

**ANALISIS SWOT LKP CENDANA WANGI UNTUK
MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK DI
YOGYAKARTA**

Tahun 2018-2019

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

Kristiyati

171103638

Kepada

Magister Manajemen

STIE WIDYA WIWAHA

2019

**ANALISIS SWOT LKP CENDANA WANGI UNTUK
MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK DI
YOGYAKARTA**

Tesis

Untuk memenuhi persyaratan mencapai drajat S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

Kristiyati

171103638

Kepada

Magister Manajemen

STIE WIDYA WIWAHA

2019

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis Dengan Judul "ANALISIS SWOT LKP CENDANA WANGI UNTUK
MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK DI YOGYAKARTA"**

Tesis ini dipersiapkan dan diajukan oleh :

Kristiyati

171103638

Telah disetujui

Dosen Pembimbing1 (.....)

Dosen Pembimbing 2 (.....)

Dosen Penguji (.....)

PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan daftar daftar pustaka.

Yogyakarta, 27 Maret 2019

Kristiyati

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

PRAKATA

Ucapan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus Sang Penuntun dan Penopang setiap proses yang telah Penulis lalui dalam menyelesaikan studi S2 ini dengan judul ANALISIS SWOT LKP CENDANA WANGI UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK DI YOGYAKARTA. Dalam prosesnya, Penulis mendapat banyak pengalaman berharga dari penyusunan proposal, pelaksanaan hingga penyusunan laporan. Selain itu, menambah pengetahuan mengenai aktifitas LKP Cendana Wangi dalam bidang promosi.

Dalam kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut berperan dalam proses pembuatan tesis. Pihak-pihak tersebut adalah:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu ada di dalam hati saya memberikan harapan, kekuatan dan mujizat selama menyelesaikan laporan ini
2. Bapak Rustamaji suami tercinta, Yemima Aji Putra, Endang Cendaningrum, Bintang Aji Putra anak-anakku selalu memberikan dukungan serta doa demi kesuksesan Penulis
3. Bapak Dr. Yuni Istanto, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan sabar menuntun dalam proses tesis ini
4. Ibu Dra. Uswatun Chasanah, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah mendidik memberi solusi setiap permasalahan yang saya hadapi
5. Keluarga besar LKP Cendana Wangi yang telah memberikan kesempatan Penulis untuk melakukan penelitian ini hingga selesai

Penulisan ini tentunya masih sangat jauh dari sempurna, maka saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perkembangan selanjutnya. Akhir kata semoga penulisan ini bermanfaat bagi pembacanya. Tuhan Memberkati

Yogyakarta, 27 Maret 2019

Kristiyati

INTISARI

Program Pemerintah terkait Pendidikan Kecakapan Wirausaha bagi masyarakat antara lain memberikan kursus gratis kepada masyarakat. Pada kenyataannya adanya program pemerintah ini berdampak terhadap beberapa faktor bagi lembaga kursus kecantikan diantaranya, lembaga kursus diberikan kemudahan untuk menjaring peserta. Berbondong-bondong masyarakat datang mendaftarkan diri untuk belajar dan mengikuti kursus tersebut. Namun dampak lainnya terhadap Lembaga Kursus seperti di LKP Cendana Wangi peserta didik untuk kelas reguler menurun drastis. Maka dari itu penulis tertarik untuk meneliti tentang ANALISIS SWOT LKP CENDANA WANGI UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK DI YOGYAKARTA.

Penelitian dilakukan dengan metode Kualitatif. Narasumber dalam penelitian ini adalah penanggung jawab LKP Cendana Wangi yaitu Bapak Rustamaji. Dari hasil identifikasi faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal maka diketahui posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal, LKP Cendana Wangi memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif. Hal ini menunjukkan LKP Cendana Wangi harus tetap melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas produk, fasilitas-fasilitas, pelayanan dan variasi program. Melihat posisi LKP Cendana Wangi di diagram Cartesius posisi LKP Cendana Wangi berada pada strategi Agresif sehingga strategi SO yang paling tepat disarankan untuk dilakukan di LKP Cendana Wangi dalam upaya meningkatkan jumlah peserta didik.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Pemasaran, & Pemasaran Jasa

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
PRAKATA	v
INTISARI.....	vi
DAFTAR ISI.....	Error! Bookmark not defined.
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	9
LANDASAN TEORI.....	9
A. Strategi	9
B. Pengertian Pemasaran.....	10
C. Pemasaran Jasa.....	11
a) Pengertian Jasa.....	12
b) Karakteristik Jasa	21
D. Bauran Pemasaran Jasa	25
E. Matrik Faktor Strategi Internal dan Eksternal.....	40
F. Analisis SWOT	47
G. Matriks SWOT.....	49
BAB III.....	54
METODE PENELITIAN	54
A. Rancangan/Disain Penelitian	54
B. Definisi Konsep	55
C. Narasumber	56
D. Instrumen Penelitian.....	56
E. Pengumpulan Data	60
F. Metoda Analisis Data	61
BAB IV	63

HASIL DAN PEMBAHASAN	63
A. Deskripsi Data	63
1. Sejarah LKP Cendana Wangi.....	63
2. Susunan Pengurus Lkp Cendana Wangi	65
B. Pembahasan	66
a) Analisis Deskriptif	67
b) Tabel Internal Eksternal LKP Cendana Wangi.....	77
c) Gambar 4.1 Diagram Cartesius LKP Cendana Wangi	84
d) Matriks SWOT	85
BAB V.....	91
SIMPULAN DAN SARAN	91
A. Simpulan	91
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN.....	97

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemiskinan dan pengangguran masih menjadi masalah serius yang harus ditangani dan diperhatikan oleh pemerintah dalam pembangunan bangsa dan negara Indonesia. Beberapa tahun terakhir, angka kemiskinan dan pengangguran mengalami penurunan. Namun hal tersebut tidak menyurutkan usaha pemerintah untuk meluncurkan program-program menuntaskan kemiskinan. Masih tingginya angka kemiskinan tersebut memberikan beban tersendiri bagi pemerintah. Tingginya angka putus sekolah atau lulus tidak melanjutkan, dapat berdampak pada bertambahnya kemiskinan dan pengangguran, selanjutnya memicu munculnya permasalahan sosial seperti kejahatan, penyalahgunaan narkoba, pergaulan bebas, perdagangan orang (*trafficking*), dan maraknya demo yang anarkis, di masyarakat. Sumber: <http://kursus.kemdikbud.go.id/site/pkw.php> diakses tanggal 19 Januari 2019.

Dampak lain dari kemiskinan dan banyaknya pengangguran adalah lemahnya daya saing bangsa dalam perekonomian dunia. Dalam rangka mengatasi permasalahan di atas dan mendukung pertumbuhan ekonomi melalui kewirausahaan maka Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memberikan dana bantuan Program Pendidikan Kecakapan Wirausaha (PKW) bagi masyarakat. Pendidikan Kecakapan Wirausaha (PKW) adalah layanan pendidikan melalui

kursus dan pelatihan untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan dan menumbuhkan sikap mental wirausaha dalam mengelola potensi diri dan lingkungan yang dapat dijadikan bekal untuk berwirausaha. Sumber: <http://kursus.kemdikbud.go.id/site/pkw.php> diakses pada 19 Januari 2019.

Dasar yang menjadi payung hukum berdirinya program pemerintah PKD berlandaskan pada peraturan Direktur Jendral Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016. Tentang Bantuan Penyelenggaraan Program Pendidikan Kecakapan Wirausaha di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dalam peraturan tersebut menjelaskan bahwa adanya penyaluran Bantuan Pemerintah kepada rakyat dengan alasan kemiskinan dan pengangguran masih menjadi masalah serius. Dalam rangka mengatasi permasalahan diatas dan mendukung pertumbuhan ekonomi melalui Kewirausahaan.

Program Pendidikan Kecakapan Wirausaha bagi masyarakat antara lain memberikan kursus gratis tata rias pengantin, tata kecantikan kulit, tata kecantikan rambut, akupuntur, menjahit, komputer, bengkel. Tujuan program kecakapan wirausaha tersebut adalah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memperoleh ilmu yang difasilitasi oleh pemerintah. Selain itu juga program pemerintah ini bekerja sama dengan lembaga-lembaga kursus untuk melaksanakan pelatihan-pelatihan dengan prinsip tepat sasaran, tepat guna, tepat waktu, bermutu, transparan dan dapat bertanggung jawab.

Sumber: http://paud.kemdikbud.go.id/wpcontent/uploads/2018/02/Draft_Juknis_Bantuan_Inisiasi_PAUD_0-3_Tahun.pdf diakses pada 19 Januari 2019.

Pada kenyataannya adanya program pemerintah ini berdampak terhadap beberapa faktor bagi lembaga kursus kecantikan diantaranya, lembaga kursus diberikan kemudahan untuk menjaring peserta, karena sudah menjadi rahasia umum, bagi kalangan masyarakat menengah kebawah yang benar-benar ingin maju akan menganggap program ini sebagai kesempatan berharga, sehingga berbondong-bondong masyarakat datang mendaftarkan diri untuk belajar dan mengikuti kursus tersebut. Kemudian program pemerintah ini juga berdampak kepada semakin banyaknya bermunculan kompetitor di bidang kursus rias, berbondong-bondong pula masyarakat yang mempunyai pengetahuan di bidang rias membuka kursus rias dengan iming-iming dipermudah prosesnya oleh pemerintah. Berikut data LKP yang tercatat di Yogyakarta.

