

**PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN PO. SERUNI
DALAM UPAYA BERTAHAN DI PASAR**

T E S I S

OLEH :

**MELISSA ROSALIA WASITO, ST.
NIM : 8112409015**



**UNIVERSITAS KATHOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

2010

**PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN PO. SERUNI
DALAM UPAYA BERTAHAN DI PASAR**

TESIS

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Untuk memenuhi persyaratan
Dalam menyelesaikan program
Magister Manajemen**

OLEH:

Melissa Rosalia Wasito, S.T.

NIM: 8112409015

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
OKTOBER 2010**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

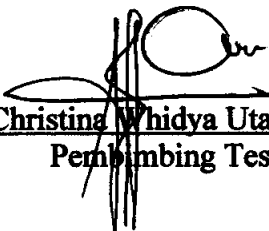
Surabaya, 4 Oktober 2010



Melissa Rosalia Wasito, ST.
8112409015

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul Perancangan Strategi Pemasaran PO. SERUNI dalam Upaya Bertahan di Pasar yang ditulis dan diajukan oleh Melissa Rosalia Wasito, ST (8112409015) telah diperiksa dan disetujui.



Dr. Christina Whidya Utami, MM.
Pembimbing Tesis

HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI

Tesis berjudul Perancangan Strategi Pemasaran PO. SERUNI dalam Upaya Bertahan di Pasar yang ditulis dan diajukan oleh Melissa Rosalia Wasito, ST (8112409015) telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 28 bulan September tahun 2010

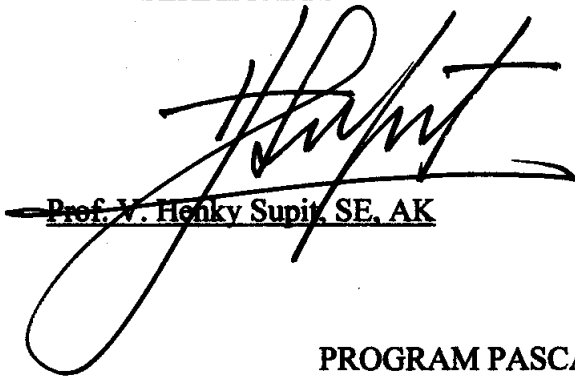
PANITIA PENGUJI

KETUA



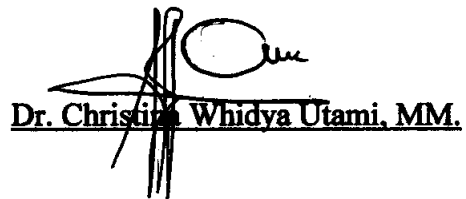
Dr. Hermeindito Kaaro, MM.

SEKRETARIS



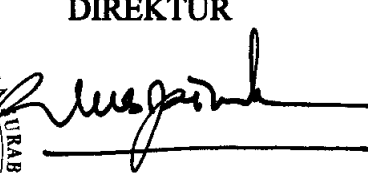
Prof. V. Henky Supit, SE, AK

ANGGOTA



Dr. Christina Whidya Utami, MM.

PROGRAM PASCASARJANA DIREKTUR


Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan tesis ini dengan baik dan lancar. Penulisan tesis ini dibuat untuk melengkapi syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen di UNIKA Widaya Mandala, Surabaya ini.

