

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MERAHAIH  
KEUNGGULAN KOMPETITIF DI KOPERASI KARYAWAN KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI JAWA TENGAH  
DENGAN METODE ANALISIS SWOT**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat S2**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Dwi Aris Setyawan**

**NIM : 20402300105**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MERAHAIH  
KEUNGGULAN KOMPETITIF DI KOPERASI KARYAWAN KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI JAWA TENGAH  
DENGAN METODE ANALISIS SWOT**

Disusun oleh:

**Dwi Aris Setyawan**

**NIM : 20402300105**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

جامعته سلطان أجونغ الإسلامية

Semarang, 5 September 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.

NIK : 210493032

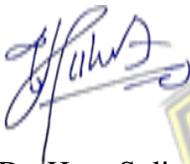
**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MERAHAIH  
KEUNGGULAN KOMPETITIF DI KOPERASI KARYAWAN KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI JAWA TENGAH  
DENGAN METODE ANALISIS SWOT**

**Disusun oleh:**  
**Dwi Aris Setyawan**  
**NIM : 20402300105**

Telah di pertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 6 September 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



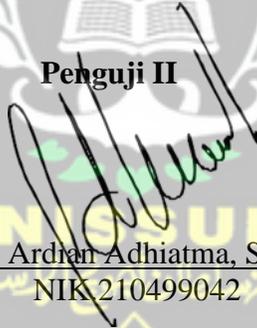
Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si  
NIK.210493032

**Penguji I**



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si  
NIK.210490020

**Penguji II**



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM  
NIK.210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Pada tanggal 6 September 2024

**Ketua Program Pasca Sarjana**



Prof. Dr. Ibnu Khajaf, SE., M.Si  
NIK.210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanya tangan dibawah ini :

Nama : Dwi Aris Setyawan  
NIM : 20402300105  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengembangan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif Di Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah dengan Metode Analisis SWOT” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 9 September 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si  
NIK.210493032

Saya yang menyatakan,



Dwi Aris Setyawan  
NIM. 20402300105

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Aris Setyawan  
NIM : 20402300105  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MERAHAIH  
KEUNGGULAN KOMPETITIF DI KOPERASI KARYAWAN  
KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI JAWA TENGAH  
DENGAN METODE ANALISIS SWOT**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 September 2024

Yang menyatakan,

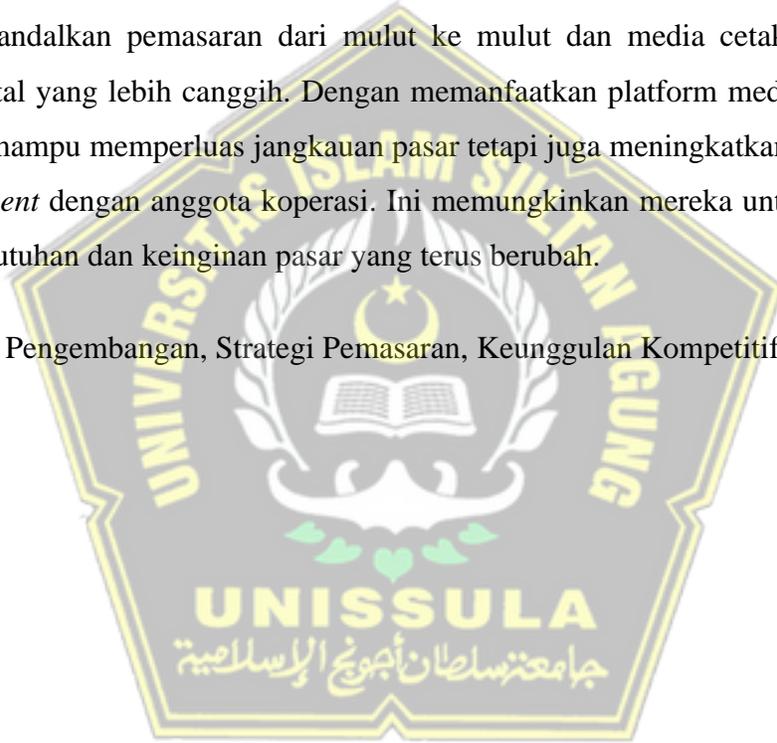


Dwi Aris Setyawan  
NIM.20402300105

## ABSTRAK

Kinerja perusahaan yang buruk maka mengakibatkan kegagalan perusahaan untuk memahami dampaknya dalam memanfaatkan kapabilitas dan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk Pengembangan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif Di Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah Dengan Metode Analisis Swot. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan Analisis SWOT. Hasil penelitian ini adalah promosi, KOKABI Semarang telah melakukan transformasi dari metode tradisional, yang sebelumnya sangat mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut dan media cetak, menuju strategi promosi digital yang lebih canggih. Dengan memanfaatkan platform media sosial, koperasi tidak hanya mampu memperluas jangkauan pasar tetapi juga meningkatkan kualitas interaksi dan *engagement* dengan anggota koperasi. Ini memungkinkan mereka untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pasar yang terus berubah.

**Kata kunci :** Pengembangan, Strategi Pemasaran, Keunggulan Kompetitif



## ABSTRACT

*Poor company performance results in the company's failure to understand its impact in utilizing the company's capabilities and resources. The aim of this research is to develop a marketing strategy in an effort to achieve competitive advantage in the Bank Indonesia Representative Office Employee Cooperative, Central Java Province using the SWOT Analysis Method. This research method uses a qualitative research method with SWOT Analysis. The results of this research are promotional, KOKABI Semarang has carried out a transformation from traditional methods, which previously relied heavily on word of mouth marketing and print media, to more sophisticated digital promotional strategies. By utilizing social media platforms, cooperatives are not only able to expand market reach but also improve the quality of interaction and engagement with cooperative members. This allows them to be more responsive to the changing needs and desires of the market.*

**Keywords:** *Development, Marketing Strategy, Competitive Advantage*



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya perkenan dan RidhoNya, penulis dapat menyelesaikan tesis sesuai dengan yang ditargetkan.

Selama proses pembuatan tesis ini, banyak dukungan, bantuan dan bimbingan yang diterima penulis dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini izinkan penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Unissula sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dengan sangat baik, memberikan arahan, saran dan masukan dalam menyusun dan menyelesaikan usulan penelitian ini.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula.
3. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
4. Kedua orang tua Bapak Dasuki dan Ibu Sutarti, serta putri tercinta Aisyah Ainun Mahya yang selalu mendukung dan memberikan doa terbaiknya.
5. Seluruh teman seperjuangan kelas MM 78B dan sedulur Unit Keuangan Intern Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah yang selalu memberikan support dan semangatnya.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dan memudahkan dalam menyelesaikan usulan penelitian ini, yang tidak bisa penulis sebut satu per satu.

Semoga apa yang telah diberikan tercatat sebagai amal sholeh dan dibalas dengan kebaikan yang berlipat oleh Allah SWT. Akhir kata penulis berharap semoga usulan penelitian ini dapat dilaksanakan, memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, 9 September 2024  
Penulis,

Dwi Aris Setyawan

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Konsep Strategi.....	9
2.1.1 Pengertian Strategi .....	9
2.1.2 Konsep-konsep Strategi .....	10
2.1.3 Tipe-tipe Strategi .....	11
2.1.4 Tingkatan Strategi.....	12
2.1.5 Analisis SWOT .....	12
2.1.6 Tujuan Penerapan Analisis SWOT .....	14
2.1.7 Matrix SWOT .....	16

2.1.8 Analisis Lingkungan Internal.....	18
2.1.9 Analisis Lingkungan Eksternal.....	19
2.2 Pemasaran.....	20
2.2.1 Pengertian Pemasaran.....	20
2.2.2 Konsep Pemasaran.....	20
2.2.3 Bauran Pemasaran.....	22
2.3 Pengertian Strategi Pemasaran.....	23
2.3.1 Strategi Pemasaran.....	23
2.3.2 Komponen Strategi Pemasaran.....	24
2.3.3 Macam-Macam Strategi Pemasaran.....	24
2.4 Pengertian Keunggulan Bersaing.....	26
2.4.1 Keunggulan Bersaing.....	26
2.4.2 Jenis-Jenis Strategi Dalam Keunggulan Bersaing.....	28
2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing.....	30
2.4.4 Mempertahankan Keunggulan Bersaing.....	31
2.4.5 Syarat-syarat Strategi Mencapai Keunggulan Bersaing.....	32
2.4.6 Karakteristik Strategi Bersaing.....	33
2.5 Penelitian Terdahulu.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>40</b>
3.1 Metode Penelitian.....	40
3.2 Sampel Penelitian.....	40
3.3 Informan Peneliti.....	41
3.4 Teknik Penentuan Informan.....	41
3.5 Sumber dan Jenis Data.....	41
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.6.1 Observasi.....	42
3.6.2 Wawancara.....	43

3.6.3 Dokumentasi .....	43
3.6.4 Catatan Lapangan .....	44
3.7 Teknik Analisis Data.....	44
3.7.1 Analisis Sebelum Dilapangan .....	45
3.7.2 Analisis Data Kualitatif.....	45
3.7.3 Analisis Data Dilapangan .....	46
<b>BAB IV PROFIL PERUSAHAAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Sejarah Institusi.....	50
4.2 Koperasi Karyawan Bank Indonesia (KOKABI) .....	51
4.3 Susunan Pengurus KOKABI.....	52
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
5.1 Analisis Faktor Strategis Internal dan Eksternal Bank Indonesia.....	545.1.1
Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS).....	54 5.1.2
Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	55
5.2 Menentukan Matrik IFAS dan EFAS .....	56
5.3 Matrik Analisis SWOT .....	62
5.3.1 Matrik Internal – Eksternal (IE).....	62
5.3.2 Matriks Kuadran SWOT .....	65
5.3.3 Matrik Grand Strategy .....	71
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
6.1 Kesimpulan .....	80
6.2 Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Sisa Hasil Usaha (SHU) .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.1 Matrik SWOT .....	47
Tabel 5.1 Daftar Pertanyaan .....	57
Tabel 5.2 Penentuan Nilai Bobot Matriks IFAS KOKABI Semarang .....	59
Tabel 5.3 Penentuan nilai bobot untuk matriks EFAS KOKABI Semarang .....	61
Tabel 5.4 Matriks Kuadran SWOT KOKABI Semarang .....	67
Tabel 5.5 Matriks Grand Strategy KOKABI Semarang .....	72



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Matrik Internal-Eksternal (IE) .....	63
Gambar 4.2 Pertumbuhan Pasar (Market Growth) .....	79



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Daya saing yang kuat diperlukan oleh suatu perusahaan agar mampu bertahan di era saat ini. Perusahaan harus mempunyai harapan bagi perkembangan usaha yang didirikan, sehingga perlu melakukan strategi pemasaran yang tepat dan efektif. Strategi pemasaran memiliki peran yang sangat vital bagi kesuksesan suatu perusahaan. Strategi pemasaran yang kurang tepat dapat menurunkan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, strategi pemasaran yang akan diterapkan harus dianalisis terlebih dahulu dan dilakukan inovasi sesuai perkembangan dan lingkungan pasar. Dengan demikian, strategi pemasaran harus dapat memberikan inovasi, gambaran yang luas dan terarah serta efektif mengenai apa yang akan dilakukan perusahaan kedepan dalam memanfaatkan setiap peluang usaha yang ada.

Selain strategi pemasaran, keunggulan kompetitif juga sangat penting bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan karena dengan mengetahui keunggulan bersaing maka perusahaan tersebut dapat bersaing dengan kompetitor lain. Keunggulan kompetitif ialah kemampuan perusahaan dalam pasar yang mampu untuk bersaing sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai bagi konsumennya yang melebihi anggaran yang dikenakan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai tersebut (Wawan Dewanto, 2013). Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif apabila memiliki sesuatu yang tidak dimiliki kompetitor lain.

Kinerja perusahaan yang buruk maka mengakibatkan kegagalan perusahaan untuk memahami dampaknya dalam memanfaatkan kapabilitas dan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Kepedulian utama bagi sebuah perusahaan adalah melakukan pengembangan dan inovasi untuk menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber yang berawal dari keunggulan kompetitif. Strategi yang unggul, layak, efektif dan efisien akan mudah diterima oleh masyarakat.

Keterkaitan antara variabel pengembangan strategi pemasaran dalam upaya meraih keunggulan kompetitif pada koperasi, telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Salah satunya oleh I Nyoman Widya Arta dan Kastawan Mandala menyimpulkan bahwa strategi yang menjadi alternatif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada masa sekarang adalah strategi yang memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Pilihan alternatifnya yaitu strategi agresif, dimana implementasinya berkaitan dengan strategi pertumbuhan intensif dari Wheelen-Hunger yang meliputi strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk. Adapun contoh penerapannya seperti menambah jenis produk/jasa tabungan dan kredit, mempermudah proses administrasi yang meliputi kemudahan dalam memperoleh kredit, meningkatkan mutu pelayanan dan kualitas produk yang dimiliki, meningkatkan penggunaan teknologi tepat guna, memberikan pelayanan terbaik untuk mencapai kepuasan dan loyalitas nasabah dan anggota. Selain itu memberikan berbagai bentuk pelatihan maupun pendidikan (diklat internal dan eksternal) bagi sumber daya manusia/karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah (KOKABI Semarang) yang beralamat di Jalan Imam Bardjo SH No.4 Semarang, merupakan koperasi karyawan yang beranggotakan pegawai dan pensiunan dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah anggota 250 orang. Kehadiran KOKABI Semarang sangat bermanfaat bagi para anggotanya karena KOKABI Semarang sangat menolong dalam urusan pinjam meminjam uang baik dalam waktu jangka pendek maupun waktu jangka panjang. Usaha yang dikelola oleh KOKABI Semarang bukan hanya simpan pinjam saja, namun juga meliputi pertokoan dan pengadaan barang.

Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, KOKABI Semarang relative kurang berkembang hal ini disebabkan hanya melakukan rutinitas pekerjaan tanpa adanya pemasaran dan strategi marketing baru yang inovatif mengikuti perkembangan jaman. Kualitas layanan merupakan salah satu hal yang harus ditingkatkan agar koperasi bisa lebih berkembang dan anggota semakin loyal. Selain itu faktor produk perlu dikaji, hal ini dapat dilihat dimana produk yang dijual di koperasi juga dijual di toko retail seperti Indomaret dan Alfamart, namun dengan jumlah keragaman produk yang terbatas. Produk yang dijual meliputi produk kebutuhan sehari-hari, aneka snack, minuman, dan lain-lain. Sehingga produk yang dijual kurang komplit, hal ini membuat produk yang disediakan koperasi harus dipertimbangkan agar tidak kalah saing seperti halnya menambah keragaman produk yang dijual, memberi diskon harga barang yang lebih murah dibanding toko lainnya. Namun kenyataannya masih banyak anggota yang kurang berminat untuk berbelanja di koperasi.

Dalam perkembangannya KOKABI Semarang berusaha meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanannya untuk memperoleh kepercayaan konsumen, namun koperasi ini masih mempunyai beberapa kekurangan strategi marketing yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Strategi promosi dapat dikemas dalam bentuk sosialisasi pengenalan produk baru yang dijual di koperasi, sosialisasi benefit simpan pinjam di koperasi, informasi diskon produk di media tempel dinding koperasi, dan lain-lain. Berdasarkan wawancara dengan sampling beberapa anggota koperasi, mereka kurang begitu memahami apa saja jenis dan benefit produk simpan pinjam di koperasi karena minimnya informasi promosi kepada anggota koperasi.

Faktor kurangnya strategi pasar atau promosi yang inovatif untuk memasarkan dan menjual produk, kurangnya jumlah keragaman produk yang dijual, kurangnya SDM yang menguasai digital marketing dalam proses operasionalnya, serta anggota hanya dibatasi pegawai, pensiunan dan karyawan dilingkungan kantor sehingga perlu melakukan pengembangan strategi pemasaran terlebih dahulu agar dapat meraih keunggulan kompetitif yang diharapkan KOKABI Semarang.

Menyadari keadaan tersebut di atas dan kenyataan yang akan dihadapi dalam era digitalisasi ini, KOKABI seyogyanya memerlukan keunggulan kompetitif berkelanjutan agar semakin maju dan dapat meningkatkan profitabilitasnya. Ditemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat membantu suatu perusahaan untuk mempertahankan operasi bisnis dengan lancar dalam perubahan yang cepat dari siklus hidup teknologi dan situasi tangkas. Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada

industri atau pasar yang sama. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengembangan strategi pemasaran pada KOKABI Semarang dalam meningkatkan kinerja dan meraih keunggulan kompetitif. Berikut ini adalah data Sisa Hasil Usaha KOKABI Semarang selama tahun 2018 sampai dengan tahun 2022.

