

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Daft (2010) manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan organisasi sumber daya. Sehingga dapat disimpulkan pengertian manajemen adalah proses, pengkoordinasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fayol (2013), manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan menggandakan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan.

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan pengertian manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengendalian, dan koordinasi sumber daya yang ada.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi Management menurut Fayol (2013), antara lain :

- a) *Planning* atau perencanaan
merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan utk mencapai tujuan.
- b) *Organizing* atau pengorganisasian
 1. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yg dibutuhkan utk mencapai tujuan organisasi.
 2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yg akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
 3. Penugasan tanggung jawab tertentu.

4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.
- c) *Staffing*
Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yg menguntungkan dan produktif.
 - d) *Leading* atau fungsi pengarahan
Bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yg diinginkan dan harus mereka lakukan.
 - e) *Controlling* atau pengawasan
Penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yg telah ditetapkan.

2.2 Pengertian Strategi

Menurut Daft (2010) Strategi adalah untuk mengambil pandangan yang panjang dan untuk melihat gambaran besar, termasuk organisasi dan lingkungan yang kompetitif, dan mempertimbangkan bagaimana mereka bersama. Strategi penting untuk bisnis dan organisasi nirlaba. Dalam profesi, perencanaan strategis biasanya berkaitan dengan tindakan kompetitif di pasar.

Menurut Barney & Hesterly (2015) strategi yang baik adalah strategi yang benar-benar menghasilkan semacam keuntungan. Dapat di simpulkan pengertian strategi adalah gagasan, perencanaan untuk memastikan tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dapat tercapai.

2.2.1 Manajemen Strategi

Barney dan Hesterly (2015) manajemen strategi adalah serangkaian analisis dan pilihan yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan memilih strategi yang baik; yaitu strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif.

Menurut David & David (2015) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, deversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuiditas dan *joint venture*.

Dapat di simpulkan Manajemen strategi adalah perancangan dalam usaha manajemen untuk pengambilan keputusan yang menghasilkan strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.2.2 Proses Manajemen Strategi

David & David (2015) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

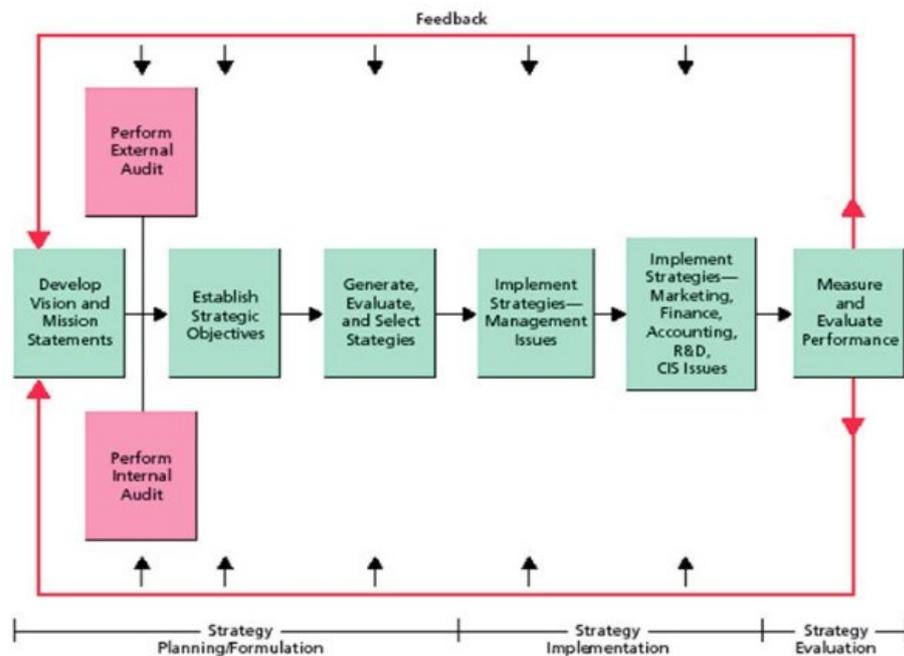
Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan *budget*, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis.

Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi

yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

A Comprehensive Strategic-Management Model



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif

Sumber : David & David (2015)

Matriks-matriks tersebut telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi, sehingga dapat dipakai dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.

