Tzu's Stratagems***

Setelah dilakukan proses analisis faktor eksternal dan faktor internal dan juga penentuan posisi perusahaan berdasarkan kuadran SWOT yang hasilnya adalah posisi perusahaan berada ada di Kuadran III yang artinya strategi yang disarankan adalah strategi *turn around*. Selanjutnya adalah merumuskan strategi pemasaran berdasarkan *Sun Tzu's Stratagems* sesuai dengan kondisi perusahaan yang telah diketahui melalui kuadran SWOT.

##### **4.5.2.1 Analisis Strategi *Beseige Wei to Rescue Zhao***

Berdasarkan posisi perusahaan yang berada pada kuadran III pada kuadran SWOT yang disarankan menggunakan melakukan strategi *turn around*, siasat atau strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan tersebut adalah strategi *Beseige Wei to Rescue Zhao* yang strateginya adalah saat lawan terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, maka serang bagian lain lawan yang lemah tetapi penting. Lawan akan mundur mengubah tujuannya untuk mendukung bagiannya yang lemah. Gap perubahan tujuan tersebut akan melemahkan kekuatan dan moral lawan. Strategi ini dapat dilaksanakan salah satunya dengan cara melakukan penetrasi pasar di daerah yang dimana perusahaan pesaing belum terlalu gencar dalam memasarkan produk rokok, ekonomi masyarakatnya menengah ke bawah dan konsumtif terhadap rokok. PR Adi Bungsu harus mencari daerah atau lokasi yang ekonomi masyarakatnya menengah ke bawah karena mengingat harga rokok PR Adi Bungsu lebih murah dibanding harga rokok perusahaan pesaing, hal ini merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki PR Adi Bungsu karena masyarakat dengan ekonomi menengah kebawah cenderung akan memilih harga produk rokok yang lebih murah dibanding yang lebih mahal.

Salah satu daerah yang sesuai dengan kriteria tersebut adalah daerah Malang Selatan atau daerah pantai, karena di lokasi tersebut jumlah *convenient store* yang digunakan oleh

perusahaan rokok pesaing untuk mendistribusikan rokoknya masih sangat sedikit dan jauh dari daerah tersebut sehingga jumlah produk rokok pesaing yang masuk ke daerah tersebut masih sedikit meskipun ada beberapa warung-warung kecil yang menjual rokok pesaing tetapi warung-warung kecil tersebut tidak termasuk distributor dari perusahaan rokok pesaing karena warung-warung kecil tersebut harus membeli produk rokok pesaing ke pasar atau *convenient store* untuk di jual kembali di daerahnya. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan oleh PR Adi Bungsu untuk membangun jalur distribusi untuk menjual rokoknya ke daerah tersebut. PR Adi Bungsu dapat mendistribusikan rokoknya ke warung-warung kecil di daerah tersebut dalam rangka untuk menjemput konsumen dan memudahkan konsumen dalam membeli rokok sehingga konsumen atau warung-warung kecil tidak perlu jauh-jauh untuk membeli rokok.

#### 4.5.2.2 Analisis Strategi *Take the Opportunity to Pilfer a Goat*

Strategi yang kedua adalah *Take the Opportunity to Pilfer a Goat* strategi ini adalah membuat rencana yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang yang ada meskipun kecil untuk mendapatkan keuntungan. Strategi ini dapat dilaksanakan salah satunya dengan cara menjaring pangsa pasar perokok yang belum tersentuh. Kebanyakan perokok cenderung loyal terhadap satu jenis rokok dan ragu untuk mencoba rokok yang baru karena sudah merasa pas dengan rokok yang dikonsumsi saat ini, karena dirasa sulit untuk membuat konsumen rokok yang sudah lama mengonsumsi suatu produk rokok untuk berpindah ke rokok PR Adi Bungsu maka dari itu PR Adi Bungsu harus menjaring pangsa pasar perokok yang belum tersentuh tersebut.