Tabel 1.1 Data Sisa Hasil Usaha (SHU)

No.	Tahun	Sisa Hasil Usaha
1	2018	Rp.479.154.983,00
2	2019	Rp.411.067.125,00
3	2020	Rp.353.847.476,00
4	2021	Rp.321.185.513,00
5	2022	Rp.238.198.001,00

Dari data di atas dapat dilihat bahwa Sisa Hasil Usaha KOKABI terus mengalami penurunan selama 5 periode tahun terakhir. Pada tahun 2018, berdasarkan informasi dari pengurus KOKABI Semarang indikasi penurunan SHU disebabkan oleh banyak pegawai yang melunasi pinjaman di koperasi. Tahun 2019 penurunan SHU indikasinya disebabkan oleh penurunan penjualan dan putusnya kontrak kerjasama sewa 2 unit mesin fotokopi dengan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Selanjut pada tahun 2020 s.d 2022 terjadi pandemi Covid-19 yang secara global mempengaruhi perekonomian Indonesia, adanya kebijakan *sosial distancing* secara tidak langsung berimbas pada koperasi yang mengakibatkan penurunan jumlah transaksi pertokoan dan penurunan jumlah pinjaman uang, tentunya hal tersebut sangat mempengaruhi keuangan koperasi

sehingga mengalami penurunan SHU yang sangat signifikansi. Indikasi penyebab lainnya adalah menurunnya jumlah permintaan pengadaan barang/jasa perkasan oleh Departemen Pengelolaan Uang dan beberapa Kantor Perwakilan Bank Indonesia Dalam Negeri.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka perlu dilakukan penelitian bagaimana cara meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif KOKABI Semarang. Penelitian dilakukan melalui analisis mengenai kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Selain itu, perlu dikaji bagaimana strategi pemasaran yang tepat dan efektif agar mampu meningkatkan koperasi untuk unggul kompetitif dalam bersaing.

## **1.2. Rumusan masalah**

Berdasarkan fenomena gap yang ada dalam penelitian ini, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi yang telah dilaksanakan selama ini.
2. Bagaimana kondisi SWOT saat ini yang dihadapi KOKABI Semarang.
3. Bagaimana strategi pemasaran KOKABI Semarang dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif?

## **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini diperlukan untuk menyederhanakan penelitian agar sesuai dengan tujuan dan menghindari terjadinya penyimpangan dari ruang pembahasan penelitian. Batasan masalah tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Internal : anggota koperasi masih terbatas dari pegawai, pensiunan dan karyawan internal, jumlah SDM koperasi yang terbatas, sistem IT yang belum optimal, manajemen inventory asset masih manual dan lokasi yang kurang strategis.
2. Faktor Eksternal : pangsa pasar yang masih luas, pengembangan pemasaran melalui digital marketing, pengembangan pelayanan dan manajemen berbasis teknologi informasi.
3. Penyelesaian masalah sesuai dengan data yang diteliti dari KOKABI Semarang
4. Alat analisis menggunakan metode SWOT

#### **1.4. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu:

1. Mengetahui dan mengevaluasi strategi yang telah dilaksanakan selama ini
2. Mengetahui dan merumuskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada KOKABI Semarang.
3. Menyusun strategi pemasaran yang tepat dan efektif untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing KOKABI Semarang.

#### **1.5. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik dari segi teoritis maupun praktis:

1. Sebagai masukan KOKABI Semarang dalam menghadapi ancaman maupun peluang yang bakal terjadi sekarang maupun akan datang.
2. Sebagai masukan bagi KOKABI Semarang / pihak yang terkait dalam penyusunan strategi pemasaran agar lebih maju, bersaing dan meningkatkan profitabilitas.

3. Bagi penulis dengan adanya penelitian ini mampu menerapkan teori-teori yang diperoleh dari bangku perkuliahan



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Strategi

##### 2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi berawal dari kata "*strategic*". Asal dari kata *strategic* ini ialah "*strategy*" yang memiliki beberapa pengertian, salah satunya adalah seni dan ilmu untuk menyusun dan merencanakan pengarahan dari operasi militer skala besar. Strategi merupakan suatu keterampilan dalam memanfaatkan keahlian dan sumber daya suatu organisasi dalam memperoleh sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam hal keadaan atau kondisi yang amat produktif.

Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan suatu organisasi, dengan menggunakan manajemen strategi, manajer pada semua tingkatan dari suatu perusahaan dapat berinteraksi dalam penyusunan perencanaan strategi dan mengimplementasikan strategi tersebut.

Menurut AB Susanto (2005) adalah suatu tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh tujuan pada setiap level organisasi. Sedangkan menurut Itami strategi merupakan menetapkan kerangka kerja dari kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan pedoman untuk mengkoordinasi kegiatan tersebut, sehingga perusahaan tersebut dapat menyesuakannya dan dapat berpengaruh pada lingkungan yang sering berubah-ubah (Mudrajad Kuncoro, 2006). Hal ini dapat diketahui bahwa strategi itu jelas pada lingkungan dan jenis organisasi yang diinginkan perusahaan dan sesuai apa yang akan dijalankan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Kenneth R. Andrews menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola dalam menentukan keputusan didalam perusahaan dengan memastikan dan mengungkapkan sasaran, arti dan arah tujuan dalam menciptakan kebijakan utama dan untuk merancang pencapaian tujuan tersebut serta untuk mencapai jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan (Buchari Alma, 2018).

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut di atas, strategi dapat diartikan sebagai bentuk rencana mengenai apa yang akan dicapai perusahaan dan akan menjadi apa organisasi tersebut dimasa depan dengan merumuskan kebijakan dan tujuannya serta dengan metode apa yang dilakukan untuk mencapai target yang di inginkan dengan cara mengalokasikan semua sumber daya yang di rancang untuk tercapainya tujuan tersebut.

### 2.1.2 Konsep-konsep Strategi

Konsep strategi ada 2 yaitu *Distintive Competence* dan *Competitive Advantage*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- 1) *Distintive Competence* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley menjelaskan bahwa identifikasi *distintive competence* pada sebuah organisasi meliputi tenaga kerja ahli dan kemampuan sumber daya. Kedua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian ini berasal dari sumber daya manusia yang tinggi yang muncul dari kemampuan dalam menciptakan fungsi khusus yang lebih efektif jika dibandingkan dengan lainnya.

2) *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, untuk memperoleh keunggulan bersaing ada 3 strategi yang dapat dilakukan yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus. *Cost leadership* adalah jika perusahaan dapat memberikan harga jual yang lebih rendah daripada harga yang diberikan pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama maka perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing yang tinggi. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya, contohnya persepsi terhadap inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan keunggulan *brand image*. Kemudian agar memperoleh keunggulan bersaing sesuai segmentasi dan pasar sasaran yang diinginkan, dapat menerapkan strategi fokus.

### 2.1.3 Tipe-tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis (Freddy Rangkuti, 2013).

- 1) Strategi manajemen adalah strategi yang berorientasi pada pengembangan strategi secara macro/besar, misalnya strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi keuangan.
- 2) Strategi investasi ialah strategi yang berorientasi pada investasi, contohnya strategi mengadakan penetrasi pasar.

- 3) Strategi bisnis adalah strategi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, operasional dan distribusi.

#### **2.1.4 Tingkatan Strategi**

Hirarki pengambilan keputusan dari suatu perusahaan umumnya terdiri dari tiga tingkatan (Muhammad H Mubarak, 2009) yaitu:

- 1) Tingkat Korporat, dalam merumuskan strategi korporat ini manajemen puncak dan dewan direksi harus merumuskan strategi ini terlebih dahulu sebagai suatu keputusan rencana jangka panjang. Keputusan manajer tingkat korporat ini akan bertanggung jawab akan tercapainya kinerja keuangan dan non keuangan.
- 2) Tingkat Bisnis, pada tingkat bisnis ini harus menentukan segmen dari keseluruhan pasar baik yang diperoleh maupun yang akan dipertahankan sebagai keunggulan bersaing.
- 3) Tingkat Fungsional, terdiri dari manajer produk, manajer fungsional yang harus dikembangkan strategi jangka pendek baik dari aspek produksi, operasi, pemasaran, serta pengembangan keuangan dan akuntansi.

#### **2.1.5 Analisis SWOT**

Analisis SWOT dapat didefinisikan sebagai evaluasi terhadap hasil dalam mengidentifikasi kondisi strategi perusahaan untuk menetapkan apakah suatu kondisi tersebut dapat dikelompokkan menjadi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threat*). Analisis SWOT menurut Philip Kotler (2009) adalah suatu nilai hasil identifikasi dari suatu situasi

perusahaan dalam menentukan apakah dapat menentukan suatu kondisi dari segi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya.

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2013), analisis SWOT ialah suatu uraian yang bersumber pada logika sehingga dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan adanya kelemahan dan ancamannya.

Komponen analisis SWOT antara lain sebagai berikut :

- 1) Kekuatan (*Strength*) ialah situasi yang ada di dalam perusahaan berupa suatu kompetensi atau kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar mampu digunakan untuk menangani sebuah peluang dan ancaman.
- 2) Kelemahan (*Weakness*) ialah situasi yang ada di dalam perusahaan berupa kompetensi sumberdaya suatu organisasi yang sulit digunakan dalam menghadapi sebuah ancaman.
- 3) Peluang (*Opportunity*) ialah situasi yang ada di luar perusahaan yang berpotensi menguntungkan bagi suatu organisasi dalam suatu industri ini akan dirasa saling menguntungkan satu sama lain, apabila diharapkan pada kondisi diluar perusahaan tersebut.
- 4) Ancaman (*Threat*) adalah suatu kondisi di luar perusahaan yang akan berpotensi mengakibatkan suatu kesulitan dalam organisasi yang dirasa dapat merugikan atau mengancam perusahaan tersebut bila diharapkan pada kondisi di luar perusahaan tersebut (Tedjo Tripomo, 2005).

### 2.1.6 Tujuan Penerapan Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang ampuh untuk membantu perusahaan memahami situasi mereka saat ini dan mengembangkan strategi yang efektif untuk masa depan. Beberapa tujuan utama penerapan SWOT di suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

#### 1) Memahami Situasi Saat Ini:

- a) Mengidentifikasi apa yang dimiliki perusahaan yang membuatnya unggul dari pesaing, seperti merek yang kuat, tim yang berpengalaman, atau teknologi inovatif.
- b) Mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan perusahaan, seperti kurangnya sumber daya, proses yang tidak efisien, atau produk yang tidak kompetitif.
- c) Mengidentifikasi trend dan perkembangan eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk keuntungannya, seperti pertumbuhan pasar baru, perubahan teknologi, atau regulasi yang menguntungkan.
- d) Mengidentifikasi faktor eksternal yang dapat membahayakan perusahaan, seperti munculnya pesaing baru, perubahan selera konsumen, atau krisis ekonomi.

#### 2) Mengembangkan Strategi yang Efektif

- a) Membuat strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang yaitu perusahaan dapat fokus pada pengembangan produk dan layanan yang memanfaatkan kekuatan mereka dan memanfaatkan peluang pasar yang ada.

- b) Mengembangkan strategi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yaitu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi kelemahan mereka dan mengurangi dampak dari ancaman eksternal.
  - c) Membuat keputusan yang lebih terinformasi yaitu dengan memahami situasi mereka saat ini, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi tentang masa depan mereka.
- 3) Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing
- a) Meningkatkan efisiensi yaitu dengan mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka.
  - b) Meningkatkan daya saing yaitu dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar.
  - c) Membuat strategi yang berkelanjutan yaitu dengan memahami ancaman dan peluang eksternal, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih berkelanjutan untuk jangka panjang.
- 4) Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi
- a) Membuat bahasa yang sama yaitu membantu menciptakan bahasa yang sama di seluruh perusahaan untuk membahas strategi dan tujuan.
  - b) Meningkatkan kolaborasi antara berbagai departemen dan tim dalam perusahaan.
  - c) Meningkatkan komunikasi dengan stakeholders yaitu membantu perusahaan berkomunikasi dengan stakeholders, seperti investor, pelanggan, dan mitra, tentang strategi dan tujuan mereka.

5) Mendorong Inovasi dan Kreativitas

- a) Membantu perusahaan untuk berpikir kreatif tentang cara memanfaatkan kekuatan dan peluang mereka.
- b) Mengembangkan produk dan layanan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.
- c) Meningkatkan budaya inovasi dalam perusahaan.

Penerapan analisis SWOT dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, termasuk meningkatkan pemahaman tentang situasi pasar, merumuskan strategi yang efektif, meningkatkan pengambilan keputusan, meningkatkan daya saing, dan membantu dalam perencanaan jangka panjang.

**2.1.7 Matrix SWOT**

adalah *tools* yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks SWOT ini digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dan terarah bagaimana peluang dengan kekuatan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Matriks ini dapat membantu dalam mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT (Freddy Rangkuti, 1997).

- 1) Strategi SO (*Strenght- Opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan visi dan misi perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

2) Strategi ST (*Strenght- Threath*)

Strategi ini dibuat memanfaatkan seluruh sumberdaya kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengantisipasi segala jenis ancaman - ancaman yang ada dan yang akan dihadapi.

3) Strategi WO (*Weakness- Opportunity*)

Strategi ini diterapkan dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada berdasarkan pemanfaatan peluang yang dimiliki.

4) Strategi WT (*Weakness- Threath*)

Strategi ini bersifat defensif, artinya perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada sekaligus menghindari ancaman – ancaman ada dan yang mungkin terjadi di masa datang.

Berikut tabel perhitungan SWOT dan matriks kuadrat SWOT

Tabel 2.1 Perhitungan Analisis SWOT

No	Strength	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dsb			
	Total Kekuatan			

No	Weakness	Skor	Bobot	Total

1				
2	Dsb			
	Total Kelemahan			
Selisih total kekuatan-total kelemahan= $S-W=X$				

No	Opportunity	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dsb			
	Total Peluang			

No	Treath	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dsb			
	Total Ancaman			
Selisih total peluang-total ancaman= $O-T=Y$				

### 2.1.8 Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal ialah analisis terhadap sebuah kekuatan dan kelemahan perusahaan yaitu dengan cara menganalisis segi kuantitas maupun kualitas sumber daya yang tersedia bagi perusahaan. Pada bagian ini menyangkut beberapa alternatif strategi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adapun dalam memilih alternative tersebut suatu organisasi harus menilai satu sama lain dengan cara mengamati kemampuan dalam meraih tujuan.

Analisis lingkungan internal ini berasal pada sumber daya yang ada di suatu perusahaan yang meliputi beberapa faktor yaitu faktor sumber daya manusia, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik. Faktor utama ialah segala sesuatu yang berkenaan dengan sumber daya manusia termasuk pengalaman, reputasi perusahaan, kompetensi dan wawasan pengetahuannya. Adapun faktor keduanya yaitu berkenaan dengan sistem dan proses yang menjadi panutan yang ada di dalam strategi, struktur organisasi, budaya, produksi, keuangan, pengembangan, pemasaran, sistem informasi, serta sistem pengendalian. Sedangkan faktor ketiga adalah melingkupi perlengkapan, lokasi, geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.

#### **2.1.9 Analisis Lingkungan Eksternal**

Keadaan lingkungan eksternal ini nantinya yang akan dihadapi oleh perusahaan saat ini berbeda dengan keadaannya dimasa lampau, karena saat ini banyak perusahaan yang bersaing dalam pasar global dan bukan lagi di pasar domestik. Perubahan ini dari segi perkembangan teknologi dan pengembangan kemampuan untuk mengolah dan mendapatkan informasi berdasarkan pada pelaksanaan dan tanggapan bersaing dalam waktu yang efektif dan tepat.

