

ANALISA SWOT SEBAGAI DASAR PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN CAT TEMBOK PT. PROPAN RAYA CABANG SURABAYA DALAM MEMASUKI PASAR DI SURABAYA.

John Maranata Rau & Bruno Hami
Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen
Universitas Katolik Darma Cendika

Abstrak

Cat tembok PT Propan Raya diproduksi pertama kali pada tahun 1997. Yakni rangkaian cat Decor yang berkualitas tinggi dan cat tembok Eco Emulsion yang lebih ekonomis. Sejak pertama kali diproduksi cat Decor dan Eco Emulsion tidak langsung dijual bebas di pasar. Melainkan hanya pada segmen *project*. Hal ini dimaksudkan untuk menguji kualitas cat-cat tersebut. Karena memang yang diutamakan dari setiap produk PT Propan Raya adalah kualitas. Dua belas tahun kemudian, tepatnya Pada Mei 2009, cat tembok PT Propan Raya diluncurkan ke pasar ritel (toko), sebanyak 5 merek yaitu, Décorflex, Décorshield, Décorsafe, Décorcryl dan Eco Emulsion. Masa 12 (dua belas) tahun dimanfaatkan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas terus menerus. Bukti kualitas cat tembok PT Propan Raya adalah yang terbaik, dimana telah digunakan dalam proyek-proyek perumahan mewah Surabaya, seperti Perumahan Galaxy, dan Perumahan Citraland.

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisa lingkungan yang telah dilakukan ditarik kesimpulan PT Propan Raya mempunyai peluang yang cukup besar dalam memasarkan cat tembok di Surabaya mencapai angka 3,237. Kompetisi pasar yang dinamis merupakan sebuah peluang besar. PT Propan Raya dapat menjadikan pesaing sebagai alat pembanding potensi diri untuk dapat memperbaiki dan melengkapi kekurangan yang ada. Sehingga perusahaan mampu mengelola segala sumber daya dan kemampuan secara optimal agar efisiensi dan efektivitas tujuan perusahaan dapat tercapai.

Analisis yang dilakukan menunjukkan kekuatan yang dimiliki PT Propan Raya sangat besar yaitu sebesar 4,314 (tabel 4.5). Kualitas produk yang sangat tinggi dibanding produk pesaing meliputi *hidding power*, *dirty shield* dan *alkaly resisting*. Strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Dengan fokus pengembangan kebijakan pada peningkatan layanan kepada konsumen dan peningkatan promosi pada media masa cetak dan elektronik serta pada internet (*online marketing*).

Penentuan strategi ini berdasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I. Pada kuadran ini, PT Propan Raya dalam penetapan kebijakan-kebijakan pemasaran dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

Kata Kunci: Strategi, Pemasaran, SWOT.

Latar Belakang Masalah

Pernyataan Tirta Utomo (Sidartha: 2007), pendiri perusahaan Air Mineral Dalam Kemasan AQUA adalah tanggapan terbaik terhadap keberadaan pesaing adalah menerima. Tidak perlu melakukan perlawanan yang menjatuhkan pesaing. Justru dengan

adanya pesaing, harusnya semakin konsentrasi dengan peningkatan produktivitas dan terus berinovasi. Peningkatan dalam semua aspek, manajemen, pemasaran, produksi, promosi, distribusi, dan penjualan. Mengalahkan pesaing haruslah dengan melakukan inovasi yang lebih tinggi nilainya dari yang dilakukan pesaing.

Persaingan bisnis yang ketat terjadi dalam seluruh jenis usaha atau industri. Termasuk industri cat, terutama varian produk cat tembok (*wall paint*). Persaingan dalam pasar cat tembok bahkan sudah sampai pada kondisi komplikasi. Terdapat banyak produk cat tembok dengan merek-merek terkenal yang diproduksi perusahaan besar. Perkembangan inovasi dan teknologi dalam industri cat sendiri menyebabkan perubahan (*Change*) yang sangat cepat. Beruntung, pertumbuhan permintaan akan cat tembok terus mengalami peningkatan yang signifikan. Untuk itu, diperlukan siasat pemasaran yang matang untuk menghadapi keadaan ini.

PT. Propan Raya Industrial Coatings Chemical (selanjutnya: PT. Propan Raya) adalah salah satu dari sekian banyak produsen cat tembok di Indonesia. Yang memproduksi cat tembok dengan merek Décor Flex (DF), Décor Shield (DW), Décor Safe (DS), Décor Cryl (DI) dan Eco Emulsion (EE). Merek-merek ini baru diluncurkan ke pasar ritel (toko) pertengahan tahun ini. Sebelumnya cat tembok PT. Propan peredarnya terbatas pada pasar proyek. Jadi langsung berhubungan dengan para pengembang, kontraktor dan tukang cat yang mengerjakan proyek perumahan dan bangunan-bangunan lainnya.

PT. Propan Raya, sebenarnya lebih dikenal sebagai produsen cat kayu. Merek cat kayu (*wood finishing*) yang terkenal adalah Imprá dan Ultrán, yang telah lama menjadi pemimpin pasar. Dalam pasar cat tembok PT. Propan adalah "pemain baru". Tentunya mempunyai tingkat kesulitan yang lebih dibandingkan produk pesaing yang sudah lama beredar. Konsumen masih terikat dengan "pemain lama". Yang sudah dikenal dan produknya sudah sering digunakan. "Produk lama biasanya mendapatkan keunggulan bersaing melebihi produk yang masuk belakangan". (Robinson dalam Cravens : 1999). Sehingga mengejar sukses Imprá dan Ultrán sebagai pemimpin pasar, membutuhkan strategi jitu dan perjuangan ekstra.

Tertantang dengan situasi diatas, membawa penulis untuk melakukan penelitian tentang proses pemasaran cat tembok PT. Propan Raya, dengan menggunakan teknik analisa SWOT. Penelitian ini, hanya terbatas pada proses pemasaran produk cat tembok PT. Propan Raya di kota Surabaya.

