

## STRATEGI PEMASARAN PADA PT. LOMBOK GANDARIA CABANG SURABAYA

Stephen Lewi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* stephenlewi31411185@gmail.com

**Abstrak**— Kecap adalah salah satu produk konsumsi yang digunakan oleh banyak rumah tangga. Persaingan di pasar kecap di Surabaya sudah cukup ketat. Banyaknya pemain didalamnya adalah penyebab dari pesaingan ini. Sebagai pendatang baru di pasar kecap Surabaya, PT. Lombok Gandaria harus membuat strategi untuk bisa memenangkan persaingan. Tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk menganalisa lingkungan mikro dan makro perusahaan serta menyusun strategi pemasaran bagi PT. Lombok Gandaria. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan *purposive sampling*. Informan yang digunakan adalah kepala cabang PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya, sales yang memegang area Surabaya, dan pedagang pasar tradisional yang menjual produk Lombok Gandaria. Penelitian ini disusun menurut analisa lingkungan mikro dan makro serta analisa SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi yang harus dilakukan perusahaan adalah penetrasi pasar. Strategi yang dilakukan sesuai dengan pencampuran elemen pada analisa SWOT.

**Kata Kunci**— Analisa Lingkungan Makro, Analisa Lingkungan Mikro, Analisa SWOT, Strategi Pemasaran

### I. PENDAHULUAN

Kecap yang ada di Indonesia tidak hanya kecap skala nasional namun juga ada kecap skala lokal. Kecap skala lokal ini kebanyakan juga menjadi representasi dari selera daerah mereka. Kecap Mirama merupakan representasi kecap di Semarang, kecap Zebra di Bogor, kecap Jamburi di Blitar, di Surakarta mempunyai kecap Lombok Gandaria, dan lain-lain. ([www.agrina-online.com](http://www.agrina-online.com))

PT. Lombok Gandaria adalah perusahaan yang bergerak dibidang makanan dan minuman. Produk yang telah dikeluarkan hingga hari ini adalah kecap manis, kecap asin, cuka, saos sambal, dan saos tomat. Kecap manis adalah produk utama dari perusahaan ini. Perusahaan ini beroperasi dan berpusat di Solo, Jawa Tengah. Perusahaan ini telah menjadi market leader kecap manis di Solo dan sekitarnya. Dalam perkembangannya PT. Lombok Gandaria mengembangkan sayap pemasarannya ke berbagai daerah di Indonesia. Hal ini bisa dilihat dengan adanya beberapa kantor cabang yang sudah tersebar di beberapa daerah seperti Semarang, Yogyakarta, Jakarta, Madiun, Kediri, Surabaya dan beberapa daerah lainnya. Berdasar dari info yang didapat peneliti sebelum melakukan penelitian dari salah seorang konsultan sebuah pabrik kecap adalah tidak banyak perusahaan kecap lokal yang mampu ekspansi di luar daerah asalnya karena beberapa daerah telah memiliki kecap lokalnya sendiri dan selera tiap daerah akan kecap tidaklah sama.

Permasalahan yang timbul bagi perusahaan kecap Lombok Gandaria adalah bagaimana membuat kecap lombok Gandaria

dapat berkembang di pasar Surabaya. PT. Lombok Gandaria telah menetapkan target pasar yang dituju adalah pasar tradisional karena 70% konsumen kecap masih membeli kecap di pasar tadisional di banding pasar modern menurut hasil wawancara dengan salah satu eks manajer pemasaran Lombok Gandaria.

Berdasar latar belakang permasalahan yang diangkat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini karena kecap Lombok Gandaria mempunyai potensi untuk bisa bermain dan bahkan menguasai pasar kecap. Peneliti merasa tertarik ketika mengetahui bahwa target tahun ini untuk PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya mendapat target 100% untuk pertumbuhan omzetnya di area Surabaya.

### Strategi Pemasaran

Jika sebuah organisasi ingin mencapai tujuan dan targetnya maka harus ada strategi permainan atau peta perjalanan untuk mencapai kesana. Sebuah strategi mewakili rencana permainan perusahaan menuju kesuksesan (Ferrel & Hartline, 2013, p.14). Menurut Kotler (2014, p.72) strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang digunakan dalam rangka pencapai tujuan perusahaan. Dalam strategi pemasaran terdiri dari perencanaan spesifik tentang target pasar, posisi pasar, dan bauran pemasaran. Menurut David W. Cravens (2000, p.31) strategi pemasaran adalah pengembangan visi tentang pasar yang diminati oleh organisasi, pemilihan target pasar, penentuan tujuan, pengembangan, implementasi, dan mengatur positioning strategi pemasaran yang dibuat untuk mendapatkan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh konsumen di setiap target pasar. Pendekatan pada strategi pemasaran menurut Kotler dibagi berdasarkan antara produk yang telah ada atau produk baru dan pasar yang telah ada atau membuat pasar baru terdiri dari :

- a. *Market Penetration* : campuran antara produk yang telah ada di pasar dengan pasar yang sudah ada di pasar. Perusahaan bertumbuh karena peningkatan penjuala dari produk yang sudah ada ke pasar yang sudah ada tanpa harus mengganti produknya.
- b. *Product Development* : campuran antara produk baru yang sudah mempunyai pasar. Pertumbuhan perusahaan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan segmen pasar yang baru dengan produk perusahaan yang telah ada.
- c. *Market Development* : Campuran antara produk yang telah ada namun pasarnya masih baru. Perusahaan membuat produk baru untuk dibawa ke pasar yang telah ada.
- d. *Diversification* : Produk baru dan pasarnya juga baru. Perusahaan memulai atau membeli bisnis di luar produk dan pasar yang telah ada.