Dalam melaksanakan analisis eksternal perusahaan menelusuri dan mengenali seluruh peluang yang berkembang dan menjadi trend pada waktu itu serta ancaman dari kompetitor dan calon kompetitor. Umumnya banyak perusahaan dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara tepat, kompleks serta global yang membuatnya semakin sulit untuk dipahami

## **2.2 Pemasaran**

### **2.2.1 Pengertian Pemasaran**

Pemasaran adalah suatu kegiatan pokok yang perlu dilaksanakan untuk dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan guna berkembang dan memperoleh keuntungan. Secara lebih luas pengertian pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang dilakukan oleh suatu kelompok maupun individu untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dari suatu proses pembentukan dan timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Menurut Fandy Tjiptono pemasaran dapat diartikan sebagai suatu fungsi yang mempunyai komunikasi paling besar dengan lingkungan eksternal, sedangkan suatu perusahaan hanya mempunyai kendali sangat terbatas yang berkenaan dengan lingkungan eksternal. Tujuan dari pemasaran tersebut adalah menarik konsumen dalam mengkomunikasikan produk yang ditawarkan (Ismawati Doembana, 2017).

Sedangkan menurut Sofjan Assauri (1987) pemasaran adalah aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok manusia yang diarahkan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan aktivitasnya melalui proses pertukaran.

Dalam bukunya Kasmir (2013), pemasaran dapat diartikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang dilakukan individu atau suatu kelompok dengan mencapai apa yang mereka perlu dan butuhkan dengan cara mewujudkan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain (Philip Kotler, 2004).

### **2.2.2 Konsep Pemasaran**

Pemasaran merupakan salah satu faktor penting mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Sedangkan cara baru dalam pemasaran biasa disebut dengan konsep

pemasaran. Konsep pemasaran mengarah pada suatu aktivitas pemasaran pada perusahaan meliputi produk, harga, promosi serta distribusi yang tepat supaya kebutuhan konsumen dapat terpenuhi sesuai keinginan sehingga kepuasan konsumen dapat terpenuhi. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa konsep pemasaran ialah sebuah cara bisnis yang memberitahukan bahwa pemenuhan kebutuhan konsumen menjadi syarat ekonomi dan sosial untuk kelancaran hidup perusahaan (Anam Miftakhul Huda, 2018).

Ada delapan konsep inti pemasaran, antara lain sebagai berikut:

1) Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan.

Kebutuhan dapat berubah menjadi keinginan, kemudian menjadi permintaan akan suatu produk yang diiringi dengan kemampuan membayarnya.

2) Pasar Sasaran, *Positioning* dan Segmentasi.

Pemasar membagi pasar ke dalam bagian-bagian tertentu dan membuat produk dari kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin lebih meminati bauran produk dan jasa yang beragam.

3) Penawaran dan Merek.

Penawaran bentuknya bisa berupa kombinasi antara produk, jasa, informasi dan pengalaman. Sedangkan merek ialah penawaran brand yang sumbernya telah jelas diketahui.

4) Nilai dan Kepuasan.

Nilai menggambarkan biaya yang dipersepsikan oleh pelanggan, sedangkan Kepuasan menggambarkan penilaian konsumen mengenai kinerja produk dugaannya.

5) Saluran Pemasaran.

Tiga jenis saluran pemasaran antara lain saluran komunikasi, distribusi dan layanan.

6) Rantai Pasokan.

Rantai pasokan ialah rangkaian proses mulai dari bahan mentah sampai pada produk akhir yang dikirimkan kepada pembeli akhir.

7) Persaingan.

Persaingan termasuk seluruh penawaran dan produk yang pesaing tawarkan mulai dari yang berwujud maupun yang tidak terwujud.

8) Lingkungan Pemasaran.

Lingkungan pemasaran terbagi menjadi dua yaitu lingkungan tugas meliputi perusahaan sampai pelanggan sasaran dan lingkungan demografis meliputi lingkungan ekonomi, teknologi, politik, dan sosial budaya (Ismawati Doembana, 2017).

### 2.2.3 Bauran Pemasaran

Dalam bukunya Joko Rizkie Widokarti dan Donni Juni Priansa (2019) menyatakan bauran pemasaran adalah berbagai alat pemasaran yang dipakai oleh suatu perusahaan dengan maksud agar tujuan pemasaran dapat tercapai pada pasar sasaran. Kotler dan Armstrong membagi bauran pemasaran menjadi empat komponen yaitu sebagai berikut:

1) Produk

Kemampuan produk dapat dilihat dari mutu produk dalam melaksanakan fungsi yang dimiliki. Ciri produk adalah sebuah sarana yang memiliki tujuan sebagai pembeda antara produk perubahan dengan produk lainnya.

2) Harga

Harga merupakan jumlah nilai yang akan ditukar oleh konsumen sebagai ganti untuk dapat memiliki dan memakai produk dengan nilai tertentu.

3) Tempat

Mendirikan saluran distributor untuk mengirimkan produk sehingga pasar sasaran dapat tercapai dan dapat berkembang sistem distribusinya untuk penyaluran dan pengelolaan produk.

4) Promosi

Promosi ini adalah penggunaan suatu unsur sebagai pemberitahu dan pembujuk pasar terkait produk dan jasa baru yang dimiliki oleh perusahaan. Promosi salah satu bentuknya adalah iklan yang memiliki tujuan agar konsumen mendapat pemberitahuan dan informasi terkait keunggulan produk.

## 2.3 Pengertian Strategi Pemasaran

### 2.3.1 Strategi Pemasaran

Pengertian strategi pemasaran adalah suatu rangkaian dari tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang diberikan kepada berbagai usaha pemasaran dalam waktu ke waktu lain pada masing-masing tingkatan dan lokasinya (M. Nur Rianto Al-Arif, 2019).

Dalam wawasan yang lebih luas, strategi pemasaran dapat diartikan sebagai rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu pada bidang pemasaran yang akan

memberi arahan terkait kegiatan yang akan dilaksanakan agar tujuan pemasaran perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut, analisis lingkungan internal menjadi hal penting dalam suatu perusahaan karena harus menjadi dasar dalam menentukan strategi pemasaran, selain itu juga analisis peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dan lingkungannya

### **2.3.2 Komponen Strategi Pemasaran**

Terdapat tiga komponen strategi pemasaran dalam suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1) Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Merupakan suatu strategi pemasaran dengan membagi pasar ke dalam bagian-bagian tertentu secara sengaja dan sadar untuk dijadikan pasar sasaran yang nantinya akan dilayani (Sofyan Assauri, 1987).

2) Pasar Sasaran (*Targeting*)

Suatu cara mengembangkan daya tarik dan ukuran-ukuran yang akhirnya dapat memutuskan segmen pasar yang diinginkan (Kasmir, 2013).

3) Posisi Pasar (*Positioning*)

Suatu kegiatan dalam merancang sebuah citra dan penawaran yang ada di perusahaan sehingga dapat menduduki suatu posisi untuk bersaing dan berada dalam benak konsumen sasarannya (M. Nur Rianto Al-Arif, 2019).

### **2.3.3 Macam-Macam Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran memiliki beberapa macam (Siti Khadijah, 2004), antara lain sebagai berikut:

### 1) Strategi Profit Tinggi

Yaitu suatu strategi yang menentukan harga serta promosi yang tinggi. Harga tinggi dengan tujuan perolehan laba kotor per unit yang sangat banyak, sedangkan promosi tinggi memiliki tujuan agar penetrasi pasar semakin besar. Berikut merupakan alasan yang dapat digunakan jika melakukan keputusan tersebut:

- a) Produk tersebut baru saja dipasarkan. Berapapun harganya pasti akan dibayar oleh konsumen apabila telah memahami dan mengetahui manfaat dari produk tersebut
- b) Berbagai persaingan yang potensial akan dihadapi oleh perusahaan dan mengusahakan agar dapat menumbuhkan loyalitas pada merek yang dipasarkan.

### 2) Strategi Penetrasi Prevetif

Yaitu penerapan strategi harga yang ditetapkan jauh lebih rendah dibandingkan biaya promosi, dengan tujuan agar *market share* dapat dilakukan secara lebih luas. Berikut beberapa alasan dari penggunaan strategi ini:

- a) Luasnya wilayah pasar sasaran.
- b) Masyarakat umum belum mengenal produk.
- c) Kecenderungan konsumen untuk lebih memilih harga yang lebih murah atau terjangkau.
- d) Persaingan usaha yang ketat.

### 3) Strategi Penetrasi Selektif

Yaitu strategi mengurangi biaya promosi dengan menaikkan harga lebih tinggi.

Alasan dari strategi ini adalah:

- a) Produk sudah dikenal oleh masyarakat luas
- b) Persaingan dalam pasar yang berkurang

#### 4) Strategi Profit Rendah

Suatu strategi dengan menetapkan harga dan promosi dalam biaya rendah saja, tujuannya agar produk tersebut dapat terdorong menuju pasar yang lebih luas.

Alasan dari penerapan strategi ini adalah:

- a) Target pasar yang sangat luas
- b) Produk memiliki eksistensi yang sudah dikenal di pasar
- c) Pasar peka terhadap harga.
- d) Adanya persaingan potensial yang dialami oleh perusahaan

## 2.4 Pengertian Keunggulan Bersaing

### 2.4.1 Keunggulan Bersaing

Tujuan dari pengembangan strategi perusahaan adalah agar mampu bersaing dalam setiap keadaan perekonomian, terutama disaat kondisi ekonomi yang kurang menguntungkan, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing untuk tetap bertahan. Keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain.

Keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para

pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan kekuatan sumber daya dan kemampuannya.

Menurut Michael Porter keunggulan bersaing ialah kemampuan perusahaan dalam bersaing sehingga dapat mencapai dan menciptakan nilai bagi konsumen yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan nilai tersebut (Wawan Dewanto, 2013).

Sedangkan menurut Kotler, keunggulan bersaing merupakan keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan cara menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar melalui pemberian harga yang lebih murah atau dengan memberikan lebih banyak manfaat yang diperoleh sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Sebuah strategi yang sangat matang sangat diperlukan dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang nantinya kompetensi unggul dapat dikembangkan oleh perusahaan secara inovatif. Adapun sumber keunggulan bersaing dapat berupa:

- 1) Produk terbaik di pasar
- 2) Jasa pelayanan yang sangat baik
- 3) Harga jual sangat murah
- 4) Lokasi sangat strategis
- 5) Menggunakan teknologi yang digunakan tepat guna
- 6) Atribut barang menyesuaikan selera pasar dan konsumen
- 7) Produk baru dipasarkan dan distribusikan dengan cepat
- 8) Melakukan pengujian terhadap merek dan reputasi

9) Memberikan nilai barang atau jasa yang lebih besar dari pada uang yang dikeluarkan konsumen.

Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka suatu perusahaan harus mampu menyediakan nilai barang atau jasa yang dianggap lebih baik dari pada pesaing lainnya (Bambang Hariadi, 2003).

#### **2.4.2 Jenis-Jenis Strategi Dalam Keunggulan Bersaing**

Ketatnya persaingan menuntut perusahaan untuk memilih prinsip berbisnis yang dipakai agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan usahanya. Menurut Porter suatu strategi memungkinkan organisasi mampu mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga dasar yaitu keunggulan harga, diferensiasi dan fokus, yang biasa disebut strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat murah untuk konsumen yang sensitif terhadap perubahan harga. Sedangkan diferensiasi merupakan suatu strategi yang bertujuan membuat produk atau jasa yang dianggap unik atau berbeda di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan (Fred R. David, 2005).

Penjelasan dari masing-masing ketiga dasar strategi adalah sebagai berikut:

##### **1) Strategi Keunggulan Biaya (*cost leadership*)**

Merupakan strategi bagi perusahaan yang ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Dimana

perusahaan berusaha untuk menawarkan barang atau jasa yang dijual dengan harga yang lebih rendah dibanding barang atau jasa sejenis.

Perusahaan yang memiliki keunggulan dalam produksi dengan biaya rendah mampu menggunakan keunggulannya tersebut untuk menawarkan harga yang lebih rendah dari harga pasar atau untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Sehingga perusahaan tersebut dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menggunakan keunggulan harga rendah untuk merebut pangsa pasar.

Untuk menetapkan strategi keunggulan biaya, suatu perusahaan harus menguasai pangsa pasar yang relatif besar dan unggul dalam efisiensi biaya. Selain itu perlu kehati-hatian dalam memberikan diskon atau potongan harga dan selalu melakukan inovasi untuk memuaskan pelanggan.

2) Strategi Diferensiasi (*differentiation*)

Merupakan strategi dalam menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik atau berbeda pada berbagai dimensi dalam bentuk *brand image*, teknologi, inovasi, jasa pelayanan pelanggan. Adapun cara melakukan diferensiasi untuk setiap perusahaan itu berbeda-beda. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem distribusi produk penjualannya, pendekatan pemasaran produk dan faktor lain yang menguntungkan.

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan keuntungan diatas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman. Namun strategi diferensiasi tidak memberikan

jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standard yang beredar telah (*relative*) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor atau pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat.

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing melalui strategi diferensiasi diharapkan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti peningkatan volume penjualan, pertumbuhan pasar makin besar, dan pertumbuhan pelanggan semakin luas.

### 3) Strategi Fokus (*focus*)

Strategi fokus ini sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk mengkonsentrasikan diri guna melayani segmen pasar. Tujuan strategi fokus adalah untuk memaksimalkan pelayanan suatu sasaran.

Strategi apabila seorang konsumen mempunyai preferensi yang sangat unik serta perusahaan-perusahaan lain tidak tertarik untuk melakukan spesialisasi pada segmen yang sama maka strategi fokus menjadi hal yang paling efektif. Dalam menjalankan strategi fokus terdapat suatu resiko yakni memungkinkan beberapa pesaing akan mengetahui keberhasilannya dan akan berusaha untuk menirunya.

## 2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya sebagai berikut:

### 1) Nilai

Suatu perusahaan wajib tahu tentang apa nilai atau *value* yang calon pembeli harapkan, kesesuaian terhadap apa yang mereka harapkan dari produk perusahaan tersebut.

2) Harga

Kewajaran harga yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap produknya dimata konsumen atau pembeli produk tersebut.

3) Loyalitas Konsumen

Tercapainya pelanggan setia dalam pasar (segmen) yang akan mengabaikan produk pengganti dari pesaing. dengan kata lain loyal *customer* atau pelanggan setia (Crown Dirgantoro, 2001).

4) Kemampuan Untuk Menyerahkan Produk

Kemampuan ini sangat berhubungan dengan kecepatan pelayanan, dan penyerahan produk kepada pelanggan.

#### 2.4.4 Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Perusahaan harus melakukan upaya mempertahankan keunggulan bersaing yaitu produk yang mengalami penurunan dapat kembali mencapai posisi tertinggi dan mempertahankannya dalam kurun waktu tertentu, karena akan selalu muncul inovasi baru pada segala produk atau jasa. Perusahaan dituntut untuk selalu memberikan inovasi dan kreativitas agar tidak mengalami kesulitan dalam mempertahankan keunggulannya bersaing.

Cara untuk mengetahui apakah benar bahwa produk atau jasa kita mampu mempertahankan atau memperpanjang keunggulan bersaing dalam beberapa

periode terutama terhadap produk atau jasa yang menjadi kompetitor atau pesaing terdekat kita adalah melalui analisis SWOT.

Suatu perusahaan dapat menyusun strategi apabila suatu produk mengalami penurunan dalam rangka mengembalikan dan memperpanjang keunggulan produk tersebut. Strategi yang digunakan untuk mempertahankan siklus keunggulannya adalah strategi SPT (*Segmenting, Positioning, Targeting*) (Basrowi, 2016).

Manajemen strategi berorientasi pada lingkungan yang dapat memberikan hasil yang menguntungkan, dimana mereka mencari upaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Lingkungan bersaing dapat diartikan sebagai faktor-faktor didalam suatu industri yang mempengaruhi strategi perusahaan yang mencakup pelanggan, pemasok, para pesaing, substitusi dan pendaatang baru yang masuk. Konsep yang dikembangkan dalam lingkungan bersaing adalah konsep yang berkembang di dalam suatu industri, dan konsep ini sering berguna untuk kelompok perusahaan atas dasar kesamaan strategi (Sofjan Assauri, 2013).

#### **2.4.5 Syarat-syarat Strategi Mencapai Keunggulan Bersaing**

##### **1) Strategi Produk**

Strategi produk merupakan strategi berbentuk fisik atau jasa, yang mampu melengkapi kebutuhan para konsumen secara tepat untuk kurun waktu yang panjang.

