

PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN MEREK DI TOKO SUMBER REJEKI BAN REMBANG

William Wijaya, Rosita Meitha Surjani, Benny Lianto

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

E-mail: uchiha_seikai@yahoo.com

Abstract

Good business strategy planning and good development brand management is needed by Toko Sumber Rejeki Ban Rembang. To determine suitable business strategy that can be applied to this business, strategy formulation can be use to do analysis that covering the input stage, phase matching and decision stage. At the input stage, the results of the IFE matrix produces a score of 2.59, this score can be interpreted that the store already has a good performance. And for the EFE matrix, the result score is equal to 3.16, this score can be interpreted that the store response to external factors that exist. Furthermore, from the obtained results that the making of CPM Toko Sumber Rejeki Ban Rembang far superior than both its competitors, namely Toko Maju Ban and Toko Teguh Laksana Ban. In the matching stage, GSM shows the results that Toko Sumber Rejeki Ban Rembang in the quadrant I, because this store has a high market growth and has a stong competitive potition too. And in IE-Matrix result shows that Toko Sumber Rejeki Ban Rembang in the cell II, which mean that this store has to grow and evolve. The next step is making SWOT Matrix, which produce the type of strategic alternativesbased on the types of strategies are suggested. Those strategic alternative will be grouped according to the types of strategies that exist, and then will selected three alternative strategies for an alternative site in the strategic decision-making QSPM on stage. The results showed that QSPM Toko Sumber Rejeki Ban Rembang suitable when using the type of market penetration strategies. This type of strategy could be strengthened by implementing marketing strategy includes the creation of strategies STPD and 8P. Once you know what the business strategy is matched, then the next step is how to improve the management of existing brands in the store, that is by measuring the brand equity of existing scoring at this store. Scoring brand equity measurement results show that the brand equity that existed at this store is high, with the score at 3. That's because the scores on each dimension that is on brand equity owned stores also have a score high at each 3. These dimensions include the brand awareness, brand associations, perceived quality, and brand loyalty. After learning that the value of brand equity in the Toko Sumber Rejeki Ban Rembang is high, then the next step is how to maintain brand equity values, one of which is the manufacture of brand elements and other promotional media.

Keywords: Business Strategy, Analysis of Strategy Formulation, Brand Management, Brand Equity

Pendahuluan

Pada era globalisasi yang semakin berkembang, para pengusaha dituntut untuk memiliki strategi-strategi yang tepat sasaran dalam menghadapi persaingan

pasar yang begitu ketat. Strategi-strategi ini meliputi strategi bisnis yang dilakukan oleh suatu pengusaha dan pengembangan manajemen merek yang ada pada perusahaan tersebut. Toko Sumber Rejeki Ban yang ada di kota Rembang, Jawa Tengah, merupakan toko yang bergerak di bidang penjualan ban. Strategi bisnis atau usaha yang diterapkan di toko ini tergolong masih tradisional, contohnya perusahaan hanya mementingkan penjualan yang berhasil dilakukan setiap harinya tanpa memikirkan suatu strategi bisnis untuk mengembangkan dan mempertahankan usahanya di kemudian hari dalam menghadapi para pesaingnya. Selain itu, di Toko Sumber Rejeki Ban ini belum mempunyai suatu manajemen merek yang kuat yang digunakan untuk membantu toko ini di dalam menjalankan strategi bisnis yang akan diterapkannya. Selain itu, ban merupakan suatu produk yang tidak memiliki produk pengganti atau produk substitusinya, sehingga perdagangan dalam bidang ban sangat menjanjikan. Maka tak heran jika banyak toko yang merintis dan menggeluti dalam bidang jual-beli ban. Dengan mengetahui strategi bisnis apa yang cocok untuk diterapkan dan melakukan pengembangan manajemen merek pada jenis usaha ini, diharapkan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang dapat bertahan lama dan mampu menghadapi para pesaingnya.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah memberi usulan rancangan strategi bisnis untuk memperkuat daya saing yang dimiliki Toko Sumber Rejeki Ban terhadap pangsa pasar yang ada, menguji seberapa besar *brand equity score* yang dimiliki oleh Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, dan membantu di dalam peningkatan dan pengembangan manajemen merek yang ada di Toko Sumber Rejeki Ban.

Adapun batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan kondisi dan situasi pada saat penelitian, pada tahap pemadanan (*matching stage*) hanya akan menggunakan 3 jenis matriks saja, yaitu Matriks SWOT, Matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*, dan pengusulan pembuatan *brand elements* hanya sebatas dalam pembuatan logo, *tagline*, dan *website (URLs)* untuk pihak toko.