Perumusan Masalah

Permasalahan yang ingin dibahas dalam penulisan ini adalah:

1. Apakah penetapan strategi pemasaran oleh PT. Propan Raya dalam memasuki pasar cat tembok di Surabaya sudah efektif?
2. Strategi Pemasaran manakah yang cocok bagi PT Propan Raya dalam memasarkan cat tembok di Surabaya, berdasarkan analisa lingkungan perusahaan dengan teknik analisa SWOT?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Persaingan

Pembahasan tentang strategi pemasaran, erat kaitannya dengan kondisi persaingan pasar. Sehingga dalam penulisan ini, penulis awali dengan pembahasan konsep persaingan. Sebuah konsep persaingan yang disusun ahli pemasaran Indonesia,

Hermawan Kertajaya, (2003: 31) sangat membantu dalam memahami kondisi pasar, situasi persaingan, keberadaan pesaing serta adanya peluang dan ancaman.

Dalam konsep persaingan (*Competitive Setting*) terdapat empat pihak yang saling berhubungan. Yang pertama, *Company* yaitu perusahaan itu sendiri. Kedua, Pelanggan (*customer*). Ketiga, Pesaing (*competitor*) dan keempat faktor-faktor perubahan (*Change-Driver*). Konsep Persaingan pasar terdiri atas 5 (lima) situasi.

1. **Stable**

Titik ekstrem "kiri" atau yang dinamakan stabil, menggambarkan situasi dimana suatu company dengan "tenang" bisa melayani *customer*-nya tanpa "terganggu" kompetitor, karena memang tidak punya pesaing. Tidak punya pesaing itu bisa disebabkan oleh peraturan pemerintah yang menghalangi pesaing untuk "masuk". Tapi, juga bisa terjadi karena teknologi yang digunakan perusahaan yang bersangkutan belum dipunyai orang lain. Atau bisa juga terjadi, secara geografis sangat sulit untuk pesaing lain bisa ikut mengakses ke situ.

Change boleh dikata juga tidak ada, karena itu perusahaan yang "menikmati" situasi "stabil" ini cukup memperlakukan *customer*-nya sebagai *buyer* atau pembeli saja. Yang penting transaksi, bukan hubungan jangka panjang. Sebab, bagaimanapun kecewanya seorang pembeli, dia pasti akan kembli pada satu-satunya penjual yang ada. Situasi monopoli ini oleh Hermawan Kertajaya disebut *competitive setting*: 2C. Karena pada waktu itu, hanya ada dua C saja yang aktif yaitu *Customer* (C1) dan *Company* (C2). Sedang *Competitor* (C3) dan *Change-Driver* (C4) dianggap belum berperan apa pun.

2. **Interupted**

Kalau pesaing atau *competitor* mulai ada tapi masih *mild* karena *change* mulai berperan secara *gradual*, maka *competitive setting* mulai bergeser dari 2C sampai ke 2,5C. mengapa disebut begitu, karena selain *customer* dan *company*, *competitor* mulai berperan, walaupun belum penuh.

Pada situasi 2,5C, *customer* "naik pangkat" sedikit jadi *consumer*, karena dia tidak hanya sekedar dianggap "beli" saja tetapi mengkonsumsi produk atau jasa yang dijual. Pelayanan dan perhatian mulai ada, tapi *company* masih bisa seenaknya terhadap *customer*. Karena *bargaining position*-nya masih sangat kuat.

3. **Complicated**

Pada situasi persaingan (*Competitive Setting*) 3C, *competitor* sudah jadi kuat (*strong*) disebabkan oleh *change* yang sudah semakin kontinu. Dan *customer*, mau tidak mau, harus dianggap sebagai pelanggan benar-benar. Kalau tidak pelanggan dengan mudah lari ke pesaing. Di sini *bargaining position* dari *customer* sudah semakin kuat karena punya pilihan yang tidak "diikat kaki"-nya. Dalam situasi *complicated* ini, terjadi persaingan yang sengit untuk merebut, mempertahankan dan menguasai *customer*. Masing-masing pemain harus bisa membuat strategi bersaing yang tepat, karena pada situasi inilah persaingan yang sebenarnya terjadi. Masing-masing harus melakukan evaluasi diri dan berusaha untuk lebih baik dari pesaing. Karena sudah tidak ada lagi yang melindungi mereka.

4. **Sophisticated**

Perubahan-perubahan yang kontinu ini akan semakin memacu bergesernya situasi *competitive setting* dari 3C menuju ke 3,5C. Bukan hanya *company* dan *competitor* saja yang bergeser. Tapi *Change Driver* mulai susah dipegang karena perubahan yang

terjadi diskontinu. Dalam situasi seperti ini, *competitor* akan semakin *wild* dengan melakukan strategi yang bisa berbalik dari yang konvensional.

5. **Chaos**

Pada titik ekstrem kanan atau 4C, semua C sudah sangat aktif. Karena *Change-Driver* bisa menimbulkan kejutan-kejutan (*surprise*) *competitor* pun bisa menghilang (*invisible*). Bagaimana ini bisa terjadi? *Information technology* menghilangkan batas waktu dan tempat. Sebuah *supermarket* bisa punya pesaing berupa *tele-shopping*, dimana pelanggan cukup belanja dari rumah, tanpa dia ketahui. Inilah situasi kacau (*chaos*). Pada saat itu, customer bahkan harus dianggap sebagai partner atau mitra kerja. Tidak bisa lagi berjualan pada mereka. Yang anda bisa lakukan, hanyalah berinteraksi dengan dia untuk kepentingan bersama. Pada titik ekstrem kanan inilah, anda hanya bisa *survive* kalau bisa mengusahakan.

Strategi Pemasaran

Pengertian Strategi Pemasaran

Pemasaran berasal kata dasar pasar. Menurut Kotler, (1995: 4) Pasar terdiri dari pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan itu. Selanjutnya tentang pemasaran, Kotler, (1995: 8) mendefinisikan sebagai sebuah proses sosial dan manjerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

Sedangkan, yang dimaksudkan dengan Strategi Pemasaran menurut Kotler, (Kertajaya, 1996 : 67) mendefinisikannya dalam kalimat *Satisfying needs profitability*. Bagaimana produsen memuaskan kebutuhan konsumen secara menguntungkan. *Satisfying* menggambarkan sebuah perusahaan tidak hanya sekedar mencari keuntungan tanpa memberikan kepuasan yang berkelanjutan kepada konsumen. Sehingga lebih diperjelas lagi dalam kata *profitability*, yang mengingatkan konsumen harus terpuaskan tetapi perusahaan harus memperoleh keuntungan demi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dengan demikian tugas perusahaan adalah memuaskan konsumen, memperhatikan kebutuhan konsumen demi keuntungan perusahaan.