Salah satu cara untuk menarik perhatian pangsa pasar perokok yang belum tersentuh dapat dilakukan dengan cara memajang rokok di rak penyimpanan yang dibuat sejajar dengan mata konsumen dalam artian tidak terlalu tinggi dan dapat dijangkau. Letaknya juga mencolok, misalnya di belakang kasir sehingga semua orang dapat melihatnya saat membayar belanjaan. Cara ini dapat memancing pangsa pasar perokok yang belum tersentuh untuk mencoba rokok milik PR Adi Bungsu.

Selanjutnya adalah menjadi sponsor suatu *event* atau acara-acara seperti olah raga, musik dan lain-lain. Pada tahun 2012 Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan peraturan pemerintah terkait iklan/promosi rokok yang tertera pada pembahasan PP No. 109/2012. Pada Peraturan Pemerintah pasal 36 dan 37 menyatakan bahwa setiap orang yang memproduksi dan/atau mengimpor produk tembakau yang mensponsori suatu kegiatan lembaga dan/atau perorangan hanya dapat dilakukan dengan ketentuan yaitu, tidak menggunakan nama merek

dagang dan logo produk tembakau termasuk *brand image* (yang dimaksud dengan *brand image*” adalah semboyan yang digunakan oleh produk temakau dan warna yang dapat diasosiasikan sebagai ciri khas produk tembakau yang bersangkutan) produk tembakau dan tidak bertujuan untuk mempromosikan produk tembakau. Dengan peraturan tersebut perusahaan harus mencari cara lain untuk memasarkan produknya, salah satunya adalah dengan membuat kesepakatan dengan pembuat *event* olahraga tersebut dengan cara penjualan tiket dalam suatu *event* olahraga dibarengi dengan penjualan rokok milik perusahaan, jadi orang-orang yang datang ke *event* tersebut harus membayar tiket dengan harga yang sedikit lebih mahal karena harga tersebut sudah termasuk untuk membeli rokok. Dengan begitu, bagi perokok yang membeli tiket beserta rokok tersebut akan memilih untuk mengonsumsinya dibanding membuangnya. Selanjutnya adalah perluasan merk dengan memajang merek rokok, nama perusahaan, kalimat atau jargon khas dari sebuah rokok pada produk selain tembakau, seperti pin, kaos dan kalender. Benda ini memiliki fungsi yang lebih baik dari sekedar pamflet. Karena berfungsi sebagai aksesoris, pakaian dan penanda tanggal, konsumen akan cenderung menyimpannya, memajangnya di rumah dan kerap kali melihatnya. Secara alam bawah sadar, benda ini akan menanamkan logo dan produk dalam benak konsumen.

Iklan merupakan salah satu cara memasarkan rokok yang terbilang cukup efektif namun membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Mengenai biaya pemasaran melalui iklan, PR Adi Bungsu harus mensiasatinya agar tidak mengeluarkan biaya yang besar untuk memasarkan rokok melalui iklan. Terdapat banyak media yang dapat digunakan untuk memasarkan produk melalui iklan, dalam hal ini PR Adi Bungsu dapat memilih memasarkan rokok melalui media koran karena biaya untuk mengiklankan rokok di koran lebih murah dibandingkan melalui media televisi. Terdapat cara lain untuk mengiklankan rokok secara gratis, yaitu menggunakan sosial media, PR Adi Bungsu dapat menggunakan sosial media untuk membantu dalam memperluas pasar sekaligus menyentuh konsumen secara langsung. Tetapi dalam mengiklankan rokok pada media cetak atau sosial media, perusahaan harus memperhatikan peraturan pemerintah pada Pasal 27 yang menyebutkan bahwa dalam mengiklankan rokok perusahaan tidak boleh memperagakan, menggunakan, menampilkan wujud atau bentuk rokok atau sebtuan lain yang dapat diasosiasikan dengan merek produk tembakau, lalu tidak menggambarkan atau meyarankan bahwa merokok memberikan manfaat bagi kesehatan, tidak menggunakan kata atau kalimat yang menyesatkan dan tidak merangsang atau menyarankan orang untuk merokok.