Metode

Langkah awal yang dilakukan adalah dengan melakukan penganatan awal, dengan cara melakukan diskusi dan wawancara dengan pemilik toko. Kemudian, dilanjutkan dengan melakukan perumusan masalah, yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan apa yang sedang dihadapi oleh pemilik. Setelah itu menentukan tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu melakukan *problem solving* terhadap masalah yang sedang dihadapi. Langkah selanjutnya adalah, melakukan studi kepustakaan terkait dengan penyelesaian masalah yang ingin dicapai dalam penelitian ini, dalam penelitian ini memakai studi kepustakaan terkait materi strategi bisnis dan manajemen merek. Setelah melakukan studi kepustakaan, langkah berikutnya adalah melakukan pengumpulan data. Data-data yang dibutuhkan berasal dari data primer yang meliputi wawancara dengan pihak toko untuk menggali SWOT yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, penyebaran kuesioner untuk menggali data terkait skor dan bobot yang dibutuhkan seperti skor dan bobot dari *critical succses factor*, IFE dan EFE Matrik, serta nilai *mean* dari ke-4 dimensi *brand equity*. Sedangkan data sekunder didapat dari literatur-literatur lain, untuk mendukung penelitian ini. Setelah data-data terkumpul, maka dilakukanlah pengolahan dan analisis data, meliputi pembuatan analisis struktur industri, analisis formulasi strategi, perhitungan *brand equity scoring*, pengusulan *brand elements* dan media promosi lainnya. Setelah melakukan pengolahan dan analisis data, langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dan saran, pada tahap ini akan dilakukan analisis terintegrasi untuk mengetahui strategi bisnis apa yang cocok untuk diterapkan di Toko Sumber Rejeki Ban Rembang dan juga untuk mengembangkan manajemen merek di toko ini.

Hasil dan Pembahasan

Data-data yang telah terkumpul akan diolah dan dianalisis sesuai dengan topik yang diambil oleh peneliti, yaitu berhubungan dengan strategi bisnis dan manajemen merek yang akan diterapkan pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang.

1. SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) Toko Sumber Rejeki Ban Rembang.

Penentuan SWOT yaitu berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dilakukan dengan cara melakukan wawancara kepada pemilik Toko. SWOT yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang dapat dilihat pada Tabel 1. EFE Matriks dan Tabel 2. IFE Matriks, pada kolom *key external factors* dan *key internal factors*.

2. Analisis Struktur Industri

✓ Daya Tawar Pemasok

Toko Sumber Rejeki Ban tidak merasa cemas akan adanya daya tawar menawar dari pemasok, karena pemasoknya bukanlah pemasok tunggal melainkan pemasoknya terdiri dari banyak distributor, selain itu yang bisa menjadi pemasok ban bukanlah para distributor saja, melainkan juga bisa berasal dari para rekan bisnis yang dipunyai oleh Toko Sumber Rejeki Ban.

✓ Ancaman Pendetang Baru

Barrier to entry pada jenis usaha ini sangat banyak, salah satunya adalah modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha toko ban ini tidaklah sedikit, yaitu ± 3 Milyar Rupiah.

Strategi yang diterapkan : Strategi bertahan hidup.

✓ Ancaman Produk Substitusi

Toko Sumber Rejeki Ban merasa tidak adanya ancaman yang berarti karena ban merupakan produk yang tidak memiliki produk substitusi atau produk pengganti.

✓ Daya Tawar Pembeli

Pelanggan di Indonesia pada umumnya tidak mempunyai daya tawar yang cukup kuat terhadap pembelian suatu merek ban tertentu. Hal tersebut disebabkan karena adanya faktor psikologis yang mempengaruhi mereka (pembeli) yaitu sifat fanatik terhadap tempat pembelian ban.

Strategi yang digunakan : menerapkan harga yang kompetitif dan siap bersaing.

✓ Persaingan diantara perusahaan yang ada dalam industri

Rivalitas untuk merebut gelar atau peringkat sebagai toko ban nomor satu.

Kendala : Toko Sumber Rejeki Ban Rembang bukan pioner usaha jual-beli ban yang ada di Kabupaten Rembang.

Startegi yang digunakan : berinovasi jauh lebih baik lagi & berusaha untuk memuaskan hati para pelanggannya. Contohnya saja dalam segi harga, kualitas, maupun pelayanan yang diberikan.

3. Analisis Formulasi Strategi

Dalam menentukan strategi, yang perlu dilakukan perusahaan adalah harus melakukan analisis faktor-faktor perusahaan. Langkah pertama, perusahaan harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimilikinya. Setelah mengetahui keempat faktor tersebut, maka perusahaan dapat menganalisisnya untuk membentuk strategi. Analisis formulasi strategi dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu tahap input, tahap pepadanan, dan tahap keputusan.

a) Tahap Input

✓ Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks)

Tabel 1. EFE Matriks

<i>Key external factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Opportunities			
Banyak konsumen yang belum terjangkau oleh sistem pemasaran yang ada.	0.13	3	0.39
Semakin meningkatnya produksi mobil sehingga kebutuhan akan ban meningkat.	0.14	4	0.56
Semakin variatifnya keinginan konsumen akan jenis maupun kualitas dari produk ban.	0.12	3	0.36
Semakin meningkatnya kebutuhan barang komplementer dari produk ban.	0.11	3	0.33
Threats			
Gencarnya promosi yang dilakukan oleh para pesaing.	0.12	4	0.48
Banyaknya pesaing dalam bidang yang sama.	0.10	3	0.3
Rencana Direktorat Jenderal Bea Cukai yang ingin memperluas bea cukai, termasuk produk ban.	0.07	2	0.14
Munculnya beberapa ban merek baru yang beredar di Indonesia.	0.08	1	0.08
Mulai maraknya strategi menghancurkan atau menjatuhkan harga yang sering dilakukan oleh para pesaing untuk merusak harga pasaran	0.13	4	0.52
TOTAL	1		3.16