Glueck, (1999 : 9) mengartikan rencana yang disatukan luas dan terintegrasi yang mengembangkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Tull dan Kahle (Tjiptono, 1997: 6), mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Dalam pengertian yang lebih sederhana, Kertajaya (1996 : 94), menjelaskan Strategi Pemasaran sebagai apa yang dilakukan. *What to do?* Sedangkan tujuan yang hendak dicapai ialah Membagi pasar (*Segmentation*), menentukan sasaran (*Targeting*) dan memposisikan diri berbeda dari pesaing (*Positioning*).

Elemen Strategi Pemasaran

1. *Segmentation*

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan dan bauran pemasaran tersendiri. (Rangkuti, 2008: 49).

Variable untuk membagi pasar bergeser dari geografi, demografi, perilaku, dan akhirnya individu. Dalam posisi 4C, pasar dianggap sebagai kumpulan individu yang berbeda satu sama lain. Sedangkan pada posisi 2C, pasar dianggap sebagai kumpulan orang-orang yang cukup dibagi berdasarkan geografi dengan anggapan bahwa kebutuhan dan kemauan mereka sama. Ada tiga cara lain membagi pasar. Pembagian pasar berdasarkan variable demografi, untuk memilah-milah pasar atas faktor *who to buy*. Sedangkan variabel psikografi, membagi pasar atas faktor *why they buy*. Variabel perilaku, membagi pasar atas faktor *how they buy* dan mengacu pada kegiatan perilaku yang terjadi secara konkret.

2. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilah satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki. (Rangkuti, 2008: 49).

Perusahaan 2C menyatakan semua orang (*everyone*), tanpa kecuali, sebagai sasaran pasar. Sedangkan perusahaan 2,5 C, memilih orang yang cocok (*suitable ones*) yang diperkirakan bisa membeli produk yang dibuat. Perusahaan 3C, hanya dalam segmen pasar yang dianggap paling efektif sebagai sasaran pasar. Perusahaan 3,5 C, memilih orang yang berjumlah tidak banyak (*a few good ones*), suatu ceruk pasar (*fragment*) tertentu, terutama yang belum dilayani perusahaan secara baik. Tapi mungkin saja, perusahaan tersebut melayani beberapa ceruk sekaligus secara berbeda. Perusahaan 4C, menganggap setiap pelanggan, sebagai orang penting (*someone*) bagi perusahaan, karena itu perlu mendapat pelayanan individual.

3. Positioning

Positioning adalah penempatan posisi pasar. Tujuan *Positioning* ini untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke benak konsumen.

Perusahaan 2C, terposisi dengan sendirinya sebagai satu-satunya perusahaan dalam industri tersebut. Sedangkan perusahaan 4C, bisa punya posisi berlainan untuk setiap pelanggannya. Antara kedua situasi ekstrim tersebut, perusahaan dapat memposisikan dirinya berturut-turut: sebagai lebih baik dari perusahaan lain, perusahaan yang berbeda dari yang lain, dan perusahaan yang punya posisi berbeda pada tiap ceruk yang berbeda. (Kertajaya, 1996 : 103).

Macam-macam Strategi Pemasaran

Sesuai dengan perkembangan saat ini, strategi muncul dengan macam bentuk dan nama. Berikut ini disajikan 14 (empat belas) macam strategi yang terkenal dan sudah digunakan oleh banyak perusahaan. Seperti pada Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik, Wahyudi, Agustinus Sri, SE, MBA, 1996: 89.

Keempat belas strategi itu adalah:

1) Integrasi Ke depan (*Forward Integration*)

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penyalur atau penjual eceran. Strategi ini digunakan ketika:

- a. Jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitasnya terbatas dan tidak dapat mendistribusikan dengan cepat.

- b. Organisasi mempunyai kemampuan modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
 - c. Bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
 - d. Produksi yang stabil lebih diutamakan sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.
- 2) Integrasi Ke belakang (*Backward Integration*)
Mendapat kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok (*supplier*). Strategi ini digunakan ketika:
- a. Jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak.
 - b. Perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan sangat mahal.
 - c. Kestabilan harga lebih diutamakan, karena dengan strategi ini perusahaan dapat menekan biaya bahan baku.
 - d. Pemasok yang ada memiliki margin keuntungan yang tinggi dan perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berkualitas.
- 3) Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)
Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (*competitor*). Strategi ini digunakan ketika:
- a. perusahaan dapat menjadi monopolistik di suatu daerah tanpa melanggar peraturan pemerintah.
 - b. Perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang.
 - c. Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing.
 - d. Memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.
- 4) Pengembangan Pasar (*Market Development*)
Memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah). Strategi ini digunakan ketika:
- a. Jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal.
 - b. Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
 - c. Perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan.
 - d. Muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh.
- 5) Pengembangan Produk (*Product Development*)
Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini digunakan ketika:
- a. Memiliki produk-produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (*maturity stage*).
 - b. Pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah.
 - c. Perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk.
 - d. Bersaing di industri yang sedang bertumbuh.
- 6) Penetasi Pasar (*Market Penetration*)
Meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan ketika:
- a. Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing.
 - b. Terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan.
 - c. Pangsa pasar pesaing menurun sedangkan total penjualan industri meningkat.

- d. Pasar yang ada belum jenuh oleh produk dan jasa perusahaan.
- 7) **Diversifikasi Konsentrik**
Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. Strategi ini digunakan ketika:
- Bersaing di suatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
 - Produk yang ada telah mengalami tahap penurunan.
 - Produk yang baru dapat ditawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan penjualan produk yang sudah ada.
 - Produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan.
- 8) **Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)**
Menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Strategi ini digunakan ketika:
- Industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.
 - Pasar untuk produk yang ada telah jenuh.
 - Perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan dan merupakan peluang investasi yang menarik.
 - Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.
- 9) **Diversifikasi Horisontal (*Horisontal Diversification*)**
Menambah produk yang baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Strategi ini digunakan ketika:
- Produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada.
 - Bersaing dalam industri yang tidak tumbuh tetapi persaingan sangat ketat.
 - Jaringan distribusi yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
 - Produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.
- 10) **Usaha Patungan (*Joint Venture*)**
Dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk suatu perusahaan yang baru yang terpisah dari kedua induknya. Strategi ini digunakan ketika:
- Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
 - Muncul kebutuhan secepatnya memperkenalkan teknologi baru.
 - Keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.
 - Perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.
- 11) **Pengurangan (*Retrenchment*)**
Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan. Strategi ini digunakan ketika:
- Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.
 - Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah di dalam industri.
 - Mengalami ketidak efisienan, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki diri.
 - Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat sehingga memerlukan reorganisasi internal.