2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi

David & David (2015) menjelaskan bahwa manajemen strategis membuat organisasi lebih produktif dalam membentuk masa depannya; manajemen strategis membuat organisasi dapat mengarahkan dan mempengaruhi (bukan hanya merespon) berbagai aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis manfaat utama manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi dalam merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis dan

logis dari manajemen strategis. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk mendapatkan pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.

Manfaat lain dari manajemen strategis adalah sebagai berikut:

1) Manfaat finansial

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis ternyata lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, keuntungan dan produktivitasnya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan kegiatan perencanaan strategis yang sistematis.

2) Manfaat non-finansial

Manajemen strategis memberikan manfaat seperti meningkatnya kesadaran mengenai berbagai ancaman eksternal, meningkatnya pemahaman akan strategistrategi para pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, berkurangnya resistensi atau penolakan terhadap perubahan (dapat memandang perubahan sebagai peluang dan bukan sebagai ancaman), serta pemahaman yang semakin jelas mengenai hubungan antara kinerja dan imbalan. Manajemen strategis dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencegah masalah karena manajemen strategis dapat mendorong interaksi antarmanajemen di seluruh divisi dan tingkat fungsional. Manajemen strategis juga menciptakan keteraturan dan disiplin dalam perusahaan, yang menjadi awal suatu sistem manajerial yang efisien dan efektif.

2.2.4 Tipe – tipe Strategi

Menurut David & David (2015), tipe -tipe strategi, yaitu :

1. *Integration Strategies*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

- *Forward Integration Strategy*. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap

pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang / jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal, perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain bisnis di sector distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

- *Backward Integration Strategy*. Pengusaha di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang – barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward integration* merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Konsumen kini lebih mulai menghargai produk-produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka lebih menyukai produk yang dapat didaur ulang. Beberapa perusahaan menggunakan *backward integration* untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, selama ini berjalan lancar, harga produk stabil, dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.
- *Horizontal Integration Strategy*. Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu, kecenderungan yang paling signifikan dalam manajemen strategi dewasa ini adalah dengan menggunakan strategis horizontal integration sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan

memiliki posisi monopoli seizin pemerintah bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

2. Strategi Intensif

Strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan produk-produk yang ada.

- *Market penetration strategy.* Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.
- *Market development strategy.* Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun, industri-industri tertentu akan menghadapi kesulitan dalam bersaing pasar local. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.
- *Product development strategy.* Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang

luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3. Strategi diversifikasi

Strategi ini makin lama makin kurang populer, paling tidak dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut.

- *Concentric diversification strategy*. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Jadi, tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.
- *Horizontal diversification strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.
- *Conglomerate diversification strategy*. Yaitu strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri disektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih

berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industry baru tersebut.

4. Strategi *Defensive*

Perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan yang terdiri atas strategi-strategi *joint venture*, *retrenchment* atau *liquidation*.

- *Joint venture strategy*. Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu tempore atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini. Jadi, tujuan strategi ini menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.
- *Retrenchment strategy*. Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses retrenchment, para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-tekanan dari para pemegang saham, pekerja, dan media massa. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar sales ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian asset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan sering mendapatkan kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.
- *Divestiture strategy*. Yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi divestiture sering berguna dalam rangka

penambahan modal dari suatu rencana investasi atau menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Divestiture dapat berupa bagian dari strategi retrenchment untuk mengganti aktivitas perusahaan lainnya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya, terus merugi dan berdampak kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- *Liquidation strategy*. Yaitu menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan suatu pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

2.2.5 Tingkatan Strategi Bisnis

Secara umum dikenal ada 3 tingkatan strategi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, antara lain :

1. Strategi Korporasi (*Corporate Level Strategy*)

Tingkat Strategi yang pertama dalam dunia bisnis adalah Strategi di Tingkat Korporasi atau *Corporate Level Strategy*, Strategi korporasi menangani seluruh ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran suatu perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus atau ingin dimiliki oleh perusahaan seperti jenis produk yang akan diproduksi dan dimana produk tersebut harus dipasarkan. *Corporate Level Strategy* juga menentukan arah yang akan dituju oleh perusahaan dan peran setiap unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai arah tersebut.