##### **2) Strategi Harga**

Strategi harga merupakan jumlah nilai yang wajib konsumen bayar dalam membeli maupun menikmati produk maupun jasanya. Harga yang ditetapkan harus menyesuaikan tujuan perusahaan/produsen dengan tujuan konsumen.

### 3) Strategi Tempat dan Distribusi

Adalah cara perusahaan menyalurkan produk secara efisien dan efektif dari tempat produksi hingga sampai ke tangan konsumen akhir, sehingga tidak mengganggu strategi harga.

### 4) Strategi Promosi

Strategi promosi mencakup segala usaha dalam rangka melakukan promosi atau pemasaran terhadap produk/jasa yang ada, dengan cara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan dituntut dapat memilih sasaran yang tepat sehingga efisiensi dan efektivitas dapat tercapai.

## 2.4.6 Karakteristik Strategi Bersaing

Menurut Endah Prapti Lestari (2011), Karakteristik strategi bersaing dapat ditinjau dari banyak segi antara lain sebagai berikut:

- 1) Target strategi, meliputi :
  - a) Keunggulan biaya, mempunyai target pasar yang lebih luas
  - b) Diferensiasi, mempunyai pasar yang lebih luas
  - c) Fokus, mempunyai keunggulan biaya yang lebih rendah dari pesaing atau atribut khusus untuk segmen pasar yang lebih sempit
- 2) Garis produk
  - a) Keunggulan biaya, membuat produk dengan sedikit variasi
  - b) Diferensiasi, membuat produk dengan banyak variasi
  - c) Fokus, membuat produk yang spesial yang ditujukan pada segmen pasar yang sempit
- 3) Penekanan produk

- a) Keunggulan biaya, menawarkan harga ekonomis dan bertujuan untuk mempertahankan biaya
- b) Diferensiasi, mengkomunikasikan poin perbedaan dengan cara kredibel dan berusaha secara terus menerus melakukan inovasi untuk menghindari imitasi pesaing
- c) Fokus, membuat produk dengan harga murah dibandingkan pesaing atau menawarkan produk yang unik yang ditujukan untuk pangsa pasar yang sempit dari perusahaan tidak perlu masuk ke segmen pasar lain atau menambah kategori produk untuk pasar yang luas.

**2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian berkualitas harus berdasarkan penelitian terdahulu, hal tersebut dilakukan untuk menghindari adanya plagiasi. Kajian induktif yang dilakukan tidak terlepas dari penelitian yang ada kaitannya dengan desain strategi yang menggunakan pendekatan SWOT seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

No.	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil/Kesimpulan
1	2020	Ani Susilowati, Ahmad Yusuf, Bilqis Fitri Amanda, Ayu Wahyuni dan Vicky F Sanjaya	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus Murbay Konveksi)	Hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal menunjukkan posisi perusahaan cukup kuat. Usaha konveksi Murbay ini memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal. Dari hasil analisis faktor strategi eksternal menunjukkan bahwa

				perusahaan memiliki strategi efektif untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dan pengaruh negatif eksternal.
2	2020	Anissa Mayang Indri Astuti, Shinta Ratnawati	Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100)	<p>Hasil perhitungan menggunakan pendekatan SWOT dapat disimpulkan bahwa posisi Kantor Pos Kota Magelang 56100 berada di posisi kudaratan I sehingga menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan tersebut untuk melakukan strategi agresif/pertumbuhan.</p> <p>Kemudian hasil faktor internal IFE dan factor eksternal EFE didapatkan nilai <i>strength</i> dan <i>opportunities</i> (SO) sebesar 4,56, <i>strength</i> dan <i>treats</i> (ST) sebesar 3,93, <i>weakness</i> dan <i>opportunities</i> (WO) sebesar 4,01 dan <i>weakness</i> dan <i>treat</i> (WT) sebesar 3,38.</p> <p>Strategi yang mempunyai nilai tertinggi yaitu SO dengan meningkatkan pelayanan yang berkualitas, memperluas pangsa pasar untuk mendukung kinerja Kantor Pos Kota Magelang.</p>
3	2020	Bahtiar Gunawan, Maulana Shaleh, Nisrina Anbar, Rangga Sanjaya	Strategi Pengembangan Teknologi <i>E-Commerce</i> UMKM Rumah Sayur Lembang Menggunakan Metode Analisis SWOT	<p>Hasil perhitungan pada tabel IFAS dan EFAS dengan perbandingan antara kekuatan dan kelemahan, perhitungan IFAS menunjukkan bahwa <i>Strenght</i> (Kekuatan) lebih besar dari <i>Weakness</i> (Kelemahan).</p> <p>Sementara perhitungan EFAS menunjukkan <i>Opportunity</i> (Peluang) lebih besar dari <i>Threat</i> (Ancaman), dengan demikian UMKM Rumah Sayur harus memilih dan menggunakan strategi agresif atau berkembang,</p>

				dimana mencakup kondisi kekuatan dan peluang berada di posisi yang baik atau Strategi SO dimana kesiapan akan teknologi juga merupakan faktor yang paling penting dalam pendorong UMKM
4	2022	Rizka Malisa, Muhammad Arifin Nasution, Onan Marakali Siregar	Strategi Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Bersaing Melalui Metode Analisis SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bubur Ayam Muslimah selama ini menggunakan strategi produk dan strategi pelayanan terbaik terhadap pelanggan. Strategi bisnis yang digunakan sudah cukup baik namun, masih perlu dilakukan evaluasi dalam strategi untuk memperoleh strategi yang paling tepat untuk perkembangan Bubur Ayam Muslimah.
5	2023	Friska Erista Pebriyanti, R.R Wening Ken Widodasih	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan SWOT Pada UMKM Azkia Collection, Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi	Hasil nilai perhitungan IFAS memiliki nilai keseluruhan sebesar 3,22 menunjukkan bahwa kekuatan ( <i>Strenght</i> ) lebih besar dari nilai kelemahan ( <i>Weakness</i> ), sedangkan perhitungan EFAS memiliki nilai keseluruhan sebesar 3,13 menunjukkan bahwa Peluang ( <i>Opportunity</i> ) memiliki nilai lebih besar dari ancaman ( <i>Threat</i> ), sehingga dalam diagram SWOT berada di kuadran 1 yang berarti UMKM Azkia Collection memiliki kekuatan dan peluang (SO), sehingga peluang yang ada dapat dimanfaatkan dan strategi yang digunakan dapat mendukung kebijakan pertumbuhan yang berorientasi ( <i>Growth Oriented Strategy</i> ).

6	2023	Devi Ayu Kusmiati, Heidy Arviani	Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Produk Mynitro PT Widya Inovasi Indonesia – Widya Robotics	Hasil analisis SWOT yang dilakukan telah menyebutkan bahwasannya produk MyNitro telah siap bersaing dengan produk kompetitor dan menjadi brand besar, mengingat adanya perbedaan sistem dan fasilitas yang diberikan sehingga menjadi poin utama dan nilai jual yang tinggi dalam produk MyNitro sendiri, dengan cara memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dan meminimalisir kelemahan serta ancaman. Strategi yang dapat digunakan oleh MyNitro sendiri adalah: Strategi SO ( <i>Strength Opportunities</i> ).
7	2020	Mohammad Muzahidul Islam, Laizu Akter, A.K.M. Kanak Pervez, Md. Nur Nabi, Md. Momin Uddin and Zakaria Arifin	Application Of Combined Swot And Ahp For Strategy Development : Evidence From Pottery Industry Of Bangladesh	Hasil penelitian menunjukkan Peringkat prioritas kelompok SWOT: Kekuatan-44,25%, Kelemahan-16%, Peluang-30%, dan Tantangan-9%. Menurut analisis, faktor yang paling signifikan dalam kelompok SWOT adalah ancaman persaingan dari kelompok industri tembikar. Dalam kelompok Kekuatan, yang paling penting Faktornya adalah kapasitas inovatif (0,34) pembuat tembikar, dan perajin. Mereka mempunyai kapasitas inovatif namun karena beberapa kendala. Pada kelompok lemah, koordinasi administrasi yang buruk (0,26) cukup besar. Dalam kelompok peluang, faktor yang paling signifikan adalah meningkatkan keandalan di pasar (0,29).
8	2021	Weidong Xi	Analysis of Huawei's	Hasil analisis SWOT mampu menganalisis secara menyeluruh

			International Marketing Strategy Based on the SWOT Analysis	internal dan eksternal Huawei lingkungan untuk Kekuatannya (S): Peralatan telekomunikasi terbesar kedua di dunia pabrikan, Total biaya rendah, Kemampuan inovasi teknologi tinggi, Lini produk dan produk yang luas dan Pemasaran dan layanan pelanggan yang sukses. Kelemahannya (W): Kurangnya personel manajemen internasional dan standar pengendalian internal belum ada. Peluang (O): Alokasi sumber daya global yang melimpah dan Peluang bisnis 5G di pasar dunia. Ancaman (T): Meningkatnya persaingan industri dan Risiko hambatan perdagangan.
9	2022	Allan Christopher Rumambi, Djurwati Soepeno dan Jeffry L. A. Tampenawas	Penentuan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dengan Menggunakan Analisis Swot Di Tengah Pandemi Covid-19	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Analisis Matriks SWOT memperoleh hasil, yaitu dalam kondisi internal faktor-faktor kekuatan ( <i>Strengths</i> ) mempunyai nilai skor 2.07 sedangkan faktor-faktor kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ) mempunyai nilai skor 1.67 yang berarti Black Cup mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan. Dalam kondisi eksternal terdapat hasil yakni faktor-faktor peluang ( <i>opportunities</i> ) mempunyai nilai skor 1.44 sedangkan faktor-faktor ancaman ( <i>threats</i> ) mempunyai nilai skor 1.72 yang berarti Black Cup mempunyai ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan faktor peluang. Analisa Matrik IE (Internal Eksternal) memperoleh

				<p>hasil, yaitu Black Cup ditempatkan pada sel V yang disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Sel rata-rata untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini, Black Cup dimungkinkan melakukan strategi intensif dan strategi integratif.</p>
10	2020	Mashuri, Dwi Nurjannah	<p>Analisis Swot Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian faktor-faktor internal dan eksternal menghasilkan rangkaian skor Kekuatan (<i>Strengths</i>) = 2,28, Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) = 0,34, Peluang (<i>Opportunities</i>) = 2,92 dan Ancaman (<i>Threats</i>) = 0,32.</li> <li>- Berdasarkan strategi analisis SWOT meningkatkan daya saing PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru menggunakan strategi pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>) didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya.</li> </ul>

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji suatu kebenaran pengetahuan dengan cara-cara ilmiah. Oleh karena itu, dalam suatu penelitian harus menggunakan metode yang tepat. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggunakan analisis SWOT. Dalam metode ini terdapat beberapa kegiatan diantaranya pengamatan dan wawancara atau penelaahan dokumen. Metode kualitatif sendiri lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan secara deduktif dan induktif serta analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati dengan menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang temuannya diperoleh berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif (Moleong Lexy J, 2013).

Dengan kata lain pendekatan kualitatif ini lebih memfokuskan pada studi langsung ke lapangan yang berawal dari wawancara untuk mendapatkan sumber informasi yang diharapkan mampu untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan KOKABI Semarang dalam upaya meraih keunggulan bersaing tersebut.

#### 3.2 Sampel Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini yang menjadi objek atau sampel adalah tempat ditemukannya permasalahan yang dilakukan peneliti yaitu di Koperasi Karyawan Bank Indonesia (KOKABI) Semarang yang beralamat di Jl. Imam Bardjo SH No.4 Semarang.

### 3.3 Informan Peneliti

Informan atau responden dalam penelitian ini adalah penasehat, pengurus, pengelola dan anggota KOKABI Semarang saat ini yang berjumlah 7 orang. Penasehat yang dijadikan responden adalah kepala divisi implementasi SP, PUR dan MI, sedangkan pengurus yang dijadikan responden adalah ketua dan bendahara, untuk pengelola yang menjadi responden adalah manajer dan staf pembukuan, anggota koperasi yang menjadi responden adalah perwakilan dua anggota yang sudah menjadi anggota minimal 1 tahun. Informasi yang diperoleh adalah terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atas keberlangsungan KOKABI Semarang.

### 3.4 Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Yaitu teknik yang digunakan dalam pengambilan *sample* berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan melakukan wawancara terhadap para pihak atau orang yang dipandang lebih memahami dan mengetahui dalam penelitian ini. Dengan cara peneliti memilih pengurus, pengelola dan anggota KOKABI Semarang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan. Dalam menentukan sumber data melalui wawancara, maka dilakukan secara *purposive* yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

### 3.5 Sumber dan Jenis Data

Data kualitatif merupakan data yang bukan dalam bentuk angka dan diperoleh dari sumber terkait langsung dalam penelitian dan sumber pelengkap dari dokumentasi dan lainnya. Sumber data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung dari subyek sebagai sumber informasi yang dicari. Artinya sumber data primer tersebut merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dengan melakukan wawancara terhadap pengurus KOKABI Semarang atau para pihak lain yang dipandang lebih memahami dan mengetahui dalam penelitian ini.
- 2) Data Sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data-data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu dari beberapa sumber seperti jurnal, buku, dan sumber lainnya. Artinya sumber data sekunder yang diperoleh peneliti yang berasal dari laporan dan dokumentasi yang terkait dengan bahasan peneliti yaitu tentang bagaimana pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan KOKABI Semarang dalam upaya meraih *competitive advantage*.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dan utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan sebuah data. Tanpa mengumpulkan data penelitian tidak akan mendapatkan data valid yang memenuhi kriteria sesuai dengan data yang ditetapkan. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.6.1 Observasi**

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Menurut Andi Prastowo observasi merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatan melalui

hasil kerja indera dengan dibantu panca indra lain. Dalam penelitian ini peneliti mengamati setiap kegiatan di KOKABI Semarang khususnya informasi yang terkait tentang judul yang diangkat yaitu tentang pengembangan strategi pemasaran dalam upaya meraih keunggulan bersaing. Sehingga dengan observasi tersebut maka peneliti akan mendapatkan data yang diperoleh secara lengkap, tajam, sampai mengetahui makna dari setiap perilaku yang terlihat. Dengan demikian, metode observasi ini bertujuan untuk memperoleh data yang lengkap dan mendalam tentang hal-hal yang melatarbelakangi permasalahan dalam penelitian tersebut.

### **3.6.2 Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau setidaknya tidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Jadi dengan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang sedang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Teknik wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi tentang analisis pengembangan strategi pemasaran dalam upaya meraih keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis SWOT yang dijadikan bahan untuk mengetahui posisi pasar dengan analisis matriks SWOT.

### **3.6.3 Dokumentasi**

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, agenda atau lain sebagainya.

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode dokumentasi untuk memperkuat dan mendukung informasi yang telah didapatkan pada saat observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dengan menggunakan metode dokumentasi ini diharapkan dapat memperkuat dan mendukung informasi yang telah didapatkan dari hasil wawancara dan observasi.

### **3.6.4 Catatan Lapangan**

Catatan lapangan merupakan hal yang tak kalah penting dalam pengumpulan data pada penelitian kualitatif. Sebelum menyusun catatan lapangan yang lengkap, peneliti menggunakan abstraksi berupa coretan yang berisi inti dari pengamatan dan hasil wawancara ketika di lapangan. Penyusunan catatan lapangan dilakukan secara langsung setelah peneliti selesai pengamatan atau wawancara agar tidak lupa dan tercampur dengan informasi yang lain.

## **3.7 Teknik Analisis Data**

Teknik Analisis Data adalah proses mencapai dan menyusun secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami dengan diri sendiri maupun orang lain. Analisa data akan dilakukan melalui proses klasifikasi (mengelompokkan jawaban-jawaban

dari hasil wawancara) proses kategori mengelompokkan jawaban berdasarkan aspek-aspek masalah.

### **3.7.1 Analisis Sebelum Dilapangan**

Analisis data sebelum masuk ke lapangan telah dilakukan terlebih dahulu dalam penelitian kualitatif. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Metode analisis data ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan KOKABI Semarang dalam upaya meraih keunggulan kompetitif dan penelitian ini menggunakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui dampak pengembangan strategi pemasaran pada KOKABI Semarang baik dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan menggunakan matriks SWOT, sehingga nantinya akan dapat mengetahui langkah-langkah apa yang digunakan untuk menerapkan pengembangan strategi pemasaran dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang tetapi secara beriringan dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang sedang terjadi di KOKABI Semarang.