Tabel 1: Data LKP Yang Menyelenggarakan Kursus Tata Rias Pengantin di DI Yogyakarta

No	Nama Kab/Kota	NILEK	Nama Lembaga	Alamat	Website & Email	Tgl Berdiri	Nama Pimpinan
1	Kab. Bantul	04101.4.1.0037. /67/68	LKP Agustin	Jl. Makam Sewu, Ngeblak Rt.02 Wijirejo, Pandak Bantul 55761 Tlp. 0274-6515787	lkpagustin@yahoo.com	10-03-1997	M.Ch.Sri Rahayu
2	Kab. Bantul	04101.3.1.0017. /67/68	LKP Candra Dewi	Tegal Sempu Rt. 04 Catur Harjo Pandak, Bantul 55761 Tlp. 081328040315	-	01-05-1985	Tutik Iri Yani
3	Kab. Bantul	04101.3.1.0026. /68	LKP Cendana Wangi	Mantup RT 08, Baturetno, Banguntapan Bantul 55197 Tlp. 085743731856	-	04-03-2009	Kristiyati, S.Pd.
4	Kab. Bantul	04101.4.1.0059. /68	LKP KENCANA UNGU	Jln. Parangtritis Km 23 Gadingharjo Donotirto Bantul Yogyakarta Tlp. 085878314495	-	28-02-2013	Laksita Candrawati AMK
5	Kab. Bantul	04101.2.1.0063. /68	LKP Niassari	Ngijo, Demangan RT 03 RW 16, Bangunharjo, Sewon, Kab. Bantul Tlp. (0274)445112	kintinghandoko@gmail.com	21-02-2014	Dra. Bernadetta Sri Hanjati, M Sn
6	Kab. Bantul	04101.4.1.0001. /34/35/99/35/68/67/09/31	LKP Perintis	Jl. Sultan Agung No.8 Palbapang, Bantul 55713 Tlp. 0274-367323	lkpperintis_btl@yahoo.co.id	17-07-1978	Andaru Suryo Nugroho
7	Kab. Bantul	04101.4.1.0031. /31/35/68/99	LKP SKB Bantul	Jl. Imogiri Barat Km 7 Sewon Bantul 55187 Tlp. 0274-4396012 Fax. 0274-4396012	skb-bantul.com skbbtl@yahoo.co.id	01-10-1979	Rr. Dwi Suwarningsih, S.Pd.
8	Kab. Gunung Kidul	04102.3.1.0002. /09/12/26/28/31/34/35/40/56/67/68/99	LKP Bayu Utama	Jl. Pemuda, Baleharjo (Selatan Diknas DIKPORA GK) Gunung Kidul Tlp. 0274-392349 Fax. 0274-392349	jumarnibayuutama@gmail.com	20-07-2008	Jumarni, S.Pd

9	Kab. Gunung Kidul	04102.4.1.0014./68	LKP Melati Suci	Baran, Semugih, Rongkop - Gunung Kidul 55883 Tlp. 085292425450	-	07-07-2003	Suwarsiyem
10	Kab. Gunung Kidul	04102.4.1.0008./20/34/35/67/68	LKP Nusa Indah	Jl. Wonosari - Yogyakarta KM 2, 1 Siyono Wetan, Logandeng, Playen, Gunung Kidul 55861 Tlp. 0274-394205 Fax. 0274-394205	eninusaindahlpk@yahoo.com	24-12-1985	Enni Prasetyanti, SP
11	Kab. Kulon Progo	04103.3.1.0004./09/26/31/34/35/67/68/40	LKP Popbayo Cab. Wates	Jl. Pahlawan No 20 Wonosidi Kidul Wates Kulon Progo Yogyakarta Tlp. 0274-7475724 Fax. 0274-773695	-	25-05-1981	Panut Jawali
12	Kab. Kulon Progo	04103.4.1.0006./28/35/66/67/68	LKP Puspa Rini	Jl. Brigjen Katamso 25 wates, Kulon Progo-Yogyakarta 55611	-	15-05-2007	Hj. Rini Abdullah
13	Kab. Sleman	04104.4.1.0032./28/68	LKP Adi Tiara	Jl. Tluki I No. 98-99 Condong Catur, Sleman, DIY 55283 Tlp. 0274-881470 Fax. 0274-881470	www.aditiara.co.id lkp.aditiara@gmail.com	05-07-1998	Murwantini Kusuma, SE

Sumber: <http://www.infokursus.net/sie/cetakjenkur.php?kodepel=68&kodeprop=04>

diakses pada 20 Januari 2019

Dampak lain dari adanya bantuan pelatihan-pelatihan kewirausahaan tersebut, adalah menurunnya jumlah peserta didik di lembaga kursus untuk yang kelas reguler, yang harus dengan kontribusi keuangan/membayar dari kantong sendiri. Kebanyakan masyarakat mendaftarkan diri untuk mengikuti kelas yang non reguler (bantuan pemerintah), meski terkadang terkesan memaksakan karena masih ada masyarakat lain yang lebih membutuhkan.

Seperti yang terjadi di LKP Cendana Wangi yang telah berdiri pada 4 Maret 2009, sebelum berlakunya peraturan Direktur Jendral Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016, jumlah peserta didik yang mengikuti kelas reguler mencapai angka maksimal. Hasil interview bersama bapak Rustamaji selaku penanggung jawab LKP Cendana wangi menjelaskan bahwa setelah berlakunya PP tersebut, jumlah peserta didik yang reguler menurun drastis. Untuk itu dibutuhkan strategi pemasaran yang jitu bagi lembaga kursus LKP Cendana Wangi untuk meningkatkan jumlah peserta didik kelas reguler.

Berdasarkan pemaparan di atas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang strategi pemasaran yang dilakukan LKP Cendana Wangi untuk meningkatkan jumlah peserta didik. Dituangkan penulis dalam penelitian yang berjudul Analisis SWOT LKP Cendana Wangi Untuk Meningkatkan Jumlah Peserta Didik.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang diatas maka disusunlah Rumusan Masalah sebagai berikut: Bagaimana Strategi Pemasaran LKP Cendana Wangi Untuk Meningkatkan Jumlah Peserta Didik?

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan peneliti sebagaimana telah dijelaskan dalam latar belakang, dapat dijabarkan pertanyaan yang dijawab melalui penelitian ini adalah tentang:

1. Bagaimana strategi Pemasaran LKP Cendana Wangi untuk meningkatkan jumlah peserta didik?
2. Bagaimana *impact* penerapan strategi Pemasaran LKP Cendana Wangi untuk meningkatkan jumlah peserta didik?

D. Tujuan Penelitian

1. Penelitian bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran LKP Cendana Wangi Untuk Meningkatkan Jumlah Peserta Didik melalui analisis SWOT.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan strategi di LKP Cendana Wangi.

E. Manfaat Penelitian

1. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi instansi khususnya berkaitan dengan peningkatan jumlah peserta didik kelas reguler di LKP Cendana Wangi. Hasil penelitian ini

diharapkan bisa menjadi kajian bidang pemasaran LKP Cendana Wangi Yogyakarta dalam mengidentifikasi strategi-strategi pemasaran Untuk Meningkatkan Jumlah Peserta Didik di LKP Cendana Wangi.

2. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi wawasan pada kajian strategi Pemasaran untuk mengimplementasikan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh penulis khususnya di bidang pemasaran.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

Menurut Siagian (2004) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Candler dalam Rangkuti (2008:3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2008:4) Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Berdasarkan pendapat para pakar diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat, serangkaian proses penentuan rencana dan tindakan mendasar yang bersifat meningkat dan terus menerus bertujuan untuk mencapai cita-cita atau tujuan dari organisasi (perusahaan)

B. Pengertian Pemasaran

Menurut Subroto (2011:1) Istilah Pemasaran dapat diartikan dalam berbagai konteks sesuai dengan pengembangan strategi yang dilakukan perusahaan. Istilah pemasaran yang diterima secara luas dan terkenal sebagai konsep pemasaran adalah pemasaran yang didasarkan pada pengenalan kebutuhan konsumen. Dengan konsep ini, pemasaran dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang diarahkan untuk mengenali dan memenuhi atau memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan.

Kotler dalam Subroto (2011:1) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial dimana setiap individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya. Dengan kata lain, pemasaran adalah kegiatan manusia untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran.

Definisi pemasaran yang terbaru menurut American Marketing Association dalam subroto (2011:1) adalah:

“Marketing is an organization function and a set of a processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationship, in ways that benefit the organization and stakeholders”.

Dengan kata lain, pemasaran adalah proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penyampaian nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan baik dengan

pelanggan, dengan cara yang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

Definisi pemasaran yang dikemukakan oleh ahli tersebut dapat disimpulkan sebagai bahan untuk dipahami bahwa pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan bisnis yang saling berhubungan dan ditujukan untuk merencanakan, menciptakan, mendistribusikan dan mempromosikan barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

C. Pemasaran Jasa

Industri jasa merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan mengalami pertumbuhan sangat pesat. Pertumbuhan tersebut diakibatkan oleh pertumbuhan jenis jasa yang sudah ada sebelumnya, juga disebabkan oleh munculnya jenis jasa baru, sebagai akibat dari tuntutan dan perkembangan zaman seperti halnya kemajuan teknologi seperti di zaman sekarang ini. Bertransaksi hanya dalam genggam, tidak perlu harus keluar rumah mempersiapkan kendaraan, namun dengan kemajuan teknologi sekarang ini kegiatan yang manual sudah banyak tergantikan. Munculnya aplikasi-aplikasi untuk berbelanja online juga menjadi salah satu contoh yang sangat digemari masyarakat, karena memang ditilik dari segi efisiensi, belanja online ini memang menjadi solusi ketika konsumen sedang tidak ada waktu untuk berbelanja.

