

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Pemasaran**

Aktivitas pemasaran perusahaan akan sukses apabila ada aktivitas manajemen pemasaran yang terstruktur. Manajemen pemasaran sebagai pedoman untuk menjalankan kelancaran jalannya perusahaan. Manajemen pemasaran pasti berkaitan dengan mengidentifikasi dan memenuhi keinginan konsumen. Manajemen pemasaran berupaya memahami kehendak pelanggan, menciptakan, mengkomunikasikan, memberikan nilai dan kepuasan pada pelanggan. Untuk mengatur kegiatannya, pemasaran membutuhkan sejumlah cara agar melancarkan tujuan pemasaran yang sudah di rancang. Karenanya, dibutuhkan pengolahan tentang pemasaran, yaitu manajemen pemasaran.

Menurut Alma (2018:130) "Manajemen Pemasaran adalah merencanakan, pengarahan, dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan ataupun bagian dipemasaran."

Menurut Tjiptono (2016 : 24), "Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran segala sesuatu yang bernilai dengan orang atau kelompok lainnya".

Indriyo Gitosudarmo (2017:14), mengemukakan; "Pemasaran merupakan proses agar pengusaha dapat memenuhi, mempengaruhi

konsumen agar mereka tertarik, senang dan kemudian membeli dan akhirnya puas dengan produk yang di belinya”.

Sedangkan menurut kotler dan keller (2016;27) yang berpendapat bahwa :*”marketing management as the art and science of choosing target markets and getting, keeping and growing customers through creating, delivering, and communicating superior costumer value.”*

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah suatu seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran, meraih, mempertahankan, dan mengkomunikasikan nilai konsumen yang unggul untuk meraih keuntungan.

Pemasaran di artikan dalam berbagai pengertian menurut *american marketing association* aktifitas serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran (*offerings*) yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum. Menurut Tjiptono & Diana, (2016:3). pemasaran adalah proses manajemen yang mengidentifikasi, mengantisipasi, dan menyediakan apa yang dikehendaki pelanggan secara efisien dan menguntungkan (*uk charered institute of marketing*).

Menurut Keller (2016:3) pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

## **B. Volume Penjualan**

Volume penjualan adalah ukuran yang menunjukkan banyaknya atau besarnya jumlah barang atau jasa yang terjual. Kondisi dan kemampuan penjual sangat menentukan keyakinan seseorang untuk membeli produk yang dipasarkan. Pasar merupakan sasaran dalam menjual suatu produk, dengan demikian pasar keinginan serta kebutuhan pembelinya juga akan mempengaruhi tingkat penjualan untuk dapat meningkatkan volume penjualan. Kondisi pasar yang harus diperhatikan yaitu jenis pasar, kelompok pembeli atau segmen pasarnya, daya belinya, frekuensi pembelinya, dan keinginan serta kebutuhan pembelinya.

Menurut Basu Swasta (2017:65) berpendapat bahwa volume penjualan merupakan penjualan bersih dari laporan laba perusahaan. Penjualan bersih diperoleh melalui hasil penjualan seluruh produk (produk lini) selama jangka waktu tertentu dan hasil penjualan yang dicapai dari market share (pangsa pasar) yang merupakan penjualan potensial yang dapat terdiri dari kelompok pembeli selama jangka waktu tertentu.

Menurut Horngren, Foster dan Datar yang dikutip oleh Basu Swastha (2016:58), volume penjualan adalah ukuran aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan kapasitas dalam satuan uang atau unit produk dimana manajemen akan berusaha untuk mempertahankan volume yang menggunakan kapasitas yang ada dengan sebaik mungkin.

Menurut Hartson Stapelton (2016:185) mengatakan bahwa volume penjualan adalah pencapaian penjualan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dari segi fisik atau volume.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa volume penjualan merupakan hasil total keseluruhan dari penjualan produk atau barang selama waktu yang ditetapkan dalam suatu usaha.

### **1. Faktor yang mempengaruhi Volume Penjualan**

Menurut Efendi Pakpahan (2015:77) faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi volume penjualan adalah saluran distribusi yang bertujuan untuk melihat peluang pasar apakah dapat memberikan laba yang maksimum. Secara umum mata rantai saluran distribusi yang semakin luas akan menimbulkan biaya yang lebih besar, tetapi semakin luasnya saluran distribusi maka produk perusahaan akan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan mendorong naiknya angka penjualan yang akhirnya berdampak pada peningkatan volume penjualan.