12) Penciutan Bisnis (*Diversiture*)

Menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain. Strategi ini digunakan ketika:

- a. Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan.
- b. Sebuah divisi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk bersaing.
- c. Sejumlah besar uang diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber lain.
- d. Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

13) Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual seluruh asset perusahaan atau dengan kata lain menutup sebuah perusahaan. Strategi ini digunakan ketika:

- a. Perusahaan telah memakai strategi no. 11 dan 12, tetapi tetap gagal.
- b. Pemegang saham dapat meminimalkan kerugiannya dengan menjual harta perusahaan.
- c. Jika likuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

14) Kombinasi (*Combination*)

Mengikuti dua atau lebih strategi diatas secara simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan. Strategi ini digunakan ketika:

- a. Mempunyai sumber daya dan kemampuan yang cukup untuk melakukan beberapa strategi.
- b. Terdapat peluang yang menarik untuk investasi, perusahaan ingin tumbuh dengan cepat.

Strategi Penyerangan Pasar

Ada dua macam strategi penyerangan pasar menurut Kotler (2006: 165-167); perusahaan dapat bertindak sebagai Penantang Pasar atau Pengikut Pasar.

Penantang Pasar

Menentukan Sasaran Dan Lawan Strategis

a. Menyerang Pemimpin Pasar

Merupakan strategi beresiko tinggi namun berimbalan tinggi dan masuk akal bila pemimpin pasar adalah "pemimpin palsu" yang tidak melayani pasar dengan baik. Daerah yang perlu diamati adalah kebutuhan atau ketidakpuasan pelanggan. Suatu segmen cukup besar yang tidak dilayani dengan baik merupakan sasaran strategi yang baik.

b. Menyerang perusahaan seukuran yang yang tidak bekerja dengan baik

Penantang pasar dapat menyerang perusahaan yang memiliki produk tua, yang mengenakan harga berlebihan atau yang tidak memuaskan pelanggan.

➤ Strategi Diskon Harga

Penantang dapat menjual suatu produk yang sebanding dengan harga yang lebih murah. Ini adalah strategi inti untuk pengecer diskon. Agar strategi diskon harga berhasil, tiga kondisi harus dipenuhi. Pertama, penantang harus meyakinkan pembeli bahwa produk dan jasanya sebanding dengan pemimpin. Kedua, pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan merasa nyaman untuk berpindah pemasok. Ketiga, pemimpin pasar harus menolak untuk memotong harganya walau diserang pesaing.

➤ Strategi Barang Lebih Murah

Penantang dapat menawarkan produk berkualitas rata-rata atau rendah dengan harga yang jauh lebih rendah. Strategi ini berhasil jika terdapat cukup banyak segmen pembeli yang hanya tertarik pada harga. Namun, perusahaan yang memantapkan diri dengan strategi ini dapat diserang oleh perusahaan "barang lebih murah" yang harganya bahkan lebih murah. Untuk pertahanan, mereka dapat mencoba meningkatkan kualitas mereka secara bertahap.

➤ **Strategi Barang Prestis**

Penantang pasar dapat meluncurkan suatu produk berkualitas lebih tinggi dan mengenakan harga yang lebih tinggi daripada pemimpin.

➤ **Strategi Perluasan Produk**

Penantang dapat menyerang pemimpin dengan meluncurkan produk yang lebih beragam, sehingga memberikan lebih banyak pilihan bagi pembeli.

➤ **Strategi Inovasi Produk**

Penantang dapat menerapkan inovasi produk untuk menyerang posisi pemimpin. Masyarakat sering paling diuntungkan dari strategi penantang yang berorientasi inovasi produk.

➤ **Strategi Pelayanan yang Ditingkatkan**

Penantang dapat mencoba menawarkan pelayanan yang baru atau lebih baik pada pelanggan.

➤ **Strategi Inovasi Distriusi**

Penantang mungkin menemukan atau mengembangkan suatu saluran distribusi baru.

➤ **Strategi Pengurangan Biaya Manufaktur**

Penantang mungkin mempertahankan biaya manufaktur yang lebih rendah daripada pesaingnya melalui pembelian yang lebih efisien, biaya buruh yang lebih murah, dan/atau peralatan produksi yang lebih modern. Perusahaan itu dapat menggunakan biayanya yang lebih murah untuk menentukan harga yang lebih agresif untuk mendapatkan pangsa pasar.

➤ **Promosi Periklanan Intensif**

Beberapa penantang menyerang pemimpin dengan meningkatkan pengeluaran iklan dan promosi mereka. Namun, pengeluaran promosi yang besar biasanya bukan strategi yang baik kecuali produk atau pesan iklan penantang menunjukkan keunggulan atas pesaing.

c. Menyerang perusahaan Kecil

Beberapa perusahaan besar tumbuh mencapai ukuran sekarang tidak dengan mencuri pelanggan perusahaan lain tetapi dengan memangsa perusahaan-perusahaan yang lebih kecil.

Strategi Penyerangan Umum

a. Serangan Frontal

Penyerang dikatakan melakukan serangan frontal (berhadapan) jika ia mengumpulkan kekuatannya menantang lawannya. Ia menentang kekuatan lawannya. Ia menyerang kekuatan bukan kelemahannya. Hasil tergantung siapa yang lebih kuat dan lebih tahan. Dalam serangan frontal murni, penyerang menyamai produk, iklan dan harga pesaing. Prinsip kekuatan mengatakan, *pihak yang memiliki kekuatan (sumber daya) lebih besar akan memenangkan pertempuran*. Peraturan ini dimodifikasi jika yang

bertahan memiliki efisiensi tembakan yang lebih baik karena memiliki posisi yang lebih baik.

b. Serangan Rusuk

Pasukan musuh paling kuat ditempat ia mengira akan diserang dan kurang kuat dirusuk dan di belakang. Titik lemahnya, karena itu, adalah sasaran empuk serangan. Prinsip utama peperangan menyerang modern adalah *pemusatan kekuatan terhadap kelemahan*. Penyerang mungkin menyerang sisi yang kuat untuk menyibukkan pasukan yang bertahan tetapi akan melancarkan serangan sebenarnya di rusuk atau di belakang. Serangan rusuk (*flanc attack*) paling masuk akal secara pemasaran dan sangat menarik untuk penyerangan dengan sumber daya yang lebih sedikit daripada musuhnya. Kalau penyerang tidak dapat mengalahkan dengan kekuatan, ia dapat menyerangnya dengan siasat. Serangan rusuk ini mengikuti tradisi filosofi pemasaran modern, yaitu tujuan pemasaran adalah menemukan kebutuhan dan memenuhinya.

