

ANALISA STRATEGY PEMASARAN DAN DISTRIBUSI PRODUK BABY DIAPERS MERK SWEETY DI REGION SULAWESI

Nasrum Nasir

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Email: nasrum.nasir@gmail.com

Abstrak

Diera sekarang ini, aktivititas manusia sangat padat, sehingga setiap individu menginginkan segala sesuatunya lebih praktis termasuk untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Setiap tahunnya jumlah penduduk semakin bertambah. Angka kelahiran bayi semakin bertambah. Sejalan dengan itu salah satu kebutuhan bayi yang sangat penting adalah popok bayi. Karena adanya keinginan manusia untuk aktifitas yang serba praktis, penggunaan popok bayi sekali pakai atau *baby diapers* juga meningkat. Berdasarkan hal tersebut kebutuhan akan popok bayi sekali pakai juga meningkat. Hal ini menjadi potensi atau pangsa pasar yang potensial bagi pengusaha atau perusahaan untuk memproduksi popok bayi sekali (*baby diapers*). Oleh karenanya saat ini banyak pilihan *baby diapers* yang tersedia dipasaran. Hal ini menjadikan munculnya suatu persaingan dikalangan produsen popok bayi termasuk didalamnya *Baby Diapers* merk *Sweety* baik pada tingkat nasional maupun di Region Sulawesi. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Strategi yang tepat yang dilakukan oleh Popok Bayi atau *Baby Diapers* merk *Sweety* dalam melakukan pendistribusian dan pemasaran di Region Sulawesi. Pada penelitian menggunakan analisa matriks SWOT untuk menganalisa faktor-faktor Internal dan Eksternal sehingga didapatkan suatu strategi yang tepat dalam melakukan distribusi dan pemasaran produk produk *baby diapers* merk *sweety*. Hasil penelitian menghasilkan alternatif strategi: Menjaga kualitas produk, meningkat distribusi horisontal dan vertikal, menjaga kelangsungan program, menjaga harga yang kompetitif, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Kata kunci: *baby diapers, managemen strategi, SWOT*

Abstract:

In today's era, human activities are very busy, so every individual wants things to be more practical, including for the needs of everyday life. Every year the population is increasing. The number of babies born is increasing. In line with that, one of the most important baby needs is baby diapers. Due to the human desire for practical activities, the use of disposable baby diapers has also increased. Based on this, the need for disposable baby diapers has also increased. This is a potential or potential market share for entrepreneurs or companies to produce baby diapers. Therefore, currently there are many choices of baby diapers available in the market. This has led to the emergence of competition among baby diaper manufacturers, including the Sweety brand Baby Diapers, both at the national level and in the Sulawesi Region. This study aims to examine the appropriate strategy carried out by Baby Diapers with the Sweety brand in distributing and marketing in the Sulawesi Region. In this study, the SWOT matrix analysis was used to analyze internal and external factors so that an appropriate strategy was obtained in distributing and marketing sweety baby diapers products. The results of the research resulted in alternative strategies: Maintain product quality, increase horizontal and vertical distribution, maintain program continuity, maintain competitive prices, improve human resource competence.

Keywords: *baby diapers, strategic management, SWOT*

A. PENDAHULUAN

Dalam perekonomian global, pergerakan barang dan jasa beredar secara bebas diberbagai negara, sehingga perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Untuk Meningkatkan Kompetensinya perusahaan harus memiliki arah dan tujuan yang jelas. Untuk mewujudkan itu dibutuhkan Management Strategi. Manajemen strategis adalah Segala keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini termasuk kondisi lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi, implementasi strategi evaluasi dan kontrol. (Wheelen and Hunger (2002) in Management Strategic Process (R. Edward Freeman

(2015)). Standar untuk menilai apakah suatu organisasi dikelola dengan baik didasarkan pada pembuatan strategi yang baik dikombinasikan dengan eksekusi strategi yang baik. (R. Edward Freeman (2015). Di Era digitalisasi dan informasi sekarang ini, manusia dituntut untuk lebih praktis. Manusia lebih banyak menghabiskan waktunya untuk bekerja dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari baik pria maupun wanita produktif. Mulai dari pekerjaan sebagai Ibu Rumah Tangga, Pedagang, Pegawai Negri, Pegawai Swasta dan berbagai profesi lainnya, semua menginginkan hal yang serba praktis.

Keinginan dari sebagian besar manusia dengan sigap dapat dilihat oleh perusahaan perusahaan atau produsen penyedia kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga banyak perusahaan menyediakan kebutuhan sehari-hari yang lebih praktis seperti makanan, minuman, perlengkapan perawatan diri, kosmetik, kebutuhan perlengkapan bayi seperti popok bayi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (Sumber www.bps.go.id: Sensus Penduduk 1971, 1980, 1990, 2000 dan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 1995), jumlah penduduk Indonesia bertambah setiap tahunnya. Hal ini menggambarkan adanya peningkatan kelahiran bayi baru lahir setiap tahunnya. Berdasarkan penjelasan diatas dengan menghubungkan antara kelahiran bayi dan perilaku konsumen saat ini, perusahaan melihat peluang yang ada dengan cara menyediakan kebutuhan atau perlengkapan bayi yang serba praktis termasuk didalamnya Popok Bayi sekali pakai.