Basu Swastha dan Irawan (2015:33) memaparkan beberapa faktor yang mempengaruhi penjualan, sebagai berikut:

- a. Kondisi dan kemampuan penjual Untuk mencapai sasaran penjualan yang diharapkan, maka penjual harus memahami masalah-masalah penting yang sangat berkaitan dengan penjualan, yakni:
  - 1. Jenis dan karakteristik barang yang ditawarkan
  - 2. Harga produk
  - 3. Syarat penjualan
- b. Kondisi pasar Pasar sebagai suatu kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan, kondisi pasar yang harus diperhatikan adalah:
  - 1. Jenis pasarnya, apakah pasar konsumen, pasar industri, pasar penjual, pasar pemerintah maupun pasar internasional
  - 2. Kelompok pembeli atau segmen pasarnya
  - 3. Daya beli masyarakat
  - 4. Frekuensi pembelianya
  - 5. Keinginan dan kebutuhannya
- c. Modal Agar kegiatan penjualan dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan cepat, maka diperlukan sejumlah modal untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.
- d. Kondisi organisasi perusahaan Dalam menangani masalah-masalah penjualan di dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari kondisi organisasi perusahaannya apakah termasuk jenis perusahaan besar atau kecil.

- e. Faktor lain Faktor-faktor lain yang sering mempengaruhi penjualan, seperti periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah, diskon dan lain lain.

## 2. Layanan Purna Jual (*After sale service*)

Layanan purna jual adalah seluruh aktivitas yang dilakukan produsen atau penjual setelah konsumen melakukan pembelian produk, dengan tujuan untuk memastikan kepuasan, loyalitas, dan keberlanjutan hubungan dengan pelanggan Kotler & Keller, (2016:79). Dalam industri otomotif, layanan purna jual meliputi perawatan berkala, garansi, penyediaan suku cadang, layanan bengkel resmi, layanan darurat, dan konsultasi teknis.

Layanan Purna jual service telah muncul sebagai sumber utama dalam bermanuver bersaing, sehingga perusahaan berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan membuat portofolio layanan purna jual service dengan penawaran yang berbeda dari pesaing. Layanan Purna jual service sebagai layanan yang diberikan kepada pelanggan setelah produk dikirim.

Menurut Diana (2018:57) layanan purna jual meliputi *defect, reject, return, replacement*, garansi produk, layanan pelanggan, layanan perbaikan segera, program perawatan dan perbaikan berkala, ketersediaan komponen dan suku cadang.

Menurut Kasmir (2017:262), layanan purna jual adalah layanan yang diberikan kepada pelanggan setelah mereka membeli atau menggunakan

produk. Layanan ini bertujuan untuk menjaga kepuasan pelanggan dan memastikan produk tersebut tetap berfungsi dengan baik sesuai dengan harapan pelanggan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa layanan purna jual adalah penawaran layanan terkait produk yang dibeli konsumen yang meliputi garansi produk, layanan pelanggan, program perawatan dan perbaikan berkala, serta ketersediaan komponen dan suku cadang.

Layanan purna jual merupakan salah satu aspek penting dalam strategi pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan. Tujuan utama dari layanan purna jual adalah untuk mempertahankan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumen setelah proses penjualan selesai.

Menurut Kotler dan Keller (2016;73), layanan purna jual berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*), menciptakan kepuasan, serta mendorong loyalitas yang berkelanjutan. Secara umum, fungsi dari layanan purna jual meliputi:

- a. Memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi pelanggan setelah membeli produk.
- b. Menjaga kualitas produk melalui perawatan atau servis berkala.
- c. Menangani keluhan dan permasalahan teknis pelanggan secara efisien.
- d. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap merek.
- e. Menjadi pembeda (*diferensiasi*) antara perusahaan dengan pesaing di pasar.

Dengan demikian, layanan purna jual bukan hanya berperan sebagai pelengkap, melainkan bagian dari strategi untuk menciptakan loyalitas dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2011), layanan purna jual terdiri dari berbagai komponen yang bekerja secara sinergis untuk memberikan pengalaman pelanggan yang maksimal. Komponen-komponen utama tersebut meliputi:

a. Layanan Teknis

Menyediakan jasa perbaikan, pemeliharaan, atau servis berkala guna memastikan produk tetap berfungsi dengan optimal.

b. Suku Cadang (*Spare Parts*)

Ketersediaan suku cadang asli merupakan faktor penting dalam memastikan kelangsungan penggunaan produk, terutama dalam jangka panjang.

c. Layanan Darurat

Dukungan layanan 24 jam seperti bantuan derek, teknisi on-call, atau hotline keluhan yang siap membantu pelanggan dalam kondisi darurat.

d. Konsultasi dan Edukasi Pelanggan

Memberikan panduan penggunaan, tips pemeliharaan, serta edukasi tentang fitur produk agar pelanggan lebih memahami dan merawat produk dengan baik.