Berdasarkan Matriks EFE Toko Sumber Rejeki Ban Rembang memiliki total bobot 3.16, di mana bila totalnya di atas 2.5 berarti perusahaan tersebut responsif terhadap lingkungan eksternalnya (David, 2006, hlm 143-144). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Toko Sumber Rejeki Ban Rembang sangat responsif terhadap lingkungan eksternalnya, yaitu mampu mengenali peluang yang ada untuk digunakan dalam mengatasi setiap ancaman yang dirasakan.

✓ Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matriks)

Tabel 2. IFE Matriks

Key internal factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strength			
Memiliki harga yang murah dan siap bersaing.	0.10	4	0.4
Tempat toko yang strategis.	0.08	4	0.32
Mempunyai lahan parkir yang memadai.	0.06	4	0.24
Pelayanan terhadap pelanggan memuaskan	0.08	3	0.24
Memiliki kelompok kerja yang <i>solid</i> antara atasan dan bawahannya.	0.06	3	0.18
Memiliki rekan bisnis yang bekerja di bidang yang sama	0.07	4	0.28
Memiliki staf yang berpengalaman di bidangnya	0.05	3	0.15
Weakness			
Jangkauan pemasaran yang belum luas dan merata di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan sekitarnya.	0.08	1	0.08
Media promosi yang digunakan masih terbatas.	0.09	2	0.18
Belum menggunakan komputerisasi di dalam sistem <i>database</i> -nya.	0.07	1	0.07
Adanya pesaing yang memberikan layanan yang lebih untuk para pelanggannya.	0.10	2	0.2
Belum mempunyai beberapa alat penunjang, seperti mesin <i>sporing</i> .	0.09	2	0.18
Belum menjual item-item pendukung seperti oli, onderdil, <i>accu</i> , dan lain-lain.	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.59

Berdasarkan Matriks IFE ban Dunlop memiliki total bobot 2.59, di mana bila totalnya di atas 2.5 berarti kinerja perusahaan tersebut baik (David, 2006, hlm 206-207). Dengan kata lain ban Toko Sumber Rejeki Ban Rembang mampu menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi kelemahan.

✓ *Competitive Profile Matrix*Tabel 3. *Competitive Profile Matrix*

CSF's	Weight	Toko Sumber Rejeki Ban		Maju Ban		Teguh Laksana Ban	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Pelayanan yang sangat baik & memuaskan.	0.26	4	1.04	3	0.78	3	0.78
Harga terjangkau.	0.19	4	0.76	3	0.57	2	0.38
Barang / produk yang dijual lengkap dan selalu tersedia.	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Tempat / lahan toko yang memadai dan strategis.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Memiliki tempat parkir yang luas dan aman.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Memiliki peralatan yang lengkap.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Produk yang dijual memiliki mutu yang bagus & terkenal.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Mempunyai teknisi yang handal.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Tempat tunggu yang nyaman.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Memiliki tempat <i>display</i> ban yang luas.	0.01	3	0.03	4	0.04	3	0.03
Total	1.00		3.64		3.18		2.50

Berdasarkan hasil perhitungan matriks CPM di atas dapat dilihat bahwa Toko Sumber Rejeki Ban memiliki skor bobot yang paling tinggi, yaitu sebesar 3.64, kemudian diikuti oleh Toko Maju Ban, yaitu sebesar 3.18 dan Toko Teguh laksana Ban sebesar 2.50. Hal tersebut berarti Toko Sumber Rejeki Ban paling unggul diantara kedua pesaing tersebut. Dari matriks CPM, berdasarkan kuesioner, para konsumen memilih pelayanan yang sangat baik & memuaskan, sebagai faktor terpenting bagi usaha ban sehingga memiliki bobot tertinggi. Pada

urutan berikutnya, konsumen memilih harga yang terjangkau dan barang / produk yang dijual harus lengkap dan selalu tersedia. sebagai faktor terpenting bagi kesuksesan penjualan ban. Dari ketiga faktor tersebut Toko Sumber Rejeki Ban Rembang memiliki rating 4 atau paling tinggi dibanding dengan Toko Maju Ban dan Toko Teguh Laksana Ban, sehingga dapat dikatakan Toko Sumber Rejeki Ban unggul pada faktor terpenting dalam usaha penjualan ban.