### *Situation Analysis*

Kotler dan Armstrong (2014, p.93-112) menjelaskan bahwa ada dua lingkungan perusahaan yang harus dianalisa dalam menentukan strategi perusahaan:

#### 1. Lingkungan mikro perusahaan

Tugas dalam manajemen pemasaran adalah menarik dan membangun hubungan dengan konsumen serta menciptakan nilai dan kepuasan bagi konsumen. Kesuksesan dalam manajemen pemasaran akan sangat bergantung dengan pihak lain dalam lingkungan internal perusahaan (departemen yang lain di perusahaan), *supplier*, retail / penyalur, konsumen, kompetitor, dan kalangan tertentu di masyarakat.

##### a. Perusahaan itu sendiri

Manager pemasaran harus bekerja sama dengan departemen lain di dalam perusahaan seperti departemen keuangan yang memikirkan pemasukan dan pengeluaran yang digunakan untuk mendukung perencanaan pemasaran, departemen R&D yang berfokus pada mendesain produk yang aman dan atraktif, bagian pembelian berpikir tentang bagaimana mendapatkan bahan baku dan material lainnya dimana proses manufaktur bertanggungjawab untuk memproduksi barang yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang diinginkan, bagian akuntansi harus mengukur pendapatan dan pengeluaran untuk membantu bagian pemasaran mengerti seberapa baik pencapaian dalam perencanaan pemasaran. Semua departemen ini punya dampak dalam perencanaan dan tindakan pemasaran. Di bawah konsep pemasaran semua konsep harus berorientasi pada konsumen dan mereka harus menciptakan harmoni untuk menyediakan nilai dan kepuasan pelanggan yang superior. Pada poin ini menggunakan analisa segmentasi, target dan posisi serta analisa bauran pemasaran ( produk, harga, tempat, dan promosi).

##### b. Pemasok

Pemasok mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengadaan barang hingga ke konsumen. Mereka menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa. Perkembangan pemasok sangat berpengaruh pada pemasaran.

##### c. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah pihak yang membantu perusahaan untuk mempromosikan, menjual dan mendistribusikan barang-barang kepada konsumen akhir. Mereka adalah *reseller* (*retail* dan *wholesaler*), distributor, agen jasa pemasaran, dan penyalur keuangan (bank, perusahaan kredit, perusahaan asuransi, dan bisnis lain yang membantu dalam transaksi keuangan atau penjaminan atas resiko yang dikaitkan dengan penjualan dan pembelian barang).

##### d. Konsumen

Perusahaan perlu mempelajari tentang pasar konsumen dengan baik. Ada lima tipe konsumen yang ada dipasar. Pertama, pasar konsumen yang terdiri dari individu dan rumah tangga yang membeli barang atau jasa untuk konsumsi pribadi. Kedua, pasar bisnis membeli barang dan jasa untuk proses lanjutan yang digunakan dalam proses produksi mereka. Ketiga, pasar *reseller* yang

membeli barang dan jasa untuk mendapat keuntungan dengan cara dijual kembali. Keempat, pasar pemerintah yang dibuat oleh agen pemerintahan dimana mereka membeli barang dan jasa dalam rangka untuk menyediakan layanan publik atau pertukaran barang dan jasa untuk pihak lain yang membutuhkannya. Kelima, pasar internasional terdiri dari pembeli dari luar negeri, yang didalamnya juga termasuk konsumen, produsen, *reseller*, dan pemerintah.

##### e. Pesaing

Konsep pemasaran yang dikatakan berhasil jika perusahaan dapat menyediakan nilai dan kepuasan bagi konsumen yang lebih besar dari kompetitor. Jadi, tidak hanya menyesuaikan dengan kebutuhan dari target pasar, tetapi juga harus mempunyai strategi yang lebih unggul dalam penawaran kepada konsumen.