Dengan adanya peningkatan angka kelahiran bayi setiap tahunnya membuat permintaan akan kebutuhan popok bayi meningkat setiap tahun dan ini sejalan dengan data hasil survey AC Nielsen tahun 2016 perihal peningkatan kebutuhan konsumsi popok bayi sekali pakai setiap tahunnya. Potensi nilai ekonomi yang timbul dari konsumsi popok bayi juga sangat besar yaitu berkisar Rp 1 T setiap bulannya (Sumber data Niesen 2016). Faktor-faktor inilah yang pada akhirnya menjadi daya tarik bagi Perusahaan untuk berinvestasi dalam produksi dan pemasaran popok bayi sekali pakai. Salah satu perusahaan yang sudah berinvestasi dan memainkan peranan penting didalam Industri popok bayi sekali pakai adalah PT Kimberly Clark dengan merk dagangnya Sweety. Saat ini popok bayi merk Sweety berada pada posisi no. 2 dengan penjualan tertinggi.

Dengan banyaknya perusahaan yang memproduksi popok bayi mengakibatkan munculnya suatu persaingan. Persaingan Industri Popok bayi di Indonesia semakin ketat setiap tahun. Pelaku industri yang bertambah banyak mengakibatkan munculnya suatu persaingan dipasaran. Pelaku usaha merespons persaingan dengan melakukan berbagai macam strategy untuk menarik konsumen.

Perkembangan perusahaan produsen popok bayi di Indonesia tidak terkecuali di wilayah Sulawesi semakin meningkat pesat. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya pilihan brand atau merek popok bayi yang tersedia di pasaran seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 dibawah ini. Banyaknya pilihan merek dengan produk sejenis yang dipasarkan di berbagai pusat perbelanjaan seperti pasar tradisional, minimarket maupun supermarket membuat konsumen memiliki banyak alternatif untuk memilih popok bayi buat buah hatinya. Kesamaan akan jenis produk yang ditawarkan membuat masing-masing perusahaan popok bayi melakukan upaya tambahan dalam rangka mempertahankan pelanggannya serta mendapatkan pelanggan baru agar mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dalam upaya bersaing di pasar, setiap perusahaan produsen memiliki kekurangan dan kelebihan sendiri dalam memasarkan produk popok bayinya. Keunggulan yang dimiliki masing-masing perusahaan popok bayi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya, akibat semakin ketatnya persaingan diantara mereka dalam penetapan harga, diskon, pengaturan layout yang menarik, pelayanan tambahan, fasilitas belanja dan beberapa faktor lainnya.

Secara garis besar berikut gambaran persaingan industri popok bayi di Indonesia yang kami ambil dari data AC Nielsen.

Tabel 1.1 Data Market Share Desember 2016 (Region Sulawesi)

Baby Diapers Perfomance - Top 6 Brand
Volume (000 pads), Volume Share (%), Value (Mill Rp), Value Share (%), ND, WD
Nov16 vs Dec 16

		Volume (000 Pads)		Volume % Share		Value (Mill Rp)		Value % Share		ND Total Stock		WD Total Stock	
		NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16	NOV16	DEC16
Indonesia Urban	Baby Diapers	386,194.7	408,245.3	100.0	100.0	860,329.1	912,133.7	100.0	100.0	72.0	72.0	100.0	100.0
	Mamy Poko	206,074.2	217,166.5	53.4	53.2	476,578.5	504,766.0	55.4	55.3	55.0	55.0	94.0	94.0
	Sweety	58,131.1	64,286.3	15.1	15.7	137,839.7	151,008.4	16.0	16.6	31.0	31.0	81.0	82.0
	Merries	30,115.9	34,672.1	7.8	8.5	61,687.0	71,865.3	7.2	7.9	11.0	10.0	67.0	68.0
	Pampers	22,960.3	18,887.1	5.9	4.6	57,416.5	48,599.5	6.7	5.3	7.0	7.0	70.0	70.0
	Goo.N	18,177.4	13,182.4	4.7	3.2	37,478.9	27,677.2	4.4	3.0	3.0	4.0	39.0	40.0
	Happy Nappy	15,068.5	16,034.5	3.9	3.9	22,385.1	24,044.9	2.6	2.6	1.0	2.0	17.0	18.0
Sulawesi Urban	Baby Diapers	20,219.3	21,966.7	100.0	100.0	47,672.9	52,217.4	100.0	100.0	72.0	72.0	100.0	100.0
	Mamy Poko	9,528.9	10,418.9	47.1	47.4	22,209.0	24,672.7	46.6	47.2	32.0	32.0	87.0	88.0
	Sweety	5,828.5	6,355.5	28.8	28.9	14,697.5	16,073.5	30.8	30.8	59.0	58.0	93.0	93.0
	Merries	1,076.8	1,401.0	5.3	6.4	2,441.7	3,177.1	5.1	6.1	9.0	11.0	65.0	67.0
	Pampers	1,054.1	859.5	5.2	3.9	2,759.3	2,282.9	5.8	4.4	2.0	2.0	71.0	71.0
	Goo.N	752.8	519.8	3.7	2.4	1,632.7	1,146.3	3.4	2.2	1.0	1.0	38.0	39.0
	Happy Nappy	378.7	399.6	1.9	1.8	584.3	601.1	1.2	1.2	1.0	1.0	19.0	18.0

Sumber : Data AC Nielsen , Summary Market Share Baby Diapers Desember 2016

Berdasarkan uraian tabel diatas, Sampai dengan tahun 2016, secara total nasional pangsa pasar popok bayi masih dikuasai oleh PT Unicharm Indonesia dengan brand Mamy Poko, nomor 2 PT Kimberly Clark dengan brand Sweety dan selanjut PT KAO Indonesia dengan brand Merries, diikuti oleh brand brand lain dari perusahaan yang berbeda.

Dari beberapa uraian diatas seperti pangsa pasar Industri popok bayi sekali pakai yang terus meningkat, persaingan antar merk popok bayi yang semakin ketat maka penting penelitian ini dilakukan untuk membahas mengenai "Analisa Startegy Pemasaran dan Distribusi Popok Bayi Merk Sweety di Region Sulawesi.