b) Tahap Pematangan

✓ *Grand Strategy Matrix*



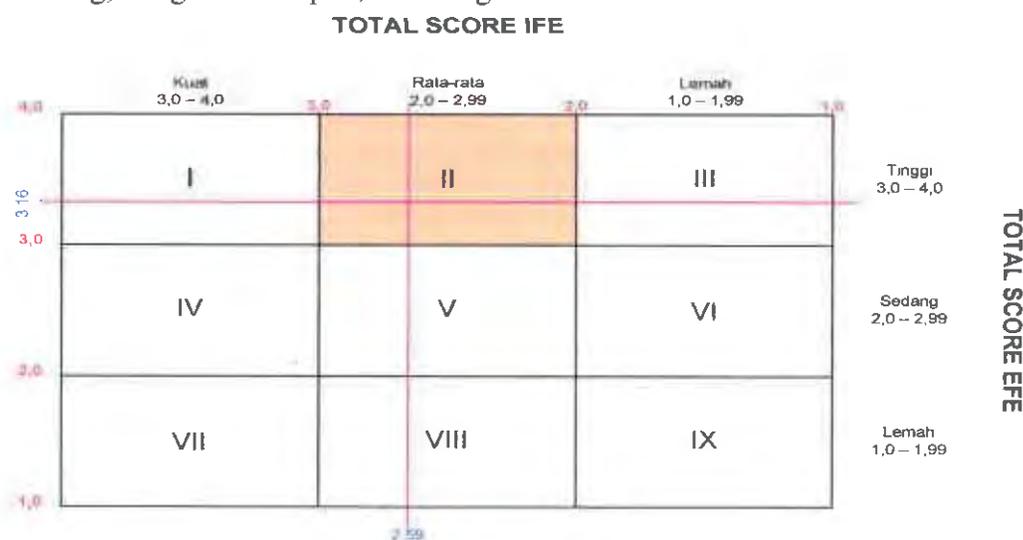
Gambar 1. *Grand Strategy Matrix*

Penjualan ban yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, tergolong cukuplah besar, berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, selama 3 bulan terakhir ini (dimulai pada bulan Juni) Toko Sumber Rejeki Ban Rembang telah berhasil menjual ban sebanyak ± 5.000 ban. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertumbuhan pasar untuk Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong pada pertumbuhan pangsa pasar yang tinggi. Sedangkan untuk dimensi evaluasi terkait dengan posisi persaingan, Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong pada posisi persaingan yang kuat. Hal ini dikarenakan, semakin tajam dan kerasnya persaingan yang ada pada bisnis ini. Persaing utama dari Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, adalah Toko Maju Ban. Toko Maju Ban merupakan pelopor atau *pioneer* toko ban yang ada di daerah kabupaten Rembang. Apalagi Toko Maju Ban telah membuka cabang tokonya yang baru yaitu Toko Jaya Ban dengan fasilitas yang lengkap, belum lagi dengan para pesaing lainnya seperti Toko Teguh Laksana Ban yang memiliki peralatan vulkanisir ban sendiri.

maka *grand strategy matrix* yang tepat untuk Toko Sumber Rejeki Ban Rembang adalah masuk pada Kuadran I.

✓ IE-Matrik

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE, maka dapat disusun matriks I-E. Total skor bobot IFE sebesar 2.59 dan EFE sebesar 3.16 menempatkan pengembangan usaha yang dijalankan oleh Toko Sumber Rejeki Ban Rembang pada sel 2. Posisi ini menggambarkan pengembangan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang dalam kondisi tumbuh dan berkembang (*growth dan stability*), sehingga strategi yang paling cocok untuk divisi yang masuk pada sel ini adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau startegi integratif yang meliputi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.



Gambar 2. IE Matriks

✓ SWOT Matrik

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Toko Sumber Rejeki Ban Rembang yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. SWOT Matriks

<p style="text-align: center;">INTERNAL FACTOR</p> <p style="text-align: center;">EXTERNAL FACTOR</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki harga yang murah dan siap bersaing. 2. Tempat toko yang strategis. 3. Mempunyai lahan parkir yang memadai. 4. Pelayanan terhadap pelanggan memuaskan 5. Memiliki kelompok kerja yang <i>solid</i> antara atasan dan bawahannya. 6. Memiliki rekan bisnis yang bekerja di bidang yang sama 7. Memiliki staf yang berpengalaman di bidangnya 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jangkauan pemasaran yang belum luas dan merata di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan sekitarnya. 2. Media promosi yang digunakan masih terbatas. 3. Belum menggunakan komputerisasi di dalam sistem <i>database</i>-nya. 4. Adanya pesaing yang memberikan layanan yang lebih untuk para pelanggannya. 5. Belum mempunyai beberapa alat penunjang, seperti mesin <i>sporing</i>. 6. Belum menjual item-item pendukung seperti oli, onderdil, accu, dan lain-lain.
	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak konsumen yang belum terjangkau oleh sistem pemasaran yang ada. 2. Semakin meningkatnya produksi mobil sehingga kebutuhan akan ban meningkat. 3. Semakin variatifnya keinginan konsumen akan jenis maupun kualitas dari produk ban. 4. Semakin meningkatnya kebutuhan barang komplementer dari produk ban. 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O <u>Strategi <i>maxi-maxi</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan <i>market share</i> dengan cara selalu melakukan inovasi & promosi, serta meningkatkan program pemasaran yang ada. (S1,S3,O1) 2. Membuka cabang toko di dalam dan di luar Kabupaten Rembang.(S2,O2) 3. Menetapkan harga produk yang dapat bersaing di pasar perdagangan ban. (S1, O3) 4. Menjual jenis produk ban bekas, batikan, dan vulkanisir. (S1, O3) 5. Memaksimalkan penjualan ban, dengan memberikan pelayanan yang lebih kepada para konsumen. (S4, S7, O1)