##### f. Publik

Dalam lingkungan pemasaran perusahaan juga terdapat kelompok khusus di publik. Kelompok orang yang mempunyai minat atau potensi atau dampak bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ada 7 tipe kelompok orang ini, yaitu:

- *Financial public* : berpengaruh pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dana. Bank, bursa efek, dan pemegang saham adalah faktor utama dalam *financial public*
- *Media publics* : Mereka yang menyediakan berita, iklan dan opini editorial. Mereka yang termasuk dalam kelompok ini adalah koran, majalah, radio, dan stasiun televisi.
- *Government public* : pemasar harus sering berkonsultasi dengan pengacara perusahaan dalam isu keamanan produk, iklan yang terpercaya, dan hal-hal lainnya.
- *Citizen-action public* : keputusan dalam pemasaran perusahaan akan dipertanyakan oleh organisasi masyarakat, kelompok pecinta lingkungan, kelompok minoritas, dan lain-lain. Departemen humas bisa membantu dalam menjaga hubungan dengan konsumen dan kelompok masyarakat.
- *Local public* : Setiap perusahaan mempunyai publik lokal seperti penduduk di sekitar perusahaan dan komunitas. Perusahaan besar biasanya menunjuk pegawai humas untuk berurusan dengan komunitas yang ada, hadir dalam pertemuan, menjawab pertanyaan dan berkontribusi terhadap lingkungan sekitar.
- *General public* : perusahaan harus memikirkan tentang sikap masyarakat umum tentang produk dan aktivitasnya. Pendapat publik terhadap perusahaan bisa mempengaruhi pembelian.
- *Internal public* : yang termasuk di dalam bagian ini adalah pekerja, manajer, sukarelawan, dan jajaran direksi. Perusahaan besar menggunakan selebaran atau hal lain untuk memberi informasi dan memotivasi publik internal. Jika pegawai perusahaan bisa merasa nyaman dengan perusahaan maka hal positif ini akan menyebar ke publik di luar perusahaan.

#### b. Lingkungan makro perusahaan

Faktor yang berperan di lingkungan eksternal menimbulkan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Faktor yang mempengaruhi lingkungan makro perusahaan:

- Lingkungan demografis  
Studi tentang populasi manusia dilihat dari sisi jumlah, kepadatan, lokasi, umum, jenis kelamin, ras, dan statistik yang lain. Lingkungan demografis adalah bidang utama bagi pemasar karena melibatkan orang-orang didalamnya dan orang-orang adalah bagian yang menjadi pasar.
- Lingkungan ekonomi  
Pasar membutuhkan kekuatan pembelian juga di samping membutuhkan orang-orang sebagai pasar. Lingkungan ekonomi terdiri dari faktor yang berpengaruh pada kekuatan pembelian dan pola pembelian. Pemasar harus memperhatikan betul tentang trend utama yang terjadi di pasar dan pola pembelian konsumen, kedua bersilangan dan ada di dalam dunia pasar mereka.
- Lingkungan alam  
Lingkungan alam melibatkan sumber daya alam yang dibutuhkan sebagai input bagi pemasaran atau berpengaruh pada aktivitas pemasaran. Semakin banyaknya demonstrasi untuk peduli lingkungan yang membuat pemasar harus mengetahui tentang tren ini.
- Lingkungan teknologi  
Lingkungan teknologi mungkin adalah faktor lingkungan paling dramatis yang sekarang membentuk takdir kita. Sikap kita sangat bergantung pada teknologi entah itu menuju kepada kebaikan atau kehancuran. Teknologi yang baru menciptakan pasar dan peluang yang baru. Pemasar harus memperhatikan perkembangan trend baru yang berkembang di bidang teknologi
- Lingkungan politik  
Keputusan dalam pemasaran sangat bergantung kepada perkembangan lingkungan politik. Lingkungan politik terdiri dari hukum, agen pemerintah, dan kelompok yang berpengaruh dan berbagai organisasi dan individu dalam komunitas sosial.
- Lingkungan kebudayaan  
Lingkungan budaya dibuat oleh institusi dan pihak lainnya yang berpengaruh pada nilai dasar, persepsi, referensi, dan kebiasaan sebuah komunitas. Orang-orang yang bertumbuh dalam komunitas tertentu yang membentuk kepercayaan dan nilai dasar. Karakteristik budaya bisa berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pemasaran.

## II. METODE PENELITIAN

Teknik pengambilan narasumber yang digunakan penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik ini masuk dalam salah satu bentuk *judgement sampling*. Menurut Ranjit Kumar (2011) dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja yang bisa menyediakan informasi terbaik dalam mencapai tujuan penelitian.

Pengambilan subjek penelitian atau informan<sup>1</sup> dilakukan terhadap pimpinan PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya Rama, sales yang memiliki area *coverage* Surabaya, pedagang di pasar tradisional Surabaya. Peneliti mengambil data dari orang-orang tersebut karena peneliti meyakini orang-orang tersebut mempunyai data yang cukup akurat untuk

diolah dalam penelitian ini. Berikut adalah alasan pemilihan informan dalam penelitian ini:

- Informan 1 : Kepala cabang PT. Lombok Gandaria Surabaya  
Informan pertama peneliti adalah Ramang Sugiarto atau lebih dikenal peneliti sebagai Rama. Informan ini dipilih karena beliau adalah orang yang mengerti pandangan secara luas mengenai pemasaran dari perusahaan ini, beliau juga orang yang membuat strategi untuk pemasaran untuk area yang dipercayakannya oleh kantor pusat serta menjadi orang yang menyalurkan informasi serta perintah dari kantor pusat.
- Informan 2 : Salesman yang memegang area Surabaya  
Salesman yang dipilih oleh peneliti adalah Doni sebagai satu-satunya salesman yang bertanggungjawab dalam penjualan di area Surabaya. Informan ini dipilih karena pemahaman informan mengenai kondisi di lapangan dalam hal ini adalah pasar di Surabaya. Pengalaman informan juga menjadi salah satu pertimbangan pemilihan informan.
- Informan 3 : Pedagang pasar yang menjual produk Lombok Gandaria