Keberadaan aplikasi-aplikasi tersebut juga diiringi dengan munculnya jenis jasa-jasa baru seperti perusahaan pesan antar dan lain-lain. Trend kemajuan zaman juga turut memberi sumbangsih semakin banyaknya jenis-jenis jasa yang muncul seperti

halnya trend sebelum menikah adanya prosesi prewedding, yang tentunya perlu dimakeup hampir layaknya make up untuk hari pernikahan. Selain itu viralnya video di youtube atau social media tentang tutorial make up juga menjadikan demam make up menjamur ke berbagai kalangan. Semakin menjamur juga perias-perias baru yang hendak mencoba peruntungannya di bisnis ini. Pemasaran jasa dapat berkembang seiring berkembangnya zaman.

Perkembangan tersebut akhirnya mampu memberikan tekanan yang kuat terhadap perombakan regulasi, khususnya pengenduran proteksi dan pemanfaatan teknologi baru yang secara langsung akan berdampak pada menguatnya kompetisi dalam industri. Keadaan ini langsung menghadapkan pelaku bisnis kepada masalah persaingan usaha yang semakin tinggi. Mereka dituntut untuk mampu mengidentifikasi bentuk persaingan yang akan dihadapi, menetapkan berbagai standar kinerjanya serta mengenali secara baik pesaingnya (Hurriyati, 2010:41).

Menurut Payne dalam Hurriyati (2010:42) bahwa pemasaran jasa merupakan suatu proses mempersepsikan, memahami, menstimulasi dan memenuhi kebutuhan pasar sasaran yang dipilih secara khusus dengan menyalurkan sumber-sumber sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan demikian, manajemen pemasaran jasa merupakan proses penyaluran sumber-sumber sebuah organisasi terhadap kebutuhan pasar. Pemasaran memberi perhatian pada hubungan timbal balik yang dinamis antara produk dan jasa perusahaan, keinginan dan kebutuhan pelanggan serta kegiatan-kegiatan para pesaing.

a) Pengertian Jasa

Jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) konsumen.

Beberapa pengertian jasa menurut beberapa ahli yaitu : Menurut Kotler (2005 : 111) Jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu.

Dari definisi diatas, nampak jelas bahwa di dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan produsen (jasa). Jasa bukan suatu barang yang berwujud, melainkan suatu proses atau aktivitas yang tidak berwujud.

Kualitas pelayanan merupakan tindakan seseorang kepada pihak lain melalui penyajian produk atau jasa sesuai dengan selera, harapan dan kebutuhan konsumen. Perusahaan dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan yang diharapkan konsumen maka kualitas pelayanan perusahaan tersebut baik. Pelayanan yang baik tersebut akan memberikan dorongan kepada konsumen untuk melakukan pembelian ulang di perusahaan tersebut. Parasuraman (2001: 26) mengemukakan konsep kualitas pelayanan yang berkaitan dengan kepuasan ditentukan oleh lima unsur yang biasa dikenal dengan istilah kualitas pelayanan "RATER" (*responsiveness, assurance, tangible, empathy dan reliability*). Inti dari konsep kualitas pelayanan adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi

kegiatan pelayanan yang memuaskan orang-orang yang menerima pelayanan sesuai dengan daya tanggap (*responsiveness*), menumbuhkan adanya jaminan (*assurance*), menunjukkan bukti fisik (*tangible*) yang dapat dilihatnya, menurut empati (*empathy*) dari orang-orang yang memberikan pelayanan sesuai dengan keandalannya (*reliability*) menjalankan tugas pelayanan yang diberikan secara konsekuen untuk memuaskan yang menerima pelayanan.

Berdasarkan inti dari konsep kualitas pelayanan “RATER” kebanyakan organisasi kerja yang menjadikan konsep ini sebagai acuan dalam menerapkan aktualisasi pelayanan dalam organisasi kerjanya, dalam memecahkan berbagai bentuk kesenjangan (*gap*) atas berbagai pelayanan yang diberikan oleh pegawai dalam memenuhi tuntutan pelayanan masyarakat. Aktualisasi konsep “RATER” juga diterapkan dalam penerapan kualitas pelayanan pegawai baik pegawai pemerintah maupun non pemerintah dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Lebih jelasnya dapat diuraikan mengenai bentuk-bentuk aplikasi kualitas pelayanan dengan menerapkan konsep “RATER” yang dikemukakan oleh Parasuraman (2001: 32) sebagai berikut:

1. **Ketanggapan (*Responsiveness*):** Suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Menurut Tjiptono (2012 : 175) berkenaan dengan kesediaan dan

kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera. Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapat pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif (Parasuraman, 2001:52). Suatu organisasi sangat menyadari pentingnya kualitas layanan daya tanggap atas pelayanan yang diberikan. Setiap orang yang mendapat pelayanan sangat membutuhkan penjelasan atas pelayanan yang diberikan agar pelayanan tersebut jelas dan dimengerti. Untuk mewujudkan dan merealisasikan hal tersebut, maka kualitas layanan daya tanggap mempunyai peranan penting atas pemenuhan berbagai penjelasan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Apabila pelayanan daya tanggap diberikan dengan baik atas penjelasan yang bijaksana, penjelasan yang mendetail, penjelasan yang membina, penjelasan yang mengarahkan dan yang bersifat membujuk, apabila hal tersebut secara jelas dimengerti oleh individu yang mendapat pelayanan, maka secara langsung pelayanan

daya tanggap dianggap berhasil, dan ini menjadi suatu bentuk keberhasilan prestasi kerja.

2. Jaminan dan kepastian (*Assurance*): Pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun. Menurut Tjiptono (2012 : 175) berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dan keyakinan pelanggan (*confidence*). Setiap bentuk pelayanan memerlukan adanya kepastian atas pelayanan yang diberikan. Bentuk kepastian dari suatu pelayanan sangat ditentukan oleh jaminan dari pegawai yang memberikan pelayanan, sehingga orang yang menerima pelayanan merasa puas dan yakin bahwa segala bentuk urusan pelayanan yang dilakukan atas tuntas dan selesai sesuai dengan kecepatan, ketepatan, kemudahan, kelancaran dan kualitas layanan yang diberikan (Parasuraman, 2001: 69). Jaminan atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai sangat ditentukan oleh performance atau kinerja pelayanan, sehingga diyakini bahwa pegawai tersebut mampu memberikan pelayanan yang handal, mandiri dan profesional yang berdampak pada kepuasan pelayanan yang diterima. Selain dari performance tersebut, jaminan dari suatu pelayanan juga ditentukan dari adanya komitmen organisasi yang kuat, yang menganjurkan agar setiap pegawai memberikan pelayanan secara serius dan sungguh-sungguh untuk memuaskan orang yang dilayani. Bentuk

jaminan yang lain yaitu jaminanterhadap pegawai yang memiliki perilaku kepribadian (*personality behavior*) yang baik dalam memberikan pelayanan, tentu akan berbeda pegawai yang memiliki watak atau karakter yang kurang baik dan yang kurang baik dalam memberikan pelayanan (Margaretha, 2003: 201).

- 3. Bukti fisik (*Tangible*):** Kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Hal ini meliputi fasilitas fisik (contoh: gedung, gudang, dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya. Menurut Tjiptono, (2012: 175) berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, sumber daya manusia, dan materi komunikasi perusahaan. Pengertian bukti fisik dalam kualitas pelayanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan (Parasuraman, 2001: 32). Berarti dalam memberikan pelayanan, setiap orang yang menginginkan pelayanan dapat merasakan pentingnya bukti fisik yang ditunjukkan oleh pengembang pelayanan, sehingga pelayanan

yang diberikan memberikan kepuasan. Bentuk pelayanan bukti fisik biasanya berupa sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia, teknologi pelayanan yang digunakan, performance pemberi pelayanan yang sesuai dengan karakteristik pelayanan yang diberikan dalam menunjukkan prestasi kerja yang dapat diberikan dalam bentuk pelayanan fisik yang dapat dilihat. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi modern dan maju, pertimbangan dari para pengembang pelayanan, senantiasa mengutamakan bentuk kualitas kondisi fisik yang dapat memberikan apresiasi terhadap orang yang memberi pelayanan. Martul (2004: 49) menyatakan bahwa kualitas pelayanan berupa kondisi fisik merupakan bentuk kualitas pelayanan nyata yang memberikan adanya apresiasi dan membentuk imej positif bagi setiap individu yang dilayaninya dan menjadi suatu penilaian dalam menentukan kemampuan dari pengembang pelayanan tersebut memanfaatkan segala kemampuannya untuk dilihat secara fisik, baik dalam menggunakan alat dan perlengkapan pelayanan, kemampuan menginovasi dan mengadopsi teknologi, dan menunjukkan suatu performance tampilan yang cakap, berwibawa dan memiliki integritas yang tinggi sebagai suatu wujud dari prestasi kerja yang ditunjukkan kepada orang yang mendapat pelayanan.