#### e. Garansi dan Klaim

Proses penanganan garansi atas kerusakan atau cacat produk yang diatur dengan kebijakan tertentu, menjadi bukti tanggung jawab perusahaan terhadap produknya.

Kelengkapan dan konsistensi dalam pelaksanaan semua komponen ini menunjukkan keseriusan perusahaan dalam melayani konsumen pasca-pembelian.

Layanan purna jual memegang peran krusial dalam membentuk tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah perbandingan antara ekspektasi awal dengan persepsi terhadap kinerja aktual produk atau layanan. Jika perusahaan mampu memberikan layanan purna jual yang melebihi harapan, maka kepuasan pelanggan akan meningkat.

Pelayanan yang cepat, ramah, profesional, serta responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan dapat membangun persepsi positif dan memperkuat hubungan emosional antara pelanggan dan perusahaan. Hal ini tidak hanya mendorong pembelian ulang, tetapi juga menciptakan efek *word-of-mouth* yang positif.

Dalam industri otomotif, layanan purna jual berkontribusi besar terhadap persepsi nilai jangka panjang suatu merek. Toyota, misalnya, dikenal sebagai perusahaan yang unggul dalam layanan purna jual melalui program-program seperti T-Care dan bengkel siaga, yang tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi merek di pasar otomotif Indonesia.

### C. Strategi Diferensiasi Dalam Pelayanan

Strategi diferensiasi adalah pendekatan yang digunakan perusahaan untuk menawarkan keunikan dalam produk atau layanan mereka agar berbeda dari pesaing, sehingga menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru. Menurut Porter (1985;89), strategi diferensiasi menekankan pada penciptaan sesuatu yang dianggap unik oleh pelanggan dan memberikan nilai lebih dibandingkan produk pesaing.

Treacy & Wiersema (2019;76), diferensiasi dapat diciptakan melalui keunggulan dalam kualitas produk, pelayanan, inovasi, atau kedekatan hubungan dengan pelanggan.

Kotler & Keller (2020;125) menambahkan bahwa diferensiasi layanan harus berorientasi pada kebutuhan emosional dan fungsional pelanggan agar tercipta loyalitas jangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi dalam pelayanan merupakan pendekatan penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunikan dan nilai tambah yang tidak dimiliki oleh pesaing. Dalam industri otomotif, Toyota telah berhasil menerapkan strategi ini melalui layanan purna jual yang unggul, terstandarisasi, dan terintegrasi dengan teknologi digital.

Melalui layanan seperti Toyota Home Service, booking online, ketersediaan suku cadang yang cepat, serta pelayanan pelanggan yang personal dan profesional, Toyota tidak hanya memberikan kepuasan pelanggan tetapi juga menciptakan loyalitas jangka panjang. Diferensiasi ini memperkuat posisi

Toyota sebagai pemimpin pasar otomotif dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan demikian, diferensiasi layanan bukan hanya menjadi alat pemasaran, tetapi menjadi strategi inti perusahaan dalam mempertahankan pelanggan dan memenangkan persaingan di pasar otomotif yang semakin kompetitif.

### 1. Unsur-unsur Diferensiasi dalam Pelayanan

Dalam konteks layanan purna jual, strategi diferensiasi dapat meliputi:

Tabel 3

Strategi Diferensiasi Toyota

Aspek	Penjelasan
Kualitas Layanan	Pelayanan cepat, akurat, dan profesional oleh teknisi bersertifikat.
Ketersediaan Suku Cadang	Ketersediaan spare part orisinal di seluruh jaringan servis resmi.
Teknologi Digital	Layanan berbasis aplikasi seperti Toyota Mobile Service, Auto2000 Digiroom, dan booking online servis.
Garansi & Jaminan	Jaminan layanan purna jual hingga 3 tahun / 100.000 km, serta extended warranty.
Layanan Khusus	Pickup & delivery service, home service, ruang tunggu premium, loyalty program.
Standarisasi Prosedur	SOP layanan yang seragam di seluruh cabang untuk menjamin kualitas.