Sesuai dengan penjelasan diatas pada persaingan industri popok bayi, dibutuhkan strategi yang tepat didalam pemasaran dan pendistribusin popok bayi merk sweety agar bisa lebih bersaing dan dapat menciptakan kinerja perusahaan yang unggul. Untuk menentukan strategi tersebut, diperlukan analisa lebih jauh terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan menggunakan alat analisa SWOT sebagai alat analisa untuk merumuskan strategi yang tepat.

Dalam situasi ini perusahaan harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik bagi perusahaan. Analisis SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal (Kotler dan Keller, 2009:51). SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan.

Menurut Rangkuti (1997:18) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibanding pesaing yang ada. Demikian juga dengan kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan bisa tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan haruslah dihadapi dengan mengembangkan strategi pemasaran yang baik. Hal ini akan membuat perusahaan harus menjalankan operasionalnya secara efektif dan efisien dalam bidang pemasaran. Instrumen ini akan membantu memperkirakan cara terbaik untuk menentukan suatu strategi dan hal apa yang perlu diperhatikan dalam menjalankan strategi tersebut. Pada perusahaan PT Kimberly Clark selaku produsen popok bayi sekali pakai merk "Sweety" ini juga harus membuat analisis SWOT dengan menekankan pada kekuatan perusahaan untuk menutupi kelemahan serta menggunakan peluang-peluang yang terlihat dari analisis tersebut untuk menutupi ancaman dari segi eksternal.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut

1. Strategy apa yang perlu dilakukan oleh PT Kimberly Clark untuk mengoptimalkan distribusi product popok bayi merk sweet agar bisa lebih bersaing di pasaran
2. Strategy apa yang perlu dilakukan oleh PT Kimberly Clark untuk melaksanakan pemasaran yang tepat terhadap product popok bayi merk sweet agar bisa menaikkan *market share* diindustri popok bayi sekali pakai.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.Untuk menganalisa strategi distribusi terhadap peningkatan penjualan
- 2.Untuk menganalisa strategi pemasaran terhadap peningkatan penjualan.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk perbaruan dari penelitian sebelumnya dan dapat sebagai bahan informasi yang dapat memberikan manfaat bagi penelitian lain yang serupa serta berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi/ perusahaan secara umum maupun akademik.
2. Sebagai bahan masukan atau saran kepada manajemen di Perusahaan tempat penelitian dan sebagai bahan acuan bagi perusahaan lain yang bergerak dibidang pemasaran dan distribusi dari produk produk konsumen ataupun produk lain yang bisa menjadikan hasil penelitian ini sebagai landasan teori. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber referensi bagi para praktisi sales dan marketing terkhusus pada para praktisi di Industri consumer goods mulai dari level supervisor sampai kepada level senior manager dalam menjalankan fungsi kerja sehari hari.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Consumer Goods

Consumer goods atau barang konsumsi adalah produk yang dibeli oleh konsumen untuk dikonsumsi, sering disebut juga sebagai barang akhir.

Consumer goods adalah hasil akhir dari produksi manufaktur untuk konsumen, sehingga apa yang kemudian konsumen lihat atau nampak tersebar pada tiap rak toko itulah yang disebut barang konsumsi.

Consumer goods sering disebut sebagai barang jadi, dalam hal ini berarti barang yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses produksi sehingga tidak akan mengalami proses produksi lagi.

Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

Salah satu kelompok paling besar atau pengkategorian paling dikenal dalam consumer goods adalah barang-barang yang termasuk ke dalam fast moving consumer goods (barang konsumsi yang bergerak cepat).

Klasifikasi ini memasukkan barang-barang yang memiliki waktu konsumsi yang tidak lama seperti produk makanan dan minuman yang selalu bergerak cepat melalui rantai dari produsen sampai dengan konsumen.

Barang-barang yang masuk ke dalam klasifikasi ini sangat disukai oleh konsumen sehingga pergerakan barang-barang FMCG sangat cepat dan menawarkan peluang perputaran rak yang tinggi.

Oleh sebab pergerakannya yang tinggi itulah banyak perusahaan-perusahaan besar bergerak di bidang fast moving consumer goods (FMCG) ini. Jenis-Jenis Produk Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Beberapa produk FMCG yang cukup dikenal banyak orang Indonesia pada umumnya, ada 4 yaitu:

Home Care

Barang-barang atau produk yang termasuk ke dalam kategori ini pada umumnya meliputi barang yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga. Seperti telah diketahui bahwa

banyak kegiatan yang dilakukan di rumah yang membutuhkan barang jadi, seperti saat mencuci dan membersihkan rumah. Barang-barang yang digunakan atau dinikmati oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga tadi masuk ke dalam kategori home care.

Private Care

Private care atau peralatan pribadi adalah sebutan untuk barang-barang atau produk yang digunakan untuk tujuan pemenuhan kebutuhan pribadi seseorang. Barang yang termasuk ke dalam kategori ini bisa berbeda antara satu orang dengan orang lain karena kebutuhan orang yang berbeda-beda. Barang-barang atau produk yang masuk ke dalam kategori ini contohnya adalah kosmetik, pakaian, obat-obatan dan lain-lain.

Makanan dan Minuman

Produk makanan dan minuman masuk ke dalam kategori fast moving consumer goods karena kecepatan perputaran transaksi yang dilakukan oleh konsumen.

Beberapa jenis makanan dan minuman baik yang bisa langsung dikonsumsi oleh pelanggan maupun yang memerlukan pengolahan terlebih dahulu seperti mie instan masuk ke dalam kategori ini. Beberapa contoh makanan dan minuman FMCG contohnya beras, minyak, kopi, mie instan, telur, teh dan lain-lain.