Pemilihan informan ini dilakukan karena pedagang pasar yang menjual produk Gandaria pasti memahami produk yang akan dijual. Informan yang dipilih adalah Ibu Ningsih, pedagang di Pasar *Darmo Trade Center* (DTC). Informan ini ditentukan berdasarkan rekomendasi dari kepala cabang dan *salesman* PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya. Pengalaman informan dalam menjual produk ini menjadi sumber informasi yang dibutuhkan peneliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah metode wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) menurut Kumar (2011,p.145) merupakan wawancara yang bebas dan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupagaris-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur atau terbuka sering digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian lebih mendalam tentang subjek yang akan diteliti. Pada penelitian pendahuluan, peneliti berusaha memperoleh informasi awal tentang berbagai isu atau permasalahan yang ada. Sehingga peneliti dapat menentukan secara pasti permasalahan atau variable apa yang akan diteliti. Wawancara akan dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada informan yang ada di lapangan. Data yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara yang akan dituliskan secara kata per kata. Proses wawancara dilakukan dengan sarana perekam yang tentunya yang seizing dari subjek penelitian.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisa Lingkungan Mikro

Pada bagian ini adalah analisis terhadap indikator lingkungan mikro PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya :

Perusahaan itu sendiri

Analisa tentang perusahaan itu sendiri menggunakan alat analisa STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*) dan analisa bauran pemasaran (*marketing mix*). Berikut hasil analisa STP:

a. Segmentasi pasar

Dari aspek segmentasi menunjukkan bahwa PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya mempunyai segmentasi pasar berdasar segmentasi geografis dengan penjualan di Surabaya, Sidoarjo, Lamongan, dan Gresik yang terfokus pada kota Surabaya, segmentasi demografis yang lebih mengacu pada status sosial dan pekerjaan. PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya menasar sektor menengah kebawah, segmentasi perilaku yang menjelaskan kebutuhan konsumen akan kecap dalam kebutuhan sehari-hari baik untuk pekerjaan atau rumah tangga, dan secara psikografis menunjukkan bahwa konsumen kecap lebih memprioritaskan harga yang terjangkau lalu kualitas. Hasil triangulasi menunjukkan hasil tidak valid terkait dengan keterbatasan narasumber tiga dalam mengidentifikasi poin ini.

b. Target pasar

Target pasar PT. Lombok Gandaria adalah rumah tangga dan penjual makanan. Akan tetapi, target utama perusahaan adalah penjualan makanan. Target ini dipilih karena kecap menjadi salah satu bahan utama atau bumbu utama bagi pihak ini. Penjual makanan terutama sangat membutuhkan produk kecap karena bisa jadi bumbu dasar atau bahan pelengkap yang tidak bisa digantikan seperti pada pedagang mi dan bakso.

c. Posisi pasar

Jika target utama PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya adalah rumah tangga dan penjual makanan maka produk ini lebih cocok untuk dijual di pasar tradisional. Menurut narasumber kedua menyatakan lebih baik menggarap pasar tradisional terlebih dahulu daripada ekspansi ke pasar modern.

Setelah menentukan STP dari PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya, dilakukan analisa bauran pemasaran atau *marketing mix* sebagai berikut:

a. Produk

Analisa peneliti menunjukkan bahwa keunggulan produk kecap Lombok Gandaria adalah produk yang mampu bersaing dengan produk kecap dari pabrik yang sudah mempunyai nama besar seperti Sedaap, ABC, dan Bango. Warna hitam dari kecap ini menjadi keunggulan dibandingkan kecap sejenis. Dilihat dari kekenyalannya bisa bersanding dengan merk lain. Dari sisi desain kemasan hingga varian produk tidak ada masalah berarti karena mayoritas kompetitor juga telah melakukan hal serupa.

b. Harga

Hasil wawancara menunjukkan bahwa harga kecap Lombok Gandaria cukup terjangkau untuk kecap dengan kualitas sejenis. Kualitas juga memainkan peran dalam pemberian harga, konsumen akan berpikir bahwa dengan harga yang terjangkau mendapatkan kecap dengan kualitas prima. Penentuan harga yang dilakukan oleh PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya adalah *based on competitors*. Penentuan harga ini dilakukan sesuai dengan persaingan di pasar kecap Surabaya sendiri yang dengan syarat dasar tentu saja biaya-biaya yang dikeluarkan sudah ter-cover.

c. Tempat

Kecap Lombok Gandaria adalah kecap yang bisa ditempatkan dimana saja, hanya saja dalam kasus ini penempatannya di pasar tradisional. Penempatan yang lain juga ada di toko grosir.