c. Serangan Pengepung

Manuver pengepungan (*encirclement*) adalah usaha untuk meraih bagian besar daerah musuh melalui serangan "kilat" terpadu. Meliputi, serangan besar di beberapa sisi sehingga musuh harus melindungi muka, rusuk dan belakangnya sekaligus. Penyerang menawarkan kepada pasar segala sesuatu yang ditawarkan pesaing bahkan lebih baik, sehingga penawaran tersebut tidak bisa ditolak. Pengepungan masuk akal jika penyerang mempunyai sumber daya lebih unggul dan percaya bahwa pengepungan cepat akan mematahkan semangat musuh.

d. Serangan Menghindar

Serangan menghindar (*bypass attack*) adalah serangan yang paling tidak langsung. Maksudnya ialah menghindari musuh dan menyerang pasar yang lebih mudah untuk memperluas basis sumber daya. Strategi ini memiliki tiga pendekatan: diversifikasi ke produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis baru dan meloncat (*leapfrogging*) ke teknologi baru untuk mengganti produk yang telah ada.

e. Serangan Gerilya

Perang gerilya berarti melakukan serangan-serangan kecil dan berkala terhadap berbagai daerah musuh. Tujuannya adalah mengganggu dan menurunkan semangat musuh dan akhirnya mendapat tempat permanen. Menggunakan cara, potongan harga selektif, serangan promosi yang gencar dan kadang-kadang tuntutan hukum.

Strategi Penyerangan Khusus

Analisa Lingkungan

Lingkungan meliputi variabel-variabel yang mempengaruhi perusahaan baik berasal dari dalam (internal), ataupun luar (eksternal). Analisa lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam mengidentifikasi peluang ancaman, kekuatan serta kelemahan yang ada pada perusahaan.

Tujuan utama analisa lingkungan adalah untuk melihat adanya peluang (*Opportunity*) baru. Peluang pemasaran didefinisikan sebagai berikut: "Peluang pemasaran ialah suatu kebutuhan dimana perusahaan dapat bergerak dengan memperoleh laba". (Kotler, 1995: 92). Berdasarkan analisa lingkungan, strategi pemasaran yang efektif dapat dibuat.

a. Analisa Lingkungan Eksternal

Analisa lingkungan eksternal ialah analisa terhadap variabel-variabel yang berada diluar perusahaan yang berpotensi menghasilkan peluang (*Opportunity*)

ataupun ancaman (*threat*). Variabel-variabel tersebut adalah demografi, ekonomi, teknologi, politik, budaya serta pelanggan, pesaing, saluran distribusi dan pemasok.

Lingkungan demografi memperlihatkan pertumbuhan penduduk dunia yang tinggi, distribusi umur, etnis, pendidikan, jenis rumah tangga baru, pergeseran populasi secara grafis dan perpecahan dari pasar masal menjadi pasar-pasar mikro. Lingkungan ekonomi memperlihatkan suatu perlambatan dalam pertumbuhan pendapatan riil, tingkat tabungan yang rendah dan hutang yang tinggi dan perubahan pola pengeluaran konsumen. Lingkungan teknologi memperlihatkan perubahan teknologi yang semakin cepat, kesempatan inovasi yang tidak terbatas, anggaran riset dan pengembangan yang tinggi, konsentrasi pada perbaikan kecil daripada penemuan besar dan pengaturan yang meningkat terhadap perubahan teknologi. Lingkungan politik terdiri dari hukum, badan pemerintah dan kelompok berpengaruh yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu dalam masyarakat, lingkungan budaya memperlihatkan kecenderungan jangka panjang menuju realisasi diri, kepuasan langsung dan orientasi yang lebih sekuler.

Pelanggan masa kini dibanjiri banyak pilihan produk dan jasa yang dapat mereka beli. Pelanggan memilih berdasarkan persepsi mereka akan mutu, pelayanan dan nilai. Perusahaan harus memahami faktor penentu nilai dan kepuasan pelanggan.

Mengetahui pesaing adalah sangat penting bagi perencanaan pemasaran yang efektif. Perusahaan harus terus membandingkan produk, harga, saluran, promosinya dengan pesaing dekatnya. Dengan cara ini ia dapat menentukan bidang dimana ia memiliki keuntungan dan kelemahan kompetitif.

Sebagian besar produsen bekerja sama dengan perantara pemasaran untuk membawa produk mereka ke pasar. Perantara pemasaran membentuk suatu saluran pemasaran (disebut juga saluran perdagangan atau saluran distribusi). Definisi saluran pemasaran dari Stren dan El-Ansary: "Saluran pemasaran dapat dilihat sebagai sekumpulan organisasi independen yang terlibat dalam proses membuat suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi". (Kotler, 1995: 623).

Tidak menarik jika pemasok perusahaan dapat meningkatkan harga atau mengurangi kuantitas. Pemasok cenderung menjadi kuat jika mereka terkonsentrasi atau terorganisir, terdapat sedikit substitusi, produk pasokan adalah input yang penting dan jika pemasok dapat melakukan integrasi kedepan. Pertahanan terbaik adalah dengan membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan (*win-win*) dengan pemasok atau menggunakan banyak sumber pasokan.

Sebagian perkembangan dalam lingkungan eksternal merupakan ancaman yang didefinisikan sebagai berikut: "Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi penjualan dan laba bila tidak dilakukan gerakan pemasaran defenisif. (Kotler, 1995: 93).

b. Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal adalah analisa terhadap variabel-variabel yang berada di dalam perusahaan agar diketahui kekuatan (*Strength*) dan kelemahannya (*weakness*), sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dengan cara yang efektif dan dapat menangani kelemahan. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan operasi. Analisa lingkungan internal dilakukan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan

kelemahan dari tiap-tiap divisi. Analisa ini berusaha untuk menjawab pertanyaan: apa yang kami punya atau apa yang seharusnya dilakukan untuk membuat kami berbeda? Intinya adalah berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing.