- 4. Perhatian (*Empathy*):** Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang

pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoprasian yang nyaman bagi pelanggan. Menurut Tjiptono, (2012:175) perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. Setiap kegiatan atau aktivitas pelayanan memerlukan adanya pemahaman dan pengertian dalam kebersamaan asumsi atau kepentingan terhadap suatu hal yang berkaitan dengan pelayanan. Pelayanan akan berjalan dengan lancar dan berkualitas apabila setiap pihak yang berkepentingan dengan pelayanan memiliki adanya rasa empati atau perhatian (*empathy*) dalam menyelesaikan atau mengurus atau memiliki komitmen yang sama terhadap pelayanan (Parasuraman, 2001: 40). Empati dalam suatu pelayanan adalah adanya suatu perhatian, keseriusan, simpatik, pengertian dan keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pelayanan untuk mengembangkan dan melakukan aktivitas pelayanan sesuai dengan tingkat pengertian dan pemahaman dari masing-masing pihak tersebut. Pihak yang memberi pelayanan harus memiliki empati memahami masalah dari pihak yang ingin dilayani. Pihak yang dilayani seyogyanya memahami keterbatasan dan kemampuan orang yang melayani, sehingga keterpaduan antara pihak yang melayani dan mendapat pelayanan memiliki perasaan yang sama. Berarti empati dalam suatu organisasi kerja menjadi sangat penting dalam memberikan suatu kualitas pelayanan sesuai prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai. Empati tersebut mempunyai inti

yaitu mampu memahami orang yang dilayani dengan penuh perhatian, keseriusan, simpatik, pengertian dan adanya keterlibatan dalam berbagai permasalahan yang dihadapi orang yang dilayani.

- 5. Keandalan (*Realibility*):** Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi. Kemampuan perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali, contohnya sebuah perusahaan barangkali memilih konsultan semata-mata berdasarkan reputasi. Apabila konsultan tersebut mampu memberikan apa yang diinginkan klien, klien tersebut bakal puas dan membayar fee konsultasi. Namun, bila konsultan mewujudkan apa yang diharapkan klien, fee konsultasi tidak akan dibayar penuh (Tjiptono, 2012 : 174). Setiap pelayanan memerlukan bentuk pelayanan yang handal, artinya dalam memberikan pelayanan, setiap pegawai diharapkan memiliki kemampuan dalam pengetahuan, keahlian, kemandirian, penguasaan dan profesionalisme kerja yang tinggi, sehingga aktivitas kerja yang dikerjakan menghasilkan bentuk pelayanan yang memuaskan, tanpa ada keluhan dan kesan yang berlebihan atas pelayanan yang diterima oleh masyarakat (Parasuraman, 2001: 48). Tuntutan kehandalan pegawai dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, mudah dan lancar menjadi syarat penilaian bagi orang yang dilayani dalam memperlihatkan aktualisasi kerja pegawai

dalam memahami lingkup dan uraian kerja yang menjadi perhatian dan fokus dari setiap pegawai dalam memberikan pelayanannya. Inti pelayanan kehandalan adalah setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal, mengetahui mengenai seluk beluk prosedur kerja, mekanisme kerja, memperbaiki berbagai kekurangan atau penyimpangan yang tidak sesuai dengan prosedur kerja dan mampu menunjukkan, mengarahkan dan memberikan arahan yang benar kepada setiap bentuk pelayanan yang belum dimengerti oleh masyarakat, sehingga memberi dampak positif atas pelayanan tersebut yaitu pegawai memahami, menguasai, handal, mandiri dan profesional atas uraian kerja yang ditekuninya (Parasuraman, 2001: 101). Kaitan dimensi pelayanan reliability (kehandalan) merupakan suatu yang sangat penting dalam dinamika kerja suatu organisasi. Kehandalan merupakan bentuk ciri khas atau karakteristik dari pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi. Kehandalan dalam pemberian pelayanan dapat terlihat dari kehandalan memberikan pelayanan sesuai dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki, kehandalan dalam terampil menguasai bidang kerja yang diterapkan, kehandalan dalam penguasaan bidang kerja sesuai pengalaman kerja yang ditunjukkan dan kehandalan menggunakan teknologi kerja. Sunyoto (2004: 16) kehandalan dari suatu individu organisasi dalam memberikan pelayanan sangat diperlukan untuk menghadapi gerak dinamika kerja yang terus bergulir menuntut kualitas layanan yang tinggi sesuai kehandalan individu pegawai.

b) Karakteristik Jasa

Menurut Griffin dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2008:6) menyebutkan karakteristik jasa sebagai berikut :

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar dan dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan.
2. *Unstorability* (tidak dapat disimpan). Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga inseparability (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.
3. *Customization* (kustomisasi). Jasa sering kali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sedangkan menurut Kotler dalam Hurriyati (2010:28) bahwa jasa memiliki empat ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu sebagai berikut :

- a. Tidak berwujud

Hal ini menyebabkan konsumen tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar dan merasakan hasilnya sebelum mereka membelinya. Untuk mengurangi ketidakpastian, konsumen akan mencari informasi tentang jasa tersebut, seperti lokasi perusahaan, para penyedia dan penyalur jasa, peralatan dan alat komunikasi yang digunakan serta harga jasa produk tersebut.

b. Tidak terpisahkan

Jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, yaitu perusahaan jasa yang menghasilkannya. Jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat bersamaan. Jika konsumen membeli suatu jasa, maka ia akan berhadapan langsung dengan sumber atau penyedia jasa tersebut, sehingga penjualan jasa lebih diutamakan untuk penjualan langsung dengan skala operasi terbatas.

c. Bervariasi

Jasa yang diberikan sering kali berubah-ubah tergantung dari siapa yang menyajikannya, kapan dan dimana penyajian jasa tersebut dilakukan. Ini mengakibatkan sulitnya menjaga kualitas jasa berdasarkan suatu standar.

d. Mudah musnah

Jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah, sehingga tidak dapat dijual pada masa yang akan datang. Keadaan mudah musnah ini bukanlah suatu masalah jika permintaannya stabil, karena mudah untuk melakukan persiapan pelayanan sebelumnya. Untuk itu perlu dilakukan perencanaan produk, penetapan harga serta program promosi yang tepat untuk mengatasi ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan jasa.

Oleh karena itu, menurut Purnama dalam Saturday (2011:7) pemasaran usaha layanan wajib memperhatikan faktor *Critical The Moment of Truth* (Titik Kritis Pertemuan Antara Pelanggan Yang Menerima Layanan

dan Pemberi Layanan).

Keterangan *The Moment of Truth* yaitu sebagai berikut:

1. Pemasaran Eksternal

Segmentasi merupakan langkah awal dalam pemasaran eksternal, yaitu membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.

Variabel utama segmentasi pasar berdasarkan konsep Philip Kotler adalah:

- a) Segmentasi yang didasarkan pada aspek geografis, demografis, psikografis, dan perilaku
- b) Penentuan target pasar, yaitu mengevaluasi dan memilih satu segmen pasar atau lebih untuk dilayani
- c) Penentuan posisi pasar, yaitu suatu cara membentuk persepsi konsumen terhadap manfaat barang atau jasa.
- d) Pengembangan bauran pemasaran (*marketing mix strategy*) atau 4P (*product, promotion, price dan place*).

2. Pemasaran Internal

Sebelum layanan dipasarkan kepada pelanggan, konsep layanan harus dipasarkan dahulu kepada para karyawan. Agar para karyawan tertarik untuk turut memberikan kontribusi maksimal dalam memasarkan layanan kepada konsumen. Faktor kunci keberhasilan pemasaran internal terletak pada pengelolaan manusia yang memberikan layanan (*people*) atau manajemen sumber daya manusia. Organisasi usaha layanan harus diawali suatu komitmen yang

kemudian ditanamkan menjadi suatu budaya perusahaan.

3. Pemasaran Interaktif

Sasaran pemasaran interaktif untuk memastikan apakah fungsi, kualitas dan janji-janji layanan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dapat dipenuhi oleh karyawan perusahaan. Tahap pemasaran interaktif terjadi kontak antara pihak perusahaan dan konsumen. Dalam pemasaran interaktif, selain membangun kualitas layanan perusahaan harus membuat konsumen merasa bahwa mereka penting. Pemasaran usaha layanan yang memiliki karakteristik unik memerlukan strategi pemasaran yang juga khusus. Salah satu cara utama mendiferensikan perusahaan jasa adalah dengan memberikan jasa berkualitas lebih tinggi dari pada pesaing secara konsisten. Kuncinya adalah memenuhi atau melebihi harapan pelanggan terhadap kualitas.

D. Bauran Pemasaran Jasa

Jasa merupakan aktivitas atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lainnya dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan. Jasa tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, berubah-ubah dan tidak tahan lama. Setiap karakteristik mempunyai masalah dan memerlukan strategi. Pada pemasaran jasa pendekatan strategis diarahkan pada kemampuan pemasar menemukan cara untuk mewujudkan yang tidak berwujud, meningkatkan produktivitas penyedia yang tidak terpisahkan dari produk itu, membuat standar kualitas sehubungan dengan

adanya variabilitas dan mempengaruhi gerakan permintaan dan pemasok kapasitas mengingat jasa tidak tahan lama.

Secara umum strategi pemasaran jasa diterapkan dalam konteks perusahaan secara keseluruhan, tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal, tapi juga pemasaran internal untuk memotivasi karyawan dan pemasaran interaktif untuk menciptakan keahlian penyediaan jasa. Pemasaran dalam suatu perusahaan menghasilkan kepuasan pelanggan serta kesejahteraan konsumen dalam jangka panjang sebagai kunci untuk memperoleh profit/laba. Hal ini berlaku bagi perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa maupun industri non-jasa. Walaupun terdapat persamaan tujuan pada kedua jenis industri tersebut, diperlukan strategi pemasaran yang berbeda untuk masing-masing jenis industri. Perbedaan strategi tersebut dipengaruhi oleh ciri-ciri dasar yang berbeda dari jenis produk yang dihasilkan.