Rokok

Di Indonesia produk rokok merupakan salah satu produk yang memiliki pelanggan yang cukup banyak. Bahkan dari tahun ke tahun pajak dari sektor industri rokok selalu menyumbang angka terbanyak dibanding industri lain.

Rokok merupakan salah satu produk yang memiliki pergerakan yang cukup cepat di pasar karena banyaknya pelanggan yang menyukainya.

Perencanaan Strategis

Menurut Siagian (2008: 15) istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara popular sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan. Hunger (2001: 16) menyatakan bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Kemudian David (2010: 18) mengemukakan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Handoko (2009: 86) menjelaskan bahwa strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan. Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan arah organisasi atau perusahaan, dan prosedur pengalokasian sumberdaya untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategis juga merupakan proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Pengertian tentang perencanaan strategis juga dikemukakan oleh Handoko (2009: 92) yang menyatakan bahwa perencanaan strategik (strategic planning) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Empat Tahap dasar Perencanaan (T. Hani Handoko):

Menetapkan tujuan atau rangkaian tujuan.

Merumuskan keadaan saat ini.

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Mengembangkan rencana atau rangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Sorkin, Ferris, dan Hudak (1984) dalam Kauffman (1987) membagi langkah-langkah dasar yang dilakukan dalam perencanaan strategis:

Identifikasi Kondisi Lingkungan

Pilih masalah utama

Tentukan Misi atau tujuan yang hendak dicapai

Melakukan Analisa Eksternal dan Internal

Kembangkan Tujuan, Sasaran dan strategi dengan baik

Kembangkan dan implementasikan rencana untuk mendapat strategi yang tepat

Monitor pencapaian dan Evaluasi setiap hasil yang didapat.

Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Matriks SWOT



Gambar 2.1 Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). (Rangkuti, 2006). Analisis ini didasari pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar dari rancangan suatu strategi yang berhasil dan analisis lingkungan bisnis yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berada di dalam perusahaan.

Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat bantu penting dalam mengembangkan strategi yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi tersebut dijabarkan sebagai berikut: (David, 2010).

1. Strategi S-O (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi S-T (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi atau mengatasi dampak ancaman eksternal.
3. Strategi W-O (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
4. Strategi W-T (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut (Rangkuti, 2004), analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi berbeda untuk masing-masing kuadrannya



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan pada diagram di atas menyarankan strategi yang berbeda, berikut penjelasannya.

- Kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).
- Kuadran 2 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan namun menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki peluang yang besar, tetapi harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan untuk dapat merebut peluang yang ada.
- Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena harus menyelesaikan kendala internal dan juga menghadapi ancaman di saat yang sama

Berikut ini akan dijelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang masih memiliki kaitan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

- Lulu Sugiarto (January 2018) "Analisa Struktur, Perilaku dan Kinerja Industri Popok Bayi Sekali Pakai di Indonesia". Penelitian ini menyatakan bahwa Struktur industri popok bayi sekali pakai adalah pasar oligopoli. Hal ini didukung dengan perilaku para pemainnya yaitu keseragaman strategi penetapan harga, tersedianya tipe produk yang sama di semua perusahaan, pemilihan saluran distribusi yang serupa, dan keseragaman tipe kegiatan promosi yang dilakukan.
- Rusniati dan Ahsanul Haq (2014) "Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi". Penelitian ini menyatakan bahwa Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang bersifat menyeluruh bagi organisasi.

C. KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk menciptakan sistem pemasaran yang baik dari produk popok bayi merk Sweety dikawasan timur Indonesia terutama di Region Sulawesi diperlukan strategi yang tetap sasaran agar tujuan dari Perusahaan bisa tercapai. Selain itu kondisi pasar, daya beli, serta aktivitas dari para pesaing juga ikut menentukan terhadap strategi yang diambil dalam meningkatkan pemasaran produk itu sendiri. Diperlakukan analisa yang lebih mendalam untuk membantu pengambilan keputusan terhadap strategi yang akan diambil dalam memenangkan persaingan dalam pemasaran produk popok bayi di Region Sulawesi.

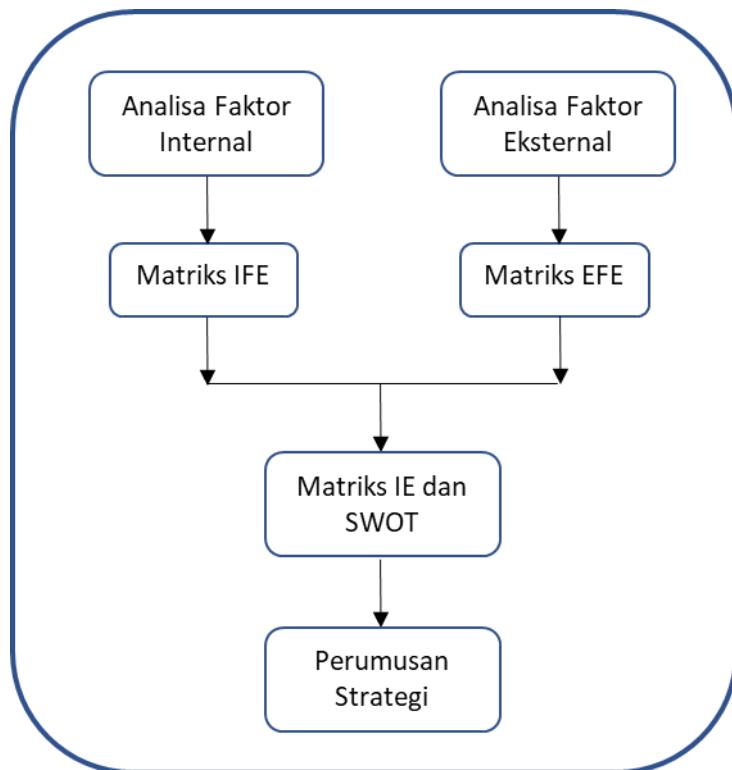
Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah perusahaan dari pesaing juga gencar melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan penjualan dari produk mereka. Penetapan strategi yang tepat tentang bagaimana menghadapi tantangan yang ada dan memanfaatkan

kelebihan yang dimiliki akan menentukan tentang bagaimana perusahaan melakukan positioning terhadap yang akan dipasarkan.