### **3.7.2 Analisis Data Kualitatif**

Analisis data kualitatif adalah melakukan suatu upaya bekerja dengan data, data yang diorganisasikan, data yang disatukan melalui suatu pemilahan sehingga dapat dikelola, disintesis, dicari dan ditemukan polanya, apa yang penting ditemukan dan dipelajari serta mampu memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data kualitatif dilakukan secara induktif, yaitu penelitian kualitatif yang dimulai dari fakta empiris bukan dari deduksi teori. Dari fenomena yang ada di lapangan, peneliti langsung dapat mempelajari, menafsirkan, menganalisis dan

menarik kesimpulan di lapangan. Data yang sudah dihadapkan kepada peneliti, harus dianalisis sampai menemukan makna yang kemudian menjadi hasil penelitian.

Untuk mengelola data, agar mendapatkan hasil yang komparatif, penulis menganalisa dokumen–dokumen KOKABI Semarang, mengamati hasil lapangan dari observasi, dan melakukan analisis SWOT dari hasil observasi lapangan dan wawancara yang mengacu pada aktivitas dan strategi pemasaran yang telah diimplementasikan selama ini oleh KOKABI Semarang, mencari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Kemudian di tarik kesimpulan. Sebagaimana hal dibawah ini :

1. Fokus penelitian
2. Indikator
3. Analisis SWOT dari hasil wawancara, observasi, dan catatan lapangan yang bertujuan untuk memetakan *positioning* KOKABI Semarang.

### **3.7.3 Analisis Data Dilapangan**

Terdapat beberapa model analisis data kualitatif yang umum digunakan. Model yang digunakan peneliti adalah model Miles dan Huberman:

1. *Collection Data* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data.

Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mencatat dengan teliti dan rinci diperlukan dalam penelitian karena cukup banyak jumlahnya data yang didapat dari lapangan, dapat diketahui bahwa data

yang akan didapat akan semakin banyak, menyeluruh dan sedikit rumit. Maka analisis data menggunakan reduksi data dapat dilakukan oleh peneliti. Reduksi data dapat dilakukan peneliti jika dalam melakukan penelitian telah ditemukan data yang masih asing, tidak dikenali dan polanya belum diketahui. Data yang dirangkum berupa pengembangan strategi pemasaran dalam upaya meraih keunggulan kompetitif di KOKABI Semarang dan dampak pengembangan strategi pemasaran pada KOKABI Semarang dengan analisis SWOT.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data merupakan langkah berikutnya setelah melakukan reduksi data. Data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dalam penelitian kualitatif. Setelah melakukan penyajian data maka apa yang sedang terjadi akan mudah dipahami, setelah memahami maka dapat membuat rencana kerja selanjutnya. Pada tahap penyajian data peneliti menggunakan analisis dengan matriks SWOT. Dengan adanya matriks SWOT ini nantinya akan memberikan gambaran yang jelas dan terarah mengenai kekuatan dan peluang, serta kelemahan dan ancamannya.

Tabel 3.1 Matriks SWOT

<b>IFAS</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>EFAS</b>	Tentukan faktor kekuatan internal	Tentukan kelemahan faktor internal
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi Yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

	peluang	
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
Tentukan faktor ancaman Eksternal	Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran koperasi yaitu untuk memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki koperasi untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

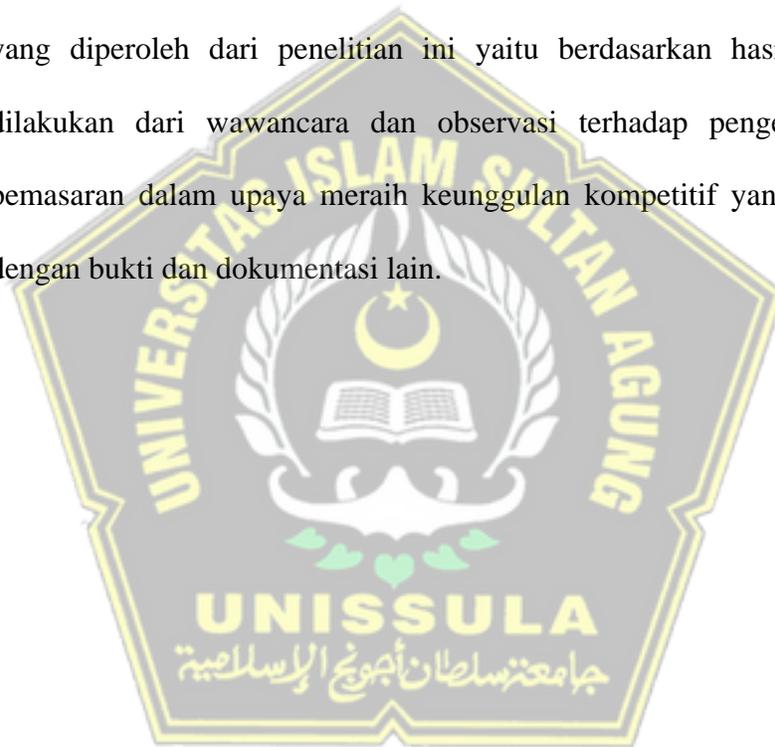
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

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

#### 4. *Data Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah selanjutnya yang harus dilakukan. Apabila menemukan bukti yang kuat dan mendukung pada pengumpulan data berikutnya maka akan merubah suatu kesimpulan awal yang memang bersifat sementara. Akan tetapi jika telah menemukan dukungan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan awal bisa disebut dengan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dari wawancara dan observasi terhadap pengembangan strategi pemasaran dalam upaya meraih keunggulan kompetitif yang telah di dukung dengan bukti dan dokumentasi lain.



## BAB IV

### PROFIL PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Institusi

Bank Indonesia sebagai Bank Sentral, lahir pada 1 Juli 1953. Kelahiran Bank Indonesia ini didasarkan pada UU Pokok Bank Indonesia atau UU No 11 Tahun 1953, hampir delapan tahun sesudah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia. Lahirnya Bank Indonesia ini merupakan hasil nasionalisasi dari De Javasche Bank, sebuah bank Belanda yang pada masa kolonial diberi tugas oleh pemerintah Belanda sebagai bank sirkulasi di Hindia Belanda. Jadi, De Javasche Bank inilah yang menjadi cikal bakal dari lahirnya Bank Indonesia.

Namun sebagai Bank Sentral saat itu, De Javasche Bank juga tetap melakukan kegiatan komersial. Pada tahun 1953, De Javasche Bank dinasionalisasi menjadi BANK INDONESIA yang juga ditetapkan sebagai Bank Sentral, seperti juga sebelumnya, Bank Indonesia juga tetap melakukan kegiatan komersial. Dengan peran ganda yang dilakukan oleh Bank Indonesia pada masa itu tentu saja mengakibatkan perkembangan moneter yang tidak sehat bagi perkembangan perekonomian. Atas dasar keadaan tersebut, pada tahun 1968 melalui UU No 13 tahun 1968 tentang Bank Sentral, peran Bank Indonesia diubah lagi dan didudukkan secara murni sebagai Bank Sentral. Hal ini berarti Bank Indonesia tidak melakukan kegiatan komersial lagi selain menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

Dalam perkembangan selanjutnya, UU No. 13 Tahun 1968 dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan yang terjadi. Beberapa ketentuan dalam undang-

undang tersebut dalam kenyataannya belum memberikan jaminan yang cukup untuk terselenggaranya fungsi suatu bank sentral yang independen. Penetapan status dan kedudukan Bank Indonesia sebagai pembantu Pemerintah misalnya, membuka peluang terjadinya campur tangan dari pihak luar yang pada gilirannya menyebabkan kebijakan yang diambil menjadi kurang bahkan tidak efektif. Dengan latar belakang tersebut, maka pada tanggal 17 Mei 2000 lahirlah Undang-undang No. 23 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 13 Tahun 1968 yang memberikan status dan kedudukan kepada Bank Indonesia sebagai suatu bank sentral yang independen dan bebas dari campur tangan pihak luar termasuk Pemerintah.

#### **4.2 Koperasi Karyawan Bank Indonesia (KOKABI)**

Koperasi Karyawan Bank Indonesia atau disingkat KOKABI adalah sebuah koperasi yang melayani seluruh karyawan dari Bank Indonesia (BI) baik yang masih aktif menjalankan tugas maupun yang sudah purna tugas. KOKABI berdiri pada tanggal 14 Maret 1984 yang berlokasi di Jl. Pemuda No.3 Semarang. Pada tanggal 31 Januari 1997 disahkan tentang perubahan anggaran dasar KOKABI dengan nomor 10152A/BH/PAD/KWK II/97 dan beralamat di Jl. Imam Bardjo SH No.4 Semarang. KOKABI sendiri lahir dari Ikatan Pegawai Bank Indonesia atau disingkat IPEBI yang kepengurusannya terdiri dari pegawai yang terpilih melalui pemilihan umum internal Bank Indonesia selama periode 5 (lima) tahun sekali.

KOKABI Semarang melayani jenis usaha sebagai berikut :

1. Simpan pinjam uang yang diperlukan pegawai Bank Indonesia
2. Mengusahakan pengadaan barang/jasa yang diperlukan anggotanya

3. Memenuhi kebutuhan Bank Indonesia yang pelaksanaan pengadaannya dilimpahkan oleh Bank Indonesia kepada Koperasi
4. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang bermanfaat bagi anggota sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan Bank Indonesia, ketentuan perkoperasian dan peraturan pemerintah lainnya yang berlaku.

### 4.3 Susunan Pengurus KOKABI

Susunan pengurus KOKABI Semarang periode 9 Oktober 2023 s.d 31 Desember 2025 sebagai berikut :

#### I. Dewan Penasehat

- Ketua Merangkap Anggota : Kepala Perwakilan  
 Anggota : Kepala Grup Perumusan dan Implementasi  
 KEKDA  
 : Kepala Grup SP, PUR, dan MI  
 : Koordinator Kelompok Perumusan KEKDA  
 Provinsi  
 : Kepala Divisi Implementasi KEKDA  
 : Kepala Divisi Implementasi SP, PUR, dan MI

#### II. Badan Pengawas

- Ketua Merangkap Anggota : Andriyan Ansyori  
 Anggota : I Putu Eka Putra Wibawa  
 : Evita Yuliati

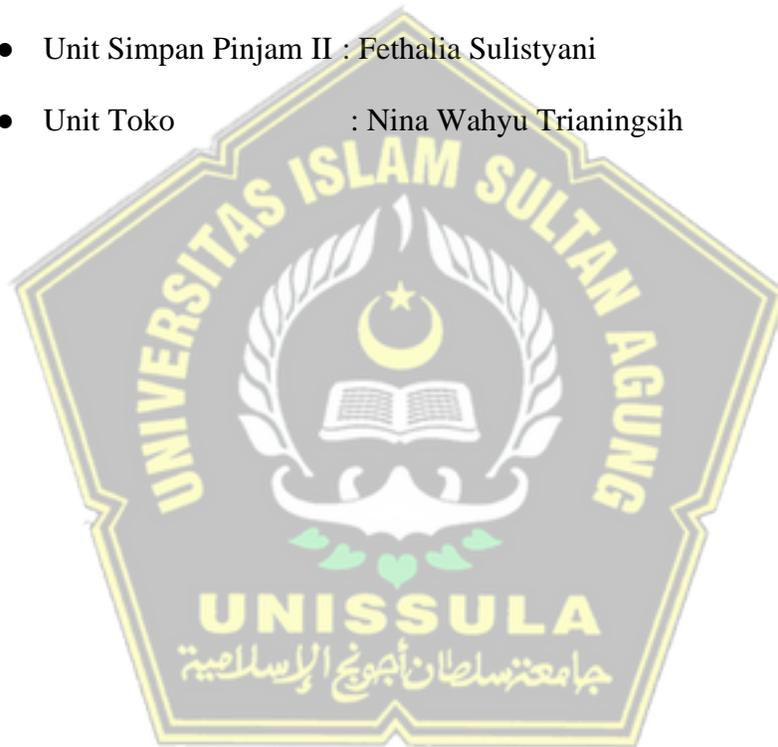
#### III. Pengurus

- Ketua : Ary Prabowo A.M

Wakil ketua I : Arief Musthofa  
Wakil Ketua II : Anton Febriawan  
Sekretaris : Lely Ika Cahyani  
Bendahara I : Nur Ika Wulandari  
Bendahara II : Rina Setyowati

Seksi-seksi

- Unit Simpan Pinjam I : Karyani
- Unit Simpan Pinjam II : Fethalia Sulistyani
- Unit Toko : Nina Wahyu Trianingsih



## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Faktor Strategis Internal dan Eksternal Bank Indonesia

##### 5.1.1 Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)

Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah (KOKABI Semarang). Berdasarkan survei yang dilakukan, berikut adalah beberapa faktor internal yang penting:

1. **Modal KOKABI Semarang yang Memadai:** Responden dari survei ini memberikan penilaian rata-rata yang menunjukkan bahwa modal koperasi cukup memadai untuk mendukung operasional dan pengembangan usaha koperasi.
2. **Dukungan dari Bank Indonesia:** Dukungan yang kuat dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu kekuatan utama. Hal ini memberikan stabilitas dan kepercayaan diri bagi koperasi dalam melakukan berbagai kegiatan dan ekspansi.
3. **Hubungan Kerjasama dengan Perusahaan/Rekanan:** KOKABI Semarang memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan perusahaan atau rekanan barang dan jasa terkait barang perkasan seperti plastik MRUK & MSUK, segel plastik, lakban logo BI, ban uang manual dan kardus uang. Ini memungkinkan KOKABI untuk mendapatkan barang dengan harga yang kompetitif dan menambah nilai tambah bagi anggota.

4. **Variasi Produk Pinjaman:** Koperasi menawarkan berbagai jenis pinjaman sesuai dengan kebutuhan anggota. Namun, ada ruang untuk meningkatkan variasi produk ini lebih lanjut agar dapat memenuhi beragam kebutuhan anggota.
5. **Kelebihan Pegawai dan Minimnya Digitalisasi:** Seperti yang telah diidentifikasi sebelumnya, KOKABI Semarang memiliki 6 orang pegawai pengelola, yang dianggap berlebihan dalam konteks era digital saat ini. Ada inisiatif untuk mengurangi jumlah pegawai dan meningkatkan kompetensi SDM, khususnya dalam teknologi informasi dan mengadopsi strategi pemasaran digital.

#### 5.1.2 Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS) mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh KOKABI Semarang di lingkungan eksternal. Berdasarkan survei, berikut adalah beberapa faktor eksternal yang perlu diperhatikan:

1. **Peluang Kemitraan dengan Distributor:** Ada peluang untuk memperluas kemitraan dengan distributor barang atau produk, yang memungkinkan koperasi untuk memperoleh harga barang yang lebih murah. Hal ini akan membantu koperasi dalam menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada anggotanya.
2. **Ekspansi Usaha:** Beberapa peluang ekspansi bisnis yang dapat dipertimbangkan oleh KOKABI Semarang adalah pengembangan strategi pemasaran yang fokus untuk mengakomodir pemenuhan kebutuhan dari aktivitas kegiatan-kegiatan yang sering dilakukan oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah, yaitu membuka usaha rental kendaraan dan agen penjualan tiket (kereta dan pesawat). Ekspansi ini memanfaatkan kebutuhan banyaknya kegiatan kedinasan di luar kota yang membutuhkan mobilitas tinggi sementara kekurangan kendaraan

dinas yang disediakan dan seringkali perjalanan dinas yang harus dihadiri/diikuti oleh pegawai di kantor serta memperluas basis pelanggan koperasi.

3. **Ancaman dari Kompetitor dan Peritel:** Persaingan dengan lembaga keuangan lain, termasuk perbankan dan pinjaman online, serta peritel yang menawarkan barang sejenis dengan harga lebih murah, menjadi ancaman bagi KOKABI Semarang.
4. **Minat Menabung dan Meminjam Menurun:** Survei menunjukkan adanya trend penurunan minat anggota untuk menabung dan meminjam, yang dapat mempengaruhi pendapatan dan keberlanjutan koperasi di masa depan.

## 5.2 Menentukan Matrik IFAS dan EFAS

Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) adalah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan strategi suatu organisasi, dalam hal ini KOKABI Semarang.