#### 4.5.2.3 Analisis Strategi *Chain Stratagems*

Strategi yang ketiga adalah *Chain Stratagems* strategi ini adalah Merangkai beberapa strategi dan menjalankannya secara simultan. Strategi ini menggunakan jasa *sales* dalam memasarkan dan menawarkan rokok ini ke toko-toko dan grosir, tetapi tentu setiap toko memiliki pikiran bahwa produk rokok ini tidak akan laku karena belum pernah sama sekali beredar di pasaran Malang dan setiap toko tidak akan berani mengambil risiko untuk membeli atau dititipi produk rokok ini karena takut rokok ini tidak laku di pasaran. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah menjual rokok ini langsung kepada konsumen setelah itu baru membangun jalur distribusi.

Pada tahap awal, perusahaan membawa sales rokok ukuran kecil dan menawarkan langsung kepada konsumen seperti Pak RT dan orang-orang yang berpotensi memiliki komunitas. Perusahaan dapat menanyakan acara-acara masyarakat disana seperti arisan, hajatan, khitanan, pernikahan, kumpul komunitas atau acara lainnya kepada ketua RT dan anggota suatu komunitas. Di acara tersebut perusahaan dapat memperkenalkan rokoknya dan di akhir sesi perusahaan dapat membagi sampel rokok nya ke orang-orang di acara tersebut. Setelah itu, perusahaan dapat memberitahukan kepada orang-orang di acara tersebut jika merasa cocok dengan rokok tersebut, bapak/ibu dapat membelinya di warung X yaitu warung terdekat yang telah di survey sebelumnya. Lalu, perusahaan harus menginformasikan kepada warung X tersebut bahwa perusahaan telah merekomendasikan kepada orang-orang tersebut untuk membeli rokok di warung X, dan perusahaan dapat menitipkan rokoknya tetapi hanya dalam jumlah sedikit, misal 3 bungkus. Tujuan dari penempatan produk yang hanya 3 bungkus ini adalah meskipun rokok tersebut hanya terjual 1 atau 2 bungkus, produk terlihat laku keras, karena warung tidak mempertimbangkan berapa yang laku tetapi berapa yang tersisa.

Dua sampai tiga hari berikutnya, perusahaan kembali mengunjungi warung X untuk melakukan pengecekan produk. Jika produk laku terjual dan pemilik warung X bersedia membeli dalam jumlah banyak, perusahaan harus menahan diri dengan hanya menjual rokok kepada warung X tersebut tetap dengan jumlah sedikit karena ini merupakan strategi psikologis, karena kembali kepada pernyataan bahwa rata-rata warung tidak mempertimbangkan berapa yang laku tetapi berapa yang tersisa. Karena apabila perusahaan menuruti permintaan warung untuk membeli rokok dalam jumlah banyak dan ternyata yang laku hanya sedikit dari sekian banyak rokok yang dibeli, pihak warung otomatis akan menghentikan pembelian rokok kepada perusahaan, tetapi dengan hanya menjual rokok dengan jumlah sedikit pada warung tersebut, perusahaan akan terus memberikan kesan positif

bahwa rokok tersebut laku keras karena jumlah rokok yang tersisa atau tidak terjual tidak banyak. Apabila tren positif ini terus berlanjut, perusahaan dapat menjual rokok kepada warung-warung lainnya dengan metode yang sama yaitu pendekatan terhadap konsumen secara langsung yaitu warga setempat dan warung terdekat di daerah tersebut. Setelah jumlah warung-warung yang menjual rokok perusahaan semakin banyak, pembentukan jalur distribusi mulai dibutuhkan.

Langkah berikutnya adalah mendatangi toko dan grosir yang lebih besar dari warung-warung, toko dan grosir ini biasanya menjadi tempat berbelanja warung-warung kecil. Berbekal data penjualan dan data warung yang sudah menjual rokok perusahaan, kemungkinan besar toko dan grosir itupun bersedia untuk menjual rokok dari perusahaan. Kemudian perusahaan merekomendasikan toko dan grosir tersebut kepada warung-warung kecil penyedia produk rokok yang sudah biasa membeli rokok perusahaan agar membeli ke toko dan grosir tersebut. Distribusipun berjalan dan *salesman* tidak harus mendatangi warung-warung kecil di wilayah tersebut. Cukup mengirimkan produk ke toko dan grosir saja. Tidak berhenti disitu, perluasan wilayah dengan cara yang sama harus tetap dilakukan.