Sumber: Toyota Astra Mobil, 2025, (<https://auto2000.co.id>)

### 2. Implementasi Diferensiasi Layanan di Toyota

Toyota menerapkan strategi diferensiasi dalam layanan purna jual sebagai berikut:

a. *One Stop Service*:

Pelanggan bisa melakukan semua layanan dari booking, servis, hingga pembayaran secara *online* melalui Auto2000 Digiroom.

b. *Toyota Home Service* (THS):

Mekanik datang ke rumah pelanggan untuk servis berkala ringan.

c. *Customer Relationship Management* (CRM):

Sistem pengingat servis, riwayat kendaraan, dan survei kepuasan

d. *Experience Center*:

Bengkel dengan lounge nyaman, internet gratis, makanan ringan, serta ruang bermain anak sebagai bentuk *customer care* yang terintegrasi.

### 3. Manfaat Strategi Diferensiasi

- a. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- b. Membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
- c. Memberikan nilai emosional dan fungsional kepada pelanggan.
- d. Meningkatkan *Word of Mouth* (WOM) dan citra merek.

Balinado et al. (2021;56) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan purna jual di industri otomotif berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Rahmawati (2022;43) menemukan bahwa diferensiasi layanan yang konsisten meningkatkan persepsi kualitas dan menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang.

#### **D. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)**

Keunggulan kompetitif merupakan kondisi di mana suatu perusahaan memiliki keunggulan tertentu dibandingkan pesaingnya, yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai lebih bagi konsumen dan mempertahankan posisinya di pasar dalam jangka panjang. Menurut Michael E. Porter (1985), keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui tiga strategi generik, yaitu: keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus strategy*).

Ketiga strategi tersebut dapat membantu perusahaan membangun posisi yang unggul di pasar melalui efisiensi, keunikan produk, atau fokus pada segmen pasar tertentu.

Grant (2016) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) tercipta ketika perusahaan mampu mengelola sumber daya internal dan kapabilitas unik secara konsisten dan inovatif. Sumber daya tersebut bisa berupa teknologi, merek, loyalitas pelanggan, kualitas pelayanan, hingga jaringan distribusi yang luas.

Dalam konteks industri otomotif, salah satu bentuk keunggulan kompetitif yang penting adalah kualitas layanan purna jual. Ketika sebuah perusahaan seperti Toyota mampu memberikan layanan purna jual yang cepat, andal, dan menjangkau seluruh wilayah operasional, maka hal tersebut menjadi nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan layanan ini secara tidak langsung meningkatkan loyalitas pelanggan, memperkuat citra merek, dan menjaga konsistensi pembelian ulang.

Keunggulan kompetitif juga terbukti lebih efektif apabila tidak hanya dibangun melalui harga atau kualitas produk saja, tetapi juga melalui pengalaman pelanggan yang menyeluruh, termasuk setelah proses pembelian.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memandang layanan purna jual sebagai salah satu pilar strategis dalam menciptakan keunggulan jangka panjang.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memiliki kinerja yang jauh lebih tinggi dan unggul dibandingkan kompetitor dalam industri sejenis melalui karakteristik dan sumber daya yang dikelola secara maksimal.

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan jika mempunyai karakteristik, seperti kompetensi khusus, misalnya memiliki mutu yang baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat dan memiliki merek produk yang terkenal.

Keunggulan kompetitif memberikan manfaat strategis bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensi dan memperluas pangsa pasar di tengah persaingan yang semakin ketat. Keunggulan kompetitif memungkinkan perusahaan untuk mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dibanding pesaing melalui penciptaan nilai yang unik dan berkelanjutan, baik dalam bentuk efisiensi biaya maupun diferensiasi produk atau layanan.

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan muncul ketika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *valuable, rare, inimitable, and non-substitutable* (VRIN). Keunggulan ini memberikan

manfaat dalam jangka panjang karena sulit ditiru oleh pesaing, sehingga perusahaan dapat menikmati posisi dominan di pasar.

Menurut Grant (2016;58), manfaat utama dari keunggulan kompetitif adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan, karena produk atau layanan yang ditawarkan mampu memenuhi atau melampaui ekspektasi mereka.
- b. Meningkatkan loyalitas pelanggan, melalui penciptaan pengalaman yang konsisten dan berkualitas.
- c. Mendukung kestabilan dan pertumbuhan laba perusahaan, karena perusahaan berada dalam posisi yang kuat untuk menetapkan harga, mempertahankan pelanggan, dan mengelola biaya secara efisien.
- d. Memperkuat posisi merek di pasar, karena keunggulan yang dimiliki akan menjadi identitas dan citra positif yang dikenal luas oleh konsumen.