Dengan menganalisa data lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman), selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan analisa dengan Matriks SWOT

Dengan menggunakan analisa SWOT perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

Dengan menggunakan seluruh analisa tersebut dapat memberikan gambaran tentang strategi yang lebih tepat yang dapat diambil untuk lebih memajukan daya saing dalam pemasaran produk popok bayi di region Sulawesi. Adapun gambarannya skema seperti gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran

D. METODE PENELITIAN

Adapun penelitian yang dilakukan mengambil lokasi di PT Kimberly Clark dan Distributor Distributor PT Kimberly Clark yang tersebar di Pulau Sulawesi.

Adapun penelitian dilakukan di tahun 2023 dan menggunakan data dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2023.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa data angka Penjualan dan penjelasan seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam hal ini, data primer merupakan data mengenai objek penelitian yang diperoleh dari hasil pengamatan atau penelitian, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Data primer penelitian ini merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli (tidak melalui media perantara). Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk

menjawab pertanyaan penelitian. Data tersebut diperoleh dengan melakukan akses langsung kepada sumber data yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti. Permintaan data ini berisikan subject data yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari sumber penelitian. Adapun data primer pada penelitian ini adalah data penjualan

Data sekunder adalah data yang telah diolah pihak lain di luar penelitian ini (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder dapat dikumpulkan dari literatur, jurnal dan artikel- yang mendukung suatu penelitian. Adapun data sekunder dari penelitian ini dapat diperoleh dari data dari AC Nielsen, data dari Badan Pusat Statistik dan studi pustaka yang sangat relevan dengan topik pembahasan.

Adapun pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara

1. Studi kepustakaan, dipergunakan untuk memperoleh pengumpulan data sekunder serta untuk mendapatkan kajian dasar teoritis yang relevan dengan masalah yang diteliti
2. Studi lapangan, digunakan untuk pengumpulan data primer melalui pengamatan dan *brainstorming* terhadap responden yang merupakan karyawan langsung PT Kimberly Clark di Region Sulawesi yang terdiri dari 1 orang Senior Manager, 5 orang Manager dan 25 orang level supervisors.

E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT Kimberly Clark Indonesia

Seperti yang sudah disebutkan di bab Pendahuluan, Bahwa PT Kimberly Clark Indonesia atau PT Kimberly Clarksoftex adalah bagian dari Kimberly Clark Corporation yang berkantor pusat di Texas Amerika Serikat. Kimberly Clark Corpaction adalah perusahaan global yang beroperasi di hampir 150 negara didunia. Kimberly Clark ada perusahaan yang fokus memproduksi barang barang konsumen dengan berbabab dasar pulp.

Adapun merk merk dagang yang diproduksi secara global adalah tisu merk Kleenex, popok bayi sekali pakai merk Huggies, pembalut wanita merk Kotex dan berbagai merk dagang lainnya yang tersebar diseluruh penjuru dunia.

Kimberly Clark Indonesia memproduksi popok bayi merk Sweety, pembalut wanita merk softex dan kotex, popok sekali pakai untuk orang dewasa merk confidence, tisu kering dan tisu basah merk kleenex dan softies. Untuk bisnis secara keseluruhan, kontribusi terbsar didapatkan dari penjualsan popok bayi merk sweety dengan kontribusi terhadap total sales sebesar 80%.

Analisa Lingkungan

Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan didapatkan faktor – faktor yang menjadi kelebihan dan kelemahan perusahaan dalam hal ini popok bayi merk sweety

A. Faktor Kekuatan (*Strengths*)

1. Kualitas product yang lebih baik
2. Sudah Mendapatkan sertifikasi dari Dermatologis Laboratory Australia
3. memiliki Jalur distribusi yg Luas.
 - Memiliki 28 Titik Distributor
 - Memiliki Outlet Transaksi +/- 13000
4. Memiliki Sumber Daya Manusia (Tenaga Pemasar) yg lebih banyak, Distributor, Salesman, Supv, Manager
5. Aktivitas promosi yang Rutin, Cut Price, banded, Display
6. Harga yg lebih kompetitif

B. Faktor Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Biaya pengiriman yg tinggi
2. Tenaga Pemasar dalam hal ini salesman hanya fokus menjual produk yg fast moving, kurang *effort* untuk menawarkan alternatif produk yang lain dan produk baru
3. Tenaga promosi dalam hal ini *Sales Promotion* kurang agresif serta kurang menguasai Product Knowledge
4. Performance Distributor yg kurang dibeberapa titik distributor

- Infrastruktur (Space gudang, Armada Truk)
 - Service level dari Distributor ke Outlet yang masih rendah
 - Invoice Distributor mix dgn product lain
 - Kredit Limit Distributor
 - Proses di Gudang distributor tidak FIFO
5. Belum Fokus Distribusi pada Channel Medical

Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Berdasarkan analisis lingkungan Eksternal perusahaan didapatkan faktor – faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan dalam hal ini popok bayi merk sweety