### Langkah-Langkah Penentuan Matriks IFAS dan EFAS

#### 1. Identifikasi Faktor-Faktor Strategis:

- a) Faktor Internal: Termasuk kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh koperasi. Faktor-faktor ini bisa berasal dari hasil survei, data keuangan, laporan kinerja, dan evaluasi internal.
- b) Faktor Eksternal: Termasuk peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh koperasi. Faktor eksternal ini biasanya berasal dari analisis pasar, regulasi pemerintah, trend ekonomi, dan lingkungan kompetitif.

## 2. Penentuan Bobot (Weight):

Setiap faktor strategis diberi bobot berdasarkan tingkat pentingnya terhadap keberhasilan koperasi. Bobot diberikan pada skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan total bobot untuk semua faktor dalam satu matriks harus sama dengan 1,0.

## 3. Penentuan Rating (Rating):

Setiap faktor strategis juga diberi rating yang mencerminkan sejauh mana koperasi merespon faktor tersebut. Rating diberikan pada skala 1 hingga 4:

- 1 = Respon sangat lemah
- 2 = Respon lemah
- 3 = Respon kuat
- 4 = Respon sangat kuat

## 4. Perhitungan Skor (Score):

Skor dihitung dengan mengalikan bobot dengan rating untuk setiap faktor. Skor ini menunjukkan pengaruh relatif setiap faktor terhadap strategi koperasi.

## 5. Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS:

Matriks IFAS menyajikan faktor internal, sementara matriks EFAS menyajikan faktor eksternal. Kedua matriks ini digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis koperasi dan merumuskan strategi yang tepat.

Tabel 5.1 Daftar Pertanyaan

No.	Daftar Pertanyaan
1	Bagaimana Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah menguasai pangsa pasar yang relatif besar untuk dapat menerapkan strategi keunggulan biaya?

2	Langkah-langkah apa saja yang dilakukan oleh koperasi untuk mencapai efisiensi biaya dalam operasionalnya?
3	Apakah koperasi memberikan diskon atau potongan harga pada produk atau layanan tertentu? Jika ya bagaimana strategi ini dikelola agar tidak merugikan koperasi?
4	Inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh koperasi untuk menjaga kepuasan pelanggan sambil tetap mempertahankan biaya yang rendah?
5	Bagaimana koperasi memastikan bahwa produk atau layanan yang ditawarkan tetap berkualitas meskipun dijual dengan harga yang lebih rendah dibandingkan kompetitor?
6	Apakah koperasi melakukan analisis pasar secara berkala untuk menyesuaikan strategi keunggulan biaya mereka? Jika ya bagaimana proses ini dijalankan?
7	Apakah ada tantangan yang dihadapi koperasi dalam menerapkan strategi keunggulan biaya dan bagaimana cara mengatasinya?
8	Bagaimana koperasi mengukur efektivitas dari strategi keunggulan biaya yang diterapkan?
9	Bagaimana koperasi menjaga hubungan baik dengan pemasok atau partner bisnis untuk memastikan biaya produksi tetap rendah?
10	Apa saja keunggulan yang telah diperoleh koperasi dari penerapan strategi keunggulan biaya ini?
11	Apa saja inovasi yang telah dilakukan oleh Koperasi Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cabang Semarang untuk menciptakan produk atau layanan yang unik?
12	Bagaimana koperasi membangun dan menjaga brand image yang kuat di mata pelanggan?
13	Teknologi apa saja yang telah diadopsi oleh koperasi untuk mendukung strategi diferensiasi mereka?
14	Bagaimana koperasi memberikan pelayanan pelanggan yang istimewa dibandingkan dengan kompetitor?

15	Langkah-langkah apa yang diambil oleh koperasi untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang ditawarkan selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan?
16	Bagaimana strategi diferensiasi yang diterapkan oleh koperasi berdampak pada peningkatan volume penjualan?
17	Apa saja indikator yang digunakan oleh koperasi untuk mengukur pertumbuhan pasar dan pelanggan sebagai hasil dari strategi diferensiasi?
18	Bagaimana koperasi mengidentifikasi dan merespons tren atau kebutuhan pasar untuk tetap relevan dan berbeda di industri?
19	Apakah koperasi melakukan kolaborasi dengan pihak lain untuk mendukung strategi diferensiasi mereka? Jika ya dengan siapa dan bagaimana bentuk kolaborasinya?
20	Tantangan apa yang dihadapi koperasi dalam menerapkan strategi diferensiasi dan bagaimana cara mengatasinya?

## 6. Penentuan Nilai Bobot Matriks IFAS KOKABI Semarang

Tabel 5.2 Penentuan Nilai Bobot Matriks IFAS KOKABI Semarang

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
1	Modal koperasi yang memadai	0.15	4	0.60
2	Dukungan dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia	0.20	4	0.80
3	Hubungan kerjasama dengan perusahaan/rekanan	0.10	3	0.30
4	Variasi produk pinjaman	0.10	3	0.30
5	Kelebihan pegawai dan minimnya digitalisasi	0.25	2	0.50
6	Kemampuan pengelolaan SDM dalam hal teknologi informasi	0.20	2	0.40
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

### **Penjelasan Tabel 4.2 Matriks IFAS:**

1. **Modal koperasi yang memadai:** Dengan bobot 0.15, faktor ini dianggap penting karena modal yang cukup memungkinkan koperasi untuk melakukan operasional dan ekspansi usaha. Dengan rating 4, ini menunjukkan bahwa koperasi sangat kuat dalam hal ini.
2. **Dukungan dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia:** Faktor ini memiliki bobot tertinggi, yaitu 0.20, karena dukungan dari kantor pusat sangat berpengaruh pada stabilitas dan keberlanjutan koperasi. Rating 4 menunjukkan dukungan ini sangat kuat.
3. **Hubungan kerjasama dengan perusahaan/rekanan:** Faktor ini diberikan bobot 0.10 karena penting dalam mendapatkan barang dengan harga kompetitif. Rating 3 menunjukkan bahwa koperasi memiliki hubungan kerjasama yang cukup baik.
4. **Variasi produk pinjaman:** Faktor ini juga berbobot 0.10 dengan rating 3, menunjukkan bahwa koperasi memiliki variasi produk yang cukup baik tetapi masih bisa ditingkatkan.
5. **Kelebihan pegawai dan minimnya digitalisasi:** Faktor ini mendapatkan bobot 0.25, menunjukkan bahwa ini adalah kelemahan signifikan. Dengan rating 2, ini menunjukkan bahwa respon koperasi terhadap masalah ini masih lemah.
6. **Kemampuan pengelolaan SDM dalam hal teknologi informasi:** Faktor ini juga penting dengan bobot 0.20, tetapi rating 2 menunjukkan kelemahan dalam kemampuan SDM untuk mengadopsi teknologi informasi.

## 7. Penentuan Nilai Bobot EFAS KOKABI Semarang

Matriks EFAS mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, seperti peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Berikut adalah langkah-langkah untuk menentukan matriks EFAS KOKABI Semarang.

Tabel 5.3 Penentuan nilai bobot untuk matriks EFAS KOKABI Semarang:

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Kemitraan dengan distributor barang untuk harga lebih murah	0.20	4	0.80
2	Ekspansi usaha rental mobil	0.15	3	0.45
3	Ekspansi usaha agen penjualan tiket	0.15	3	0.45
4	Perubahan preferensi konsumen terhadap digitalisasi	0.10	2	0.20
5	Persaingan dengan lembaga keuangan lain	0.25	2	0.50
6	Trend ekonomi yang tidak stabil	0.15	1	0.15
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

### Penjelasan Tabel 4.2:

1. **Kemitraan dengan distributor barang untuk harga lebih murah:** Dengan bobot 0.20, faktor ini merupakan peluang penting untuk meningkatkan daya saing harga koperasi. Rating 4 menunjukkan bahwa koperasi sangat responsif terhadap peluang ini.
2. **Ekspansi usaha rental mobil:** Faktor ini diberikan bobot 0.15 karena merupakan peluang strategis untuk diversifikasi bisnis. Dengan rating 3, ini menunjukkan bahwa koperasi cukup kuat dalam memanfaatkan peluang ini.
3. **Ekspansi usaha agen penjualan tiket:** Mirip dengan usaha rental mobil, bobot 0.15 dan rating 3 menunjukkan peluang yang baik dan respons yang kuat dari koperasi.

4. **Perubahan preferensi konsumen terhadap digitalisasi:** Bobot 0.10 menunjukkan bahwa perubahan ini penting tetapi bukan faktor dominan. Rating 2 menunjukkan bahwa koperasi perlu meningkatkan respons terhadap perubahan ini.
5. **Persaingan dengan lembaga keuangan lain:** Dengan bobot 0.25, faktor ini adalah ancaman terbesar yang dihadapi koperasi. Rating 2 menunjukkan bahwa koperasi saat ini memiliki respons yang lemah terhadap ancaman ini dan perlu memperkuat strategi kompetitifnya.
6. **Trend ekonomi yang tidak stabil:** Faktor ini memiliki bobot 0.15 karena ketidakstabilan ekonomi dapat mempengaruhi pendapatan dan keberlanjutan koperasi. Dengan rating 1, ini menunjukkan bahwa koperasi sangat terpengaruh oleh ancaman ini dan perlu mengambil langkah-langkah mitigasi.

Total skor EFAS adalah 2.55, menunjukkan bahwa KOKABI Semarang memiliki peluang yang kuat namun juga menghadapi ancaman yang signifikan di lingkungan eksternal. Untuk mengembangkan strategi yang efektif, koperasi perlu fokus pada penguatan respons terhadap ancaman dan optimalisasi peluang yang ada.

### 5.3 Matrik Analisis SWOT

#### 5.3.1 Matrik Internal – Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis KOKABI Semarang berdasarkan kekuatan-kelemahan internal (IFEM) dan peluang-ancaman eksternal (EFEM). Matriks ini dibagi menjadi sembilan sel yang menunjukkan berbagai strategi yang dapat diterapkan berdasarkan posisi koperasi.

#### Struktur Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE memiliki dua dimensi utama:

- **Sumbu Horizontal (Garis Horizontal):** Mewakili total skor dari Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM) yang mencakup kekuatan dan kelemahan internal. Skor ini menunjukkan seberapa baik koperasi menggunakan kekuatannya dan menangani kelemahannya. Nilai total IFEM bisa dikategorikan ke dalam tiga kategori: kuat (skor 3.0 - 4.0), sedang (skor 2.0 - 2.99), dan lemah (skor 1.0 - 1.99).
- **Sumbu Vertikal (Garis Vertikal):** Mewakili total skor dari External Factor Evaluation Matrix (EFEM) yang mencakup peluang dan ancaman eksternal. Skor ini menunjukkan seberapa baik koperasi memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Nilai total EFEM juga dibagi menjadi tiga kategori: tinggi (skor 3.0 - 4.0), sedang (skor 2.0 - 2.99), dan rendah (skor 1.0 - 1.99).

Gambar 4.1 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Berikut adalah representasi visual dari Matrik Internal-Eksternal (IE) untuk KOKABI Semarang:

EFEM (Eksternal)	Skor Rendah (1.0 - 1.99)	Skor Sedang (2.0 - 2.99)	Skor Tinggi (3.0 - 4.0)
Skor Kuat (3.0 - 4.0)	Sel I (Grow) - Strategi Pertumbuhan Intensif	Sel II (Grow) - Strategi Pertumbuhan Terbatas	Sel III (Grow) - Strategi Pertumbuhan Terbatas
IFEM (Internal)	Sel IV (Hold) - Strategi Pertumbuhan Terkendali	Sel V (Hold) - Strategi Stabilitas	Sel VI (Grow) - Strategi Pertumbuhan Terbatas
Skor Lemah (1.0 - 1.99)	Sel VII (Harvest) - Strategi Penciutan	Sel VIII (Harvest) - Strategi Penciutan Terbatas	Sel IX (Divest) - Strategi Divestasi

### **Penjelasan Matrik Internal-Eksternal (IE):**

1. **Sel I (Grow):** Posisi ini mencerminkan kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal yang rendah. Koperasi dalam posisi ini harus menerapkan strategi pertumbuhan intensif seperti penetrasi pasar atau pengembangan produk untuk memanfaatkan kekuatannya.
2. **Sel II (Grow):** Posisi ini menunjukkan kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal sedang. Koperasi harus fokus pada strategi pertumbuhan terbatas dengan memanfaatkan kekuatan internal sambil beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang berubah.
3. **Sel III (Grow):** Posisi ini menunjukkan kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal yang tinggi. Strategi pertumbuhan terbatas sangat cocok untuk koperasi yang berada di posisi ini, memanfaatkan peluang eksternal sambil mempertahankan kekuatan internal.
4. **Sel IV (Hold):** Dengan kekuatan internal yang sedang dan peluang eksternal yang rendah, koperasi harus mempertahankan posisinya dengan strategi pertumbuhan terkendali, seperti penghematan biaya atau optimalisasi operasional.
5. **Sel V (Hold):** Posisi ini mencerminkan kekuatan internal dan peluang eksternal yang sedang. Strategi stabilitas seperti mempertahankan pangsa pasar atau mengoptimalkan portofolio produk sangat cocok untuk koperasi dalam posisi ini.
6. **Sel VI (Grow):** Dengan kekuatan internal sedang dan peluang eksternal yang tinggi, koperasi harus menerapkan strategi pertumbuhan terbatas dengan memanfaatkan peluang eksternal dan memperkuat kapasitas internal.

7. **Sel VII (Harvest):** Koperasi dengan kekuatan internal yang lemah dan peluang eksternal rendah harus mempertimbangkan strategi penciutan, seperti pengurangan operasi atau fokus pada bisnis inti untuk mengurangi kerugian.
8. **Sel VIII (Harvest):** Posisi ini menunjukkan kelemahan internal dan peluang eksternal yang sedang. Koperasi harus menerapkan strategi penciutan terbatas dengan fokus pada peningkatan efisiensi dan mengurangi biaya operasional.
9. **Sel IX (Divest):** Dengan kelemahan internal dan peluang eksternal yang tinggi, koperasi harus mempertimbangkan strategi divestasi, yaitu menjual atau menutup unit bisnis yang tidak menguntungkan untuk fokus pada bisnis yang lebih prospektif.

Berdasarkan skor IFEM sebesar 2.90 dan skor EFEM sebesar 2.55, posisi KOKABI Semarang kemungkinan berada di Sel V (Hold). Posisi ini menunjukkan bahwa koperasi memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang sedang. **Strategi yang sesuai adalah Strategi Stabilitas**, di mana koperasi fokus pada mempertahankan pangsa pasar saat ini, mengoptimalkan operasional, dan memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan.

### 5.3.2 Matriks Kuadran SWOT

Matriks SWOT membantu dalam merumuskan strategi berdasarkan kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Strategi yang dihasilkan dari matriks ini mencakup:

- **SO (Strength-Opportunities):** Memanfaatkan kekuatan untuk mengejar peluang, seperti mengembangkan kemitraan dengan distributor dan ekspansi usaha.

- **WO (*Weakness-Opportunities*)**: Mengatasi kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang, seperti meningkatkan digitalisasi untuk mengurangi kelebihan pegawai.
- **ST (*Strength-Threats*)**: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, seperti memperkuat hubungan dengan Bank Indonesia untuk menghadapi persaingan dari lembaga keuangan lain.
- **WT (*Weakness-Threats*)**: Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman dengan merestrukturisasi bisnis dan meningkatkan kompetensi SDM.

Matriks SWOT adalah alat analisis strategis yang menggabungkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) untuk merumuskan berbagai strategi yang dapat diambil oleh KOKABI Semarang. Tujuan dari matriks ini adalah untuk membantu koperasi dalam membuat keputusan strategis yang tepat guna mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan.

#### **Tujuan dan Manfaat Matriks SWOT:**

1. **Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)**: Memanfaatkan kekuatan internal untuk mengejar peluang eksternal.
2. **Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)**: Mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. **Strategi ST (*Strengths-Threats*)**: Menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi atau menghindari ancaman eksternal.