Dalam industri otomotif, keunggulan kompetitif yang dibangun melalui strategi layanan purna jual akan berdampak langsung pada loyalitas konsumen dan citra merek. Toyota, misalnya, memanfaatkan keunggulan dalam jaringan bengkel, kualitas teknisi, dan kemudahan layanan sebagai pembeda utama dibanding pesaing. Manfaat ini tidak hanya dirasakan oleh konsumen, tetapi juga memperkuat posisi bisnis Toyota secara keseluruhan.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai alat bersaing, tetapi juga menjadi pondasi strategis untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan apabila mempunya sumber daya manusia dan sosial yang kuat, serta pengetahuan yang luas, sehingga dapat bersaing tidak hanya di pasar nasional, tetapi juga di pasar internasional.

Dikatakan bahwa perusahaan yang beroperasi di pasar internasional akan lebih inovatif, sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif serta memberikan dampak positif terhadap ekonomi dan citra dari sebuah perusahaan.

Menurut Rothaermel (2021;67), cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, antara lain

a. *Overall Low Cost Leadership*

Perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi yang paling tinggi dengan karakteristik strategi *low cost*. Biasanya perusahaan melakukan pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif. Perusahaan juga berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya, biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead. Ini termasuk menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial dan minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan.

b. *Differentiation*

Perusahaan berusaha untuk melakukan *differentiation* atau diferensiasi dengan tampil sebagai produsen dengan biaya yang paling rendah, melainkan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunikan

sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis di pasar. Karakteristik pembedanya adalah: *prestige* dan *brand image*, teknologi, inovasi fitur, layanan pelanggan, dan jaringan dealer.

#### c. Focus

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksplorasi terhadap pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya.

Dalam era bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, strategi untuk membangun keunggulan kompetitif terus berkembang, seiring dengan perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan tekanan globalisasi. Keunggulan kompetitif tidak hanya diperoleh dari keunggulan produk atau biaya, tetapi dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya, inovasi, dan nilai pelanggan secara berkelanjutan.

Menurut Rothaermel (2021;59), strategi keunggulan kompetitif modern harus mengintegrasikan tiga pilar utama: diferensiasi, keunggulan biaya, dan responsivitas terhadap perubahan. Perusahaan yang ingin bertahan dalam jangka panjang tidak cukup hanya unggul secara biaya atau produk, tetapi harus memiliki kapabilitas untuk beradaptasi cepat terhadap lingkungan eksternal.

Barney dan Hesterly (2019;95) menyatakan bahwa strategi keunggulan kompetitif yang efektif harus didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya

strategis, seperti merek yang kuat, jaringan distribusi, teknologi, dan loyalitas pelanggan. Strategi ini dikenal sebagai pendekatan *resource-based view (RBV)* yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai pondasi keunggulan kompetitif.

Sementara itu, Teece (2020;53) memperkenalkan konsep kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) sebagai strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurutnya, perusahaan harus mampu melakukan tiga hal utama: *sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman), *seizing* (menangkap peluang dengan cepat), dan *transforming* (mengatur ulang struktur dan proses agar tetap relevan). Strategi ini sangat relevan dalam industri yang sangat kompetitif seperti otomotif, di mana inovasi produk dan layanan sangat memengaruhi persepsi pasar.

Dalam praktiknya, strategi keunggulan kompetitif juga dapat diterapkan melalui pengalaman pelanggan yang unggul. Menurut Keller (2022;84), konsumen masa kini lebih menilai suatu merek berdasarkan pengalaman holistik yang mereka alami, termasuk layanan purna jual, interaksi digital, dan kepuasan emosional. Oleh karena itu, strategi diferensiasi melalui layanan purna jual yang berkualitas dapat menjadi pembeda yang signifikan bagi perusahaan.

Dengan menggabungkan pendekatan berbasis sumber daya (RBV), kapabilitas dinamis, dan orientasi pelanggan, strategi keunggulan kompetitif masa kini menjadi lebih kompleks namun efektif untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan daya saing jangka panjang.

## E. Analisis Strategis SWOT, IFAS, EFAS dan QSPM

Dalam upaya merancang strategi layanan purna jual yang efektif, perusahaan perlu melakukan analisis strategis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi operasionalnya. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi antara analisis SWOT, IFAS, EFAS, dan QSPM. Keempat alat ini berfungsi sebagai kerangka bantu dalam mengorganisasi dan menyusun strategi berbasis temuan lapangan, terutama dalam penelitian yang bersifat kualitatif eksploratif.

Walaupun sebagian besar alat ini dikenal dalam konteks kuantitatif manajemen strategis, dalam konteks penelitian kualitatif mereka dapat digunakan secara naratif dan deskriptif sebagai alat bantu pengambilan keputusan berbasis data temuan.