A. Faktor Peluang (*opportunities*)

1. Pertambahan Penduduk setiap tahunnya
2. Masyarakat atau konsumen menginginkan segala sesuatu serba praktis
3. Penjualan Popok bayi sekali pakai meningkat setiap tahun (Data Nielsen)
4. Penjualan Terbesar masih dimiliki oleh product kompetitor
5. Perluasan area cover

B. Faktor Ancaman (*Threats*)

1. Banyak Product Baru di pasaran
2. Kompetitor gencar melakukan promosi
3. Program mudah ditiru oleh kompetitor
4. SPG Kompetitor lebih banyak
5. Beberapa Konsumen memiliki kesan yg tidak baik dimasa lalu, iritasi, alergi
6. Pelunasan invoice dari outlet Ke distributor yg sering telat

Setelah melakukan brainstorming terhadap semua responden, maka selanjutnya dapat dilakukan pemberian bobot dan skor dari semua parameter yang diteliti. Adapun data yang didapat untuk analisa distribusi dan pemasaran popok bayi merk sweety di region Sulawesi terhadap faktor-faktor IFE dan EFE adalah sesuai dengan tabel dibawah ini:

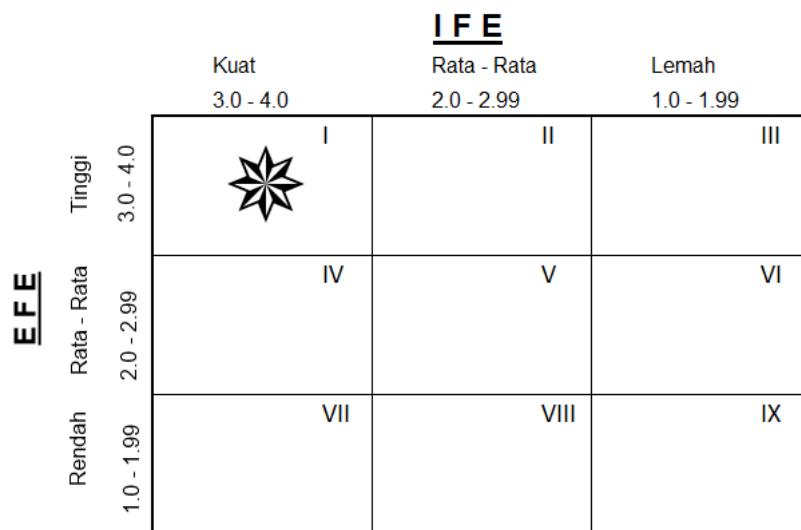
Tabel 5.1 Internal Factors Evaluation Matrix

Kode	Internal Factors - Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
A	Kekuatan - Strengths			
S1	Kualitas product yang lebih baik	0.10	3.4	0.3
S2	Sudah Mendapatkan sertifikasi dari Dermatologis Laboratory Australia	0.07	2.5	0.2
S3	memiliki Jalur distribusi yg Luas.	0.11	3.6	0.4
	- Memiliki 28 Titik Distributor			
	- Memiliki Outlet Transaksi +/- 13000			
S4	Memiliki Sumber Daya Manusia (Tenaga Pemasar) yg lebih banyak, Distributor, Salesman, Supv, Manager	0.09	2.9	0.3
S5	Aktivitas promosi yang Rutin, Cut Price, banded, Display	0.11	3.6	0.4
S6	Harga yg lebih kompetitif	0.10	3.5	0.4
	Total Strengths			1.9
B	Kelemahan - Weaknesses			
W1	Biaya pengiriman yg tinggi	0.07	2.4	0.2
W2	Tenaga Pemasar dalam hal ini salesman fokus menjual product yg fast moving	0.10	3.3	0.3
W3	SPG Kurang Agresif, Product Knowledge kurang	0.10	3.4	0.3
W4	Performance Distributor yg kurang	0.10	3.4	0.3
	- Infrastruktur (Gudang, Armada Truk)			
	-SL dari Distributor ke Outlet			
	- Invoice Distributor mix dgn product lain			
	- Kredit Limit Distributor			
	- Proses Di Gudang distributor tdk FIFO			
W5	Belum Fokus Distribusi pada Channel Medical	0.06	1.9	0.1
	TOTAL Weaknesses			1.3
	TOTAL INTERNAL	1.00		3.2

Tabel 5.2 Eksternal Factors Evaluation Matrix

Kode	Eksternal Factors - Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
O	Peluang - Opportunity			
O1	Pertumbuhan Penduduk, setiap tahunnya	0.09	3.0	0.3
O2	Masyarakat atau konsumen menginginkan segala sesuatu serba praktis	0.08	2.4	0.2
O3	Penjualan Popok bayi meningkat setiap tahun (Data Nielsen)	0.10	3.2	0.3
O4	Penjualan Terbesar masih dimiliki oleh product kompetitor (Kuenya masih banyak)	0.11	3.4	0.4
O5	Perluasan area cover	0.12	3.7	0.4
	Total Opportunity			1.6
T	Ancaman - Threats			
T1	Banyak Product Baru di pasaran	0.09	3.0	0.3
T2	Kompetitor gencar melakukan promosi	0.10	3.2	0.3
T3	Program mudah ditiru oleh kompetitor	0.06	2.1	0.1
T4	SPG Kompetitor lebih banyak	0.10	3.1	0.3
T5	Beberapa Konsumen memiliki kesan yg tdk baik dimasa lalu, iritasi, alergi	0.07	2.5	0.2
T6	Payment Outlet Ke Distributor yg sering telat	0.08	2.6	0.2
	Total Threats			1.4
	TOTAL EKSTERNAL	1.00		3.0

- Matriks IE



Gambar 5.1 Bagan Matriks IE *Sweety baby Diapers*

Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE, diperoleh total skor IFE sebesar 3,2 dan total skor EFE sebesar 3,0. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Menurut David (2004), kuadran I artinya perusahaan berada dalam zona *Growth and Build*. Strategi yang cocok untuk zona ini yaitu intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk).