Kekuatan (*Strength*) adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani dan hendak dilayani oleh perusahaan, sedangkan kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

c. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threat*).

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yaitu Peluang dan Ancaman dengan faktor Internal yaitu Kekuatan dan Kelemahan. Dengan demikian perencanaan strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis pemasaran (Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Identifikasi Kekuatan

Kekuatan perusahaan merupakan sumber daya utama yang harus dikelola dan dapat dimanfaatkan secara efektif guna pencapaian tujuan perusahaan. PT Propan Raya yang telah dikenal karena keunggulan kualitas produknya (*wood finishing*), kini mempersembahkan cat tembok yang berkualitas tinggi. Manajemen PT Propan Raya sangat yakin dengan kualitas rangkaian cat Decor dan Eco Emulsion.

Keunggulan utama yang dimiliki adalah kualitas produk yang sangat tinggi. Diantaranya mempunyai tingkat daya tutup (*hidding power*), cat PT Propan Raya mengungguli semua produk kompetitor. Semakin tinggi daya tutup maka semakin luas daya sebar cat tersebut. Bila daya sebar cat semakin luas maka semakin irit juga jumlah cat yang dibutuhkan. Pada akhirnya biaya yang dikeluarkan juga semakin kecil. Cat berkualitas tinggi memang memiliki harga jual tinggi tetapi akan memberikan hasil yang maksimal. Dan jika dihitung total pengeluaran jatuhnya lebih murah.

Keunggulan lain adalah mudah dibersihkan, dengan air sabun dan sikat sekalipun. Mampu mencegah kerusakan cat akibat tingkat alkali (asam semen) pada tembok. Untuk cat tembok ekterior seperti Decorflex dan Decorshield memiliki daya tahan yang sangat kuat terhadap pertumbuhan jamur dan lumut. Kelebihan lain cat Decorflex adalah fleksibilitasnya yang sangat tinggi sehingga mampu menutupi retak rambut pada tembok. Keunggulan ini menyebabkan Decorflex sering digunakan untuk gedung-gedung yang tinggi.

Perbandingan Kualitas Produk Cat Tembok

	PROPAN	NIPPON PAINT	ICI
<i>Hidding Power</i>	Eco Emulsion (1)	Vinilex (2)	Catylac (2)
<i>Dirty Shield</i>	Decorcyl (4)	Vinilex (2)	Catylac New (1)
<i>Alkaly Resisting</i>	Decorshield (1)	Vinilex (Eksterior) (2)	Dulux Weathershield (2)

Sumber: Data hasil Riset Kualitas Produk (Divisi Training - aplikator)

Dengan jaminan mutu tinggi yang selalu diberikan PT Propan Raya pihak manajemen sangat yakin cat tembok PT Propan Raya mendapat respon yang sangat baik dari konsumen. Hal ini terbukti dengan tinggi tingkat pertumbuhan penjualan cat tembok di Surabaya sejak peluncrannya bulan Mei 2009. *Repeat order* sering dilakukan toko-toko PPC.

Selain kekuatan pada kualitas produk PT Propan Raya mempunyai sistem kerja manajemen yang sangat baik. Kepemimpinan yang terbuka dan berpandangan ke depan yang dimiliki PT Propan Raya menjadi modal dasar bagi perusahaan guna penyusunan arah dan tujuan dalam penciptaan dan pengembangan strategi bersaing di lingkungan industri. Reputasi perusahaan (nama dan citra perusahaan), serta reputasi mutu yang baik yang dimiliki perusahaan merupakan ujung tombak didalam pemasaran dan pengembangan produk PT Propan Raya dalam usahanya memperluas pangsa pasar.

Kepuasan pelanggan akan mutu dan pelayanan dapat memperkecil hilangnya pelanggan sehingga perusahaan memiliki pelanggan pasti yang akan kembali jika suatu saat membutuhkan produk sejenis, hal ini sangat menguntungkan perusahaan karena peran *word of mounth communication* dari pelanggan yang puas akan mutu dan pelayanan secara tidak langsung menyebabkan perusahaan memiliki kekuatan bersaing yang cukup baik.

Dalam bidang produksi dan operasi serta sumber daya, dengan tingkat ketersediaan bahan mentah yang cukup bagus menyebabkan perusahaan memiliki kemampuan dalam pemenuhan setiap permintaan pasar. Karyawan yang mampu dan loyal pada perusahaan serta memiliki keterampilan teknik dan produksi sangat membantu dalam proses efisiensi dan efektivitas produksi sehingga dapat menyelesaikan tugas kerja tepat waktu. Para tenaga penjual yang selalu bekerja keras mencapai target. Peningkatan sumber daya manusia juga menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan sehingga pendidikan keterampilan secara berkala juga dilakukan perusahaan. Fasilitas yang tersedia juga telah dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Hasil penilaian kekuatan perusahaan (dalam hal pemasaran cat tembok) berdasarkan pada pendapat dari pihak manajemen, PT Propan Raya memiliki kekuatan yang besar. Kekuatan perusahaan menunjukkan nilai sebesar **(4,314)**

Dengan kekuatan yang dimilikinya perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif didalam pengembangan pasar industri, sehingga akan mampu memanfaatkan peluang terjadi dan meminimalkan kelemahan dan resiko yang mungkin timbul.

Identifikasi Kelemahan

Efektifitas promosi merupakan kelemahan utama PT Propan Raya. Dalam kunjungan lapangan (*joint visit*) ke toko-toko penulis mendengar sendiri keluhan para pemilik toko tentang hal ini. Mereka mempertanyakan kebijakan perusahaan yang tidak melakukan promosi demi meningkatkan jumlah penjualan cat tembok. Dibandingkan dengan kompetitor, seperti ICI yang melakukan promosi besar-besar melalui berbagai media masa cetak maupun elektronik.

Efeknya memang kelihatan, dalam penguasaan pasar ICI dengan cat Dulux-nya menjadi *marked leader* cat tembok premium. Mengenai hal ini manajemen PT Propan Raya mempunyai pertimbangan lain. Promosi skala besar oleh manajemen direncanakan pada Januari 2010. Yang dilakukan sekarang adalah fokus pada usaha memperkenalkan cat Decor dan Eco Emulsion kepada ke pasar ritel. Disamping itu proses pendistribusiannya terus ditingkatkan.