2. Strategi Unit Bisnis (*Unit Business Level Strategy*)

Strategi di Tingkat Unit Bisnis adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari setiap unit bisnis seperti unit bisnis layanan, produk, divisi ataupun anak perusahaan. Strategi ini dijalankan oleh masing-masing unit bisnis namun harus bersinergi dan mendukung strategi korporasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Strategi di Tingkat unit Bisnis ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat melihat unit bisnis mana yang unggul dan unit bisnis mana yang perlu ditingkatkan lagi.

3. Strategi Fungsional (*Functional Level Strategy*)

Strategi di Tingkat Fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis. Area fungsional ini meliputi departemen-departemen yang terdapat di unit bisnis seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, IT serta penelitian dan pengembangan.

2.3 Lingkungan Perusahaan

2.3.1 Lingkungan Internal

Menurut David & David (2015) lingkungan internal merupakan suatu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dalam melakukan aktivitas yang dapat dikendalikan dan dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk.

Menurut Barney dan Hesterly (2015) analisis internal membantu perusahaan mengidentifikasi organisasinya kekuatan dan kelemahan. Hal ini juga membantu perusahaan untuk memahami sumber daya yang mana dan kemampuan cenderung menjadi sumber keunggulan kompetitif dan yang mana kurang mungkin menjadi sumber keuntungan seperti itu. Akhirnya, analisis internal dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi area-area organisasinya yang memerlukan perbaikan dan perubahan.

Dapat disimpulkan lingkungan internal merupakan kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi. Manajemen strategi yang terumuskan secara

baik, mampu menyesuaikan secara tepat kekuatan-kekuatan itu dengan peluang-peluang pasar yang ada.

2.3.2 Lingkungan Eksternal

Menurut David & David (2015) lingkungan eksternal merupakan peluang dan ancaman yang mengacu pada ekonomi, sosial dan budaya, demografi, lingkungan, politik dan hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan suatu organisasi dimasa depan.

Dapat disimpulkan lingkungan external adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan mencakup sejumlah variable (peluang dan ancaman) yang berada diluar organisasi.

2.4 Analisa Kompetitif Lima Kekuatan Porter

Daft (2010) menyatakan analisis kekuatan lima Porter adalah alat yang umum digunakan untuk menilai lingkungan bisnis dan untuk membantu membuat keputusan. Ada sejumlah variabel yang tampaknya tak berujung yang berperan dalam keputusan bisnis apa pun, dan menggunakan lima kekuatan yang dapat membantu memfokuskan pemikiran. Porter menyatakan bahwa persaingan di suatu industri memiliki perpaduan 5 (lima) kekuatan, yaitu:

1. Persaingan antar Industri.

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan harus bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Perusahaan kita akan semakin diuntungkan apabila posisi perusahaan kita kuat dan tingkat persaingan pada pasar (Market) yang sama tersebut yang rendah. Persaingan semakin ketat akan terjadi apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama, loyalitas pelanggan yang rendah, produk dapat dengan cepat digantikan dan banyak kompetitor yang memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi persaingan.

2. Ancaman Pendetang Baru.

Kekuatan ini menentukan seberapa mudah (atau sulit) untuk masuk ke industri tertentu. Jika Industri tersebut bisa mendapatkan profit yang tinggi dengan sedikit hambatan maka pesaing akan segera bermunculan. Semakin banyak perusahaan saingan (kompetitor) yang bersaing pada market yang sama maka profit atau laba akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru maka posisi perusahaan kita yang bergerak di industri tersebut akan semakin diuntungkan.

3. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi pula keuntungan perusahaan kita.

4. Daya Tawar Konsumen

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan produsen. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi perusahaan juga semakin rendah. Di satu sisi, Perusahaan memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan kita.

5. Ancaman Produk Pengganti.

Perusahaan - perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk atau jasa pengganti. Kekuatan alternatif dan pengganti perusahaan produk dapat dipengaruhi oleh perubahan biaya atau tren seperti peningkatan kesadaran kesehatan yang akan mempengaruhi loyalitas pembeli. Internet menciptakan ancaman pengganti baru yang lebih besar dengan memungkinkan yang baru pendekatan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.



Gambar 2.2 Analisis Lima Kekuatan Porter

Sumber : David & David, 2015

2.5 Kerangka Analisis Formulasi Strategi

Bagian ini berkaitan dengan kerangka kerja perumusan strategi David yang membantu para ahli strategi menghasilkan alternatif yang layak, mengevaluasi alternatif tersebut, dan memilih tindakan tertentu. Teknik perumusan strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan. Strategi dapat diidentifikasi, dievaluasi dan dipilih oleh kerangka kerja ini yang mencakup tiga tahap: (1) tahap *input*, (2) tahap pencocokan, dan (3) tahap keputusan.