Langkah selanjutnya adalah memasukkan produk rokok ke supermarket atau *convenient store*. Sama seperti saat menawarkan kerjasama dengan toko dan grosir, bekal data penjualan dan data warung, toko dan grosir yang sudah menjual rokok perusahaan, perusahaan berupaya untuk membuat supermarket dan *convenient store* tersebut mau untuk menjual produk rokok perusahaan.

#### 4.5.3 Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Pada analisis faktor eksternal dapat dilihat terdapat 11 faktor atau pernyataan penyusun faktor eksternal dan pada analisis faktor internal terdapat 8 faktor atau pernyataan penyusun faktor internal. Faktor-faktor eksternal dan internal tersebut digunakan untuk menentukan daya tarik relatif terhadap ketiga strategi *Beseige Wei to Rescue Zhao*, *Take the Opportunity to Pilfer a Goat* dan *Chain Stratagems* yang bertujuan untuk memilih strategi yang terbaik antara ketiga strategi tersebut dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM).

Saat menentukan daya tarik relatif faktor-faktor eksternal dan internal terhadap ketiga strategi yang telah dirumuskan, tidak semua faktor-faktor eksternal dan internal digunakan untuk menentukan daya tarik terhadap ketiga strategi yang ada karena skor daya tarik ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, sembari mengajukan pertanyaan “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”

kepada orang yang mengerti, dalam kasus ini adalah manager produksi PR Adi Bungsu. Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah *ya*, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut dan jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah *tidak*, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi yang dibuat. Setelah dilakukan wawancara dengan manager produksi PR Adi Bungsu, faktor eksternal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 7 faktor dari 11 faktor penyusun faktor eksternal, lalu faktor internal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 5 faktor dari 8 faktor penyusun faktor internal.

Setelah ditentukan faktor eksternal dan internal utama yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang dibuat, selanjutnya adalah membandingkan ketiga strategi tersebut berdasarkan tiap faktor eksternal dan internal utama. Pertama-tama akan dibahas skor daya tarik pada faktor eksternal. Pada faktor strategi pemasaran, strategi *Chain Stratagems* paling memengaruhi terhadap faktor tersebut karena strategi ini menggunakan strategi yang tersusun dan dilaksanakan secara bertahap serta memiliki target jangka panjang dan dapat mengajak konsumen untuk mencoba rokok milik PR Adi Bungsu secara langsung dan cepat karena pada tahap awal strategi ini, perusahaan memberikan *sampel* rokok gratis untuk dicoba oleh konsumen, tidak seperti strategi lainnya yang harus menunggu konsumen untuk membeli terlebih dahulu agar mencoba rokok milik PR Adi Bungsu. Pada faktor *sales*, strategi *Chain Stratagems* paling memengaruhi terhadap faktor tersebut karena pada strategi ini jasa *sales* sangat berperan dalam memasarkan rokok milik PR Adi Bungsu dari pendekatan secara langsung ke konsumen sampai memasarkannya ke toko-toko, grosir dan supermarket sementara kedua strategi lainnya jasa *sales* tidak terlalu berperan dalam memasarkan produk rokok milik PR Adi Bungsu.

Selanjutnya akan dibahas skor daya tarik pada faktor internal. Pada faktor misi memberikan kesan perusahaan memiliki arah untuk memperluas pangsa pasar strategi *Chain Stratagems* paling memengaruhi terhadap faktor tersebut karena pada strategi ini dilakukan pemasaran rokok dengan cara memperluas pangsa pasar dengan melakukan pendekatan langsung kepada konsumen untuk mengenalkan dan memasarkan rokok milik PR Adi Bungsu dan dilanjutkan pemasaran rokok ke toko-toko dan supermarket. Pada faktor pemimpin mampu menentukan peluang pasar strategi *Chain Stratagems* paling memengaruhi terhadap faktor tersebut karena pada strategi ini peran pemimpin sangat berpengaruh dalam memanfaatkan tenaga karyawan untuk memasarkan rokok milik PR Adi Bungsu dengan cara menemukan peluang pasar yang sangat kecil dengan cara melakukan pendekatan langsung ke