### 1. Analisis SWOT

SWOT adalah metode untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi dalam lingkup internal dan eksternal.

Menurut Kotler dan Keller (2020:72), “*SWOT analysis is a structured planning method that evaluates the strengths, weaknesses, opportunities, and threats involved in a project or in a business venture.*”

Dalam konteks penelitian ini, SWOT digunakan untuk mengklasifikasikan data hasil wawancara dan observasi, yang berkaitan dengan strategi layanan purna jual. Analisis SWOT bukan digunakan untuk kepentingan korporasi besar semata, melainkan sebagai kerangka dasar

untuk mengevaluasi secara kualitatif kondisi lapangan dan konteks lokal (dealer atau pelanggan).

## 2. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

IFAS adalah alat analisis yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor-faktor internal dalam organisasi, yaitu kekuatan dan kelemahan. Menurut Rangkuti (2017:45), “Matriks IFAS menyajikan faktor-faktor internal yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan digunakan untuk menyusun strategi yang sesuai dengan kemampuan internal perusahaan.”

Dalam penelitian kualitatif, penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan observasi, lalu dirangkum dalam bentuk naratif. Bobot dan skor dalam matriks IFAS tidak selalu dihitung secara numerik, tetapi bisa disusun berdasarkan prioritas temuan dan persepsi yang berulang dari para informan.

## 3. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

EFAS digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi, terutama peluang dan ancaman. Menurut David dan David (2017:121), “*The EFAS matrix summarizes the external environment by identifying the opportunities and threats that could affect the organization's strategic position.*”

Dalam penelitian ini, EFAS disusun berdasarkan interpretasi dari data sekunder (laporan industri, data Gaikindo, kebijakan pemerintah) serta

narasi wawancara dari pelanggan atau pihak internal perusahaan yang memunculkan persepsi terhadap tantangan dan peluang pasar.

#### 4. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah alat bantu untuk memilih alternatif strategi yang paling tepat berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan dalam IFAS dan EFAS. Menurut David & David (2017:218), “*QSPM allows strategists to objectively evaluate alternative strategies based on key external and internal factors and helps in identifying which strategy offers the greatest benefits.*” Walaupun nama QSPM mencantumkan istilah “*quantitative*”, dalam konteks penelitian kualitatif eksploratif, QSPM dapat digunakan secara deskriptif dan naratif.

Peneliti tidak menggunakan perhitungan statistik atau survei dalam menetapkan bobot atau skor, tetapi mendasarkan penilaian pada frekuensi temuan, kekuatan narasi informan, dan pengulangan tema dalam data lapangan.

Dengan menggunakan QSPM, peneliti dapat menyusun strategi prioritas berdasarkan kombinasi SWOT yang paling sesuai dengan realitas di lapangan, khususnya dalam konteks layanan purna jual Toyota.

#### 5. Relevansi dalam Penelitian Kualitatif

Keempat alat strategis ini (SWOT, IFAS, EFAS, QSPM) digunakan bukan untuk menghasilkan analisis kuantitatif yang *rigid*, melainkan sebagai alat bantu konseptual dan visualisasi untuk merangkum temuan kualitatif ke dalam bentuk strategi yang sistematis. Hal ini sejalan dengan pendekatan

studi kasus, di mana strategi dirumuskan dari pemahaman kontekstual terhadap data lapangan

Untuk memahami efektivitas promosi digital dalam konteks strategis, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT yang diperluas secara kuantitatif melalui penyusunan matriks IFAS, EFAS, dan QSPM.

Dalam penerapannya, setiap strategi alternatif dalam QSPM dinilai berdasarkan daya tarik relatif terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi dalam IFAS dan EFAS. Penilaian ini menghasilkan nilai yang disebut Total Attractiveness Score (TAS), yaitu total nilai dari semua skor daya tarik untuk setiap strategi.

Menurut David dan David (2017), TAS merupakan indikator kuantitatif dari seberapa menarik suatu strategi dibanding strategi lain, berdasarkan faktor internal dan eksternal yang relevan. Dalam konteks penelitian kualitatif, penilaian TAS tidak dilakukan secara numerik, melainkan melalui analisis tematik atas data wawancara. Strategi dengan dukungan opini terbanyak, muncul secara konsisten dari berbagai informan, serta memiliki daya aplikatif tinggi dalam konteks lapangan, akan dianggap sebagai strategi dengan TAS tertinggi secara naratif.