Faktor lain yang menjadi kekurangan PT Propan Raya adalah keunggulan geografis perusahaan. Dimaksudkan disini adalah dalam hal melayani pelanggan di pasar. Dengan wilayah (area) Surabaya yang luas dan dengan pasar yang beragam, PT Propan Raya mengalami kekurangan tenaga penjual.

Hasil penilaian kelemahan perusahaan berdasarkan pada pendapat dari pihak manajemen, PT Propan Raya memiliki kelemahan yang agak besar kelemahan perusahaan menunjukkan nilai sebesar (2,568)

Identifikasi Peluang

Peluang (*opportunity*) adalah sesuatu yang sangat diyakini perusahaan dengan nya dapat mencapai tujuan atau misi yang diharapkan. Dalam dunia pemasaran peluang merupakan arena yang sangat menarik bagi perusahaan untuk melakukan kegiatan pemasaran, dimana perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing dipasar. Kemampuan menemukan peluang usaha akan menentukan keberhasilan suatu usaha.

Kompetisi yang kuat selain merupakan ancaman juga merupakan peluang bagi perusahaan dimana perusahaan dapat melihat pesaing sebagai alat pembanding potensi diri untuk dapat memperbaiki dan melengkapi kekurangan yang ada. Sehingga perusahaan mampu mengelola segala sumber daya dan kemampuan secara optimal agar efisiensi dan efektivitas tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kekuatan finansial perusahaan merupakan modal dasar suatu perusahaan dalam usahanya bergerak dan berkembang PT Propan Raya memiliki kekuatan finansial yang cukup baik. Tingkat pertumbuhan permintaan cat tembok sejak peluncurannya menunjukkan peningkatan yang signifikan, sebagaimana nampak dalam tabel 4.2.

Ukuran pasar yang cukup luas serta tingkat pertumbuhan pasar yang cukup baik adalah peluang tersendiri yang harus dapat diolah dan dilayani dengan baik mengingat PT Propan Raya memiliki kekuatan yang cukup baik. Respon pasar yang tinggi dalam penjualan, periklanan dan promosi merupakan peluang bagi perusahaan untuk dapat menetapkan strategi keunggulan bersaing yang tepat dalam memenangkan persaingan.

Kondisi politik, sosial dan ekonomi yang stabil memberikan peluang bagi perusahaan untuk dapat mengoptimalkan biaya produksi sehingga mampu menekan harga jual produk. Struktur harga yang stabil merupakan peluang guna meraih pasar yang lebih baik, karena pelanggan tidak merasa kecewa akan perubahan harga yang cukup fluktuatif. Resiko yang rendah membuat perusahaan berani dan mampu dalam menjejaki setiap kemungkinan baik dalam pengembangan produk maupun pasar produk perusahaan.

Hasil penilaian peluang perusahaan menunjukkan, PT Propan Raya memiliki peluang yang cukup besar. Peluang perusahaan menunjukkan nilai sebesar (3,237)

Identifikasi Ancaman

Setiap perusahaan selalu memiliki pesaing yang dapat mengancam posisi perusahaan setiap saat apabila tidak ada langkah antisipasi. Ancaman tidak selalu merugikan dan membahayakan tetapi terkadang menguntungkan selama perusahaan mampu menghadapi dengan baik dan mampu merubahnya menjadi suatu peluang yang menguntungkan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Tingkat persaingan yang tinggi dalam lingkungan industri juga dihadapi oleh PT Propan Raya sebagaimana dijelaskan pada analisa pesaing. Terdapat 2 (dua) pesaing utama dalam pemasaran cat tembok di Surabaya, ICI dan Nippon Paint. Kedua perusahaan itu mempunyai reaksi yang sangat cepat terhadap perubahan pasar. Agresifitas pemasarannya juga sangat tinggi. Hal ini memaksa perusahaan untuk terus berinovasi dalam melakukan pemasaran yang lebih efektif. Dengan demikian pangsa pasar yang diperoleh semakin luas.

Kekuatan menawar dari pelanggan dan supplier juga merupakan ancaman tersendiri dimana pelanggan memiliki kemampuan untuk mendapatkan harga yang dirasakan terbaik untuk produk yang dibutuhkannya dan *supplier* memiliki kekuatan tersendiri dalam menentukan nilai jual dan menjual produknya pada perusahaan yang dapat dipercaya oleh *supplier*.

Dalam melakukan strategi bersaing untuk menghadapi kondisi persaingan yang ada, reaksi pesaing juga menjadi ancaman bagi PT Propan Raya dimana pesaing juga akan melakukan strategi perlawanan dalam menghadapi perubahan strategi dari pesaing dekatnya.

Dengan keadaan negara yang relatif lebih stabil memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk dapat berusaha semaksimal mungkin. Pembangunan yang terus digalakan, selama bencana-bencana alam juga tidak mengguncang Indonesia lagi.

Hasil penelitian menunjukkan PT Propan Raya tidak mendapatkan ancaman yang berarti dalam melakukan pemasaran cat tembok di Surabaya. Ancaman perusahaan hanya menunjukkan nilai sebesar (2,6523)

Ancaman perusahaan dapat diminimalkan dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat agar tetap unggul dalam persaingan.

Strategi PT Propan Raya berdasarkan Analisis SWOT

Strategi Peningkatan Layanan (*service*)

Dalam melakukan strategi penyerangan umum yang dibangun adalah penyerangan frontal yang agresif. Penyerang dikatakan melakukan serangan *frontal* (berhadapan) jika ia mengumpulkan kekuatannya menantang lawannya. Ia menentang kekuatan lawannya. Ia menyerang kekuatan bukan kelemahannya. Hasil tergantung siapa yang lebih kuat dan lebih tahan. Dalam serangan frontal yang agresif, PT Propan Raya menyamai produk, iklan dan harga pesaing dalam hal ini PT ICI. Prinsip kekuatan mengatakan, pihak yang memiliki kekuatan (sumber daya) lebih besar akan memenangkan pertempuran. Peraturan ini dimodifikasi jika yang bertahan memiliki efisiensi tembakan yang lebih baik karena memiliki posisi yang lebih baik.

Target penyerangan adalah Pemimpin Pasar (PT ICI). PT ICI belum melayani pasar cat tembok di Surabaya dengan baik. Cat tembok Decor dan Eco Emulsion memiliki keunggulan dalam *hidding power*, *dirty shield* dan *alkaly resisting*. Pengembangan keunggulan ini perlu ditingkatkan demi memperoleh kepuasan konsumen secara maksimal. Karena yang dibutuhkan konsumen dari sebuah produk cat tembok adalah cat yang berkualitas tinggi. Konsumen berani membeli produk yang sedikit lebih mahal asalkan mempunyai daya tahan lebih baik. Harapan mereka sekali membeli cat yang berkualitas, yang tahan lama walaupun lebih mahal dari pada setiap tahun harus melakukan pengecatan.