STAGE 1: THE INPUT STAGE				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix	Competitive Profile Matrix	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix		
STAGE 2: THE MATCHING STAGE				
Strengths-Weaknesses - Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
STAGE 3: THE DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2.3 Kerangka Formulasi Strategi

Sumber : David & David (2015)

2.6 Pengertian Pemasaran

Menurut *American Marketing Association* dalam Kotler & Keller (2009), “Pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya”. Menurut Hasan (2013), pemasaran adalah proses mengidentifikasi, menciptakan dan mengkomunikasikan nilai, serta memelihara hubungan yang memuaskan pelanggan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Dapat disimpulkan pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba.

2.6.1 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut Kotler and Armstrong (2012) adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi customer dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.

Menurut Hasan (2013), strategi pemasaran yang baik harus dibangun atas dasar pemahaman bisnis yang kuat, dikombinasikan dengan pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan, pesaing dan *skills*, dan *core* bisnis termasuk dengan para pemasok dan distributor. Di semua tipe bisnis, tiga langkah berikut ini dapat membantu dalam mencapai keberhasilan:

1. Pelajari pelanggan dan pasar untuk mengetahui produk dan jasa apa yang dapat menciptakan nilai ekonomis.
2. Kembangkan segmentasi yang mencerminkan daya tarik ekonomis bagi pelanggan.
3. Kembangkan nilai yang jelas bagi setiap segmen.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.

2.6.2 Jenis Strategi Pemasaran

Assauri (2008) menyatakan terdapat 3 jenis strategi pemasaran yang bisa dilakukan perusahaan yaitu Strategi pemasaran yang tidak membedakan pasar (*Undifferentiated marketing*), Strategi pemasaran yang membedakan pasar (*Differentiated marketing*) dan Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*).

- **Strategi pemasaran yang tidak membedakan pasar (*Undifferentiated marketing*)**
Strategi jenis ini menganggap pasar sebagai keseluruhan, jadi perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan secara umum. Produk yang dihasilkan dan dipasarkan biasanya hanya satu produk saja dan berusaha menarik konsumen dengan satu rencana pemasaran saja.
- **Strategi pemasaran yang membedakan pasar (*Differentiated marketing*)**
Strategi pemasaran ini melayani kebutuhan beberapa kelompok tertentu dengan satu jenis produk tertentu pula. Jadi produsen atau perusahaan menghasilkan produk yang berbeda sesuai dengan segmen pasar. Dengan kata lain produsen dan perusahaan menawarkan berbagai variasi produk yang disesuaikan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang berbeda dengan program pemasaran yang khusus diharapkan tingkat keberhasilan penjualan pada masing-masing segmen tersebut tercapai.

2.6.3 Tujuan Strategi Pemasaran

Tujuan pemasaran menurut Hasan (2013) mencakup maksimalisasi keuntungan, memaksimalkan pangsa pasar, memaksimalkan penjualan, meningkatkan citra merek, meningkatkan kepuasan pelanggan, menyediakan value dan memelihara stabilitas harga.

Setelah mengidentifikasi *strategy focus*, manajer pemasaran mungkin memiliki beberapa gagasan tentang aktivitas pemasaran potensial yang dapat digunakan untuk memanfaatkan keunggulan kompetitif perusahaan agar mampu berkompetisi dengan pesaing pasar. Pada tahap ini, ada kemungkinan

banyak tujuan dan sasaran yang berbeda sesuai dengan perencanaan antisipasi arahan strategis. Karena kebanyakan perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, biasanya sulit untuk menyelesaikan semuanya dalam satu siklus perencanaan tunggal. Pada titik ini, manajer harus memprioritaskan maksud strategis perusahaan dan mengembangkan tujuan dan sasaran spesifik untuk rencana pemasaran.

Tujuan dan sasaran pemasaran harus konsisten dengan keseluruhan misi dan visi perusahaan. Begitu sebuah perusahaan memiliki pernyataan visi misi secara jelas manajer pemasaran dapat mulai mengungkapkan apa yang menjadi tujuan, apa yang diharapkan dapat dicapai dalam program pemasaran perusahaan. Tujuan adalah pencapaian yang diinginkan secara umum, sedangkan tujuan memberikan tolak ukur secara spesifik yang dapat digunakan untuk mengukur kemajuan menuju pencapaian tujuan pemasaran.