d. Promosi

Promosi yang diterapkan oleh PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya mayoritas adalah dengan bonus gelas. Untuk promosi kepada pedagang toko berupa potongan harga. Cara yang dikembangkan oleh narasumber pertama adalah dengan cara blind testing ya itu dengan cara dua produk kecap yang ditutupi labelnya ditandingkan, konsumen atau pedagang bisa mencoba membedakan rasanya dan memilih kecap mana yang lebih cocok dengan selera mereka. Adapun juga untuk pembelian dalam jumlah tertentu mendapat potongan harga yang akan disepakati oleh pihak salesman dengan pedagang pasar. Cara lain seperti yang diungkapkan oleh narasumber kedua untuk toko yang belum pernah menjual produk kecap Lombok Gandaria dengan cara memberi kesempatan kepada pedagang toko untuk menjual dulu produk kecap Lombok Gandaria tanpa membayar terlebih dahulu, jika dirasa berhasil bisa diteruskan tetapi mengikuti aturan yang diperlakukan oleh perusahaan. Media promosi yang digunakan PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya adalah pamflet dan spanduk untuk rumah makan yang menggunakan produk PT. Lombok Gandaria. Perusahaan menyatakan bahwa mereka belum bisa menggunakan media promosi yang lain seperti media audio atau bahkan audio visual karena terkendala dana yang mungkin tidak memungkinkan.

2. Pemasok

Tidak ada pemasok bagi PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya karena perusahaan ini hanya kantor cabang yang bertanggung jawab untuk penjualan produk PT. Lombok Gandaria. Hasil penemuan pada wawancara menyatakan bahwa untuk barang promosi seperti gelas sudah disediakan oleh kantor pusat untuk media promosi.

3. Saluran Distribusi

PT. Lombok Gandaria mempunyai saluran distribusi dalam pengantaran barang dari kantor pusat hingga pedagang di Surabaya. Sistem distribusi PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya masih menggunakan cara konvensional. PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya akan melakukan PO kepada PT. Lombok Gandaria Solo untuk memesan barang sesuai kebutuhan. Di PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya akan diatur sedemikian rupa untuk diantar ke toko-toko sesuai jadwal kunjungan. Pengantaran barang ke toko sendiri berdasarkan jadwal kunjungan yang sudah ditetapkan. Untuk beberapa toko yang sangat mendesak, barang bisa segera diantar dengan syarat pembayaran tunai dan jumlah barang yang disesuaikan sampai tanggal kunjungan yang seharusnya.

4. Konsumen

Konsumen PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya terdiri dari konsumen akhir dan konsumen *reseller*. Konsumen akhir PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya adalah rumah tangga dan bisnis kuliner, sedangkan *reseller* adalah pedagang pasar, distributor, dan toko kelontong. Toko-toko

masuk dalam konsumen Lombok Gandaria karena mereka juga membeli barang PT. Lombok Gandaria walaupun tujuannya untuk dijual kembali.

#### 5. Kompetitor

Kompetitor utama PT. Lombok Gandaria adalah kecap lokal di Surabaya yaitu kecap Jeruk karena kecap ini bermain di segmen yang sama serta dilihat dari *market share*-nya dengan Lombok Gandaria dan kecap sedaap jika dilihat dari aspek penjualan di pasar-pasar yang menjual produk Lombok Gandaria. Kecap Bango, kecap ABC, kecap Indofood dan merk kecap skala nasional lainnya adalah kompetitor tidak langsung. Kecap-kecap lain diluar itu bukan lagi pesaing bagi PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya sekarang. Jika setahun kalau masih ada Kecap Piring Lombok yang menjadi pesaing di segmen yang sama, setelah diakuisisi oleh Indofood, kecap piring lombo berganti haluan segmen, sehingga di segmen menengah ke bawah pesaing bagi PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya sudah berkurang satu.

#### 6. Publik

PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya tidak mempunyai hubungan publik. Hal ini diungkapkan dari perusahaan sendiri untuk di Surabaya memang belum ada divisi PR (*public relation*) seperti yang sudah ada di Solo.

### Analisa Lingkungan Makro

#### 1. Lingkungan Demografis

Lingkungan demografis yang digambar dalam poin ini adalah kota Surabaya. Jika dilihat dari demografisnya Surabaya adalah kota besar dimana kepadatan penduduknya juga disebabkan oleh banyaknya orang yang pindah ke Surabaya untuk mengejar karir, sebagian kecil ada karena pendidikan. Dari penemuan dilapangan menunjukkan bahwa dari status sosial penduduk Surabaya masih didominasi oleh kelas menengah kebawah seperti di Jakarta.

#### 2. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi adalah salah satu faktor yang cukup berfluktuasi. Perubahan keadaan ekonomi paling dirasakan oleh masyarakat luas saat kenaikan atau penurunan harga sembako, harga barang-barang yang lain akan berubah sesuai pergerakan harga tersebut. Menurut pengakuan narasumber ketiga menambahkan juga kenaikan harga penjualan kecap di pasar sendiri terhadap kenaikan sembako juga dilakukan secara bertahap

#### 3. Lingkungan Alam

Faktor yang paling tidak bisa dikontrol adalah alam. Pengaruh perubahan alam terutama ketika hujan dapat mengganggu jalannya distribusi, terutama ketika harus bongkar muat barang di pasar. Perubahan cuaca juga bisa menyebabkan penjualan menurun karena, konsumen tidak bisa berbelanja ketika cuaca sedang kurang baik.