Dengan demikian, QSPM dalam penelitian ini berfungsi sebagai alat bantu konseptual dalam memilih strategi prioritas berdasarkan daya tariknya yang paling kuat terhadap realitas empiris yang diamati.

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya. Berikut tabel penelitian terdahulu :

Tabel 4  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Ghani Abdur Rahman Chandra , Mohamad Zein Saleh, 2024, JURMA: Jurnal Riset Manajemen Vol. 2 No. 2 Juni 2024 e-ISSN: 2985-7627, p-ISSN: 2985-6221, Hal 235-248 DOI: <a href="https://doi.org/10.5406/jurma.v2i2.1891">https://doi.org/10.5406/jurma.v2i2.1891</a>	Strategi Pemasaran Dan Harga Mobil Honda Dalam Mencapai Kesuksesan Di Indonesia	Kualitatif	Honda berhasil menarik perhatian konsumen melalui teknologi canggih, <i>branding</i> kuat, kampanye kreatif, dan kolaborasi dengan <i>influencer</i> . Strategi penetapan harga yang kompetitif dan pelayanan purna jual berkualitas juga berkontribusi pada keberhasilan merek Honda di pasar otomotif Indonesia
2.	Mulyadi, A. S. (2019), Jurnal Kaganga: Jurnal Ilmiah Sosial Dan Humaniora, 3(1), 1–11. ISSN Print (2549-8142), DOI : <a href="https://doi.org/10.33369/jkaganga.3.1.1-11">https://doi.org/10.33369/jkaganga.3.1.1-11</a>	Strategi Komunikasi Dalam Layanan Purna Jual: (Studi Deskriptif Kualitatif Maintenance Reminder Appointment Di Agung Toyota Bengkulu).	Kualitatif	Maintenance Reminder Appointment (MRA) dalam layanan purna jual di Agung Toyota Bengkulu mempunyai strategi komunikasi yaitu; 1) mengingatkan servis berkala, 2) membuatkan service booking, 3) mengkonfirmasi ulang pelanggan.

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Jin Sook Ahn, So Young Sohn, 2009, Volume 36, Issue 3, Part 1, 2009, Pages 5371-5375, ISSN 0957-4174, DOI : <a href="https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.06.061">https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.06.061</a>	<i>Customer pattern search for after-sales service in manufacturing, Expert Systems with Applications</i>	Kualitatif	Kelompok 1 Layanan kunjungan rumah sebagai yang paling penting. Meskipun Kelompok 1 memiliki tingkat kejadian keluhan yang tinggi, mereka menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi. Kelompok 2 memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang sangat tinggi dengan tingkat keluhan yang rendah. Kelompok 3 memiliki kepuasan, jumlah keluhan, dan loyalitas rata-rata. Pelanggan Kelompok 3 memberi bobot pada faktor A/S yang berhubungan dengan pusat panggilan dan layanan kunjungan rumah.
4	Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021), Journal of the Academy of Marketing Science, 49, 30-50. ISSN: 1094-6705, Online ISSN: 1552-7379, DOI : <a href="https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9">https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9</a>	<i>A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing</i>	Kualitatif	Implikasi penting keterampilan analitis akan menjadi kurang penting, karena AI mengambil alih lebih banyak tugas analitis, sehingga keterampilan intuitif dan empati yang "lebih lembut" menjadi lebih penting bagi karyawan layanan. Pada akhirnya, AI akan mampu melakukan tugas intuitif dan empati, yang memungkinkan cara inovatif integrasi manusia-mesin untuk menyediakan layanan

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Ladhari, R. (2017), An International Journal, 19, 308-331. DOI : <a href="https://doi.org/10.1108/09604520910955320">https://doi.org/10.1108/09604520910955320</a>	<i>Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study in the Hotel Industry. Managing Service Quality</i>	Kualitatif	Studi tersebut melaporkan bahwa persepsi kualitas layanan (keandalan, daya tanggap, kepastian, dan empati) dan lingkungan layanan (suasana dan tata letak) keduanya meningkatkan kepuasan emosional yang positif. Pada gilirannya, kepuasan emosional yang positif mengarah pada persepsi yang tinggi terhadap kualitas produk, rekomendasi yang tinggi, niat untuk berlangganan, dan kemungkinan pembelian. Selain itu, persepsi kualitas produk memiliki dampak positif yang signifikan terhadap niat berperilaku
6	Millen Kaur, Daniel Vieri, Mohamad Zein Saleh, (2024), EBISMAN : eBisnis Manajemen Vol. 2 No. 2 Juni 2024, e-ISSN: 3025-437X; p-ISSN: 3025-4388, Hal 57-69 DOI: <a href="https://doi.org/10.5960/3/ebisman.v2i2.399">https://doi.org/10.5960/3/ebisman.v2i2.399</a>	Strategi Membangun Merek Toyota dalam Menghadapi Tantangan dan peluang di Industri Otomotif.	Kualitatif	Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi Toyota dan pemangku kepentingan industri otomotif lainnya dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi mereka di pasar yang kompetitif.