Tabel 4. SWOT Matriks (lanjutan)

		<p>dan aksesoris mobil lainnya. (W6, O4)</p> <p>6. Menyediakan pelayanan jasa baru, seperti cuci mobil, ganti oli, mengisi ulang <i>accu</i>, modifikasi mobil, dan lain-lain. (W4, O4)</p> <p>7. Meningkatkan dan memperkuat jasa vulkanisir ban. (W5, O3)</p>
<p>THREAT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gencarnya promosi yang dilakukan oleh para pesaing. 2. Banyaknya pesaing dalam bidang yang sama. 3. Rencana Direktorat Jenderal Bea Cukai yang ingin memperluas bea cukai, termasuk produk ban. 4. Munculnya beberapa ban merek baru yang beredar di Indonesia. 5. Mulai maraknya strategi menghancurkan atau menjatuhkan harga yang sering dilakukan oleh para pesaing untuk merusak harga pasaran. 	<p>STRATEGI S-T <u>Strategi mini-maxi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan inovasi pemasaran dan penentuan harga supaya dapat tetap bersaing di pasar perdagangan ban. (S5, T1) 2. Menyesuaikan harga dan mutu produk dengan pangsa pasar yang ada baik yang ada di dalam maupun di luar kota Rembang. (S1, T2) 3. Mencari informasi terkait dengan peredaran ban-ban jenis baru yang sedang masuk di perdagangan ban di Indonesia. (S6, T4) 4. Memberikan promo dan pemberian <i>merchandise</i> kepada konsumen setiap melakukan pembelian ban. (S4, T1) 5. Meyakinkan kepada konsumen bahwa produk yang dijual memiliki kualitas dan mutu yang terjamin. Caranya dengan memberikan garansi 1 bulan terhitung sejak pemasangan ban (ketentuan berlaku). (S4, T2) 6. Memasok jenis ban dalam jumlah besar, seperti jenis ban bekas, batikan, maupun jenis ban vulkanisir. (S6, T4) 7. Menawarkan harga produk ban yang paling murah & tidak mengecewakan. (S1, T5) 	<p>STRATEGI W-T <u>Strategi mini-mini</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan <i>after sales service</i> yang baik. (W3, W4, T2) 2. Membuat promosi yang dapat menarik perhatian konsumen. (W2, T1) 3. Melakukan pengembangan penjualan produk, dengan cara menjual beberapa barang komplementer dari produk ban. (W6, T2) 4. Melakukan kerjasama dengan rekan bisnis sejenis, untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. (W4, T3) 5. Memberikan jaminan dan bukti kepada konsumen, bahwa harga yang diberikan benar sesuai dengan harga di pasaran. (W4, T5) 6. Membuat inovasi dengan menyediakan jasa <i>franchise</i> atau waralaba untuk jenis usaha penjualan ban (toko ban). (W1, T2)

c) Tahap Keputusan

Alternatif strategi dengan jumlah nilai TAS tertinggi adalah alternatif strategi terbaik, di mana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini. Terlihat jelas bahwa total nilai AS yang tertinggi pada Toko Sumber Rejeki Ban adalah terletak pada strategi penetrasi pasar (*market penetration*).

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

No	Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Market Penetration		Product Development		Concentric diversification	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength								
1	Memiliki harga yang murah.	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1
2	Tempat toko yang strategis.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
3	Lahan parkir yang memadai.	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18
4	Pelayanan memuaskan	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Kelompok kerja yang <i>solid</i>	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
6	Memiliki rekan bisnis yang bekerja di bidang yang sama	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
7	Memiliki staf yang berpengalaman di bidangnya	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Weakness								
1	Jangkauan pemasaran yang belum luas dan merata.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
2	Media promosi yang digunakan masih terbatas.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
3	Belum menggunakan komputerisasi di dalam sistem <i>database</i> -nya.	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28
4	Adanya pesaing yang memberikan layanan yang lebih.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
5	Belum mempunyai beberapa alat penunjang.	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18
6	Belum menjual item-item pendukung.	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Total		1		3,68		1,87		2,82
Opportunities								
1	Banyak konsumen yang belum terjangkau oleh sistem pemasaran yang ada.	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
2	Semakin meningkatnya produksi mobil sehingga kebutuhan akan ban meningkat.	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
3	Semakin variatifnya keinginan konsumen akan jenis maupun kualitas dari produk ban.	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
4	Semakin meningkatnya kebutuhan barang komplementer dari produk ban.	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Threats								
1	Gencarnya promosi yang dilakukan oleh para pesaing.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
2	Banyaknya pesaing dalam bidang yang sama.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
3	Rencana Direktorat Jenderal Bea Cukai yang ingin memperluas bea cukai, termasuk produk ban.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
4	Munculnya beberapa ban merek baru yang beredar di	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* (lanjutan)