2.7 Daya Saing

Daya saing menurut Porter adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai *output* yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Bahwa suatu Negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan yang ada di Negara tersebut kompetitif. Menurut David & David (2015) strategi manajemen yang berfokus pada meningkatkan dan memelihara daya saing perusahaan, oleh karena itu daya saing didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan perusahaan khususnya faktor yang akan dibandingkan dengan pesaing. kapan perusahaan bisa melakukan sesuatu inovasi yang pesaing tidak bisa lakukan atau mempunyai sesuatu apa yang diinginkan oleh pesaing. Sebuah perusahaan dapat bersaing dalam periode yang pasti dikarenakan perusahaan pesaing sedang mengintimidasi dan mengancam keuntungan yang dimiliki perusahaan. Menurut Porter dalam buku David & David (2015) daya saing bukan menghancurkan pesaing, tetapi membuat sebuah nilai yang melebihi dari pesaing dan melakukan pengendalian antara nilai pembeli dan biaya secara luas daripada pesaing. Daya saing dapat didefinisikan bahwa perusahaan akan mempunyai harga relatif tinggi atau biaya relatif rendah daripada pesaing. Dapat di simpulkan daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara, atau

antar daerah menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional..

2.8 Perencanaan STP dalam Strategi Pemasaran

2.8.1 *Segmenting*

Proses segmentasi berbeda dari *positioning* pasar (menerapkan strategi bauran pemasaran yang tepat untuk setiap segmen). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan yang sama dan pelanggan potensial, untuk memprioritaskan kelompok, untuk memahami perilaku mereka dan untuk merespon strategi pemasaran yang tepat dalam memenuhi preferensi yang berbeda dari setiap segmen yang dipilih. Peningkatan segmentasi dapat menyebabkan efektivitas pemasaran meningkat secara signifikan. Segmentasi pasar mengacu pada proses pembentukan kelompok kecil dalam pasar yang besar, sehingga dapat menentukan konsumen mana yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang sama.

2.8.2 *Targeting*

Targeting adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. *Targeting* atau menetapkan target pasar merupakan tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah target *market* (sasaran pasar), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Terkadang, *targeting* juga disebut *selecting* karena *marketer* harus menyeleksi. *Targeting* merupakan proses mengevaluasi segmen pasar dan memusatkan upaya pemasaran pada negara, kawasan atau kelompok orang yang memiliki potensi signifikan untuk beraksi secara positif terhadap stimulus pemasaran dari perusahaan. Proses *targeting* mencerminkan kenyataan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan yang dapat diakses dan dilayani secara efektif dan efisien.

2.8.3 Positioning

Positioning adalah suatu usaha melekatkan persepsi atas suatu produk pada sekelompok pasar atau segmen tertentu agar produk itu mampu dianggap lebih dan termasuk cocok dengan keinginan dan kebutuhan segmen tersebut, semua dalam rangka membangun persepsi positif. Sehingga pada segmen yang berbeda memerlukan strategi *positioning* yang berbeda, atau dengan memperluas, memperbaiki, menambah strategi *positioning* yang telah ada. Strategi *positioning* sebagai dasar dari strategi pemasaran dan menjadi populer dari pengembangan strategi kreatif. Gagasan umum dari *positioning* adalah menempatkan sebuah produk untuk mendapatkan posisi yang baik dalam benak konsumen. Merek yang telah memiliki posisi mapan akan menjadi faktor pengaruh yang kuat pada saat konsumen memerlukan solusi.

2.9 Keunggulan Bersaing

Menurut Assauri (2013) suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value*. Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi dan sekaligus mengimplementasikannya. Terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen, bahkan beroperasi dalam industri terkait. Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi unik dalam industrinya yang secara umum dihargai oleh pembeli, jadi perusahaan dihargai karena keunikannya.