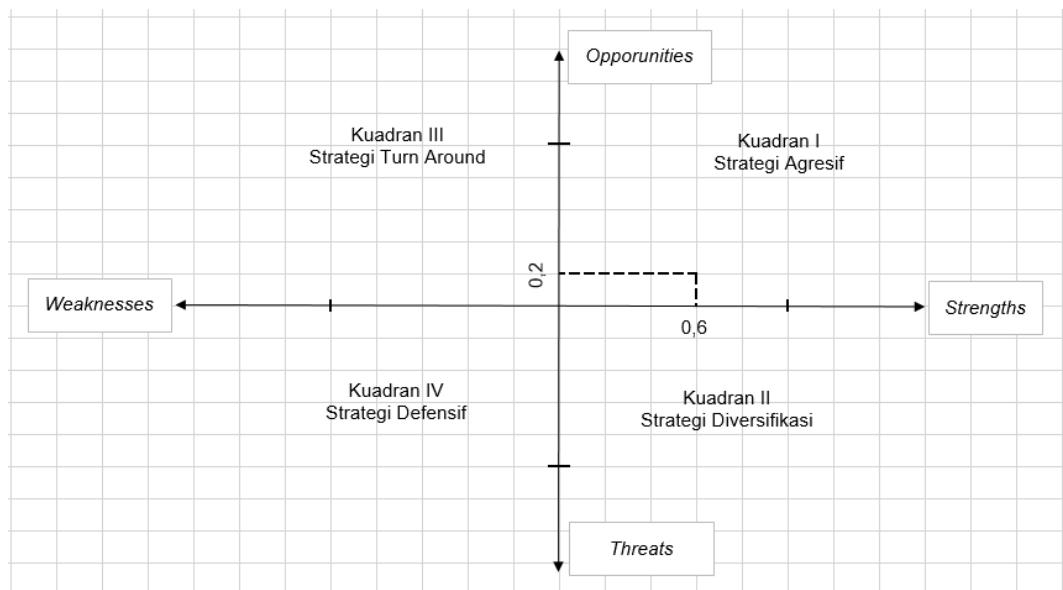
Strategi intensif meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar adalah usaha peningkatan pangsa pasar suatu produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan promosi penjualan. Meningkatkan penjualan ke outlet outlet *pareto* yang bisa *mendrive* omset penjualan. Strategi pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru atau penambahan outlet transaksi. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah menambah pilihan produk sesuai dengan potensi pasar.

Matriks SWOT

Untuk mengetahui posisi produk dalam kuadran SWOT, dilakukan perbandingan nilai faktor internal (kekuatan - kelemahan) untuk menentukan titik pada sumbu X dan perbandingan nilai faktor eksternal (Peluang - ancaman) untuk menentukan titik pada sumbu Y dengan hasil sebagai berikut:

Sumbu X: $1,9 - 1,3 = 0,6$

Sumbu Y: $1,6 - 1,4 = 0,2$



Gambar 5.2 Bagan Matriks SWOT *Sweety Baby Diapers*

Hasil analisis menempatkan titik posisi produk *baby diapers* merk Sweety berada pada kuadran I dari diagram analisis SWOT. Posisi pada Kuadran I menjelaskan bahwa *baby diapers* merk Sweety memiliki peluang dan kekuatan besar sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Kondisi ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*), Sehingga produk *baby diapers* merk Sweety memungkinkan untuk melakukan perluasan distribusi baik *horizontal maupun vertical*.

Dari matriks Eksternal Internal diatas, diketahui bahwa *baby diapers* merk Sweety berada pada kuadran I yaitu zona *growth and build*. Dengan demikia maka *baby diaper* merk Sweety untuk meningkatkan *market share* dapat menjalankan strategi perluasan distribusi dan pemasaran, ekspansi produk dan penetrasi pada outlet *pareto* dengan dukungan program promosi dan harga yang lebih *kompetitif*.

Dengan menganalisa kekuatan, kelebihan yang dimiliki oleh *sweety baby diapers* dan memanfaatkan peluang yang ada, maka dapat dirumuskan suatu strategi yaitu