	Indonesia.							
5	Mulai maraknya strategi menghancurkan atau menjatuhkan harga yang sering dilakukan oleh para pesaing untuk merusak harga pasaran	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
	Total	1		3,77		2,63		2,53
	SUB TOTAL AS			7,45		4,5		5,35

4. Strategi STPD (*Segmentation, Targetting, Positioning, Diferentiation*)

Segmentation pada toko ini adalah melakukan strategi spesialisasi pasar, yaitu pada segmen B2B (*Business-to-Business*) dan B2C (*Business-to-Customer*) yang berarti Toko Sumber Rejeki Ban Rembang menjual kepada para pelaku bisnis atau *wholeseller*, seperti *retailer* toko ban lainnya dan juga menjual produk bannya kepada *end user*. Sedangkan untuk *targetting*, *target market* utama yang ditetapkan oleh Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini adalah para pengguna produk ban khususnya para pengguna mobil ke atas, seperti mini bus, truk, angkot, bus, dan lain sebagainya. Kemudian mengenai *positioning*, Toko Sumber Rejeki Ban Rembang memposisikan dirinya sebagai toko ban yang memiliki harga yang relatif jauh lebih murah dibanding dengan toko-toko ban lainnya. Serta memposisikan diri sebagai toko ban yang berani memberikan garansi pada setiap pembelian produk bannya. Yang terakhir adalah mengenai *differentiation*, yang membedakan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, dengan toko ban lainnya adalah ban yang dijual ditoko ini relatif lebih murah dibanding dengan harga yang ada di pasaran, dan pelayanan yang ada di toko ini sangatlah baik karena adanya beberapa layanan ekstra, seperti pelayanan panggilan bongkar pasang ban, apabila konsumen mengalami kebocoran ban yang letaknya jauh dengan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, tetapi masih dalam lingkup Kota Rembang.

5. Strategi 8P

a) *Product*

Di Toko Sumber Rejeki Ban Rembang menawarkan produk dalam bentuk barang dan jasa. Barang yang dimaksud adalah ban, sedangkan jasa yang ditawarkan meliputi, tambal ban, isi nitrogen, dan lain-lain. Adapun strategi usulan mengenai elemen produk yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini, yaitu:

selalu mengecek stok ban yang ada di gudang, memperbanyak jenis varian produk ban, dan melengkapi alat-alat penunjang.

b) *Place and Time*

Tempat toko yang strategis dan suasana di dalam toko yang nyaman, merupakan suatu kelebihan tersendiri yang harus ditingkatkan dan dipertahankan. Adapun strategi usulan mengenai elemen *place and time* yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini, yaitu: merombak ruang tunggu yang ada agar lebih nyaman lagi.

c) *Process*

Proses yang dimaksud adalah berhubungan dengan proses pelayanan yang ada di toko ini, baik itu proses dalam melakukan bongkar pasang ban, tambal ban, maupun proses-proses lainnya. Adapun strategi usulan mengenai elemen proses yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini, yaitu: memberikan informasi kepada para pelanggan terkait waktu proses yang dibutuhkan.

d) *Productivity and quality*

Para pelanggan saat ini tidak hanya melihat hasil fisik dari produktivitas, tetapi pelanggan juga memperhatikan kualitas akan produk yang dihasilkan. Adapun strategi usulan mengenai elemen *productivity and quality* yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini, yaitu: membuat *list* stok akan semua jenis, tipe, ukuran, dan merek ban.

e) *Person*

Interaksi antara pelanggan dan karyawan sering dan bahkan pasti terjadi dan dialami di Toko Sumber Rejeki Ban Rembang. Bahasa yang sopan, penampilan yang menarik, dan tingkah laku yang baik merupakan kunci utama yang dimiliki oleh pegawai atau karyawan yang ada di toko ini. Adapun strategi usulan mengenai elemen *person* yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang ini, yaitu: membuat standar pelayanan, dan menyeragamkan pakaian karyawan.

f) *Promotion and education*

Salah satu promosi yang dilakukan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang adalah dengan memberikan beberapa *merchandise* kepada para pelanggannya saat melakukan transaksi pembelian ban di toko ini. Adapun strategi usulan mengenai elemen *promotion and education* yang ada pada Toko Sumber Rejeki Ban

Rembang ini, yaitu: melakukan promosi yang lebih lagi, memberikan *sponsorship* saat event-event tertentu, memberikan *merchandise* atau souvenir yang berbeda dengan toko ban lainnya, dan menciptakan program promosi baru.