2.10 Marketing Mix

Marketing Mix adalah sekumpulan variabel – variabel marketing, yang digunakan oleh perusahaan untuk mengejar target penjualan yang diinginkan. Pemasaran 7P juga merupakan fondasi ide bauran pemasaran :

1. Produk (*Product*)

Suatu produk adalah barang yang dibangun atau diproduksi untuk memenuhi kebutuhan sekelompok orang tertentu. Produk dapat berwujud atau nyata karena dapat berupa layanan atau barang. Suatu produk memiliki siklus hidup tertentu yang meliputi fase pertumbuhan, fase kematangan, dan fase penurunan penjualan. Penting bagi pemasar untuk menemukan kembali produk mereka untuk merangsang lebih banyak permintaan setelah mencapai fase penurunan penjualan.

2. Harga (*Price*)

Harga pada dasarnya adalah jumlah yang dibayar pelanggan untuk menikmatinya. Harga adalah komponen yang sangat penting dari definisi bauran pemasaran. Ini juga merupakan komponen yang sangat penting dari rencana pemasaran karena ini menentukan keuntungan dan kelangsungan hidup perusahaan. Menyesuaikan harga produk memiliki dampak besar pada keseluruhan strategi pemasaran serta sangat mempengaruhi penjualan dan permintaan produk.

3. Tempat (*Place*)

Penempatan atau distribusi adalah bagian yang sangat penting dari definisi bauran produk. Perusahaan harus memposisikan dan mendistribusikan produk di tempat yang dapat diakses oleh calon pembeli.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah komponen pemasaran yang sangat penting karena dapat meningkatkan pengenalan merek dan penjualan. Promosi terdiri dari berbagai elemen seperti: organisasi penjualan, hubungan masyarakat, iklan, promosi penjualan. Iklan biasanya mencakup metode komunikasi yang dibayar seperti iklan televisi, iklan radio, media cetak, dan iklan internet. Di zaman sekarang, tampaknya ada pergeseran dalam fokus offline ke dunia *online*. Hubungan masyarakat, di sisi lain, adalah komunikasi yang biasanya tidak dibayar. Ini termasuk siaran *pers*, pameran, penawaran sponsor, seminar, konferensi, dan acara. *Word of mouth* juga merupakan jenis promosi produk. Dari mulut ke mulut adalah komunikasi informal tentang manfaat produk oleh pelanggan

yang puas dan individu biasa. Staf penjualan memainkan peran yang sangat penting dalam hubungan masyarakat dan dari mulut ke mulut.

5. *People* atau Sumber Daya Manusia (SDM)

People merupakan aset utama dalam industri jasa, terlebih lagi bisnis yang membutuhkan sumber daya dengan *performance* tinggi. Kebutuhan konsumen terhadap karyawan berkinerja tinggi akan menyebabkan konsumen puas dan loyal. Kemampuan *knowledge* (pengetahuan) yang baik, akan menjadi kompetensi dasar dalam internal perusahaan dan pencitraan yang baik di luar.

6. *Process* / Proses atau Aktivitas Bisnis

Layanan jasa ataupun kualitas produk sangat bergantung pada proses penyampaian jasa kepada konsumen. Mengingat bahwa penggerak perusahaan jasa adalah karyawan itu sendiri, maka untuk menjamin mutu layanan (*quality assurance*), seluruh operasional perusahaan harus dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang terstandarisasi oleh karyawan yang berkompentensi, berkomitmen, dan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

7. *Physical Evidence* / Bukti Fisik Perusahaan

Bangunan merupakan bagian dari bukti fisik, karakteristik yang menjadi persyaratan yang bernilai tambah bagi konsumen dalam perusahaan jasa yang memiliki karakter. Perhatian terhadap *interior*, perlengkapan bangunan, termasuk sistem pencahayaan, dan tata ruang yang lapang menjadi perhatian penting dan dapat mempengaruhi identitas perusahaan. Pada perusahaan jasa konstruksi, teknik pemasaran dapat menggunakan media-media fisik yang bisa dilihat atau dibaca orang. Beberapa cara yang paling umum adalah dengan membuat kartu nama, memasang billboard, dan lain sebagainya.

2.11 Pengembangan Pasar

Menurut Kotler dan Armstrong (2008), pengembangan pasar merupakan strategi bagi pertumbuhan perusahaan dengan mengidentifikasi dan

mengembangkan segmen pasar yang baru untuk produk perusahaan yang sudah ada. Pengembangan biasa dilakukan ketika pasar lama sudah jenuh, stabil, maka bisa perusahaan dapat berupaya untuk membuka penjualan di pasar yang baru.

2.12 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Data Penelitian, 2018