#### 4. Lingkungan Teknologi

Pada aspek ini kurang memberi pengaruh secara signifikan bagi PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya. Menurut salah satu narasumber teknologi yang paling berguna dalam perusahaan ini adalah komunikasi. Kemajuan teknologi komunikasi membantu untuk menjaga hubungan atau perkembangan antara perusahaan

dengan salesman yang turun ke lapangan atau sebaliknya. Secara garis besar bisa ditarik bahwa penggunaan teknologi pada perusahaan ini masih konvensional.

#### 5. Lingkungan Politik

Politik juga berbicara tentang hukum atau aturan yang diberlakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa politik berpengaruh pada distribusi terkait tonase maksimal pada setiap mobil dan ruta yang boleh dilewati oleh truk.

#### 6. Lingkungan Kebudayaan

Kebudayaan yang dimaksud disini adalah mengenai kebudayaan pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya konsumen di Surabaya lebih melihat harga terlebih dahulu, lalu melihat kualitas suatu produk. Tetapi tidak tertutup kemungkinan terjadi sebaliknya. Untuk kecap sendiri budaya dari konsumen masih ada yang merupakan konsumen setia untuk merk kecap tertentu, namun jumlahnya tidak terlalu besar. Narasumber ketiga juga menjelaskan bahwa kebudayaan dalam artian agama, juga berpengaruh terhadap penjualan yaitu saat puasa menyebabkan pasar menjadi lebih sepi.

### Analisa SWOT

Analisis SWOT (Ferrel & Hartline, 2013, p.93) berfokus pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memberika analisa situasi dalam langkah lanjutan yang memberi informasi kepada perusahaan tentang keunggulan dan kerugian bila memenuhi kebutuhan target pasar. Analisis ini dapat membantu perusahaan untuk menentukan seberapa baik dan dimana mereka harus melakukan peningkatan. Analisis SWOT mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

#### a. Kekuatan (*strength*)

Pengertian kekuatan adalah aspek-aspek dimana perusahaan itu memiliki kelebihan dan keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya.

#### b. Kelemahan (*weakness*)

Pengertian kelemahan adalah aspek-aspek dimana perusahaan itu memiliki kekurangan dan memberikan kerugian kepada perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya.

#### c. Peluang (*opportunity*)

Peluang adalah suatu bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan

#### d. Ancaman (*thread*)

Ancaman adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan yang akan mengurangi penjualan dan laba yang jika dilakukan merupakan tindakan pemasaran defensif

Dalam jurnal *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises* menjelaskan bahwa analisis SWOT terbukti membantu perusahaan dalam membuat strategi yang sesuai dengan cara mengidentifikasi faktor internal dan eksternal secara mendalam. Dengan investigasi yang mendalam mengenai posisi terkini perusahaan, orang-orang dapat membuat keputusan dan strategi yang efektif dalam rencana perusahaan.

Tabel 1. Analisa SWOT PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya

<p><b>KEKUATAN (S) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PRODUK STANDAR SNI</li> <li>2. HARGANYA KOMPETITIF DENGAN PRODUK KUALITAS SEJENIS</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PROMOSI</li> <li>2. TIDAK ADA HUBUNGAN PUBLIK</li> <li>3. PASARNYA YANG DITUJU HANYA PASAR TRADISIONAL</li> <li>4. SALURAN DISTRIBUSI</li> </ol>
<p><b>PELUANG (O) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. KOTA BESAR DENGAN KEPADATAN PENDUDUK YANG TINGGI</li> <li>2. SITUASI EKONOMI BERUBAH-UBAH</li> <li>3. BUDAYA KONSUMEN YANG Mencari produk murah dengan kualitas prima</li> <li>4. KEMAMPUAN UNTUK MEREbut PASAR KOMPETITOR</li> </ol>	<p><b>HAMBATAN (T) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PENGARUH CUACA</li> <li>2. SISTEM DISTRIBUSI TERKENDALA KARENA REGULASI</li> <li>3. TEKNOLOGI YANG MINIM DIGUNAKAN</li> </ol>

**Formulasi Strategi**

Formulasi strategi yang akan digunakan adalah *market penetration*. Penggunaan formulasi strategi ini karena produk kecap sudah ada di pasar dan pasarnya sendiri juga sudah ada. Pasar yang dituju pun atau segmennya juga sudah ada. Berikut adalah hasil formulasi strategi berdasarkan penggabungan matriks SWOT :

a. Strategi SO

Hasil yang diperoleh dari penggabungan kekuatan dan peluang adalah :