g) *Physical evidence*

Bukti fisik dari Toko Sumber Rejeki Ban Rembang terlihat jelas, bahwa toko ini benar-benar ada dan tidak fiktif. Toko Sumber Rejeki Ban I, terletak di Jalan Diponegoro 9 Rembang, dan Toko Sumber Rejeki Ban II, terletak di Jalan Dr. Wahidin 2A Rembang. Adapun strategi usulan mengenai elemen *physical evidence* yang ada pada toko sumber rejeki ban rembang ini, yaitu: memperluas lahan parkir, melengkapi fasilitas yang ada di ruang tunggu, dan memperlengkap mesin dan alat-alat penunjang lainnya.

h) *Price and other service fees*

Harga yang ditawarkan di Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong harga yang terjangkau dan dapat dikatakan lebih murah dibanding dengan toko-toko ban yang lain. Adapun strategi usulan mengenai elemen *price and other service fees* yang ada pada toko sumber rejeki ban rembang ini, yaitu: mempertahankan *statement* sebagai toko ban termurah, melakukan kerjasama dengan beberapa bank, dan menggunakan beberapa penerapan strategi harga meliputi :

- ✓ Strategi penetapan harga baru yang diusulkan adalah dengan menggunakan strategi penetapan harga dengan penetrasi pasar.
- ✓ Strategi penetapan harga bauran produk yang diusulkan adalah dengan menggunakan penetapan harga lini produk.
- ✓ Strategi penyesuaian harga yang diusulkan adalah dengan melakukan penetapan harga dinamis.
- ✓ Strategi perubahan harga yang diusulkan adalah dengan memulai pemotongan harga.

6. Pengukuran *Brand Equity Scoring*

Salah satu analisis yang paling penting dalam strategi pemasaran adalah ekuitas merek. Kita harus dapat mengukur ekuitas merek yang dimiliki, karena ekuitas merek merupakan salah satu aset perusahaan yang sangat berharga. Ekuitas

merek sendiri memiliki 4 komponen utama, yaitu *brand awareness*, *brand associations*, *perceived quality*, dan *brand loyalty*.

a. *Brand Awareness*

Tabel 6. Hasil Rekapitulasi Data Kuesioner Dimensi *Brand Awareness* Dalam Persentase

	END USER				GROSIR			
Persentase Top of Mind	Tertinggi	52.5%	Toko Sumber Rejeki Ban	52.5%	Tertinggi	37.5%	Toko Sumber Rejeki Ban	37.5%
	Terendah	0.8%			Terendah	0.5%		
Persentase Heart Share	Tertinggi	84.3%	Toko Sumber Rejeki Ban	84.3%	Tertinggi	64.1%	Toko Sumber Rejeki Ban	64.1%
	Terendah	0.9%			Terendah	0.7%		

Tabel 7. Kriteria Penilaian untuk Variabel Kesadaran Merek pada Ekuitas Merek

Target	Penilaian (End User)	Penilaian (Grosir)	Skor
Top of Mind mencapai 53%	$Top\ of\ mind > 52.5\%$	$Top\ of\ mind \geq 37.5\%$	3
	$0.8\% \leq Top\ of\ mind \leq 52.5\%$	$0.5\% \leq Top\ of\ mind < 37.5\%$	2
	$Top\ of\ mind < 0.8\%$	$Top\ of\ mind < 0.5\%$	1
Heart share mencapai 53%	$Heart\ share > 84.3\%$	$Heart\ share \geq 64.1\%$	3
	$0.9\% \leq Heart\ share \leq 84.3\%$	$0.7\% \leq Heart\ share < 64.1\%$	2
	$Heart\ share < 0.9\%$	$Heart\ share < 0.7\%$	1

Karena persentase *top of mind* pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang sebesar 52,5% (*end user*) dan 37,5% (grosir), maka skor untuk *top of mind* untuk toko ini adalah 3. Begitu juga dengan persentase *heart share*, Karena persentase *Heart Share* pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang sebesar 84,3% (*end user*) dan 64,1% (grosir), maka skor untuk *Heart Share* untuk Toko Sumber Rejeki Ban Rembang adalah 3.

b. *Brand Associations*, *Perceived Quality*, dan *Brand Loyalty*

Tabel 8. Hasil Rekapitulasi *Grand Mean* Dari 3 Dimensi Ekuitas Merek

Dimensi	End User	Grosir
<i>Brand Associations</i>	4.60	4.47
<i>Perceived Quality</i>	4.34	4.15
<i>Brand Loyalty</i>	4.96	4.82

Tabel 9. Kriteria Penilaian untuk Variabel Asosiasi Merek, Kesan Kualitas, dan Loyalitas Merek

Penilaian	Skor	Arti Skor
Mean 3.68 – 5.00	3	Penilaian terhadap produk sudah baik.
Mean 2.34 – 3.67	2	Penilaian terhadap produk sudah cukup baik
Mean 1.00 – 2.33	1	Penilaian terhadap produk kurang baik.