Menurut Hurriyati (2010:48) definisi bauran pemasaran merupakan unsur-unsur pemasaran yang saling terkait, dibaurkan, diorganisir dan digunakan dengan tepat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran dengan efektif sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Kotler dalam Hurriyati (2010:47) menyatakan bahwa definisi bauran pemasaran ialah sekumpulan alat pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran.

Menurut Zeithalm dan Bitner dalam Hurriyati (2010:48) menyatakan bahwa konsep bauran pemasaran tradisional (*tradisional marketing mix*) terdiri dari 4P, yaitu : produk (*product*), harga (*price*), tempat/lokasi (*place*) dan promosi

(*promotion*).

Sementara itu, untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas (*expanded marketing mix for service*) dengan penambahan unsur non- tradisional marketing mix, yaitu : orang (*people*), fasilitas fisik (*physical evidence*) dan proses (*process*), sehingga menjadi tujuh unsur. Masing-masing dari tujuh unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan tergantung satu sama lainnya dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya.

Penambahan unsur bauran pemasaran jasa dilakukan antara lain karena jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk, yaitu tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, beraneka ragam dan mudah lenyap.

Dengan demikian, unsur bauran pemasaran jasa terdiri atas tujuh hal, yaitu :

1. Produk Jasa

Saladin (2007:71) mendefinisikan produk ialah sekelompok sifat-sifat yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) didalamnya sudah tercakup warna, harga, kemasan, prestise perusahaan dan pelayanan yang diberikan produsen yang dapat diterima oleh konsumen sebagai kepuasan yang ditawarkan terhadap keinginan atau kebutuhan-kebutuhan konsumen.

Sedangkan menurut Kotler dalam Hurriyati (2010:50) menyatakan bahwa definisi produk jasa ialah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk yang ditawarkan meliputi barang fisik, jasa, orang atau pribadi,

tempat, organisasi dan ide. Jadi produk dapat berupa manfaat *tangible* maupun *intangible* yang dapat memuaskan pelanggan.

Untuk merencanakan penawaran atau produk, pemasar perlu memahami tingkatan produk, yaitu sebagai berikut :

- a) Produk utama/inti (*core benefit*), yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk
- b) Produk generik (*generic product*), yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar.
- c) Produk harapan (*expected product*), yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara normal diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
- d) Produk pelengkap (*augmented product*), yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambahkan berbagai manfaat dan layanan, sehingga dapat memberikan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk pesaing.
- e) Produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk di masa mendatang.

Jadi, pada dasarnya produk adalah sekumpulan nilai kepuasan yang kompleks. Nilai sebuah produk ditetapkan oleh pembeli berdasarkan manfaat yang akan mereka terima dari produk tersebut.

2. Tarif/Harga Jasa (*Price*)

Menurut Laksana (2008:105), pengertian harga merupakan jumlah

uang yang diperlukan sebagai penukar berbagai kombinasi produk dan jasa. Penentuan harga merupakan titik kritis dalam bauran pemasaran jasa karena harga menentukan pendapat dari suatu bisnis. Keputusan penentuan harga juga sangat signifikan di dalam penentuan nilai ataupun manfaat yang dapat diberikan kepada pelanggan dan memainkan peranan penting dalam gambaran kualitas jasa. Strategi penentuan tarif dalam perusahaan jasa dapat menggunakan penentuan tarif premium pada saat permintaan tinggi dan tarif diskon pada saat permintaan menurun.

Prinsip-prinsip penetapan harga menurut Zeithalm dan Bitner dalam Hurriyati (2010:52) ialah sebagai berikut :

- a) Perusahaan harus mempertimbangkan sejumlah faktor dalam menetapkan harga, mencakup : pemilihan tujuan penetapan harga, menentukan tingkat permintaan, prakiraan biaya, menganalisis harga yang ditetapkan dan produk yang ditawarkan pesaing, pemilihan metode penetapan harga serta menentukan harga akhir
- b) Perusahaan tidak harus selalu berupaya mencari profit maksimum melalui penetapan harga maksimum, tetapi dapat pula dicapai dengan cara memaksimumkan penerimaan sekarang, memaksimumkan penguasaan pasar atau kemungkinan lainnya
- c) Para pemasar hendaknya memahami seberapa responsif permintaan terhadap perubahan harga untuk mengevaluasi sensitifitas harga, para pemasar dapat menghitung elastisitas permintaan
- d) Berbagai jenis biaya harus dipertimbangkan dalam menetapkan

harga, termasuk didalamnya adalah biaya langsung dan tidak langsung, biaya tetap dan biaya variable serta biaya lain-lainnya

- e) Harga-harga para pesaing akan mempengaruhi tingkat permintaan jasa yang ditawarkan sehingga harga pesaing harus turut dipertimbangkan dalam proses penetapan harga
- f) Berbagai cara atau variasi penetapan harga yang ada mencakup markup, sasaran perolehan, nilai yang dapat diterima, faktor psikologis dan harga lainnya
- g) Setelah penetapan struktur harga, perusahaan menyesuaikan harganya dengan menggunakan harga psikologis, diskon harga, harga promosi serta harga bauran produk.

Menurut Zeithalm dan Bitner dalam Hurriyati (2010:54), menyatakan bahwa ada tiga dasar untuk menetapkan harga yang biasa digunakan dalam menentukan harga, yaitu:

- a. Penetapan harga berdasarkan biaya (*cost-based pricing*).
- b. Penetapan harga berdasarkan persaingan (*competition-based pricing*).
- c. Penetapan harga berdasarkan permintaan (*demand-based*).

3. Tempat / Lokasi Pelayanan (Place/Service pricing).

Menurut Laksana (2008:123), definisi saluran pemasaran ialah serangkaian perusahaan yang terkait dengan semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan jasa dan status pemiliknya dari produsen ke konsumen.

Untuk produk industri *manufaktur place* diartikan sebagai saluran distribusi. Sedangkan untuk produk industri jasa, *place* diartikan sebagai tempat pelayanan jasa. Lokasi pelayanan jasa yang digunakan dalam memasok jasa kepada pelanggannya yang dituju merupakan keputusan kunci. Keputusan mengenai lokasi pelayanan yang akan digunakan melibatkan pertimbangan bagaimana penyerahan jasa kepada pelanggan dan dimana itu akan berlangsung. Tempat juga penting sebagai lingkungan dimana dan bagaimana jasa akan diserahkan, sebagai bagian dari nilai dan manfaat dari jasa.

Lokasi sering berhubungan dengan keputusan yang dibuat oleh perusahaan mengenai dimana operasi dan stafnya akan ditempatkan. Yang paling penting dari lokasi adalah tipe dan tingkat interaksi yang terlibat. Terdapat tiga macam tipe interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan yang berhubungan dengan pemilihan lokasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Pelanggan mendatangi penyedia jasa
- b. Penyedia jasa mendatangi pelanggan
- c. Penyedia jasa dan pelanggan melakukan interaksi melalui perantara

Untuk tipe interaksi dimana pelanggan mendatangi penyedia jasa, letak lokasi menjadi sangat penting. Didalam interaksi itu penyedia jasa yang menginginkan pertumbuhan dapat mempertimbangkan menawarkan jasa mereka di beberapa lokasi. Jika penyedia jasa mendatangi pelanggan, maka letak lokasi menjadi tidak begitu penting meskipun perlu dipertimbangkan pula kedekatan terhadap pelanggan untuk menjaga kualitas

jasa yang akan diterima. Sementara itu, dalam kasus penyedia jasa dan pelanggan menggunakan media perantara dalam berinteraksi, maka letak lokasi dapat diabaikan meskipun beberapa media perantara memerlukan interaksi fisik antara mereka dengan pelanggan.

4. Promosi (*Promotion*)

Menurut Saladin (2007:123) promosi ialah suatu komunikasi informasi penjual dan pembeli yang bertujuan untuk merubah sikap dan tingkah laku pembeli atau pelanggan yang tadinya tidak mengenal menjadi mengenal sehingga menjadi pembeli dan tetap mengingat produk dan jasa tersebut.

Definisi promosi menurut Laksana (2008:133) ialah suatu bentuk komunikasi dari penjual dan pembeli yang berasal dari informasi yang tepat yang bertujuan untuk merubah sikap dan tingkah laku pembeli yang tadinya tidak mengenal menjadi mengenal, sehingga menjadi pembeli dan tetap mengingat produk dan jasa tersebut.

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.

Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Secara rinci ketiga tujuan promosi tersebut dapat

dijabarkan sebagai berikut :

- a) Menginformasikan (*informing*), dapat berupa menginformasikan pasar mengenai keberadaan suatu produk baru, memperkenalkan cara pemakaian yang baru dari suatu produk, menyampaikan perubahan harga kepada pasar, menjelaskan cara kerja suatu produk, menginformasikan jasa-jasa yang disediakan oleh perusahaan, meluruskan kesan yang keliru, mengurangi ketakutan dan kekhawatiran pembeli dan membangun citra perusahaan
- b) Membujuk pelanggan sasaran (*persuading*), untuk membentuk pilihan merek, mengalihkan pilihan ke merek tertentu, mengubah persepsi pelanggan terhadap atribut produk, mendorong pembeli untuk belanja saat itu juga dan mendorong pembeli untuk menerima kunjungan wiraniaga (salesmen).
- c) Mengingatkan (*reminding*), dapat terdiri atas mengingatkan pembeli bahwa produk yang bersangkutan dibutuhkan dalam waktu dekat, mengingatkan pembeli akan tempat-tempat yang menjual produk perusahaan, membuat pembeli tetap ingat walaupun tidak ada kampanye iklan dan menjaga agar ingatan pertama pembeli jatuh pada produk perusahaan.

Meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu sering disebut bauran promosi (promotion mix), diantaranya ialah ;

- a) *Personal selling* ialah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya.
- b) *Mass selling* merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai dalam satu waktu. Ada dua bentuk utama mass selling, yaitu periklanan dan publisitas.
- c) Periklanan merupakan salah satu bentuk promosi yang paling banyak digunakan perusahaan dalam mempromosikan produknya. Iklan ialah bentuk komunikasi tidak langsung yang didasarkan kepada informasi tentang keunggulan atau keuntungan suatu produk yang disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran seseorang untuk melakukan pembelian.
- d) Promosi penjualan (*sales promotion*) adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan. Tujuan dari promosi penjualan sangat beraneka ragam. Melalui promosi penjualan perusahaan dapat menarik pelanggan baru, mempengaruhi pelanggannya untuk mencoba produk pesaing,

mendorong pelanggan membeli lebih banyak, menyerang aktivitas promosi pesaing, meningkatkan impulse buying (pembelian tanpa rencana sebelumnya) atau mengupayakan kerjasama yang lebih erat dengan pengecer.

e) Hubungan masyarakat (*public relations*) merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.

f) *Direct marketing* ialah sistem pemasaran yang bersifat interaktif yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi. Dalam *direct marketing*, komunikasi promosi ditunjukan langsung kepada konsumen individual dan tujuan agar pesan-pesan tersebut ditanggapi konsumen yang bersangkutan.

g) *Word of Mouth* pentingnya penyerahan dan komunikasi dari mulut ke mulut merupakan salah satu ciri khusus dari promosi dalam bisnis jasa. Pelanggan seringkali memperhatikan dengan teliti penyerahan jasa dan kemudian menceritakan pengalamannya pada pelanggan potensial lainnya. Mereka yang senang dapat memberikan masukan pada penyedia jasa dan pada kenyataannya beberapa bisnis khususnya didirikan untuk menawarkan jasa seperti itu. Penelitian atas rekomendasi perseorangan melalui *word of mouth* menjadi salah satu sumber yang penting dimana orang yang

menyampaikan rekomendasi secara perseorangan sering kali lebih disukai sebagai sumber informasi.

Pelanggan memiliki harapan yang nyata. Pertama mereka memutuskan untuk membeli, pelanggan memulai interaksi dengan penyedia jasa dan menemukan kualitas teknik dan fungsional dari jasa yang ditawarkan. Sebagai hasil dari pengalaman dan interaksi dan menilai kualitas jasa tadi, pelanggan dapat menjadi tertarik atau dapat pula tidak kembali lagi. Positif atau negatifnya komunikasi word of mouth akan berpengaruh pada luasnya pengguna lain jasa. (Ratih Hurriyati, 2010:57-62).

5. Orang (*People*)

Menurut Hurriyati (2010:62), bahwa definisi orang (*people*) dalam bauran pemasaran jasa ialah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen-elemen dari "*people*" adalah pegawai perusahaan, konsumen dan konsumen lain dalam lingkungan jasa. Semua sikap dan tindakan karyawan bahkan cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan mempunyai pengaruh terhadap persepsi konsumen atau keberhasilan penyampaian jasa (*service encounter*).

Semua karyawan yang berhubungan dengan konsumen dapat disebut sebagai tenaga penjual. Pemasaran merupakan pekerjaan semua personel organisasi jasa. Oleh karena itu, sangat penting semua perilaku karyawan jasa harus diorientasikan kepada konsumen. Itu berarti organisasi jasa harus

merekrut dan mempertahankan karyawan yang mempunyai skill, sikap, komitmen dan kemampuan dalam membina hubungan baik dengan konsumen.

People dalam jasa ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi semua organisasi. Oleh perusahaan jasa unsur *people* ini bukan hanya memegang peranan penting dalam bidang produksi atau operasional saja, tetapi dalam melakukan hubungan kontak langsung dengan konsumen. Perilaku orang-orang yang terlibat langsung ini sangat penting dalam mempengaruhi mutu jasa yang ditawarkan dan image perusahaan yang bersangkutan. Elemen-elemen *people* ini memiliki aspek, yaitu :

a. Service People

Untuk organisasi jasa, service people biasanya memegang jabatan ganda, yaitu mengadakan jasa dan menjual jasa tersebut. Melalui pelayanan yang baik, cepat ramah, teliti dan akurat dapat menciptakan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik perusahaan.

b. Customer

Faktor lain yang mempengaruhi adalah hubungan yang ada diantara para pelanggan. Pelanggan dapat memberikan persepsi kepada pelanggan lain tentang kualitas jasa yang pernah didapatnya dari perusahaan. Keberhasilan dari perusahaan jasa berkaitan erat

dengan seleksi, pelatihan, motivasi dan manajemen dari sumber daya manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam pemasaran jasa telah mengarah perhatian yang besar pada pemasaran internal. Pemasaran internal semakin diakui perusahaan jasa dalam menentukan suksesnya pemasaran ke pelanggan eksternal.

6. Sarana Fisik (*Physical Evidence*)

Menurut Zeithalm dan Bitner dalam Hurriyati (2010:63) menyatakan bahwa sarana fisik merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan.

Unsur- unsur yang termasuk di dalam sarana fisik antara lain lingkungan fisik, dalam hal ini bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya yang disatukan dengan service yang diberikan seperti tiket, sampul, label dan lain sebagainya.

Menurut Lovelock dalam Hurriyati (2010:63) menyatakan bahwa perusahaan melalui tenaga pemasarnya menggunakan tiga cara dalam mengelola bukti fisik yang strateginya yaitu sebagai berikut :

- a) *An attention-creating medium*, perusahaan jasa melakukan diferensiasi dengan pesaing dan membuat sarana fisik semenarik mungkin untuk menjaring pelanggan dari target pasarnya
- b) *As an message-creating medium*, menggunakan simbol atau

isyarat untuk mengkomunikasikan secara intensif kepada audiens mengenai kekhususan kualitas dari produk jasa

- c) *An effect-creating medium*, baju seragam yang berwarna, bercorak, suara dan desain untuk menciptakan sesuatu yang lain dari produk jasa yang ditawarkan.

7. Proses (Process)

Menurut Zeithalm dan Bitner dalam Hurriyati (2010:64) menyatakan bahwa proses ialah semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa.

Dalam bahasa Inggrisnya ialah “*The actual procedures, mechanism and flow of activities by which the service is delivered the service delivery and operating system*”.

Elemen proses ini mempunyai arti suatu upaya perusahaan dalam menjalankan dan melaksanakan aktifitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Untuk perusahaan jasa, kerja sama antara pemasaran dan operasional sangat penting dalam elemen proses ini, terutama dalam melayani segala kebutuhan dan keinginan konsumen. Jika dilihat dari sudut pandang konsumen, maka kualitas jasa diantaranya dilihat dari bagaimana jasa menghasilkan fungsinya.

Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan sering memasarkan sistem penyerahan jasa sebagai bagian dari jasa itu sendiri. Selain itu, keputusan dalam manajemen

operasi adalah sangat penting untuk suksesnya pemasaran jasa.

Seluruh aktifitas kerja adalah proses, proses melibatkan prosedur-prosedur, tugas-tugas, jadwal-jadwal, mekanisme-mekanisme, aktivitas-aktivitas dan rutinitas- rutinitas dengan produk jasa di salurkan pada pelanggan. Identifikasi manajemen proses sebagai aktifitas terpisah adalah pra syarat bagi perbaikan jasa. Pentingnya elemen proses ini khususnya dalam bisnis jasa disebabkan oleh persediaan jasa yang tidak dapat disimpan.

E. Matrik Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Faktor strategi internal menurut Hunger dan Wheelen (2001:159) ialah isu- isu lingkungan strategis untuk mengetahui lingkungan di dalam perusahaan, dan sejauh mana kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam menentukan kondisi yang akan datang untuk meraih peluang dan menghindari ancaman yang ada. Faktor strategi internal yang mencakup faktor distribusi, faktor produk, faktor harga, faktor perencanaan.

Setelah faktor strategi internal diidentifikasi, maka perlu dilakukan analisis dengan matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), dengan tahapan sebagai berikut (Utama dan Mahadewi, 2012:151):

1. Buatlah daftar faktor-faktor internal, yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*).
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor- faktor tersebut terhadap posisi strategis pengembangan (semua

bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

3. Memberikan peringkat (rating) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan, yang memiliki 1 (sangat lemah), 2 (tidak begitu lemah), 3 (cukup kuat), 4 (sangat kuat). Jadi, nilai (rating) mengacu pada kondisi perusahaan atau objek.
4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi objek yang dinilai.

Jika nilainya dibawah 1,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan atau objek adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Menurut Putong dalam Burami (2013:25) bahwa cara menentukan bobot setiap indikator dari faktor-faktor internal maupun eksternal yaitu dengan menggunakan Skala prioritas mulai dari 4 (sangat penting) sampai dengan 1 (tidak penting) pada variable bersifat positif. Sedangkan pada variabel bersifat negatif diberi nilai sebaliknya. Kemudian kalikan nilai skala prioritas (SP) dengan konstanta (K). Penentuan nilai konstanta didasarkan pada nilai tertinggi yaitu 4 dengan asumsi bahwa semua indikator dianggap baik. Masing-masing nilai $SP \times K$ dibagi dengan total nilai $SP \times K$ untuk memperoleh nilai bobot.