Bersama dengan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Pasca Sarjana UNIKA Widya Mandala, Surabaya.
2. Dr. Christina Whidya Utami, MM. yang dengan sabar membimbing dan meluangkan waktu untuk penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Prof. V. Henky Supit, SE, AK dan Dr. Hermeindito Kaaro, MM selaku dosen penguji tesis.
4. Papa, Mama, Mami, Papi dan Dennis serta keluarga saya yang tak pernah berhenti memberikan doa, semangat dan dukungannya agar penulis berhasil dalam menyelesaikan studi di MM, UKWMS dan dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
5. Reinaldy Agus, S.Kom. yang saya cintai yang selalu mendukung dan memberikan motivasi agar tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Teman baik saya Evana Mulyono, B.Des , Novita Wiyono, ST. , Tandy Wibowo, SE., Jessica Nugroho, ST., Cynthia Widyastuti, S.T. yang selalu mendukung dan memberikan motivasi agar tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Teman-teman seangkatan Henny Adriani, Liliana dewi, Melissa Rulyanti, Putu Sudastra, Thomas Effendi, Saputro Kendro, Robertus R. Sunur, Imam Mustika, Christine Jane, Hidajat Ongkodjojo, Maria Yuliawati, David Adhianto, Charly Purnomo, Harvey Johanes, Johanes Lompoleuw, Heriono E. Santoso, Dharma S. Nugroho, Rudhi Wijaya, Theresa Pungky, Anastasia Maria yang senantiasa mendukung dan memberi motivasi serta menjadi teman diskusi yang baik sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
8. Teman-teman lain yang senantiasa mendukung dan memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
9. Karyawan Tata Usaha MM Widya Mandala (Vivi, Hari, dan Novi), dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungannya.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak-pihak yang mendukung terselesaikannya Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semuanya.

Surabaya, 4 Oktober 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL DALAM	ii
PERSYARATAN GELAR	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
Bab 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Batasan Penelitian	8
Bab 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Jasa	9
2.1.1. Karakteristik Jasa	9

2.1.2. Dimensi Kualitas Jasa	12
2.2. Proses Manajemen Strategi	15
2.3. Analisis Faktor Keunggulan Bersaing	21
2.3.1. <i>Value Chain</i>	22
2.3.2. Analisis Industri dan Pesaing.....	26
2.3.3. Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Perusahaan...	30
2.3.3.1. Lingkungan Internal.....	31
2.3.3.2. Lingkungan Eksternal	33
2.4. <i>Customer Orentation</i>	37
2.5. <i>Voice of Customer</i>	38
2.6. Kepuasan Pelanggan	42
2.7. Strategi Pemasaran	46
2.8. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	53
2.8.1. Produk (<i>Product</i>).....	53
2.8.2. Harga (<i>Price</i>).....	54
2.8.3. Promosi (<i>Promotion</i>).....	56
2.8.4. Tempat (<i>Place</i>).....	58
2.8.5. Personalia (<i>Personnel</i>)	59
2.8.6. Bukti Fisik (<i>Physical Evidence</i>).....	60
2.8.7. Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)	60
Bab III METODE PENELITIAN	61
3.1. Desain penelitian.....	61
3.2. Jenis Data	61

3.3.	Teknik Pengumpulan Data	63
3.4.	Data Penelitian	64
3.5.	Pendekatan Penelitian	67
3.6.	Metode Analisis	67
Bab IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	71
4.1.	Sejarah Perusahaan.....	71
4.2.	Struktur Organisasi.....	75
4.3.	Profil Singkat Pemilik	75
4.4.	Strategi yang digunakan PO. SERUNI	76
4.5.	Hambatan-hambatan yang dialami PO. SERUNI	78
4.6.	Pesaing PO. SERUNI.....	79
Bab V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	81
5.1.	Analisis Lingkungan	81
5.1.1.	Analisis Faktor Eksternal	81
5.1.2.	Analisis Faktor Internal.....	87
5.2.	Analisis Industri	89
5.2.1.	Ancaman Pendaatang Baru	89
5.2.2.	Intensitas Persaingan.....	90
5.2.3.	Ancaman Jasa Transportasi Pengganti.....	94
5.2.4.	Kekuatan Tawar Menawar Konsumen.....	96
5.2.5.	Kekuatan Tawar Menawar Supplier.....	97
5.3.	Analisis Strategi PO. SERUNI Dengan <i>Value Chain</i>	100
5.3.1.	Aktifitas Utama	100