4. **Strategi WT (*Weaknesses-Threats*):** Meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tabel 5.4 Matriks Kuadran SWOT KOKABI Semarang

<b>Faktor Internal/ Eksternal</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi ST</b>
	1. Mengembangkan kemitraan dengan distributor barang/produk untuk memperoleh harga lebih murah.	1. Memperkuat hubungan dengan Bank Indonesia untuk menghadapi persaingan dari lembaga keuangan lain.
	2. Ekspansi usaha seperti rental mobil dan agen penjualan tiket untuk memanfaatkan pasar potensial di kantor dan BMPD.	2. Memperkuat digitalisasi operasional untuk meningkatkan efisiensi dan menghadapi perubahan teknologi.
	3. Menjual peralatan ATK yang dibutuhkan oleh kantor untuk menambah sumber pendapatan koperasi.	3. Meningkatkan inovasi produk untuk mempertahankan posisi kompetitif di pasar.
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>	<b>Strategi WO</b>	<b>Strategi WT</b>
	1. Mengurangi jumlah pegawai pengelola dengan meningkatkan digitalisasi (marketing digital).	1. Merestrukturisasi bisnis untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi.
	2. Meningkatkan kompetensi SDM khususnya di bidang IT	2. Meningkatkan kompetensi SDM untuk memperkuat daya

<b>Faktor Internal/ Eksternal</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
	untuk mendukung digitalisasi koperasi.	saing menghadapi lembaga keuangan lain.
	3. Membuat survei barang-barang kebutuhan anggota untuk meningkatkan penjualan dan kepuasan anggota.	3. Mengembangkan sistem pengelolaan risiko yang efektif untuk menghadapi ketidakstabilan ekonomi.

### **Penjelasan Matriks Kuadran SWOT:**

#### **1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*):**

- **Tujuan:** Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Kemitraan Distributor:** Menggunakan kekuatan koperasi dalam negosiasi untuk mendapatkan harga barang yang lebih murah dari distributor, sehingga meningkatkan margin keuntungan.
  - b) **Ekspansi Usaha:** Memanfaatkan modal dan hubungan baik dengan mitra untuk membuka usaha baru seperti rental mobil dan agen penjualan tiket, yang dapat memenuhi kebutuhan dinas kantor dan menambah pendapatan koperasi.
  - c) **Penjualan Peralatan ATK:** Menggunakan jaringan distribusi yang ada untuk menjual peralatan ATK Kebutuhan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah yang sering dibutuhkan seperti Kertas A4,

Lem, Map BI dll dan menambah diversifikasi/keanekaragaman produk yang dijual koperasi.

2. **Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*):**

- **Tujuan:** Mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Digitalisasi untuk Mengurangi Pegawai:** Menggunakan peluang digitalisasi untuk mengurangi jumlah pegawai pengelola yang berlebih, sehingga menurunkan biaya operasional.
  - b) **Peningkatan Kompetensi IT:** Memanfaatkan peluang pelatihan IT untuk meningkatkan kompetensi SDM, mendukung digitalisasi operasional koperasi.
  - c) **Survei Kebutuhan Anggota:** Menggunakan survei digital (Google Form) untuk mengetahui kebutuhan anggota, sehingga koperasi dapat menyediakan produk yang lebih sesuai dan meningkatkan penjualan.

3. **Strategi ST (*Strengths-Threats*):**

- **Tujuan:** Menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi atau menghindari ancaman eksternal.
- **Contoh Implementasi:**

- a) **Hubungan dengan Bank Indonesia:** Menggunakan hubungan baik dengan Bank Indonesia untuk mendapatkan dukungan dalam menghadapi persaingan dengan lembaga keuangan lain.
- b) **Digitalisasi Operasional:** Menggunakan kekuatan dalam digitalisasi untuk menghadapi ancaman perubahan teknologi yang cepat dan meningkatkan efisiensi.
- c) **Inovasi Produk:** Mengembangkan produk dan layanan inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar untuk menjaga keunggulan kompetitif.

4. **Strategi WT (*Weaknesses-Threats*):**

- **Tujuan:** Meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Restrukturisasi Bisnis:** Mengurangi biaya operasional dengan merestrukturisasi bisnis yang kurang efisien, fokus pada bisnis yang lebih menguntungkan.
  - b) **Peningkatan Kompetensi SDM:** Meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mengatasi kelemahan kompetensi dan meningkatkan daya saing.
  - c) **Pengelolaan Risiko:** Membangun sistem pengelolaan risiko yang efektif untuk mengantisipasi ketidakstabilan ekonomi dan memastikan keberlanjutan bisnis koperasi.

Matriks SWOT ini memberikan panduan strategis yang komprehensif bagi KOKABI Semarang untuk mengoptimalkan kekuatannya, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman secara efektif. Dengan mengimplementasikan strategi-strategi yang telah diidentifikasi, koperasi dapat meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan jangka panjangnya

### 5.3.3 Matrik Grand Strategy

Matriks Grand Strategy adalah alat analisis strategis yang membantu organisasi, seperti KOKABI Semarang, dalam menentukan strategi pertumbuhan yang paling tepat berdasarkan kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Matriks ini mengarahkan pengambilan keputusan strategis dengan mengelompokkan posisi organisasi ke dalam empat kuadran berdasarkan dua dimensi utama: kekuatan kompetitif (*Competitive Strength*) dan pertumbuhan pasar (*Market Growth*).

#### Tujuan dan Manfaat Matriks Grand Strategy:

1. **Menentukan arah pertumbuhan:** Membantu KOKABI Semarang memilih strategi pertumbuhan yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal.
2. **Menganalisis kondisi pasar:** Memungkinkan koperasi untuk memahami dinamika pasar dan posisi kompetitif mereka.
3. **Memprioritaskan strategi:** Membantu dalam memprioritaskan tindakan strategis yang sejalan dengan visi dan misi koperasi.

### Struktur Matriks Grand Strategy:

Matriks Grand Strategy terbagi menjadi empat kuadran yang mewakili berbagai strategi pertumbuhan berdasarkan kekuatan kompetitif dan pertumbuhan pasar:

- a) **Kuadran I: Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)** – Digunakan ketika organisasi memiliki kekuatan kompetitif yang kuat dan pasar tumbuh cepat.
- b) **Kuadran II: Strategi Stabilitas (Stability Strategy)** – Diterapkan ketika kekuatan kompetitif kuat, tetapi pasar tumbuh lambat.
- c) **Kuadran III: Strategi Penciutan (Retrenchment Strategy)** – Cocok untuk kondisi di mana kekuatan kompetitif lemah dan pasar tumbuh lambat.
- d) **Kuadran IV: Strategi Kombinasi (Combination Strategy)** – Diterapkan ketika kekuatan kompetitif lemah tetapi pasar tumbuh cepat; memerlukan kombinasi strategi pertumbuhan dan stabilitas.

Tabel 5.5 Matriks Grand Strategy KOKABI Semarang

<b>Kekuatan Kompetitif (Competitive Strength)</b>	<b>Pertumbuhan Pasar (Market Growth)</b>	<b>Strategi yang Direkomendasikan</b>
<b>Tinggi (Strong)</b>	<b>Tinggi (High)</b>	<b>Kuadran I: Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)</b> - Penetrasi pasar - Pengembangan produk - Ekspansi pasar
<b>Tinggi (Strong)</b>	<b>Rendah (Low)</b>	<b>Kuadran II: Strategi Stabilitas (Stability Strategy)</b> - Mempertahankan posisi pasar - Penghematan biaya - Optimalisasi operasi
<b>Rendah (Weak)</b>	<b>Tinggi (High)</b>	<b>Kuadran IV: Strategi Kombinasi (Combination Strategy)</b> - Diversifikasi

<b>Kekuatan Kompetitif (Competitive Strength)</b>	<b>Pertumbuhan Pasar (Market Growth)</b>	<b>Strategi yang Direkomendasikan</b>
		- Pengembangan produk - Aliansi strategis
<b>Rendah (Weak)</b>	<b>Rendah (Low)</b>	<b>Kuadran III: Strategi Penciutan (Retrenchment Strategy)</b> - Pengurangan biaya - Divestasi - Likuidasi

**Penjelasan Matriks Grand Strategy untuk KOKABI Semarang:**

**1. Kuadran I: Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy):**

- **Tujuan:** Menggunakan kekuatan kompetitif untuk mengejar pertumbuhan pasar yang tinggi.

- **Implementasi:**

a) **Penetrasi Pasar:**

**Memperluas Jaringan Distribusi:** Koperasi akan mengidentifikasi wilayah-wilayah dengan potensi tinggi yang saat ini belum terjangkau oleh jaringan distribusi. Langkah pertama adalah melakukan analisis geospasial untuk menemukan area-area yang memiliki konsentrasi populasi tinggi namun belum memiliki akses ke produk dan layanan koperasi. Setelah identifikasi, koperasi akan bekerja sama dengan mitra lokal untuk menyediakan produk dan layanan di wilayah tersebut. Sebagai contoh, koperasi dapat menjalin kerja sama dengan toko-toko lokal untuk menjual produk koperasi dan menjadi agen distribusi.

**Optimalisasi Saluran Digital:** Koperasi akan mengembangkan *platform e-commerce* untuk memperluas jangkauan distribusi tanpa harus membuka

cabang fisik baru. Platform ini akan memungkinkan anggota dan non-anggota untuk membeli produk secara online dan mengakses layanan koperasi, seperti pinjaman dan tabungan, melalui aplikasi *mobile*. Dalam jangka pendek, tim IT akan dilibatkan untuk mengembangkan website dan aplikasi yang *user-friendly*, sementara tim pemasaran akan fokus pada kampanye digital untuk menarik pengguna baru.

**b) Pengembangan Produk:**

**Layanan Rental Mobil:** Koperasi akan meluncurkan layanan rental mobil sebagai produk baru untuk kebutuhan kedinasan Bank Indonesia, BMPD ,anggota dan masyarakat umum. Implementasi akan dimulai dengan melakukan survei kebutuhan kendaraan untuk acara kedinasan. Setelah survei, koperasi akan membeli armada mobil dengan anggaran yang telah disetujui oleh rapat anggota. Layanan ini akan dipromosikan melalui jaringan Bank Indonesia, Perbankan, website, dan aplikasi mobile. Koperasi juga akan menyediakan paket-paket penyewaan khusus untuk anggota dengan harga yang lebih kompetitif.

**Agen Penjualan Tiket:** Koperasi akan mengembangkan bisnis agen penjualan tiket, mencakup tiket transportasi (pesawat, kereta api, bus). Langkah pertama adalah menjalin kemitraan dengan perusahaan tiket besar seperti Traveloka atau Tiket.com , agen travel untuk mendapatkan akses ke platform penjualan mereka. Koperasi akan melatih staf untuk belajar melakukan penjualan tiket dan menyediakan layanan tambahan seperti pembayaran tagihan dan pengiriman tiket elektronik. Layanan ini akan

dipromosikan melalui saluran digital koperasi dan media sosial. Pangsa pasar utama penjualan tiket untuk mengakomodir penyediaan tiket perjalanan dinas yang dihadiri oleh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

**c) Ekspansi Pasar:**

**Ekspansi ke Wilayah Baru:** Koperasi akan memperluas operasinya ke Kantor Perwakilan Bank Indonesia lain yang belum tersentuh oleh layanan pengadaan barang perkasan. Misalnya, jika koperasi saat ini hanya beroperasi di Jawa Tengah, rencana ekspansi akan fokus pada pembukaan Satuan kerja Bank Indonesia di wilayah Kalimantan dan Sulawesi. Koperasi akan melakukan analisis pasar untuk mengidentifikasi satuan kerja Bank Indonesia yang mengalami kesulitan pengadaan barang/jasa terkait barang-barang perkasan dengan permintaan tinggi namun sedikit rekanan lokal yang bisa memenuhinya. Setelah analisis selesai, koperasi akan menghubungi Kantor Perwakilan Bank Indonesia tersebut untuk mengirimkan company profil berikut penawaran harga kebutuhan barang-barang perkasan.

**Ekspansi ke Segmen Pelanggan Baru:** Selain ekspansi geografis, koperasi akan menargetkan segmen pelanggan baru seperti milenial dan pekerja lepas (*freelancer*) yang mungkin memerlukan layanan finansial yang fleksibel dan berbasis teknologi. Untuk itu, koperasi akan menyediakan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan segmen ini, seperti gadget dan aksesorisnya, voucher game dan lain-lain. Pemasaran produk-

produk ini akan difokuskan melalui kampanye digital di media sosial dan survei google form.

## 2. **Kuadran II: Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*):**

- **Tujuan:** Mempertahankan posisi yang kuat di pasar yang tumbuh lambat.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Mempertahankan Posisi Pasar:** Fokus pada mempertahankan pelanggan yang ada melalui peningkatan layanan pelanggan dan loyalitas anggota.
  - b) **Penghematan Biaya:** Menerapkan efisiensi biaya melalui digitalisasi dan otomatisasi untuk meningkatkan profitabilitas.
  - c) **Optimalisasi Operasi:** Meningkatkan efektivitas operasional dengan mengoptimalkan proses bisnis yang ada dan meningkatkan kompetensi SDM.

## 3. **Kuadran III: Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*):**

- **Tujuan:** Mengurangi biaya dan fokus pada bisnis inti di pasar yang tumbuh lambat dengan kekuatan kompetitif yang lemah.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Pengurangan Biaya:** Mengurangi biaya operasional dengan merestrukturisasi bisnis dan menutup unit usaha yang tidak menguntungkan.

- b) **Divestasi:** Menjual atau mengalihkan aset dan bisnis yang tidak mendukung strategi utama koperasi.
- c) **Likuidasi:** Menghentikan operasional unit bisnis yang tidak menguntungkan atau tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang koperasi.

#### 4. **Kuadran IV: Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*):**

- **Tujuan:** Menggunakan kombinasi strategi pertumbuhan dan stabilitas untuk menghadapi pasar yang tumbuh cepat dengan kekuatan kompetitif yang lemah.
- **Contoh Implementasi:**
  - a) **Diversifikasi:** Memasuki lini bisnis baru atau produk yang tidak terkait untuk memanfaatkan pertumbuhan pasar yang cepat.
  - b) **Pengembangan Produk:** Menyesuaikan produk dan layanan yang ada untuk lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.
  - c) **Aliansi Strategis:** Membentuk kemitraan dengan perusahaan lain untuk menggabungkan kekuatan dan mengurangi kelemahan.

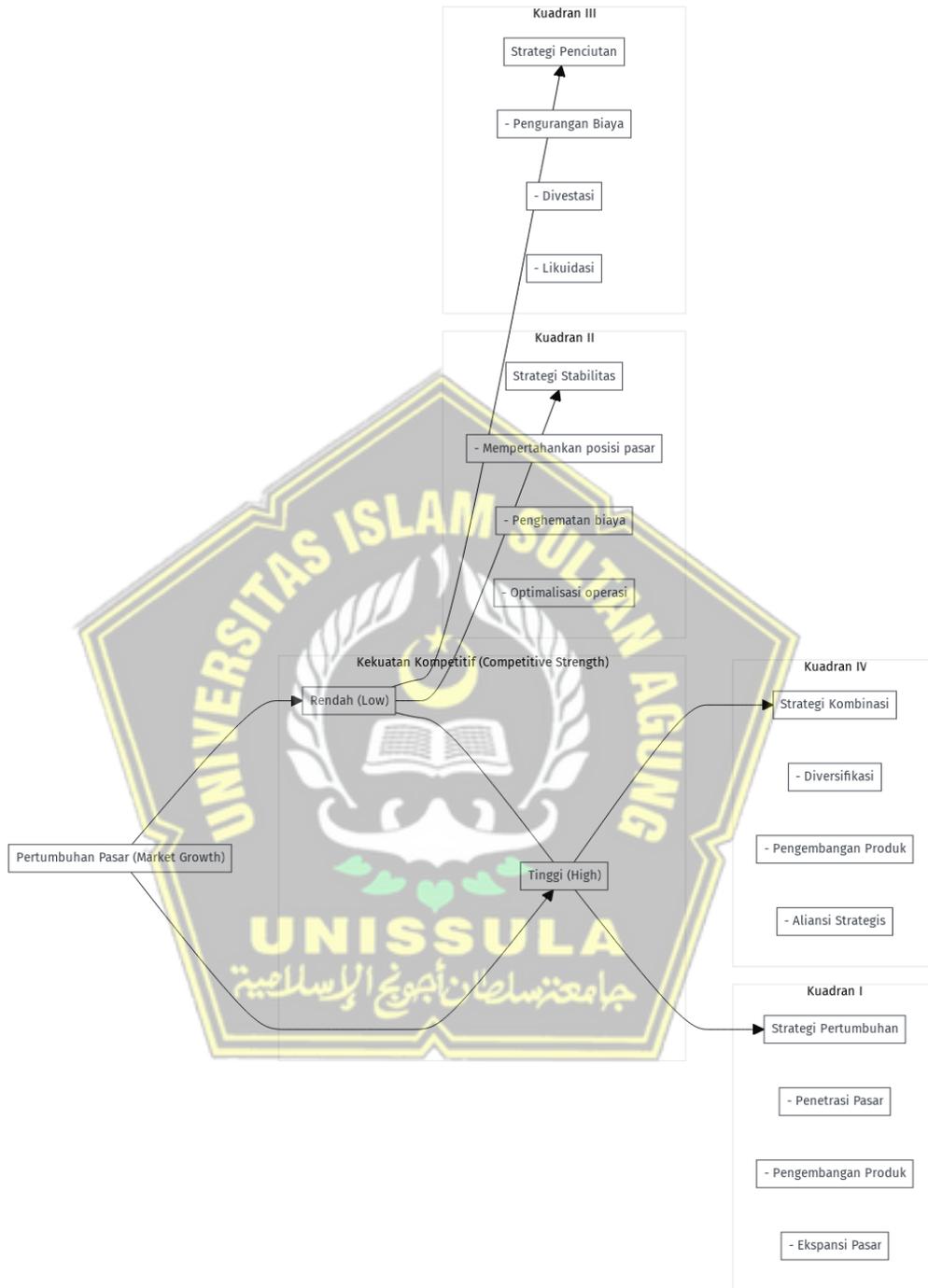
#### **Penempatan KOKABI Semarang dalam Matriks Grand Strategy:**

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, KOKABI Semarang kemungkinan berada di **Kuadran II (Strategi Stabilitas)**. Dengan skor IFEM sebesar **2.90** (kekuatan kompetitif sedang) dan EFEM sebesar **2.55** (pertumbuhan pasar sedang), strategi yang tepat adalah strategi stabilitas.