1. Penggabungan S2 dengan O3, dimana penggabungan antara harga dengan budaya beli di Surabaya. Dalam prakteknya dilapangan salesman harus bisa memperkenalkan bahwa kecap Lombok Gandaria adalah kecap dengan harga kompetitif dibanding kecap sejenis.
2. Penggabungan S2 dengan O2, pengaruh fluktuasi harga barang pokok atau harga secara makro harus bisa dicoba untuk dipertahankan lebih lama sebelum melakukan kenaikan harga untuk situasi khusus seperti kenaikan yang tidak terlalu signifikan atau pada waktu momen bulan suci, jika perusahaan mampu mempertahankan harga di pasar, maka konsumen akan melihat bahwa kecap ini sebagai produk yang bisa dibeli disaat semua produk dan pesaing melakukan kenaikan harga dan akan terlihat lebih murah. Lakukan kenaikan harga setelah beberapa saat seperti setelah seminggu setelah bergulirnya regulasi kenaikan sembako karena masyarakat akan sudah membiasakan diri dengan kenaikan harga pokok dan memaklumi kenaikan harga yang harus dilakukan PT. Lombok Gandaria. Kecuali ada hal-hal mendesak seperti kenaikan harga secara signifikan atau terjadi krisis yang tidak memungkinkan perusahaan untuk menahan harga di pasaran

b. Strategi WO

Hasil yang diperoleh dari gabungan kelemahan dan peluang adalah:

1. Penggabungan antara W2 dengan O1, luas dan jumlah kepadatan di Surabaya sendiri harus menjadi pikiran karena didalam populasi Surabaya terdapat ribuan konsumen yang harus diperkenalkan dengan produk Lombok Gandaria. Lombok Gandaria sebaiknya menggandeng salah satu organisasi atau tokoh masyarakat yang bisa memberi efek kepada masyarakat luas untuk yakin menggunakan produk ini. Hal ini bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau bisa meminta bantuan kepada kantor pusat untuk tenaga hubungan masyarakat supaya menjadi jembatan penghubung antara perusahaan dengan masyarakat mengenai informasi perusahaan bagi masyarakat serta menyalurkan saran dan kritik bagi perusahaan yang tentunya memberi pengaruh positif bagi kedua belah pihak.
2. Penggabungan antara W1 dengan O3, budaya konsumen yang memprioritaskan harga murah diatas kualitas harus didukung dengan promosi yang dapat membantu pengambilan keputusan konsumen dalam pembelian kecap. Lombok Gandaria masih bisa dibilang pemain baru jika dilihat dari berapa lama perusahaan ini sudah ada di Surabaya sendiri yang memungkinkan bahwa masih ada orang-orang yang belum mengenal atau memakai atau bahkan loyal ada produk ini. Promosi bisa menjadi salah satu faktor dalam pembelian, jika promosi bisa bertahan lebih lama, maka akan semakin mendongkrak penjualan, ditambah menurut pengakuan narasumber tiga yang menguatkan bahwa kompetitor tidak memberikan hadiah promosi sebaik milik Lombok Gandaria. Otomatis konsumen akan berpikir dengan kualitas sejenis dengan harga yang kompetitif tetapi bisa mendapat lebih dari produk yang dibeli. Contoh, bagi pedagang makanan, gelas pun alat yang dibutuhkan dalam penjualannya, jika pedagang bisa mendapat gelas secara cuma-cuma dari pembelian kecap yang dilakukannya, maka pedagang tidak perlu mengeluarkan biaya lebih dalam untuk membeli gelas. Jika dibandingkan dengan piring plastik pun, gelas lebih dibutuhkan setelah beredar isu kesehatan tentang penggunaan peralatan makan dari plastik. Otomatis semakin banyak pula orang yang akan membeli kecap ini. Promosi juga bisa dilakukan dengan cara lain dengan bonus produk Logan yang lain dengan ukuran varian yang berbeda untuk pengenalan produk baru atau produk yang mau diangkat penjualannya seperti pembelian kecap SK ukuran besar gratis kecap Lombok Gandaria pouch kecil, hal ini bisa berguna untuk pelanggan nantinya akan merasakan bedanya jika digunakan pada makanan yang mereka jual dan mengenalkan produk ini mengingat produk ini berjalan lebih lambat pertumbuhannya dibanding SK. Selain tidak membutuhkan biaya besar, hal ini juga meningkatkan profit dan juga menjaga perputaran

barang di gudang supaya produk yang kurang laku bisa keluar.

#### c. Strategi ST

Hasil dari penggabungan kekuatan dan hambatan adalah:

Penggabungan S1 dengan T1 adalah salesman harus memberikan edukasi kepada pedagang makanan bahwa produk Lombok Gandaria sudah SNI sehingga terjamin mutu kualitasnya.

#### d. Strategi WT

Hasil yang bisa diperoleh dari penggabungan kelemahan dan hambatan adalah:

1. Penggabungan W4 dan T2 adalah perbaikan sistem distribusi, sebaiknya untuk pengiriman yang sifatnya mendadak atau berada di area yang tidak bisa langsung masuk ke daerah-daerah larangan kendaraan besar sebaiknya menambah armada yang lebih kecil untuk pengiriman, sehingga lebih efektif dalam pengiriman serta salesman pun bisa melakukan aktifitas yang lain atau melakukan kunjungan sesuai jadwal. Sopir mobil armada yang lebih kecil pun diedukasi cara pemberian surat jalan dan penerimaan slip pembayaran sehingga semua bisa langsung dikordinir dengan kantor dan salesman yang bertanggungjawab untuk area tersebut.