5.3.2. Aktivitas Penunjang	104
5.4. Analisis Kebutuhan Konsumen	105
5.5. Strategi Pemasaran PO. SERUNI Saat Ini	109
5.5.1. <i>Product</i>	109
5.5.2. <i>Price</i>	109
5.5.3. <i>Place/ Distribustion</i>	110
5.5.4. <i>Promotion</i>	110
5.5.5. <i>Process</i>	110
5.5.6. <i>Personnel</i>	111
5.5.7. <i>Physical Evidence</i>	112
5.6. Rancangan Strategi Pemasaran PO. SERUNI.....	112
5.6.1. <i>Product</i>	112
5.6.2. <i>Price</i>	115
5.6.3. <i>Place/ Distribustion</i>	116
5.6.4. <i>Promotion</i>	117
5.6.5. <i>Process</i>	118
5.6.6. <i>Personnel</i>	122
5.6.7. <i>Physical Evidence</i>	123
Bab VI KESIMPULAN DAN SARAN	128
6.1. Kesimpulan	128
6.2. Saran	135
DAFTAR KEPUSTAKAAN	136
LAMPIRAN	138

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Pertumbuhan Jumlah Kendaraan	4
1.2 Data Jumlah Penumpang PO. SERUNI.....	5
2.1 Strategi Pemasaran Permintaan Primer	48
2.2 Strategi Pemasaran Permintaan Selektif.....	49
5.1 Analisis Industri Dari Aspek Intensitas Persaingan.....	90
5.2 Analisis Industri Ancaman Jasa Transportasi Pengganti.....	94
5.3 Analisis Industri Kekuatan Tawar Konsumen.....	96
5.4 Analisis Industri Kekuatan Tawar Supplier.....	98
5.5 Jumlah Santunan Kecelakaan Jasa Raharja	104
5.6 Jumlah AKDP Jalur Surabaya-Trenggalek.....	113
5.7 Data Keluar Masuk Karyawan	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Hubungan antara Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Konsumen	12
2.2 Elemen Strategi.....	16
2.3 Model Manajemen Strategi David.....	20
2.4 <i>Value Chain</i>	23
2.5 Lima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Profitabilitas Industri	27
2.6 Hubungan antara kekuatan eksternal utama dengan organisasi	36
2.7 <i>The three Goals of Customer Orientation</i>	37
2.8 Konsep <i>Customer Oriented</i>	38
2.9 <i>Translating VOC into CTQ attributes</i>	41
2.10 Strategi Pemasaran Jasa.....	52
3.1 Metode Penelitian.....	70
4.1 Gambar Bus PO. SERUNI.....	71
4.2 Logo PO. SERUNI	72
4.3 Struktur Organisasi PO. SERUNI	75
5.1 Gambar <i>five Forces Porter Model</i> PO. SERUNI	99
5.2 Smard Card	122
5.3 Jenis CCTV.....	124
5.4 Penggunaan CCTV dalam Bus	125
5.5 Penempatan Televisi Dalam Bus	126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Konsep Kuesioner sebagai Panduan dalam FGD	138
Lampiran 2: Perda Jatim No.7 tahun 2001	156
Lampiran 3: Hasil Pengumpulan Data	175

ABSTRAK

Setiap perusahaan pada dasarnya selalu berupaya memaksimalkan peluang bisnis guna mendapatkan laba sebesar-besarnya untuk keberhasilan perusahaan. Keberhasilan tersebut ditentukan oleh efektifitas dari fungsi manajemen dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan ini diperlukan keunggulan bersaing, yang melibatkan faktor ekstern dan intern. PO.SERUNI merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri jasa transportasi bus dengan rute Surabaya-Trenggalek. Sejak beberapa tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah pesaing pada rute yang sama, dan bertambahnya jumlah kendaraan pribadi baik motor maupun mobil. Hal ini berdampak pada penurunan jumlah penumpang bus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran yang sesuai dengan keinginan *customer* sehingga PO. SERUNI dapat bertahan di pasar.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif, dengan teknik pengumpulan data studi kepustakaan dan lapangan melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Data diperoleh dari internal perusahaan, konsumen, dan pesaing. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah *enviromental scanning*, *five forces model Porter*, *value chain*, dan analisis strategi perusahaan berdasarkan *marketing mix*.