Untuk mewujudkan pola penyerangan diatas, dibutuhkan sebuah Strategi penyerangan khusus, yaitu suatu strategi yang lebih konkrit. Dalam kondisi pasar *complicated*, strategi penyerangan yang sesuai adalah Strategi Pelayanan yang Ditingkatkan.

PT Propan Raya dengan rangkaian cat Decor dan Eco Emulsion yang berkualitas tinggi, dapat mencoba menawarkan pelayanan yang prima dan langsung kepada pelanggan. Peningkatan pelayanan *mock up* (aplikasi) yang lebih berkualitas. Sembari memberikan tips dan cara praktis pengecatan berkualitas. Para tenaga penjual harus lebih meningkatkan pelayanan konsultasi terkait *problem solving* masalah pengecatan. Semua pelayanan diberikan secara cuma-cuma.

Peningkatan Strategi Promosi

Promosi yang dilakukan PT Propan Raya menunjukkan kurang-efektifan sebagaimana ditunjukkan pada tabel kelemahan perusahaan pada tabel 4.7. dalam hal ini perusahaan perlu melakukan evaluasi penyebab kurang-efektifan yang terjadi:

- a. Media Masa cetak dan elektronik; konsumen mempunyai kecenderungan menggunakan produk yang sering diiklankan pada media masa terutama televisi. Ada anggapan bahwa produk cat tembok yang diiklankan di televisi adalah produk berkualitas tinggi. Karena tidak mungkin produsen berani menawarkan produk murahan melalui promosi yang besar-besaran. Selain itu iklan mempengaruhi daya ingat konsumen terhadap produk. Produk yang sering diiklankan akan semakin mudah diingat, dengan demikian menjadi *brand image*.
- b. Website: www.propanraya.com berisi tentang info produk, profil perusahaan, pemesanan langsung *on-line* dan *contact persons*. Penggunaan website ini memudahkan pelanggan dapat melakukan pemesanan langsung dengan pembayaran melalui bank yang tercantum dalam profil perusahaan atau menghubungi *sales person* pada informasi yang tercantum dalam contact person. Dengan maraknya penggunaan internet sampai ke dunia pemasaran, keberadaan situs ini perlu dimanfaatkan secara maksimal sebagai media promosi yang efektif. www.propanraya.com harusnya lebih atraktif dan komunikatif sehingga pelanggan semakin dimanjakan dalam melakukan transaksi secara *on-line*.
- c. Penjualan Pribadi (*Personal Selling*) penganalisaan hasil secara periodik diperlukan untuk mengetahui hambatan dan kesulitan yang dihadapi, pendidikan kepada sales person juga dibutuhkan agar mampu memiliki pengetahuan produk (*product knowlwdge*), mengambil keputusan dalam penjualan produk serta mengumpulkan informasi pasar bagi perusahaan.

Riset Pemasaran

Riset pemasaran dibutuhkan untuk melakukan pengidentifikasian informasi yang diperlukan dalam perencanaan produk, perkiraan biaya, analisa peluang pasar bagi produk yang ada dan baru serta jadwal pemasaran.

Demi meningkatkan pangsa pasar cat tembok di Surabaya, PT Propan Raya perlu meningkatkan usaha riset pemasaran. Kemudian melakukan pengembangan dalam seluruh aspek pemasaran dan penjualan.

SIMPULAN

Pada akhirnya berdasarkan analisa lingkungan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan PT Propan Raya mempunyai peluang yang cukup besar dalam memasarkan cat tembok di Surabaya, yaitu sebesar (3,237). Kompetisi pasar yang dinamis merupakan sebuah peluang besar. PT Propan Raya dapat menjadikan pesaing sebagai alat pembanding potensi diri untuk dapat memperbaiki dan melengkapi kekurangan yang ada. Sehingga perusahaan mampu mengelola segala sumber daya dan kemampuan secara optimal agar efisiensi dan efektivitas tujuan perusahaan dapat tercapai.

Analisis yang dilakukan menunjukkan kekuatan yang dimiliki PT Propan Raya sangat besar yaitu sebesar 4,314 (tabel 4.5). Kualitas produk yang sangat tinggi dibanding produk pesaing meliputi *hidding power*, *dirty shield* dan *alkaly resisting*. Strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Dengan fokus pengembangan kebijakan pada peningkatan layanan kepada konsumen dan peningkatan promosi pada media masa cetak dan elektronik serta pada internet (*online marketing*).

Penentuan strategi ini berdasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I, yaitu *Strength* dalam koordinat (0 : 4,314) dan *Opportunity* pada koordinat (3,237 : 0) yang tampak dalam gambar 4.1. (Diagram analisis SWOT PT Propan Raya). Pada kuadran ini, PT Propan Raya dalam penetapan kebijakan-kebijakan pemasaran dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Berdasarkan hasil analisa SWOT strategi pemasaran yang cocok untuk diterapkan adalah Strategi Peningkatan Layanan (*service*), Peningkatan Strategi Promosi dan peningkatan Penjualan Pribadi (*Personal Selling*) serta peningkatan bidang Riset Pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W. (1999), *Pemasaran Strategis (jilid 1)*, Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Freddy Rangkuti, (1997), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kertajaya, Hermawan, (2003), *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kotler, Philip, (1994), *Marketing Management (Marketing Management 9e)*: Prenhallindo: Jakarta.
- _____, (1995), *Marketing Management (edisi Indonesia)*, Salemba Empat: Jakarta.

- Manullang, M., (2008), *Dasar – Dasar Manajemen*, Gadjra Mada University Press: Yogyakarta.
- Satori, Djam'an, Prof. Dr. M.A. & Dr. Aan Komariah, M.Pd., (2009), *Metodologi Penulisan Kualitatif*, Alfabeta: Bandung.
- Sidartha, Wili, "Membangun Bisnis dengan Arif" (Sajian Utama) *Majalah SWA Sembada*, No. 21/XXIII/ 27 September–7 Oktober 2007.
- Terry, George R., (2006), *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara: Jakarta.
- www.markplus.com
- www.propanraya.com