Tabel 2.1 Faktor-Faktor Internal

Pemanfaatan dari fenomena (Indikator dilihat dari 7 bauran pemasaran)	Bobot	Rating	Skor
<ul style="list-style-type: none"> • Kepekaan terhadap perubahan pasar Mengerti bagaimana dan mengapa konsumen membeli produknya • Cepat tanggap terhadap kebutuhan konsumen • Respon pembaharuan terhadap kebutuhan pelanggan • Loyalitas Konsumen • Kemampuan untuk meraih segmen pasar • Kemampuan untuk menghasilkan produk/jasa yang berkualitas • Pemahaman tentang kemampuan yang dimiliki oleh pesaing • Pelayanan terhadap konsumen • Kemampuan manajerial dan pengalaman • Kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan • Peranan bagian pemasaran terhadap jasa yang ditawarkan/dijual • Dapat menciptakan image yang kuat • Standar Tarif Kursus • Kemampuan dalam membina hubungan 			

<p>dengan saluran distribusi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam penyediaan fasilitas bagi kenyamanan konsumen (seperti AC, TV kabel, wifi, telepon, ruang pertemuan, <i>lobby</i>, <i>restaurant</i>, dan lain sebagainya) • Kemampuan dari karyawan dalam memberikan informasi dan pelayanan mengenai pemakaian produk atau jasa • Kemampuan untuk membuat forecast • Pemahaman mengenai kapan jasa/produk lama harus diganti dengan jasa/produk yang baru • Lokasi LKP • Mencegah terjadinya perang harga • Faktor menekan biaya 			
---	--	--	--

Sumber: (Utama dan Mahadewi, 2012:151)

Faktor strategi eksternal menurut Hunger dan Wheelen, (2001:117), adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan, faktor strategi eksternal terdiri atas: Faktor demografi, hukum dan politik, ekonomi, sosiokultural.

Jika faktor-faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman telah diidentifikasi, maka dilanjutkan dengan analisis faktor-faktor

strategis eksternal dengan tahapan di bawah ini):

1. Buatlah daftar faktor-faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting)

Berdasarkan pengaruh faktor- faktor tersebut terhadap posisi strategis pengembangan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- a) Memberikan peringkat (rating) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor peluang dan ancaman, yang memiliki nilai 1 (sangat terancam), 2 (tidak begitu terancam), 3 (cukup berpeluang), 4 (sangat berpeluang).
- b) Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing factor untuk menentukan nilai skornya.
- c) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi objek yang dinilai.
- d) Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara eksternal perusahaan atau objek terancam, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi eksternal yang berpeluang besar.

Tabel 2.2 Faktor-faktor Eksternal

Pemanfaatan dari fenomena	Bobot	Rating	Skor
---------------------------	-------	--------	------

<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuasi nilai tukar • Perubahan politik • Inflasi • Perubahan dan kondisi sosial-ekonomi • Perubahan teknologi • Pertumbuhan pasar • Peraturan pemerintah • Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi • Mudah menerima saran • Ukuran pasar • Respon yang tinggi pada penjualan dan promosi serta periklanan • Perubahan selera 			
--	--	--	--

Sumber: (Utama dan Mahadewi, 2012:153)

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal *Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia

bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Gambar 2.2 Diagram Cartesius



Sumber: (Rangkuti, 2008:20).

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 (*Growth oriented strategy*).

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 (produk/jasa).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk- produk baru dalam industri microcomputer.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal (Rangkuti,2008:20).

F. Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2008:18-19), analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat juga meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat

meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan atau dianggap perusahaan.

Menurut Utama dan Mahadewi (2012:150) Analisis SWOT adalah alat analisis yang umumnya digunakan untuk merumuskan strategi atas identifikasi berbagai faktor strategis berdasarkan intuisi (pemahaman dan pengetahuan) *expert* terhadap suatu objek.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal, yang berupa peluang dan ancaman, dengan faktor internal, yang berupa kekuatan dan kelemahan, sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi perusahaan atau dianggap perusahaan.

Tripomo dan Udan (2005:118) mendefinisikan analisis SWOT adalah “Penilaian/assessment terhadap indentifikasi situasi untuk menemukan apakah suatu kondisi dikatakan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman yang dapat di uraikan sebagai berikut:

- a. Kekuatan (*Strenght*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani peluang dan ancaman.
- b. Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menagani kesempatan dan ancaman.
- c. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang

berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

- d. Ancaman (*Threat*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/terancam bila di hadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

G. Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT (Rangkuti, 2008:31).

Tahapan perumusan strategi alternatif melalui matriks SWOT adalah sebagai berikut (Utama dan Mahadewi, 2012:154) :

1. Letakkan daftar kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman di sel masing- masing pada matriks SWOT.
2. Interpretasikan dan kombinasikan kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang kemudian catat hasilnya dalam sel strategi SO (*Strenghts Opportunities*).
3. Interpretasikan dan kombinasikan kelemahan-kelemahan dan peluang-peluang, kemudian catat hasilnya dalam sel strategi WO (*Weakneses*

Opportunities).

4. Interpretasikan dan kombinasikan kekuatan-kekuatan dan ancaman-ancaman kemudian catat hasilnya dalam sel strategi ST (*Strengths Threats*).
5. Interpretasikan dan kombinasikan kelemahan-kelemahan serta ancaman-ancaman, kemudian catat hasilnya dalam sel strategi WT

Tabel 2.3 Matriks SWOT

IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Kekuatan Internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Kelemahan Internal
EFAS	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor- Faktor Peluang Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
Treaths (T) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal		

Sumber: (Utama dan Mahadewi, 2012:155)

- a. Strategi SO : Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- b. Strategi ST : Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO : Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang

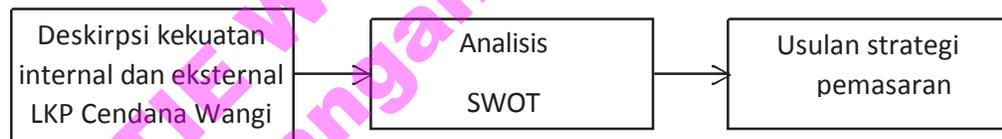
ada.

- d. Strategi WT : Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian ini terdiri dari tiga proses. Pertama menganalisis kekuatan internal dan eksternal secara diskriptif kualitatif, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis strategi bersaing generik LKP Cendana Wangi, dan memberi masukan terkait strategi bersaing yang bisa dikembangkan. Jika digambarkan kerangka pemikiran disusun sebagai berikut.

Bagan 2.1. Kerangka Penelitian



Penelitian Terdahulu

Tesis yang ditulis oleh Arie Subianto, Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta yang ditulis pada tahun 2016, “Analisis Swot Tentang Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Di Klinik Bunda” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh klinik Bunda berdasarkan

posisi matriks IE. Penelitian ini merupakan penelitian gabungan secara kualitatif dan kuantitatif berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE dengan metode analisis deskriptif.

Tesis yang berjudul Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot di Smp Negeri 1 Bawen Kabupaten Semarang, diajukan oleh Edi Sujoko, Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan-Fkip Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga pada tahun 2014. Penelitian ini termasuk jenis penelitian pengembangan yaitu merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan untuk menguji keefektifan produk tersebut. Namun dalam penelitian ini dibatasi sampai pada menghasilkan produk saja yaitu menghasilkan sebuah draft rencana strategis peningkatan mutu SMPN 1 Bawen Kabupaten Semarang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam meningkatkan mutu di SMPN 1 Bawen; (2) Menyusun strategi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu SMPN 1 Bawen berdasarkan analisis SWOT. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen untuk memperoleh data tentang bagaimana rencana strategis sekolah disusun juga untuk mendapatkan data tentang kondisi riil sekolah. Metode FGD juga digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal agar dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sekolah. Hasil analisis SWOT dari aspek input, proses dan output untuk meningkatkan mutu sekolah menyatakan posisi SMPN 1 Bawen berada pada kuadran SO, yang mendukung strategi agresif untuk

mendukung pertumbuhan sekolah maka dibuat rencana strategis yang memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang yang ada. Rencana strategis yang dibuat meliputi rencana strategis aspek input, proses dan output.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Disain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Format deskriptif kualitatif menurut Bungin (2007: 68) dilakukan dalam bentuk studi kasus. Format ini tidak memiliki ciri menyebar di permukaan, tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena. Dari ciri yang seperti itu, dimungkinkan studi ini dapat sangat mendalam. Satu hal yang perlu ditekankan, bahwa kedalaman data yang menjadi pertimbangan dalam penelitian model ini. Penelitian deskriptif kualitatif ini bersifat mendalam dan “menusuk” sasaran penelitian. Oleh karena itu dalam melaksanakan penelitian dengan desain seperti ini membutuhkan waktu lama.

Bungin (2007: 69) menambahkan, ciri lain dari deskriptif kualitatif studi kasus merupakan penelitian eksplorasi dan memainkan peranan yang amat penting dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial. Dengan demikian, format deskriptif kualitatif lebih tepat apabila digunakan untuk meneliti masalah-masalah yang membutuhkan studi mendalam. Unit-unit yang diteliti deskriptif kualitatif adalah individu, kelompok atau keluarga, masyarakat, dan kelembagaan sosial atau pranata sosial.