Berdasarkan hasil analisis, rancangan strategi pemasaran bagi PO. SERUNI adalah *melakukan* inovasi layanan meliputi paket *tour* liburan sekolah (*high season tour*), paket *tour* ke tempat-tempat wisata (*low season tour*), dan paket *Outbound Tour*. Strategi penentuan harga yang akan diimplementasikan adalah penetapan harga karcis menggunakan batas bawah (Rp.22.000). Rancangan strategi terkait saluran distribusi adalah layanan penjualan karcis hanya di loket terminal sebagaimana diterapkan jasa kereta api. Rancangan strategi promosi meliputi *Point of sale advertising*, *Direct mail* dan brosur, *Personal Selling* serta membangun *Website*. Rancangan strategi terkait proses adalah menjaga proses perekrutan karyawan yang ketat, proses pengawasan diperketat, proses pelayanan klaim asuransi kecelakaan, membangun sistem layanan keluhan (*customer service*), serta melakukan proses pengawasan melalui *smard card*. Rancangan strategi personil akan tetap menggunakan sistem kekeluargaan yang telah terbukti dapat menjaga loyalitas karyawannya. Sedangkan rancangan strategi PO SERUNI terkait fasilitas adalah pengecatan dan reparasi tetap dilakukan secara rutin, menambahkan peralatan berupa CCTV (*closed circuit television*), TV, VCD player, AC dan pengharum ruangan.

Kata Kunci: *five forces model Porter, value chain, marketing mix, 7P.*

ABSTRACT

Basically, every company always seeks to maximize their business opportunities in order to obtain the maximum profit for the company's success. Success is determined by the effectiveness of management functions in the face of an increasingly tight business competition. In facing this tight competition, a competitive advantage is needed, which involves external and internal factors. PO.SERUNI is a company which is engaged in the transportation services industry with a bus route Surabaya-Trenggalek. Since last few years, an increase in the number of competitors happened on the same route, and the number of private vehicles both motors and cars are increasing too. This had an impact on decreasing the number of bus passengers. This study aims to identify and analyze the marketing strategy in accordance with customer desires so that PO. SERUNI can survive in the market.

This research use descriptive research design, with data collection techniques and field literature study through Focus Group Discussion (FGD). Data obtained from internal sources, customers, and competitors. While the analytical methods used are environmental scanning, Porter's five forces model, value chain, and analysis of corporate strategy based on the marketing mix.

Based on the analysis, design marketing strategies for the PO. SERUNI is creating an innovating service tour packages include school holidays (high season tour), tour packages to tourists attraction (low season tours), and Outbound Tour packages. Pricing strategy that will be implemented is the ticket pricing using the lower limit (Rp.22.000). The draft strategy is related to the distribution channel ticket sales service at the counter of the terminal only as applied to rail service. The draft strategy includes promotion of point of sale advertising, direct mail and brochures, Personal Selling and build a website. The draft strategy is to maintain a process related to employee recruitment process within strict regulatory process be tightened, the process of accident insurance claim services, building services system complaints (customer service), and making the regulatory process through smart card. The design strategy of personnel will continue to use the family system which has been shown to maintain the loyalty of their employees. While the draft strategy related PO. SERUNI's facilities are do some painting and repairing their facilities is still being done on a regular basis, adding equipment such as CCTV (closed circuit television), TV, VCD player, air conditioning and room fragrances.

Keywords: *Porter's five forces model, value chain, marketing mix, 7P.*