2. Penggabungan W1 dan T1 adalah promosi gelas untuk bisa digantikan dengan benda-benda yang dibutuhkan di saat musim tertentu contoh bonus payung kepada konsumen yang membeli dalam satu krat atau lebih.

3. Penggabungan W2 dengan T1 menghasilkan strategi untuk membuat call center. Jika terjadi kasus, terjadi cuaca yang buruk sedangkan sales tidak bisa mencapai pasar atau tidak sesuai jadwal kunjungan atau sales sedang bertugas untuk suatu kegiatan khusus, pedagang bisa segera memesan ke perusahaan via call center ini. Tentu saja bisa dimulai dengan admin yang membantu via jam kerja. Selanjutnya langkah ini bisa dilanjutkan hingga layanan 24 jam yang diintegrasikan ke kantor pusat juga.

#### IV. KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan yang bisa ditarik dari penelitian yang sudah dilakukan pada PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya sesuai dengan poin rumusan masalah:

1. Berdasarkan analisa makro dan mikro perusahaan. Analisa mikro perusahaan menunjukkan bahwa secara produk perusahaan ini mempunyai kualitas yang setara dengan produk dengan standar kualitas sejenis dengan harga yang lebih murah. Dengan penempatan terfokus di pasar tradisional, Lombok Gandaria ingin menancapkan bendera di Surabaya untuk merebut *market share* karena pasar tradisional masih mempunyai perputaran uang yang cukup besar menurut kepala cabang PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya. Promosi yang dilakukan ternyata sudah cukup baik dengan bonus gelas dibandingkan kompetitor, namun masih belum konsisten. Konsumen utama bagi Lombok Gandaria adalah pedagang makanan dan rumah tangga. Pesaing utama bagi perusahaan ini adalah kecap Sedaap dan kecap Jeruk. Saluran distribusi masih menggunakan cara konvensional serta minusnya aspek publik menjadi perhatian dalam penelitian ini. Pada analisa makro menunjukkan

bahwa penduduk Surabaya sebagian besar adalah masyarakat menengah kebawah dimana sejalan dengan target pasar dari Lombok Gandaria. Aspek alam, kebudayaan, ekonomi, dan politik memberi dampak tersendiri dalam penjualan, sedangkan pada aspek teknologi masih belum memberi kontribusi

2. Strategi yang akan dilakukan adalah penetrasi pasar. Strategi ini dipertimbangkan dengan adanya pasar dan jenis produk. Produk kecap sudah berkembang dimana saja, tentu untuk bisa masuk ke pasar yang sudah dipenuhi dengan kompetitor, perusahaan harus melakukan beberapa langkah strategis sesuai dengan kemampuan perusahaan yang sudah dianalisa dengan formulasi strategi matriks SWOT.

Saran yang bisa diberikan peneliti pada PT. Lombok Gandaria cabang Surabaya adalah perusahaan memang sudah tepat untuk menasar target pasar yang sudah ada, namun perlu diingat pula bahwa kelangsungan atau tindak lanjut dari penjualan harus terus dilakukan. Pengenalan produk kepada konsumen harus terus dilakukan pula. Kekuatan pada harga dan kualitas sudah cukup memuaskan, artinya harus ada kemauan untuk menjaga kualitas demi menjaga kepercayaan konsumen serta, menjaga harga juga tetap kompetitif sehingga selalu menjadi pertimbangan. Meskipun tidak menggunakan promosi audio visual, promosi dalam bentuk lain pun bisa membantu penjualan dan meningkatkan brand awareness konsumen terhadap produk ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W. (1994). *Strategic Marketing*. (4th ed). Boston
- Cravens, David W. (2000). *Strategic marketing*. (6th ed). Boston.
- Ferrell, O.C., & Hartline, Michael D. (2014). *Marketing Strategy*. (6th ed): South-Western College Publishing.
- Fleisher, Craig S., & Babette E. Bensoussan. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Approaches to Analyzing Business Competition (also translations published in Chinese, Japanese, Korean, Russian, and an international edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (1996). *Principles of marketing*. (7th ed). New Jersey: N.J Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2014). *Principles of Marketing*. (5th ed). New Jersey : N.J Prentice Hall.
- Kumar, Ranjit. (2011). *Research methodology: a step by step guide for beginners*. London: SAGE Publication inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Ulber, Silalahi. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Xia Chan. (2011). *A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises*. Postgraduate Student of Business English School of English for International Business Guangdong University of Foreign Studies. Guangzhou China.
- Bisnis Kecap Makin Sedap. 2007. Agrina. 22 Juni 2015 <[http://www.agrina-online.com/show\\_article.php?rid=7&aid=1097](http://www.agrina-online.com/show_article.php?rid=7&aid=1097)>