Dengan berada di Kuadran II, KOKABI Semarang harus fokus pada strategi stabilitas untuk mempertahankan posisi kompetitifnya. Langkah-langkah seperti mempertahankan posisi pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada menjadi prioritas. Meskipun pertumbuhan pasar tidak terlalu tinggi, strategi ini akan membantu koperasi untuk tetap kompetitif dan menjaga stabilitas keuangan di tengah persaingan yang ketat dan perubahan pasar.



Gambar 4.2. Pertumbuhan Pasar (Market Growth)



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Awalnya, KOKABI Semarang telah mengimplementasikan strategi yang kuat dalam hal membangun hubungan erat dengan Bank Indonesia dan memastikan pemodalannya yang kokoh. Namun, meskipun ini merupakan pondasi yang baik, strategi tersebut ternyata kurang memberikan perhatian yang memadai terhadap diversifikasi produk, kemajuan teknologi informasi dan digitalisasi, dan optimalisasi efisiensi sumber daya manusia.

Berdasarkan analisis SWOT dan matriks strategi (IFAS, EFAS, IE, dan SWOT), KOKABI Semarang dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitifnya dengan fokus pada **strategi stabilitas**. Strategi ini mengarahkan koperasi untuk fokus mempertahankan posisi pasar yang ada dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia, meningkatkan efisiensi operasional dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan dan mitra kerja serta melakukan inovasi maupun ekspansi usaha untuk menjaga stabilitas keuangan.

Melihat tantangan dan peluang yang ada serta analisis yang telah dilakukan di atas, strategi pemasaran yang dapat dikembangkan oleh KOKABI Semarang antara lain :

- 1. Peningkatan Sumber Daya Manusia** : Hal ini menjadi strategi utama yang harus segera ditindaklanjuti. Sumber Daya Manusia yang ada saat ini khususnya pengelola KOKABI Semarang masih belum bisa mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi, sehingga guna mendukung pengembangan strategi pemasaran dapat

ditingkatkan skill dan pengetahuannya dengan cara mengikuti pelatihan *digital marketing*, studi banding maupun mengikuti sertifikasi yang relevan. Selain itu, penyesuaian jumlah pegawai dilakukan untuk memastikan produktivitas yang optimal, dengan tujuan menghindari inefisiensi yang disebabkan oleh jumlah pegawai yang berlebihan

2. **Digitalisasi** : pendekatan manual menuju era digitalisasi. Pemanfaatan teknologi di KOKABI Semarang saat ini berupa penggunaan aplikasi pertokoan yang berbasis microsoft access, sehingga kurang *up to date* dan tidak bisa diakses secara online. Strategi pemasaran yang dapat dikembangkan yaitu dengan menggunakan aplikasi online yang *user friendly* dalam operasional sehari-hari, seperti implementasi aplikasi pertokoan berbasis website yang dapat diakses laporannya oleh penasehat, pengurus, pengelola KOKABI Semarang dan pengembangan layanan anggota yang terintegrasi secara digital. Selain itu juga dapat dikembangkan aplikasi inventory untuk manajemen stok barang yang lebih efisien. Inisiatif ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperluas jangkauan layanan dengan menambahkan berbagai produk baru, seperti layanan rental mobil dan agen penjualan tiket, yang sebelumnya tidak tersedia.
3. **Promosi**, strategi saat ini hanya mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut dan media cetak. Tentu saja strategi tersebut sudah sangat ketinggalan jaman, kemudahan akses terhadap informasi melalui gadget dapat dijadikan sebagai strategi promosi yang lebih hemat, tepat dan efektif. Dengan memanfaatkan Whatsapp dan platform media sosial dan kontennya, dapat menyampaikan materi promosi lebih menarik untuk anggota koperasi. Selain itu tidak hanya mampu memperluas jangkauan pasar tetapi juga

meningkatkan kualitas interaksi dan engagement dengan anggota koperasi. Ini memungkinkan mereka untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pasar yang terus berubah.

- 4. Penetapan harga.** KOKABI Semarang, yang sebelumnya menetapkan harga dengan pendekatan yang lebih statis dan kurang kompetitif, kini dapat dikembangkan dengan menerapkan strategi penetapan harga yang lebih fleksibel. Langkah ini didukung oleh analisis pasar yang terus diperbarui secara *real-time*, bekerjasama supplier dan mitra kerja yang dapat memberikan harga grosir sehingga lebih murah. Diskon harga dapat digunakan sebagai strategi pemasaran harga yang dapat menarik anggota koperasi sehingga dapat meningkatkan margin KOKABI Semarang.
- 5. Distribusi produk dan layanan.** Jika sebelumnya distribusi lebih banyak dilakukan secara manual, KOKABI Semarang dapat mengembangkan metode distribusi digital yang lebih efektif. Penggunaan platform digital seperti Whatapps, tidak hanya memberikan kemudahan akses dan layanan bagi anggota koperasi, tetapi juga mempercepat proses distribusi transaksi dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.
- 6. Dalam hal fasilitas fisik,** lokasi KOKABI Semarang yang berada di area belakang gedung kantor menjadi kurang strategis dan kurang menguntungkan untuk dapat menjangkau pihak eksternal yang akan berkunjung ke KOKABI. Sehingga strategi yang relevan guna meningkatkan pemasaran adalah melakukan relokasi KOKABI ke area yang mudah dilihat dan dijangkau oleh para pihak eksternal yang masuk ke area Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah, tentunya dengan memperhatikan faktor *safety*.

7. **Kemitraan**, Saat ini kemitraan yang berkerjasama dengan KOKABI adalah seller/distributor yang dapat memberikan termin dengan tempo pembayaran 2 mingguan. Strategi pemasaran yang dapat dikembangkan adalah bekerjasama dengan supplier dengan jangka panjang guna mendapatkan harga dan layanan yang lebih baik. Selain itu komitmen pembayaran tagihan tepat waktu sesuai dengan perjanjian dan pembelian dalam jumlah besar dapat menjadi strategi yang mendukung kemitraan.
8. **Inovasi produk**. Produk yang dihasilkan KOKABI saat ini masih terbatas pada simpan pinjam, pertokoan dan pemenuhan kebutuhan barang/jasa terkait barang perkasan. Sehingga strategi pemasaran yang dapat dikembangkan adalah melakukan inovasi produk melalui ekspansi usaha. Berdasarkan analisis kebutuhan Bank Indonesia terkait perjalanan dinas, ekspansi usaha yang relevan dan dapat memberikan keuntungan adalah melalui usaha rental kendaraan dan agen penjualan tiket (kereta dan pesawat) serta penjualan barang ATK. Strategi ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan pemasaran dan keunggulan kompetitif KOKABI Semarang, tetapi juga untuk memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi koperasi dalam industri yang semakin kompetitif.

Dengan strategi pemasaran yang lebih modern, terintegrasi, dan adaptif ini, KOKABI Semarang diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Transformasi ini mencerminkan komitmen KOKABI Semarang untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, demi mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan keberhasilan jangka panjang.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, beberapa saran berikut dapat diberikan untuk KOKABI Semarang agar strategi yang diterapkan dapat terus berkembang dan memberikan hasil yang optimal:

### 1. Penguatan Digitalisasi:

Perlu adanya peningkatan lebih lanjut dalam penerapan teknologi, terutama penggunaan aplikasi pertokoan dan hal kemudahan akses melalui online. Pengembangan aplikasi *mobile* atau platform digital yang lebih *user-friendly* dapat membantu meningkatkan aksesibilitas dan pengalaman anggota koperasi.

### 2. Diversifikasi Produk yang lebih mendalam:

KOKABI Semarang harus terus mengeksplorasi peluang diversifikasi produk dan layanan, termasuk pengembangan produk-produk berbasis teknologi yang dapat memberikan nilai tambah bagi anggota. Selain itu, riset pasar yang lebih mendalam diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi anggota yang terus berkembang.

### 3. Optimalisasi Sumber Daya Manusia:

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus terus dilanjutkan, dengan fokus pada peningkatan kompetensi dalam teknologi digital dan manajemen. KOKABI Semarang juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap struktur organisasi dan jumlah tenaga kerja untuk memastikan efisiensi dan produktivitas tetap terjaga.

#### **4. Peningkatan Strategi Promosi Digital:**

KOKABI Semarang harus terus mengoptimalkan strategi promosi digital dengan memperluas jangkauan di berbagai platform media sosial dan menggunakan analitis dan survei secara rutin untuk memantau efektivitas promosi dan kepuasan pelanggan. Rutin mengadakan promosi membantu meningkatkan visibilitas dan engagement dengan anggotanya.

#### **5. Penetapan Harga yang Lebih Kompetitif:**

Dengan menggunakan data analisis pasar secara real-time, KOKABI Semarang perlu menerapkan strategi penetapan harga *low cost* yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan pasar. Hal ini akan membantu koperasi untuk tetap kompetitif dan menarik minat lebih banyak anggota.

#### **6. Pengembangan Kemitraan Strategis:**

KOKABI Semarang sebaiknya memperluas kemitraan dengan pihak ketiga, termasuk distributor dan penyedia layanan teknologi, untuk mendukung diversifikasi produk dan ekspansi usaha. Kemitraan ini harus difokuskan pada pemenuhan kebutuhan Bank Indonesia yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dan dapat meningkatkan diferensiasi koperasi.

#### **7. Pemantauan dan Evaluasi Berkala:**

Untuk memastikan strategi-strategi yang diterapkan berjalan efektif, KOKABI Semarang perlu melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Pemantauan dapat dilakukan melalui media gogle form yang secara rutin di

broadcast kepada anggota koperasi. Hal ini meliputi penilaian kinerja, *feedback* dari anggota, dan analisis pasar, sehingga strategi dapat disesuaikan secara dinamis dengan kondisi dan kebutuhan yang terus berkembang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung : Alfabeta, 2018. Al-
- Arif, M. Nur Rianto. Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah. Bandung : Alfabeta, 2019.
- Arta, Nyoman Widya dan Kastawan Mandala. Perumusan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Koperasi Kuta Mimba Di Kuta Badung. E-Jurnal Manajemen. Vol. 10. No. 6. 2021. Hal 585-606.
- Assauri, Sofyan. Manajemen Pemasaran : Definisi, Konsep dan Strategi. Jakarta : Rajawali Pers, 1987.
- Assauri, Sofjan. Strategic Manajement Sustainable Competitive Advantage. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013.
- Astuti, Anissa Mayang Indri dan Shinta Ratnawati. Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 17. Nomor 2. 2020. Hal 69.
- Basrowi, Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi. Bogor : Ghalia Indonesia, 2016.
- David, Fred R. Startegic Manajemen. Jakarta : Salemba Empat, 2005.
- Dewanto, Wawan. Intrapreneurship : Kewirausahaan Korporasi. Bandung : Rekayasa Sains, 2013.
- Dirgantoro, Crown. Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis. Jakarta : Grasindo, 2001.
- Doembana, Ismawati, dkk. Buku Ajar Manajemen dan Strategi Komunikasi Pemasaran. Yogyakarta : Zahir Publishing, 2017.

- Gunawan, Bahtiar, Maulana Shaleh, Nisrina Anbar dan Rangga Sanjaya. Strategi Pengembangan Teknologi E-Commerce UMKM Rumah Sayur Lembang Menggunakan Metode Analisis SWOT. Jurnal Teknologi Dan Open Source. VOL. 3 No. 1. Juni 2020 : Hal 1-13.
- Hariadi, Bambang. Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis. Malang : Bayumedia Publishing, 2003.
- Huda, Anam Miftakhul, Diana Elvianita Martanti, dkk. Pengantar Manajemen Strategik. Bali : Jayapangus Press, 2018.
- Islam, Mohammad Muzahidul, Laizu Akter, A.K.M. Kanak Pervez, Md. Nur Nabi, Md. Momin Uddin and Zakaria Arifin. Application Of Combined Swot And Ahp For Strategy Development : Evidence From Pottery Industry Of Bangladesh. Asian Journal of Agriculture and Rural Development. Volume 10, Issue 1 (2020): Hal 81-94.
- Kasmir, Kewirausahaan. Jakarta : Rajawali Press, 2013.
- Khadijah, Siti. Smart Strategy Of Marketing Persaingan Pasar Global. Bandung : Alfabeta, 2004.
- Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran. Jakarta : Indeks, 2004.
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. Manajemen Pemasaran. Jakarta : Indeks, 2009.
- Kuncoro, Mudrajad. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta : Erlangga, 2006.
- Kusmiati, Devi Ayu dan Heidy Arviani. Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Produk Mynitro PT Widya Inovasi Indonesia – Widya Robotics. Jurnal Manajemen. Vol. 17 No. 1 April 2023. Hal 97.

Lestari, Endah Prapti. Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011.

Lexy J, Moleong. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013. Malisa, Rizka, Muhammad Arifin Nasution dan Onan Marakali Siregar. Strategi Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Bersaing Melalui Metode Analisis SWOT. Journal of Social Research. Juni 2022, 1 (7). Hal 743-750.

Mashuri dan Dwi Nurjannah. Analisis Swot Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru). Jurnal Perbankan Syariah. April 2020, Vol.1, No.1. Hal 97-112.

Mubarok, Muhammad H. Manajemen Strategi. Kudus : DIPA STAIN Kudus, 2009.

Pebriyanti, Friska Erista dan R.R Wening Ken Widodasih. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan SWOT Pada UMKM Azkia Collection, Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis. Vol 6. No 2. September 2023. Hal 709.

Rangkuti, Freddy. Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997.

Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2013.

Rumambi, Allan Christopher, Djurwati Soepeno dan Jeffrey L. A. Tampenawas. Penentuan Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dengan Menggunakan Analisis Swot Di Tengah Pandemi Covid-19. Jurnal EMBA. Vol.10 No.3 Juli 2022. Hal 615-623.

Susanto, AB. Manajemen Strategik Komprehensif. Jakarta : Erlangga, 2005.

Susilowati, Ani, Ahmad Yusuf, Bilqis Fitri Amanda, Ayu Wahyuni dan Vicky F Sanjaya. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus Murbay Konveksi). *Jurnal Syntax Admiration*. Vol. 1 No.3. Juli 2020. Hal 128.

Tripomo, Tedjo. Manajemen Strategi. Bandung : Rekayasa Sains, 2005.

Widokarti, Joko Rizkie, dan Donni Juni Priansa. Konsumen, Pemasaran, dan Komunikasi Kontemporer. Bandung : Pustaka Setia, 2019.

Xi, Weidong. Analysis of Huawei's International Marketing Strategy Based on the SWOT Analysis. *Journal 2nd International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)*. 2021. Hal 154.