Karena *grand mean* dari dimensi *brand associations*, *perceived quality*, dan *brand loyalty* tergolong pada penilaian mean dengan *range* 3.68 – 5.00, maka skor untuk

Toko Sumber Rejeki Ban adalah 3 yang artinya penilaian terhadap Toko Sumber Rejeki Ban Rembang sudah baik.

c. *Brand Equity Scoring* (Kategori *end user* dan grosir)

Tabel 10. Perhitungan *Brand Equity Scoring*

Dimensi	Skor	Bobot	Skor x Bobot
<i>Brand awareness</i>	3	0.2	0.6
<i>Brand associations</i>	3	0.3	0.9
<i>Perceived Quality</i>	3	0.3	0.9
<i>Brand Loyalty</i>	3	0.2	0.6
BRAND EQUITY SCORING			3,0

Kriteria yang digunakan dalam pengukuran hasil akhir ekuitas merek:

- 1.00 – 1.67 → Ekuitas produk tergolong rendah (*low*)
- 1.671 – 2.34 → Ekuitas produk tergolong cukup (*medium*)
- 2.341 – 3.00 → Ekuitas produk tergolong tinggi (*high*)

Karena *brand equity scoring* menunjukkan angka sebesar 3.0, maka ekuitas produk dari Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong baik (*high*). Dari semua perhitungan *brand equity scoring* yang dilakukan, baik itu dalam kategori *end user* maupun kategori grosir dengan menggunakan alat bantu berupa kuesioner yang disebarakan kepada beberapa responden, didapat hasil bahwa ekuitas produk dari Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong baik (*high*). Setelah diketahui bahwa Toko Sumber Rejeki Ban Rembang memiliki *brand equity score* yang tinggi, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana caranya mempertahankan nilai ekuitas merek yang telah terbentuk ini. Salah satu caranya adalah dengan mengusulkan pembentukan *brand elements* dan penerapan media promosi lainnya.

7. Pembentukan *Brand Elements* & Media Promosi Lainnya

Berikut adalah usulan *brand elements* untuk Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, meliputi pembentukan logo, *taglines*, dan *website*.

→ *Taglines* atau slogan yang diusulkan adalah “*fulfilled in everything*”, arti dari *tagline* tersebut adalah, terpenuhi dalam segala hal. Sehingga konsumen yang

data di toko ini akan terpenuhi semua kebutuhannya, dari harga yang murah, pelayanan yang baik, kualitas produk yang terjamin, dan lain-lain.

Sedangkan untuk media promosi lainnya diusulkanlah pembuatan media promosi seperti, stiker, kalender, *member card*, dan seragam untuk para karyawan Toko Sumber Rejeki Ban Rembang.

→Desain *member card* yang diusulkan :



Gambar 3. Desain *Member Card* Yang Diusulkan

Konsep *member card* ini adalah setiap pelanggan yang membeli minimal 2 buah ban (tidak berlaku kelipatannya) akan mendapatkan 1 buah stempel, jika pelanggan berhasil mengumpulkan 10 stempel, maka dia akan berhak mendapatkan hadiah promo yang ada pada bulan tersebut.

Kesimpulan

1. Analisis Struktur Industri

Analisis struktur industri yang ada pada toko ini terkait 5 kekuatan persaingan pokok yaitu meliputi daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan persaingan diantara perusahaan yang ada dalam industri sudah tergolong sehat dan baik. Hal ini membuktikan bahwa pihak toko dapat mengendalikan 5 kekuatan persaingan pokok tersebut dengan baik.

2. Analisis Formulasi strategi

Setelah melalui 3 tahapan dalam analisis formulasi strategi, dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi bisnis yang cocok untuk diterapkan pada Toko Sumber Rejeki Ban Rembang, adalah tipe strategi *Market Penetration* karena memiliki skor tertinggi yaitu 7,45, disusul dengan strategi *concentric*

diversification dengan skor sebesar 5,35, dan yang terakhir strategi *product development* dengan skor sebesar 4,5. Strategi bisnis ini dapat diperkuat dengan menggunakan analisis *marketing strategy* yang meliputi strategi STPD dan 8P.

3. Pengukuran *Brand Equity Scoring*

Brand equity scoring menunjukkan angka sebesar 3, maka ekuitas produk dari Toko Sumber Rejeki Ban Rembang tergolong baik (*high*), sehingga untuk mempertahankan nilai dari skor ekuitas merek ini, dibutuhkanlah pembentukan *brand elements* dan media promosi lainnya.

Saran

- Toko Sumber Rejeki Ban Rembang harus peka dan merespon terhadap variabel-variabel kelemahan yang ada.
- Diharapkan Toko menggunakan dan menerapkan strategi pemasaran yang berhasil dirancang dan diusulkan.
- Toko Sumber Rejeki Ban Rembang meningkatkan dan memperbaiki semua sistem yang ada
- Disarankan agar Toko Sumber Rejeki Ban Rembang mempelajari mengenai usaha atau sistem waralaba.

Daftar Rujukan

- [1]David, F.R (2006). *Strategig Management* : Manajemen Strategis konsep edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- [2]Keller, K L (2008). *Strategig Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, third edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- [3]Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi 12, Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- [4]Loverlock, C H., & Wright, L K. (2007). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- [5]Tjiptono, F (2001). *Manajemen & Strategi Merek (Seri Manajemen Merek 01)*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.