B. Definisi Konsep

1. Deskripsi Kekuatan Internal dan Eksternal

Faktor strategi internal menurut Hunger dan Wheelen (2001:159) ialah isu-isu lingkungan strategis untuk mengetahui lingkungan di dalam perusahaan, dan sejauh mana kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam menentukan kondisi yang akan datang untuk meraih peluang dan menghindari ancaman yang ada. Faktor strategi internal yang mencakup faktor distribusi, faktor produk, faktor harga, faktor perencanaan. Setelah faktor strategi internal diidentifikasi, maka perlu dilakukan analisis dengan matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary). Faktor strategi eksternal menurut Hunger dan Wheelen, (2001:117), adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan, faktor strategi eksternal terdiri atas: Faktor demografi, hukum dan politik, ekonomi, sosiokultural.

2. Analisa SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2008:18-19), analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat juga meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT

(Rangkuti,2008:31).

C. Narasumber

Penelitian ini dilakukan di LKP Cebdana Wangi. Narasumber penelitian dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperoleh olehnya (Bungin, 2007: 107). Menentukan informan bisa dilakukan oleh peneliti jika peneliti memahami masalah umum penelitian dan memahami juga anatomi masyarakat di mana penelitian tersebut dilaksanakan.

Narasumber dalam penelitian ini adalah penanggung jawab LKP Cendana Wangi yaitu Bapak Rustamaji dan staff Marketing, Peserta didik (siswa) yang sedang dalam tahapan kursus serta para peserta didik yang sudah lulus. Alasan diambilnya mereka sebagai informan penelitian ini adalah karena penanggung jawab serta marketing dianggap cukup memahami strategi bersaing pemasaran yang telah dilakukan oleh LKP Cendana Wangi guna menghadapi kompetitornya

D. Instrumen Penelitian

Validitas data merupakan suatu yang penting dan mutlak sifatnya dalam setiap penelitian. Dalam studi kasus dimana peneliti merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikan data, maka validitas hasil penelitian merupakan sesuatu yang sangat riskan sifatnya. Potensi keterlibatan atau subjektifitas peneliti dalam hal ini sangatlah besar. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi hal ini adalah dengan menggunakan berbagai macam

sumber data. Penelitian ini menggunakan dua data, yakni data primer dan sekunder sesuai dengan Creswell.J.W, (2010:189-193)

a) Data Primer, dalam penelitian ini cara mendapatkan data primer yang dipilih adalah:

1. Wawancara, merupakan proses tanya jawab yang dilakukan secara lisan oleh dua pihak. Wawancara dilakukan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun dalam daftar pertanyaan serta yang muncul spontan. Pertanyaan dalam wawancara ini diutamakan dalam tipe *open-ended*, yakni dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta atau peristiwa yang ada. Hal ini digunakan peneliti untuk lebih memahami kasus. Responden adalah pihak-pihak yang bertanggung jawab langsung dalam proses pelaksanaan strategi *Marketing* dalam meningkatkan jumlah peserta didik. Dalam Penelitian ini responden yang dipilih adalah penanggung jawab LKP Cendana Wangi dan bidang *marketing*. Selain itu pihak yang sangat berpengaruh terhadap kasus yang sedang diteliti antara lain adalah konsumen atau pengguna jasa kursus. Wawancara terhadap konsumen atau peserta dilakukan secara acak, responden yang berupa konsumen terdiri dari empat orang yaitu: pertama konsumen alumni reguler, kedua konsumen alumni non reguler, ketiga konsumen yang sedang berproses (reguler), keempat konsumen yang sedang berproses (non reguler) (nama konsumen akan disamarkan). Wawancara ini dapat diperoleh data-data tentang bagaimana strategi yang telah dan belum dijalankan oleh sanggar LKP Cendana Wangi untuk meningkatkan jumlah peserta didik, dan

mengetahui strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan jumlah peserta didik.

2. Observasi, peneliti melakukan peran sebagai *Complete Observer as Passive Participant* di lingkup obyek penelitian sesuai dengan pernyataan Spradley dalam Ahmadi, (2014:170) yang dimaksud dengan peran tersebut ialah peneliti terlibat langsung dalam kegiatan partisipan sebagai partisipan yang aktif, peneliti hadir pada saat tampilan tindakan, artinya peneliti hanya mengamati dan merekam apa yang sedang berlangsung tanpa terlibat langsung dalam aktivitas obyek penelitian seperti contoh: peneliti melihat langsung proses pelayanan *admin* di LKP Cendana Wangi sebagai salah satu bentuk program pelaksanaan strategi *Marketing* LKP Cendana Wangi. Peran peneliti mengkompilasi hasil pengamatan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan untuk memastikan data yang didapat dari hasil wawancara benar diterapkan di LKP Cendana Wangi.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang tidak secara langsung diperoleh dari obyek penelitian, pengumpulan data melalui:

1. Studi pustaka, Peneliti mempelajari permasalahan serta memperkaya informasi yang berelevansi dengan penelitian dan bersumber pada buku-buku, surat kabar, majalah, jurnal, artikel, tesis terdahulu dan lain-lain.
2. Dokumentasi, Informasi dokumenter sangat relevan untuk setiap topik dalam penelitian studi kasus. Proses pengumpulan dokumen (bahan-bahan

tertulis) sebagai dasar penelitian dapat dilakukan dengan pengumpulan data dan teori melalui dokumen-dokumen berikut ini :

- 1) Surat, memorandum, dan pengumuman resmi
- 2) Agenda, kesimpulan-kesimpulan pertemuan dan laporan-laporan peristiwa tertulis lainnya
- 3) Dokumen-dokumen administratif proposal, laporan kemajuan, dan dokumen-dokumen intern lainnya
- 4) Penelitian atau evaluasi resmi pada “*website*”
- 5) Kliping dan artikel yang muncul di media massa.

Yin.K.R, (1997:104) Manfaat dari tipe-tipe dokumen ini tidaklah selalu di sandarkan pada keakuratan atau kekurang-biasannya. Pertama, dokumen membantu memverifikasi ejaan dan judul atau nama yang benar dari organisasi-organisasi yang telah disinggung dalam wawancara. Kedua, dokumen dapat menambah rincian spesifik lainnya guna mendukung informasi dari sumber-sumber lain. Ketiga, inferensi dapat dibuat dari dokumen-dokumen.

Pelaksanaan pengumpulan dokumen ini dilakukan secara hati-hati dan tidak diterima dengan apa adanya, namun secara kritis serta dengan melakukan *review* terhadap dokumen, termasuk tujuan dan sasaran yang melingkupi keberadaan dokumen tersebut. Dari dokumen-dokumen ini diharapkan nantinya dapat diperoleh data-data tentang pelaksanaan strategi pemasaran dalam

meningkatkan jumlah peserta didik LKP Cendana Wangi. Sehingga dapat memperkuat hasil penelitian yang diperoleh dari sumber-sumber lainnya.

E. Pengumpulan Data

1. Waktu dan tempat pelaksanaan

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan pada Januari 2019 di Mantup RT 08, Baturetno, Banguntapan Bantul 55197, D.I.Yogyakarta

2. Metode

Pengumpulan data penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam (*deep interview*). Menurut Bungin (2007: 111), wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Oleh karena itu, kekhasan dari wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Wawancara mendalam dalam penelitian ini dilakukan secara terbuka bersama ketua LKP Cendana Wangi, juga untuk mengkresek apakah konsep marketing yang diterapkan sudah sesuai dengan hal aktual yang terjadi. Wawancara dilakukan dengan tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur menurut Sekaran (2006: 68) adalah “ketika pewawancara tidak memasuki situasi wawancara dengan

urutan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan kepada responden.”

F. Metoda Analisis Data

Analisis yang dipilih dalam penelitian ini adalah analisis SWOT klasik. Secara harfiah SWOT merupakan kependekan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT (Bungin, 2007: 250 dan Rangkuti, 1998: 19).

Hasil analisis SWOT bisa digunakan untuk menawarkan sebuah alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan maupun dalam sebuah manajemen perusahaan. Saran alternatif ini bisa saja merupakan saran baru yang merevisi beberapa alternatif yang telah ditentukan sebelumnya. Begitu pula bahwa saran alternatif tersebut dapat mengubah alternatif strategi dan sasaran-sasaran baru dalam kebijakan maupun manajemen perusahaan yang dapat dicapai di waktu yang akan datang.

Analisis SWOT dapat dilaksanakan untuk menganalisis kondisi kebijakan dan kemungkinan kondisi perusahaan pada saat sebelum sebuah kebijakan atau manajemen itu layak atau tidak. SWOT juga dapat dilaksanakan ketika sebuah kebijakan dan manajemen sudah berlangsung untuk memberi masukan apakah kebijakan itu dapat diteruskan, diubah

strateginya atau bahkan dihentikan sama sekali.

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Analisis SWOT ini menjadi model yang paling populer untuk analisis situasi (Rangkuti, 1998: 19).

Tabel 3.1 Matriks SWOT

	KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>—S) <i>Tuliskan kekuatan</i>	KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>—W) <i>Tuliskan kelemahan</i>
PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>—O) <i>Tuliskan peluang</i>	STRATEGI SO (Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	STRATEGI WO (Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
ANCAMAN (<i>THREATS</i>—T) <i>Tuliskan ancaman</i>	STRATEGI ST	STRATEGI WT

Sumber: (Rangkuti, 1998: 19).