Tabel 5.1 Uraian Strategi *Baby Diapers Sweety* dengan analisa SWOT

<u>Internal</u>	<u>Strength (S)</u>	<u>Weakness (W)</u>
	1 Kualitas product yang lebih baik 2 Sudah Mendapatkan sertifikasi dari <i>Dermatologist Laboratory Australia</i> 3 Memiliki Jalur distribusi yg Luas : - Memiliki 28 Titik Distributor - Memiliki Outlet Transaksi +/- 13000 4 Memiliki Sumber Daya Manusia (Tenaga Pemasar) yg lebih banyak, Distributor, Salesman, Supv, Manager 5 Aktivitas promosi yang Rutin, Cut Price, banded, Display 6 Harga yg lebih kompetitif	1 Biaya pengiriman yg tinggi 2 Tenaga Pemasar dalam hal ini salesman fokus menjual product yg fast moving 3 SPG Kurang Agresif, Product Knowledge kurang 4 Performance Distributor yg kurang - Infrastruktur (Gudang, Armada Truk) - SL dari Distributor ke Outlet - Invoice Distributor mix dgn product lain - Kredit Limit Distributor - Proses Di Gudang distributor tdk FIFO 5 Belum Fokus Distribusi pada Channel Medical
<u>External</u>		
<u>Opportunity (O)</u>	<u>Strategi S-O</u>	<u>Strategi W-O</u>
1 Pertumbuhan Penduduk, setiap tahunnya 2 Masyarakat atau konsumen menginginkan segala sesuatu serba praktis 3 Penjualan Popok bayi meningkat setiap tahun (Data Nielsen) 4 Penjualan Terbesar masih dimiliki oleh product kompetitor (Kunya masih banyak) 5 Perluasan area cover	1 Menjaga kualitas produk 2 Meningkatkan <i>visibility dan Availability pada outlet pareto</i> 3 Melaksanakan support program secara kontinue, <i>cut price, bundling, display.</i> 4 Menjaga harga yang kompetitif 5 Terus memperluas distribusi	1 Menambah jumlah produk yang didistribusikan 2 Meningkatkan jumlah outlet transaksi produk bayi baru lahir atau <i>diaper size "S"</i> 3 Meningkatkan kempetensi tenaga promosi dengan cara training secara periodik 4 Pengawasan dan penilaian performance distributor. Membuat standar KPI distributor
<u>Threat (T)</u>	<u>Strategi S - T</u>	<u>Strategi W - T</u>
1 Banyak Product Baru di pasaran 2 Kompetitor gencar melakukan promosi 3 Program mudah ditiru oleh kompetitor 4 SPG Kompetitor lebih banyak 5 Beberapa Konsumen memiliki kesan yg tdk baik dimasa lalu, iritasi, alergi 6 Payment Outlet Ke Distributor yg sering telat	1 Inovasi produk sesuaikan dengan kebutuhan konsumen 2 Melakukan aktivitas promosi yang rutin 3 Meningkatkan kualitas produk 4 Pengcoveran secara optimal dari distributor ke outlet potensi	1 Selektif memilih rekanan logistic 2 Penambahan jumlah tenaga promosi 3 Meningkatkan <i>selling skill</i> dari para salesman

F. PENUTUP

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan pendekatan SWOT dapat disimpulkan bahwa posisi *baby diapers* merk *Sweety* berada pada kudaran I sehingga menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan untuk melakukan strategi agresif/pertumbuhan. Kemudian hasil faktor internal IFE dan faktor eksternal EFE didapatkan nilai strength dan opportunities (SO) sebesar 334, strength dan treats (ST) sebesar 3,3, weakness dan opportunities (WO) sebesar 2,8 dan weakness dan treat (WT) sebesar 2,7. Strategi yang mempunyai nilai tertinggi yaitu SO dengan menghasilkan produk yang berkualitas, memperluas pangsa pasar

untuk mendukung penjualan, menawarkan harga yang kompetitif, menjaga loyalitas konsumen dan mendapatkan konsumen yang baru. Memberikan pilihan produk yang lengkap sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selain itu meningkatkan distribusi secara horisontal dan vertikal juga sangat penting untuk dijakankan. Meningkatkan *availability* dan *visibility* pada outlet outlet potensi. Melaksanakan dukungan promosi secara rutin dan berkesinambungan. Mempertahankan jumlah supervisor dan manager saat ini untuk membantu mengawasi dan meningkatkan kinerja distributor, menganalisa kondisi pasar serta menjalankan strategy perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Rahman Kadir. "Strategic Marketing"
- Ari Whedasmara. "Langkah - Langkah Perencanaan Strategis Sistem Informasi dengan Menggunakan Metode Ward dan Peppard". *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, VOL. 1, NO. 1, April 2009
- A. Paul Spee and Paula Jarzabkowski. "Strategic planning as communicative process". *European Group for Organizational Studies* 25 July 2011
- Collin Gilligan and Richards M.S Wilson. "Strategic Marketing Planning" published by Butterworth Heinemann
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. 2013. "Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi"
- Fran Ackermann and Colin Eden. 2010 "Strategic Management and Stakeholder: Theory and Practice". *Long Range Planning* - 44
- Freeman, R. E. 2015. "Strategic Management Process". Cambridge University Press, PP 83-84
- Jerome L. Kaufman and Harvey M. Jacobs. "A Public Planning Perspective on Strategic Planning" *Journal of the American Planning Association, Published online: 26 Nov 2007*
- Job Kipkemboi Kiptoo and Dr. Fred Mugambi Mwirigi. "Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations". *IOSR Journal of Business and Management Volume 16, Issue 6. Ver. II (Jun. 2014), PP 188-195*
- Koen Puwel. "How Retail and Competitor Decision Drive the Long Term Effectiveness of Manufacturer Promotion for Fast Moving Consumer Goods". *Journal of Retailing* 83 (3-2007) 297 – 308
- Philip Kotler and Gary Armstrong." Principle of Marketing"
- Richard P. Rumelt, Dan Schendel and David J Teeter. 1991. "Strategic Management and Economics"
- Richard Lynch. 2006. "Corporate Strategy". Pearson Education, Fourth Edition
- Rusniati dan Ahsanul Haq. "Perencanaan Strategis dan Perspektif Organisasi" *Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014: 102 – 209*
- Tatang M. Amrin. "Moder – Model Perencanaan Strategic" *Jurnal Managemen Pendidikan No. 01/th I/ Oktober/2005*
- Teguh Budiarto. 1993" Dasar Pemasaran" *Seri Diklat Kuliah Universitas Gunadarma*"
- T. Hani Handoko. "Pengantar Managemen" *Diposting oleh Faizal Nuzul Razak Hamid, S.E*
- Website: Badan Pusat Statistik, www.bps.go.id
- Rekap Laporan Survey AC Nielsen