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7	Anggit Suryopratomo, 2019, Ekonam Jurnal Ekonomi Akuntansi & Manajemen 1(1):39-54, DOI:10.37577/ekonam.v1i1.102	Strategi Pengembangan Kualitas Pelayanan Untuk Memenuhi Keinginan Konsumen Pada Bengkel Wijaya Toyota	Kualitatif	Strategi yang diterapkan bengkel Wijaya Toyota dalam meningkatkan mutu pelayanannya yaitu: kebersihan ruang tunggu dan toilet, menggalakkan garansi bengkel, memastikan ketepatan waktu penyelesaian perawatan, kecepatan penyelesaian pekerjaan, perawatan sesuai dengan keluhan, penjelasan petugas bengkel tentang perawatan, ketersediaan stok suku cadang asli, penjelasan langsung petugas bengkel pada saat pengajuan, penjelasan petugas bengkel pada saat pengiriman, transparansi keseluruhan biaya yang harus dibayarkan, kewajaran harga suku cadang asli, keramahan dan sopan santun petugas suku cadang, dan kontak langsung petugas bengkel.
8	Angelique Camelita Korassa Sonbai, I Made Anom Wiranata, Ni Wayan Rainy Priadarsini, (2024), Diskusi Ilmiah Komunitas Hubungan Internasional, Vol. 4 No. 4, Desember 2024, Hal 225-236, ISSN 2828-1853 (Online)	MNC Otomotif di Tengah Persaingan Industri (Studi Kasus: Upaya Toyota Mempertahankan Dominasi di Indonesia)	Kualitatif	Toyota memberikan investasi, bekerjasama dengan BUMN, dan memberikan kontribusi untuk masyarakat dan lingkungan agar dapat masuk ke pasar otomotif Indonesia.

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
9	Wajeeha Aslam & Kashif Farhat, 2020, Journal of Business and Systems Research, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 14(1), pages 44-55. <a href="https://RePEc:ids:ijbsre:v:14:y:2020:i:1:p:44-55">https://RePEc:ids:ijbsre:v:14:y:2020:i:1:p:44-55</a>	<i>Impact of after-sales service on consumer behavioural intentions</i>	Kualitatif	Kualitas layanan purnajual memengaruhi kepuasan pelanggan secara keseluruhan yang berujung pada niat pembelian ulang dan promosi dari mulut ke mulut. Makalah ini secara khusus membahas sektor ritel yang dinamis dan di mana pelanggan sangat terlibat.
10	Ladhari, R. (2017), An International Journal, 19, 308-331. DOI : <a href="https://doi.org/10.1108/09604520910955320">https://doi.org/10.1108/09604520910955320</a>	<i>Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study in the Hotel Industry. Managing Service Quality</i>	Kualitatif	Studi tersebut melaporkan bahwa persepsi kualitas layanan (keandalan, daya tanggap, kepastian, dan empati) dan lingkungan layanan (suasana dan tata letak) keduanya meningkatkan kepuasan emosional yang positif. Kepuasan emosional yang positif mengarah pada persepsi yang tinggi terhadap kualitas produk, rekomendasi yang tinggi, niat untuk berlangganan, dan kemungkinan pembelian. Selain itu, persepsi kualitas produk memiliki dampak positif yang signifikan terhadap niat berperilaku

## G. Kerangka Pemikiran

Strategi layanan purna jual memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks ini, Toyota menerapkan

layanan purna jual seperti T-Care, layanan darurat, dan program servis berkala guna membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Keberhasilan strategi ini ditentukan oleh kualitas pelaksanaan layanan seperti teknisi yang andal, ketersediaan suku cadang, dan kecepatan layanan. Ketika layanan purna jual mampu memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan, maka hal tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memperkuat citra merek Toyota di mata konsumen. Citra merek yang positif dan pengalaman pelanggan yang memuaskan akan memperkuat loyalitas dan mendukung posisi Toyota dalam persaingan pasar otomotif.

Dengan demikian, melalui strategi layanan purna jual yang efektif, perusahaan tidak hanya mempertahankan pelanggan yang sudah ada, tetapi juga membangun fondasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



Gambar 2

Kerangka Pemikiran