konsumen melalui acara-acara yang dimiliki masyarakat setempat. Pada faktor strategi pemasaran dan *sales* strategi *Chain Stratagem*s paling memengaruhi terhadap faktor tersebut karena pada strategi ini dihasilkan strategi pemasaran rokok yang bertahap dan dilakukan secara beruntut menggunakan jasa *sales*, strategi ini dilakukan oleh *sales* yang datang secara langsung untuk mengenalkan rokok milik PR Adi Bungsu kepada konsumen dalam suatu acara yang diadakan oleh konsumen tersebut. Strategi ini juga bersifat jangka panjang karena dengan melakukan pemasaran kepada konsumen tersebut merupakan cara untuk membangun jalur distribusi rokok untuk kedepannya hingga PR Adi Bungsu dapat memasarkan rokoknya ke supermarket.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





## BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai kesimpulan dari hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan serta saran yang dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

### 5.1 KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka hal-hal yang disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari analisis faktor eksternal dapat diidentifikasi elemen *Ground*, *Climate* dan *Method* dari *Sun Tzu Art of War* termasuk ke dalam faktor lingkungan eksternal. Selanjutnya 11 variabel atau pernyataan dari faktor lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi *Opportunity* atau *Threats* berdasarkan nilai rating masing-masing pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 30 responden konsumen rokok di Malang. Dari 11 buah pernyataan kuesioner tersebut, 8 pernyataan diidentifikasi masuk kedalam *opportunity* dan 3 pernyataan diidentifikasi masuk ke dalam *threat*.
2. Berdasarkan hasil dari analisis faktor internal dapat diidentifikasi elemen *Mission*, *Leadership* dan *Method* dari *Sun Tzu Art of War* termasuk ke dalam faktor lingkungan internal. Selanjutnya 8 variabel atau pernyataan dari faktor lingkungan internal dikelompokkan menjadi *Strengths* atau *Weakness* berdasarkan nilai rating masing-masing pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 30 responden karyawan produksi PR Adi Bungsu. Dari 8 buah pernyataan kuesioner tersebut, 3 pernyataan diidentifikasi masuk kedalam *strength* dan 5 pernyataan diidentifikasi masuk ke dalam *weakness*.
3. Pada analisis lingkungan eksternal dan internal diperoleh nilai total skor dari masing-masing faktor lingkungan eksternal dan internal yaitu sebesar 0,2512 dan -0,1555. Nilai total skor tersebut dikombinasikan pada kuadran SWOT yang hasilnya adalah posisi perusahaan berada pada kuadran III. Pada kuadran III strategi yang disarankan adalah strategi *turn around*.

Terdapat tiga *Sun Tzu's Stratagems* yang dapat diterapkan oleh PR Adi Bungsu dalam melakukan kegiatan pemasaran yaitu *Beseige Wei to Rescue Zhao*, *Take the Opportunity to Pilfer a Goat* dan *Chain Stratagems*.

Pada matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM), strategi *Chain Stratagem* terpilih sebagai strategi yang paling berpengaruh terhadap faktor eksternal dan internal. Strategi *Chain Stratagems* memiliki tahapan kegiatan pemasaran mulai dari pendekatan langsung ke konsumen sampai pemasaran ke supermarket.

## 5.2 SARAN

Saran yang dapat diberikan pada PR Adi Bungsu dan pihak terkait dengan hasil penelitian adalah:

1. Perusahaan diharapkan dapat lebih gencar dalam melakukan kegiatan pemasaran produk rokok karena kegiatan pemasaran merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan perusahaan yang dapat meningkatkan profit perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan mampu memanfaatkan potensi karyawan dalam memasarkan rokok milik perusahaan, sigap dalam mengambil keputusan mengenai kegiatan pemasaran.
3. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan kualitas dan berani bersaing dengan perusahaan rokok lain di Pula Jawa.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan *Sun Tzu Art of War* dalam merumuskan strategi pemasaran pada objek perusahaan lain.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengukuran pencapaian strategi *Sun Tzu Art of War* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan.