

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran telah didefinisikan dalam banyak cara. Dari banyak definisi tersebut penulis mengambil definisi pemasaran.

Menurut Philip Kotler (2009) didefinisikan sebagai berikut:

“Sebuah proses sosial dan manajerial dimana setiap individu dan kelompok berusaha mendapatkan apa yang mereka inginkan melalui proses kreasi, penawaran, dan kebebasan dalam melakukan pertukaran produk dan jasa dengan kelompok lain”.

Menurut Harper et al (2000):

“Marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain what they need and want through exchanges with others and to develop ongoing exchange relationship”.

Definisi pemasaran ini bersandar pada konsep inti berikut: kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*); produk (barang, jasa, dan gagasan); nilai, biaya, dan kepuasan; pertukaran; dan transaksi; hubungan dan jaringan; pasar; serta pemasar dan propek

Menurut Hoon et al (2009; hal 8):

Pemasaran adalah sebuah tugas dari menciptakan, mempromosikan, dan mendistribusikan produk atau jasa ke para konsumen dan dunia bisnis.

Dari konsep pemasaran ini, bahwa pemasaran (*marketing*) harus menjadi konsep bisnis strategis yang bertujuan untuk meraih kepuasan berkelanjutan bagi ketiga *stakeholder* utama; *customer*, *people*, dan *shareholder*.

2.2 Konsep Strategi Pemasaran

Dengan semakin pentingnya pemasaran maka setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang khusus menangani pemasarannya agar perusahaannya dapat terus berkembang.

Ada beberapa definisi tentang strategi yaitu:

Menurut Boyd (2000) mengatakan bahwa:

“A strategy is a fundamental pattern of present objectives, resources deployments and interactions of an organization with market, competitors and other environmental factors”.

Menurut Craven & Piercy (2003; hal 4) secara umum strategi harus menjawab 3 hal yaitu objektif apa yang ingin dicapai, apa yang akan dijalankan untuk mencapai objektif itu serta bagaimana mencapainya dengan mempertimbangkan faktor pesaing dan lingkungan usahanya.

Menurut Boyd (2000), secara rinci strategi dapat dijabarkan dalam 5 (lima) komponen pokok yaitu:

1. *Scope*

Jangkauan atau cakupan yang ingin dicapai, yang mencerminkan pandangan manajemen dalam jangka panjang terhadap misi atau bidang usaha perusahaan. Dalam tingkat apapun misi perusahaan tidak bisa terlepas dari faktor-faktor internal perusahaan yang merupakan karakteristik perusahaan

antara lain menyangkut budaya atau nilai-nilai yang dianut perusahaan, sumber daya yang dimiliki, kompetensi yang mencerminkan *core of competence* perusahaan, kemungkinan-kemungkinan sinergi dari seluruh sumber daya yang dimiliki dan factor-faktor eksternal yang menyangkut kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Misi perusahaan adalah petunjuk bagi para manajer perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. *Goals dan Strategy*

Strategi harus ada secara rinci dan jelas menyatakan tingkat pencapaian yang diinginkan, mencakup dimensi-dimensinya yaitu tingkat *profit contribution*, *ROI* dan jangka waktu dari setiap bagian keseluruhan perusahaan sehingga dapat dijadikan parameter penilaian pencapaian tujuan.

3. *Resource Deployment*

Setiap perusahaan mempunyai sumber daya terbatas baik sumber daya manusia maupun keuangan untuk memformulasikan sebuah strategi harus dinyatakan dengan jelas dari mana sumber daya akan diperoleh dan bagaimana mengalokasikannya di dalam perusahaan.

4. *Identification of a Sustainable Competitive Advantage*

Merupakan hal yang sangat penting karena merupakan kelanjutan hidup sebuah perusahaan. Secara khusus sebuah strategi harus dapat menjelaskan bagaimana perusahaan dapat terus bertahan dan tumbuh terus ditengah para pesaing dan lingkungan bisnisnya.

5. *Synergy*

Merupakan kekuatan yang timbul karena adanya penggabungan dari seluruh sumber daya yang saling melengkapi. Sinergi memungkinkan pencapaian perusahaan menjadi lebih besar daripada dilakukan pembagian saja.

2.3. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam sasaran yang sudah dibidik (Kotler, 2009, hal: 76). Alat- alat tersebut terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan tempat (*place*).

2.3.1 Produk

Produk adalah suatu kombinasi dari atribut-atribut yang dapat menimbulkan daya tarik bagi para pelanggan antara lain corak, mode, desain, merek, dan lain-lain. Setiap kombinasi dari tiap atribut-atribut dapat menciptakan suatu produk baru selain itu produk-produk tidak sama bagi setiap orang misalnya, penawaran suatu produk adalah apa yang dirasakan oleh penjual sebagai suatu dasar yang akan menjadi produk yang akan diproduksi.

2.3.1.1 Tingkat Produk

Dalam mengembangkan suatu produk, perencanaan produk harus membagi produk menjadi lima golongan menurut Kotler(2009) yaitu ;

- a. Produk Inti (*Core Product*)

Merupakan jawaban atas pertanyaan ”apakah sebenarnya yang dibeli oleh konsumen”. Atas dasar ini, maka pemasar harus bisa menyingkap kebutuhan yang tersembunyi dibalik setiap produk dan menjual manfaat, bukan cirinya.

b. Fisik Produk (*Basic Product*)

Merupakan produk yang memiliki karakteristik seperti : tingkat kualitas, model, merek, kemasan, dan ciri suatu produk.

c. Produk yang diharapkan (*Expected Product*)

Sekumpulan atribut dan kondisi yang umumnya diharapkan konsumen ketika membeli produk tertentu.

d. Produk Tambahan (*Augmented Product*)

Manfaat tambahan yang membentuk suatu produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

e. Produk Potensial (*Potential Product*)

Semua argumentasi dan perubahan bentuk yang dialami oleh suatu produk dimasa yang akan datang.

2.3.2 Harga (*Price*)

Price adalah sejumlah uang atau harga yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh produk atau harga meliputi *last price*, *discount*, *allowance*, *payment period*, *credit terms*, and *retail price*.

2.3.3 Tempat (*Place*) atau Distribusi

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan. Tempat dimana produk tersedia dalam sejumlah saluran distribusi

dan outlet yang memungkinkan konsumen dapat dengan mudah memperoleh suatu produk.

Sistem distribusi melaksanakan tanggapan konsumen, logistik, dan fungsi kemudahan dalam menyalurkan. Keputusan distribusi meliputi pemenuhan pasar, pemilihan distributor, logistik, lokasi, transportasi, penyimpanan, mengelola saluran, dan tingkat jasa/layanan. (Saladin: 2003,hal 107)

2.3.3.1 Lokasi

Lokasi adalah aspek penting dalam strategi saluran distribusi. Lokasi yang baik menjamin tersedianya akses yang cepat, dapat menarik sejumlah besar konsumen dan cukup kuat untuk mengubah pola belanja dan pembelian konsumen.

Tujuan perencanaan lokasi untuk menentukan lokasi perusahaan sebaik mungkin agar beroperasi maupun berproduksi dengan lancar. Penentuan lokasi yang baik akan memberikan output kemampuan perusahaan (Tjiptono,2002,hal:186). Kemampuan tersebut diantaranya :

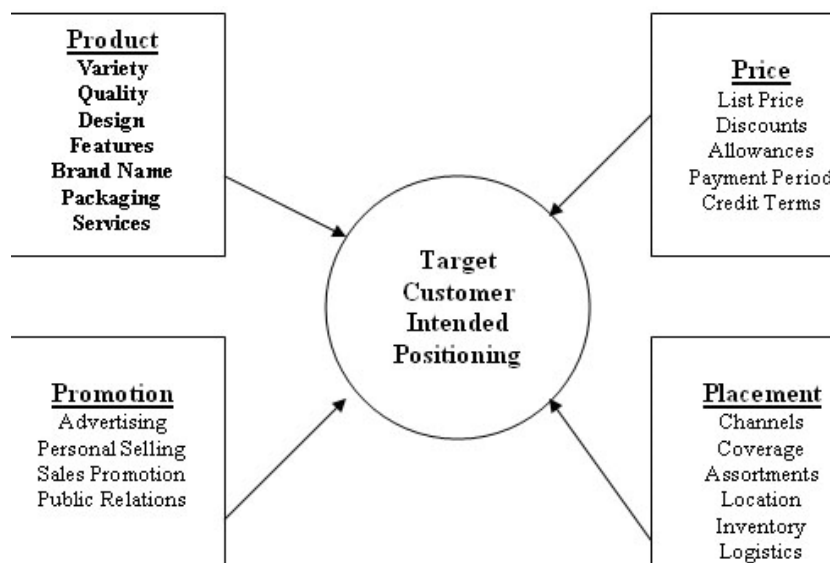
- Perusahaan mampu melayani konsumen dengan memuaskan
- Mendapatkan tenaga kerja berkinerja
- Dikemudian hari mampu memperluas diri

2.3.4 Promosi (*promotion*)

Menurut Kismono (2001, hal:347), promosi adalah usaha yang dilakukan pemasar untuk menghubungi pihak lain agar berpartisipasi dalam kegiatan pertukaran. Merupakan usaha komunikasi informasi yang bermanfaat tentang suatu perusahaan atau produk dan jasa untuk mempengaruhi pembeli potensial.

Menurut Kotler (2009,hal:263), Promosi adalah ramuan khusus dari iklan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat yang dipergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan iklan dan pemasarannya.

Beberapa Unsur Bauran Promosi (*promotion mix*) menurut Kotler (2005, hal:263) adalah periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat dan publisitas (*Public relation and publicity*), **Penjualan Pribadi** (*Personal Selling*), dan pemasaran langsung (*direct marketing*).



Marketing Mix (Kotler 2009)

Gambar 2.1

2.4 Segmentasi Pasar

Menurut Kasali(2003), Segmentasi adalah kegiatan membagi-bagi pasar (konsumen) ke dalam kelompok yang lebih *homogeny* dengan harapan akan diperoleh respons, seperti membeli, memakai, menerima, percaya, setia atau sejenisnya.

Menurut Kotler (2003) segmentasi pasar adalah “*Market segmentation is the process of breaking a heterogeneous group of potential buyer into smaller homogeneous groups of buyer, that is with relatively similar buying characteristics or needs*”

Jadi Segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup

Berdasarkan Kotler (2003), ada tiga variabel segmentasi utama, yaitu:

1. Segmentasi Geografis (*Geographic Segmentation*)

Segmentasi geografis dilakukan dengan membagi pasar ke dalam beberapa satuan geografis yang berbeda.

2. Segmentasi Demografis (*Demographic Segmentation*)

Segmentasi demografis dilakukan dengan membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berbeda berdasarkan variabel - variabel demografis.

3. Segmentasi Psikografis (*Psychographic Segmentation*)

Segmentasi psikografis dilakukan dengan membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan kelas social, kepribadian atau nilai.

2.5 Analisa Lingkungan Eksternal

2.5.1 Analisa Lingkungan Umum

Analisa lingkungan umum merupakan gabungan dari berbagai faktor yang mempengaruhi pertumbuhan suatu jenis industri dari luar secara umum dan terlepas dari faktor perusahaan.

Menurut Hill & Jones (2001, hal: 125), lingkungan umum dapat dikelompokkan dalam beberapa dimensi yang dikelompokkan ke dalam 6 segmen yaitu:

1. Faktor Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik suatu negara menjadi faktor penting bagi kelancaran sektor bisnis dan investasi. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negative bagi dunia bisnis, demikian pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik bisnis dapat berkembang dengan baik adalah:

- Undang-undang perburuhan
- Peraturan tentang perdagangan luar negeri
- Stabilitas pemerintah
- Sistem perpajakan

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi meletakkan landasan pemikiran dan evaluasi kepada ketersediaan sumber daya dan arah kebijakan ekonomi dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh berbagai segmentasi pasar, maka dalam perencanaan strategis setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dalam segmentasi masing-masing yang mempengaruhi industrinya.

Dalam menganalisa faktor ekonomi dapat mengacu pada faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Tingkat inflasi
- b. Suku bunga
- c. Investasi
- d. Siklus bisnis
- e. Produktivitas tenaga kerja

3. Faktor Sosial

Berkaitan dengan perilaku sosial dan nilai budaya yang berlaku dimasyarakat, termasuk faktor demografi. Keadaan sosial masyarakat yang bersifat dinamis dan berubah-ubah harus dapat diantisipasi oleh perusahaan. Faktor yang berpengaruh antara lain sikap/prilaku gaya hidup, adat istiadat dan kebiasaan maupun faktor demografi yang berkaitan dengan jumlah populasi, struktur usia, penyebaran geografis, percampuran etnis dan tingkat pendidikan.

4. Faktor Global

Dunia bisnis di dalam negeri selalu berorientasi dan berkaitan dengan adanya kecenderungan yang melanda masyarakat dalam negeri tersebut dalam mengikuti trend/gaya hidup komunitas dunia secara global akan sesuatu hal misalnya : mode, teknologi, gaya hidup, dll.

5. Faktor Teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dibidang bisnis maupun dibidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Setiap kegiatan bisnis dan industri harus selalu mengikuti perkembangan teknologi dan menerapkannya pada seluruh kegiatan dalam menghasilkan produk dan jasa. Agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, maka harus memperhatikan faktor-faktor seperti :

- a. Bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para karyawan
- b. Masa keusangan teknologi
- c. Harga

6. Faktor Ekologi

Ekologi yaitu ilmu tentang hubungan keselarasan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya (hewan dan tumbuhan) dengan komponen alam lainnya. Hubungan ini harus berjalan dengan serasi, selaras dan seimbang. Manusia harus dapat mengolah potensi yang dimiliki alam dan menghindari ancaman akan hal-hal yang dapat menyebabkan kerusakan lingkungan seperti

polusi, *green house effect* dll. Faktor ekologi berkaitan dengan persediaan bahan mentah dan hasil bumi, ketersediaan energi dan masalah lingkungan lainnya.

2.5.2 Analisis lingkungan industri

Industri merupakan suatu kelompok perusahaan yang menawarkan suatu produk atau kelas dari suatu produk yang mempunyai hubungan substitusi yang dekat. Jadi analisis lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada.

Porter (1980) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang biasa disebut Porter's Five Forces Model.



Gambar 2.2

(Sumber :Thomson Jr, Strickland, & Gamble, 2010)

Kelima aspek yang membentuk Porter's *five forces model* untuk strategi bersaing adalah sebagai berikut:

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Hambatan terhadap pendatang baru ke dalam industri dimana pendatang baru akan menambah kapasitas dalam industri. Hambatan tersebut sangat berpengaruh terhadap pendatang baru yang dapat mempengaruhi kondisi persaingan dalam industri ini. Faktor-faktor yang dapat menjadi hambatan seperti diferensiasi produk dan servisnya, saluran distribusi, modal perusahaan, dan lain-lain.

Dalam hal ini perusahaan yang tidak ikut bersaing tetapi mempunyai kemampuan untuk masuk dan bersaing dalam industri tertentu dan yang sudah ada didalam industri berusaha menghalangi kedatangan perusahaan baru yang dapat menurunkan profit mereka.

2. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang beroperasi di dalam industri. Persaingan terjadi karena mereka saling bersaing memperebutkan posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk baru, media iklan, dan strategi lainnya. Dimana faktor-faktor persaingan diantara perusahaan dalam industri sebagai berikut :

1. Jumlah pesaing dalam industri sangat banyak dengan ukuran dan kekuatan masing-masing perusahaan sama dan memiliki tujuan yang sama
2. Pertumbuhan industri melambat
3. Tidak ada diferensiasi atas produk atau servis

4. Harga produk yang tinggi dengan kualitas yang rendah
5. Penambahan kapasitas dalam jumlah yang besar

Persaingan dalam industri tergantung pada *demand condition* dimana jumlah industri sejenis yang bersaing dalam memperebutkan *demand* yang ada dan juga *competition structure* yang terdiri *fragmented industry* yaitu dikuasai industri berskala kecil (jumlah banyak) dan *consolidated industry* yaitu seperti oligopoli atau monopoli selain itu adanya tingkat kesulitan bila ingin merubah atau menjual alat yang ada, biaya yang tinggi bila keluar dari industri seperti biaya PHK, adanya alasan yang kuat untuk tidak keluar dari industri yang sudah dijalani dan kemungkinan tidak dapat melakukan *diversifikasi*.

3. Ancaman dari Produk Substitusi

Adanya produk pengganti yang dapat mempengaruhi pola pembelian konsumen sehingga konsumen memiliki banyak pilihan yang akan menyebabkan adanya pengembangan produk sehingga harga menjadi semakin kompetitif. Sebagai contoh produk substitusi yaitu baja substitusinya fiber atau plastik, keramik substitusinya granite atau karpet, dan lain-lain.

4. Kekuatan Pembeli

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya tawar menawar pembeli adalah pembelian dalam jumlah yang besar, jumlah pembeli yang relatif banyak dengan demikian perusahaan pesaing akan memberikan suatu pelayanan atau garansi untuk menarik konsumen. Daya tawar menawar akan tinggi jika produk yang dipasarkan dan ditawarkan kepada konsumen tidak unik dalam arti standard dan kualitas dari produk tidak terlalu tinggi berdasarkan asumsi pembeli.

Pembeli (*buyers*) dapat terdiri dari pemakai langsung (*end users*), *retailer*, dan *wholesalers*, dimana pembeli dapat meminta harga rendah atau *service* yang lebih baik ini akan terjadi karena pembeli sedikit tetapi penjualnya banyak atau sebaliknya perusahaan lebih kuat menentukan harga, bila kedudukan pembeli lebih lemah.

5. Kekuatan *Supplier*

Adanya tawar menawar dengan pemasok akan mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri yaitu pada saat jumlah pemasok sangat banyak, jumlah produk substitusi sedikit dan biaya yang timbul akibat penggantian bahan baku sangat tinggi. Cara terbaik adalah antara pemasok dan perusahaan bekerja sama dalam hal negosiasi harga, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, pengiriman yang tepat waktu, mengurangi biaya persediaan dengan demikian baik pihak pemasok maupun perusahaan akan mendapatkan untung secara bersama.

Pemasok dapat dikatakan memiliki posisi tawar menawar yang tinggi jika:

1. Jumlah pemasok atau *supplier* sangat sedikit atau kecil.
2. Produk yang dihasilkan oleh pemasok sangat unik atau sulit diperoleh/disubstitusi serta sangat penting bagi perusahaan.
3. Industri atau pelanggan yang membutuhkan bahan baku dari pemasok bukan merupakan industri atau pelanggan yang penting.
4. Perusahaan industri dianggap kurang begitu penting bagi *supplier*.
5. Sangat bergantung pada produk *supplier* (produk khusus).
6. Ancaman akan melakukan integrasi vertikal.

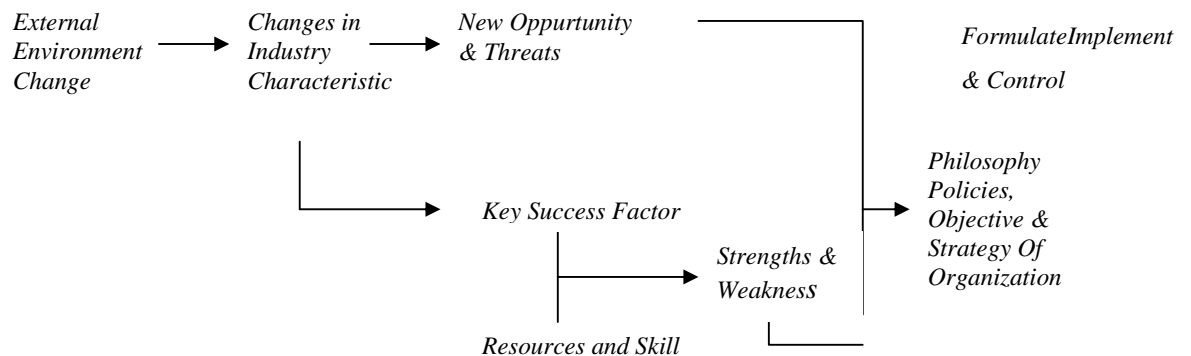
2.6 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal organisasi adalah sejumlah besar faktor yang mempengaruhi perusahaan secara langsung, baik itu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi. Alat untuk menganalisis lingkungan internal organisasi ini adalah analisis SWOT.

2.6.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi secara sistematis atas faktor-faktor yang merupakan *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal perusahaan dihadapkan dengan *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) eksternal perusahaan. Pembuat strategi perusahaan akan berusaha memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Apabila ini dapat dilakukan dengan baik, maka akan dapat dihasilkan strategi perusahaan yang efektif.

Kerangka Kerja Analisa SWOT Dalam Suatu Perusahaan



Gambar 2.3

Sumber: Boseman & Phatak, 1989

Dari gambar diatas terlihat bahwa analisis SWOT dimulai dengan melakukan analisis terhadap perubahan lingkungan eksternal misalnya: faktor ekonomi, sosial, budaya, politik dan lain sebagainya. Selanjutnya analisis dilanjutkan terhadap perubahan dari karakteristik industri yang mempengaruhi perubahan tersebut, yang mana hal ini akan mempengaruhi faktor kunci sukses perusahaan. Kunci sukses perusahaan dikaitkan atau dihubungkan dengan sumber daya dan keahlian yang dipunyai oleh perusahaan, sehingga akan didapatkan kekuatan dan kelemahan yang dipunyai perusahaan. Berdasarkan peluang dan ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal perusahaan serta dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan perusahaan seperti diuraikan diatas maka dilakukan formulasi, implementasi dan kontrol terhadap misi, filosofi, kebijakan, tujuan serta strategi dari perusahaan.

2.6.1.1 Kekuatan

Kekuatan adalah keuntungan relatif yang dipunyai oleh perusahaan dibandingkan dengan pesaing dari perusahaan. Kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan yang membedakan dari pesaing lainnya akan menjadi keuntungan komparatif dalam pemasaran produk atau jasa perusahaan. Kekuatan bersumber dari sumber daya dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

2.6.1.2 Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau tidak efisiennya salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hal ini juga dapat diartikan sebagai kompetensi

yang dimiliki oleh perusahaan hampir sama dengan pesaing lainnya yang akan mengurangi efektivitas perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa.

2.6.1.3 Peluang

Peluang atau kesempatan adalah keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan dalam suatu situasi di lingkungan eksternal perusahaan. Perubahan dalam hal segmentasi, teknologi, peraturan, hubungan dengan pemasok yang telah diantisipasi merupakan peluang atau kesempatan perusahaan.

2.6.1.4 Ancaman

Ancaman adalah suatu kondisi yang merugikan perusahaan yang meliputi: masuknya pesaing, teknologi baru, pertumbuhan negatif, perubahan peraturan dan lain lain. Ancaman dapat merupakan hambatan bagi perusahaan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang.

2.7 TOWS Matrix

TOWS matrix adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk menciptakan faktor strategis perusahaan. Bagaimana peluang dan ancaman dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. TOWS matrix akan memberikan empat set dari strategi alternative bagi perusahaan.

Faktor Strategis	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>THREATS (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT

Tabel 2.1 TOWS Matrix

(Sumber : Fred R David 2003)

2.7.1 Strategy SO (*Strength – Opportunities*)

Strategi ini diformulasikan berdasarkan perilaku perusahaan, yang didesain dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memperoleh kesempatan yang tercipta dari keadaan lingkungan.

2.7.2 Strategy WO (*Weakness – Opportunities*)

Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kesempatan yang disediakan oleh lingkungan agar kelemahan perusahaan dapat diminimalisir sekecil mungkin.

2.7.3 Strategy ST (*Strength – Threat*)

Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi 2 ancaman akibat dari lingkungan sekitar.

2.7.4 Strategy WT (*Weakness – Threat*)

Strategi ini diformulasikan untuk menghadapi dan mengurangi dampak dari ancaman serta mengurangi resiko kerusakan dari kelemahan.

2.8 EFE Matriks

EFE (*an external factor evaluation*) matriks menurut Fred R David(2003) adalah salah satu alat untuk mengevaluasi kondisi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, aspek legal, perkembangan teknologi dan aspek kompetitif lainnya. Terdapat 5 langkah dalam membuat EFE matriks yaitu :

1. Identifikasi dan buat daftar faktor–faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya.
2. Beri bobot nilai dengan interval dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah total bobot dari semua faktor tersebut harus sama dengan 1 (satu).
3. Beri nilai rata–rata tertimbang (rating) untuk masing-masing faktor tersebut yang mencerminkan efektifitas strategi perusahaan dalam memberikan tanggapan atau respon terhadap faktor–faktor eksternal tersebut. Rating 4 = respon tinggi, rating 3 = diatas rata–rata, rating 2 = rata – rata, rating 1 = rendah.
4. Kalikan nilai rata-rata tertimbang (rating) dari tiap faktor tersebut dengan bobotnya masing.
5. Jumlahkan hasil perkalian tersebut menjadi total nilai rata–rata tertimbang (total score). Jumlah tertinggi dari total nilai rata–rata tertimbang (total score) tersebut adalah 4,0 (empat), jumlah terendah adalah 1,0 (satu), dan jumlah rata-rata adalah 2,5 (dua koma lima). Bila jumlah tersebut adalah 4,0 menandakan bahwa perusahaan sangat mampu menerjemahkan

peluang–peluang yang ada menjadi strategi perusahaan, serta menjalankan strategi perusahaan untuk mengurangi potensi ancaman terhadap perusahaan. Bila jumlah tersebut adalah 1,0 menandakan perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan tidak mampu mengurangi ancaman terhadap perusahaan.

2.9 IFE Matriks

IFE (*an internal factor evaluation*) matriks menurut Fred R David (2003) adalah salah satu alat untuk menilai dan mengevaluasi posisi kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan yang meliputi penilaian terhadap area–area fungsional maupun hubungan diantara area–area fungsional tersebut. Penilaian yang objektif sangat diperlukan dalam mengembangkan IFE matriks dan metode ini harus dipandang sebagai salah satu pendekatan ilmiah.

Dalam membaca IFE matriks ini juga diperlukan pemahaman data aktual atas faktor–faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut ini langkah – langkah dalam membuat IFE matriks yaitu :

1. Identifikasi dan buat daftar faktor–faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan yang langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya.
2. Beri bobot nilai dengan interval dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Dan jumlah total bobot dari semua faktor tersebut harus sama dengan 1 (satu).
3. Beri nilai rata–rata tertimbang (rating) untuk masing–masing faktor–faktor tersebut yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

Dimana nilai rating 4 = sangat kuat, rating 3 = cukup kuat, rating 2 = cukup lemah, dan rating 1 = sangat lemah.

4. Kalikan nilai rata-rata tertimbang (rating) dari tiap-tiap faktor tersebut dengan bobotnya masing-masing.
5. Jumlahkan hasil perkalian tersebut menjadi total nilai rata-rata tertimbang (total score). Jumlah tertinggi dari total nilai rata-rata tertimbang tersebut adalah 4,0 (empat), jumlah terendah adalah 1,0 (satu), dan jumlah rata-rata adalah 2,5 (dua koma lima). Bila jumlah tersebut adalah diatas 2,5 menandakan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat, bila jumlah tersebut adalah dibawah 2,5 menandakan bahwa perusahaan mempunyai internal yang lemah.

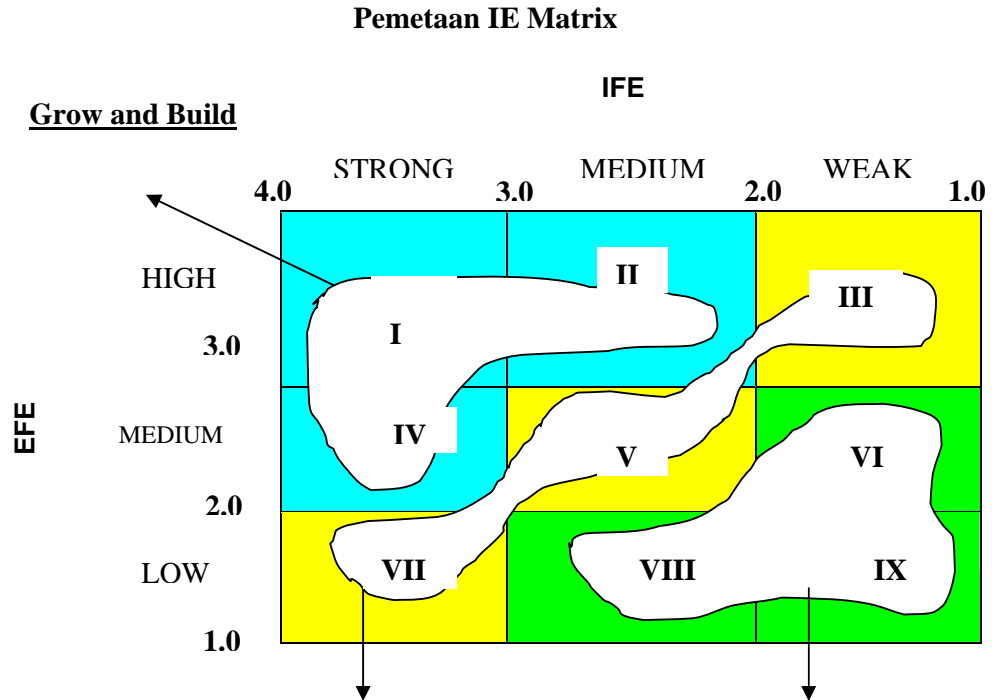
2.9.1 IE Matriks

IE (*Internal External*) Matriks menurut Fred R David (2003) adalah salah satu alat analisis yang menggabungkan teknik analisis EFE matrix dan IFE matriks. Total nilai rata-rata tertimbang dari IFE matrix akan dipetakan di koordinat X, sedangkan total nilai rata-rata tertimbang dari EFE matrix akan dipetakan di koordinat Y.

Untuk koordinat X (IFE matriks) yang mempunyai total nilai rata-rata tertimbang sebesar 1 sampai dengan 1,99 berarti perusahaan pada posisi lemah, nilai rata-rata tertimbang (rating) dari 2 sampai 2,99 berarti perusahaan pada posisi rata-rata, dan nilai rata-rata tertimbang (rating) dari 3 sampai 4 berarti perusahaan pada posisi kuat.

Untuk koordinat Y (EFE matriks) yang mempunyai nilai rata-rata tertimbang (rating) sebesar 1 sampai dengan 1,99 berarti perusahaan berada pada posisi tinggi, nilai rata-rata tertimbang dari 2 sampai 2,99 berarti perusahaan berada pada posisi sedang, dan nilai rata-rata tertimbang dari 3 sampai 4 berarti perusahaan berada pada posisi rendah.

IE matriks dibagi menjadi 3 bagian, dimana masing-masing bagian mempunyai implikasi strategi tersendiri. Untuk bagian pertama (kuadran I, II, III) dapat dinamakan wilayah “Grow and Build”, strategi yang akan dijalankan adalah strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Untuk bagian pertama ini juga dapat dijalankan dengan strategi integrasi yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal. Bagian kedua (kuadran III, V, VII) dapat dinamakan wilayah “Hold and maintain”, strategi yang akan dijalankan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Bagian ketiga (kuadran VI, VIII, IX) dapat dinamakan wilayah “Harvest or Divest”, strategi yang akan dijalankan adalah strategi likuidasi, divestasi, dan pengurangan usaha. Berikut ini adalah grafik pemetaan IE matrix



Sumber: Fred R **Hold and Maintain** ement, English **Harvest or Divest** ..
Inc, 2001

Gambar 2.4

Posisi *Grow and Build*

Langkah – langkah yang diambil:

- *Market penetration, market development, product development*
- *Backward integration, forward integration, horizontal integration*
- *Mergers, strategic alliances*

Posisi *Hold and Maintain*

Langkah – langkah yang diambil:

- *Market penetration and product development*

Posisi *Harvest or Divest*

Langkah – langkah yang diambil:

- *Turnaround, Divestment, Liquidation*

2.10 QSPM Matriks

QSPM (*the quantitative strategic planning matriks*) menurut Fred R David (2003) adalah alat yang dapat direkomendasikan bagi para peneliti strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif berdasarkan *relative attractiveness* secara objektif dan berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal–eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Matriks ini akan menentukan strategi terbaik yang akan diambil berdasarkan critical success factor yang telah diidentifikasi sebelumnya (SWOT dan IE) yang mencakup faktor internal dan eksternal. Seperti juga alat analisis lainnya, QSPM matriks memerlukan analisa yang objektif.

Langkah – langkah untuk menyusun QSPM matriks adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi *critical success* factor baik dari *eksternal* (kesempatan dan ancaman) maupun dari *internal* (kekuatan dan kelemahan). Informasi ini dapat diambil dari matrix IFE dan EFE.
2. Tentukan nilai rata-rata tertimbang sesuai dengan matrix IFE dan EFE, letakkan nilai tersebut disebelah kanan kolom *critical success factor* (internal dan eksternal faktor).
3. Analisa evaluasi dan pilih rekomendasi strategi dari TOWS, dan IE yang relevan dengan kondisi perusahaan.

4. Beri bobot *attractiveness scores* (AS) pada masing – masing critical success factor dengan nilai 1 = tidak menarik (not attractive), 2 = menarik (somewhat attractive), 3 = cukup menarik (reasonably attractive), 4 = sangat menarik (highly attractive).
5. Hitung attractiveness scores (TAS). TAS didapat dari hasil perkalian antara nilai rata-rata tertimbang dengan bobot masing–masing critical success factor.
6. Hitung dan jumlahkan TAS dari masing–masing strategi.

2.11 Metode Pemilihan Strategi

Dalam pemilihan strategi digunakannya alat yang akan membantu untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengambil kesimpulan strategi yang akan diambil dimana adanya tahapan yang menganalisa dan menyimpulkan data atau informasi yang diperlukan untuk menyusun formulasi strategi (*stage 1*).

Untuk tahapan ini alat analisa yang dipakai adalah EFE matrix dan IFE matrix. Untuk tahapan yang menitikberatkan perhatian kepada alternatif – alternatif yang cocok berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan (*stage 2*), dimana alat analisa yang dipakai adalah, IE matriks, dan

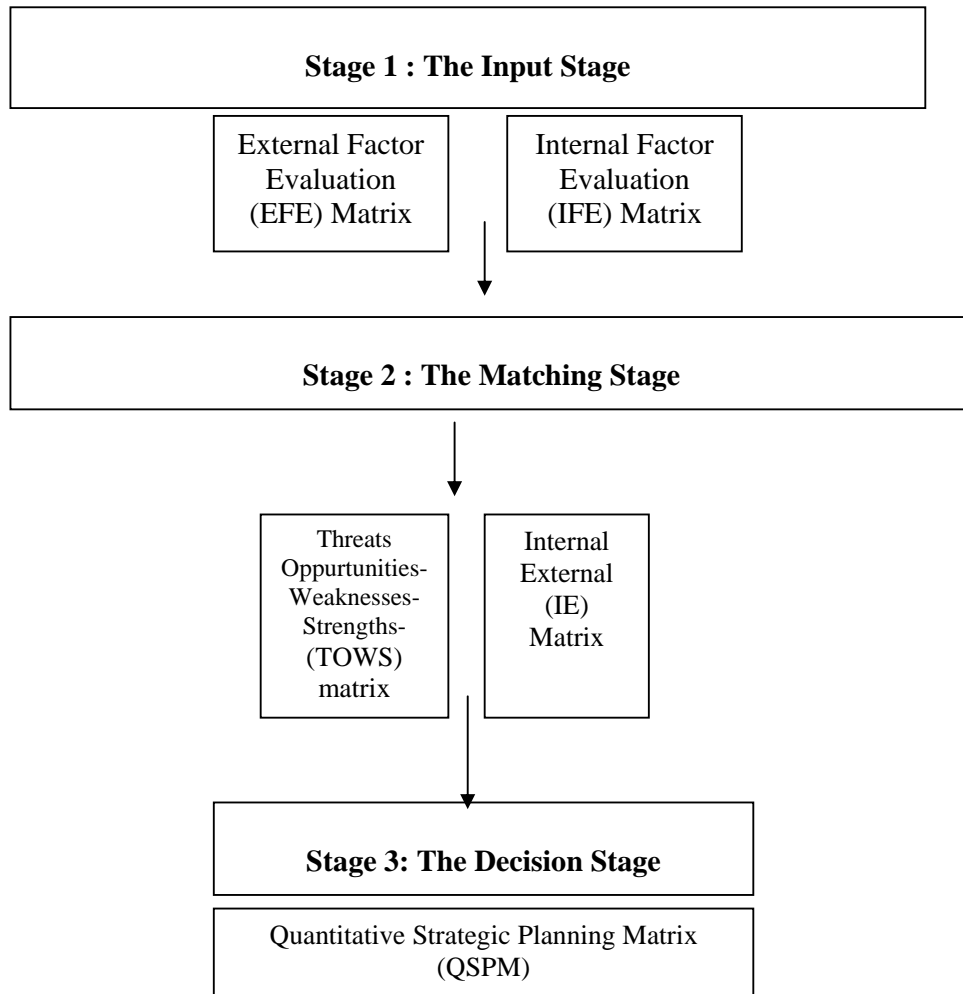
Tahapan berikutnya adalah yang menyimpulkan serangkaian alternatif strategi dengan memilih atau menseleksi strategi yang terbaik dengan menggunakan QSPM matriks (*stage 3*)

Di mana alat analisis yang digunakan tersebut merupakan proses analisa dengan mempergunakan angka-angka yang memerlukan penilaian secara objektif, argumentasi, akuntabilitas, dan harus dapat dipertanggungjawabkan.

Namun demikian teknik analisa tersebut juga memiliki kelemahan yaitu kesalahan dalam hal skala prioritas dalam hal penentuan analisa yang berupa angka-angka.

Teknik analisa ini juga menyebabkan kekurangan dalam hal diskusi, argumentasi yang biasa dipakai untuk menguji kelayakan dari suatu strategi, sehingga dengan tanpa informasi, data dan analisa yang objektif, penilaian yang bias secara personal, politik, emosi, kepribadian akan menyebabkan kesalahan dalam penentuan bobot atau nilai rata-rata tertimbang dalam setiap faktor yang dianalisa. Berikut ini gambar kerangka kerja analisa formulasi strategi.

Kerangka Kerja Analisa Formulasi Strategi



Gambar 2.5

Sumber: Fred R David, Strategic Management, , Prentice Hall Inc, 2003

2.12 Strategi Umum

Dalam istilah populernya dinamakan strategi generik yang dikembangkan oleh Porter (1985) dalam buku David (2003) dimana para ahli perencanaan manajemen perusahaan yakin bahwa setiap strategi jangka panjang haruslah dikaitkan pada usaha perusahaan dalam mencari keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik yaitu:

1. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya ini menitikberatkan pada pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi. Dimana strategi ini menghasilkan produk dengan biaya serendah mungkin dalam industri dengan menerapkan teknologi dalam upaya menekan biaya, pengurangan biaya operasional dan menggunakan suatu teknik penjualan dalam usaha menghasilkan laba yang besar. Keberhasilan strategi ini sangat mengandalkan keunggulan biaya dan kemampuan perusahaan dalam upaya mencapai dan mempertahankan posisi baik dalam hal memiliki pemasok yang dapat diandalkan dalam pengadaan bahan baku juga meningkatkan market share dengan memperoleh posisi yang dominan dalam pasar, sehingga dengan penerapan strategi ini harus mampu menggunakan keunggulan biaya untuk dapat menawarkan harga jual yang lebih murah dengan tetap mendapatkan profit yang tinggi dan jumlah atau volume penjualan yang besar.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan atau pembeli yaitu dengan berusaha menciptakan dan memasarkan produk yang mempunyai keunikan atau ciri tertentu untuk berbagai jenis pelanggan yang bervariasi.

Dengan memiliki suatu keunikan terhadap produk atau jasa yang dimiliki perusahaan berarti memberikan suatu kelebihan buat perusahaan untuk dapat menambah nilai tambahan pada produk yang dijual. Selain atribut produk dan jasa juga dari sisi saluran distribusi yang memiliki keunggulan khusus dapat menciptakan suatu hambatan bagi produk pesaing dipasaran.

2 Strategi Fokus

Strategi ini dilakukan untuk memperoleh daya tarik yang khusus bagi satu atau lebih kelompok pelanggan atau pembeli dari kalangan industri dengan menitikberatkan pada faktor biaya atau diferensiasi produk. Dengan berusaha untuk melayani kebutuhan dari setiap segmentasi pasar. Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung melayani area geografis dan memusatkan perhatian pada keinginan pembeli dari setiap segmen, persediaan produk, dan pelayanan yang sesuai dengan selera konsumen dari semua tingkatan.

2.13 STRATEGI UTAMA

Strategi utama ini merupakan suatu arah dari kebijakan strategis perusahaan yang akan dicapai untuk jangka waktu panjang dan sering disebut sebagai strategi bisnis, dimana strategi ini digunakan untuk mengarahkan dan mendasari koordinasi dari setiap fungsi yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjang perusahaan.

Menurut David (2003) terdapat 13 strategi utama dalam manajemen strategis yaitu :

1. Integrasi ke Depan

Mengembangkan usaha melalui pengendalian terhadap saluran distribusi baik sebagian maupun seluruhnya (akuisisi). Contoh langkah integrasi ke depan yang cukup berhasil adalah melalui program penjualan franchising, karena biaya yang dikeluarkan relatif kecil dengan hasil yang memuaskan (bergabung dengan retailer).

2. Integrasi ke Belakang

Mengembangkan usaha melalui pengendalian atau penguasaan langsung terhadap perusahaan pemasok, strategi ini dilakukan dalam kondisi dimana biaya bahan baku dari pemasok sekarang sangat tinggi dan tidak dapat memenuhi kebutuhan dari perusahaan (bergabung dengan pemasok).

3. Integrasi Horisontal

Mengembangkan usaha melalui penguasaan dan kepemilikan sebagian maupun seluruhnya secara langsung terhadap perusahaan pesaing. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan tercapainya target skala ekonomi yang lebih efisien, disamping transfer keahlian maupun kompetensi perusahaan pesaing.

4. Penetrasi Pasar

Strategi untuk meningkatkan *market share* produk atau jasa yang ada sekarang di pasar yang sudah ada dengan teknik-teknik pemasaran. Strategi ini bisa berupa menambah *personal sales* dalam tim pemasaran,

meningkatkan anggaran promosi, ataupun peningkatan promosi untuk produk–produk tertentu.

5. Pengembangan pasar

Strategi untuk memasarkan atau memperkenalkan produk atau jasa produk kepada pelanggan yang baru di pasar secara geografis. Strategi ini dapat dilakukan dengan menambah saluran distribusi ke wilayah–wilayah pasar yang baru secara geografis.

6. Pengembangan Produk

Strategi untuk meningkatkan sales dengan cara memperbaiki dan memperbaharui produk atau jasa yang sudah ada atau memperkenalkan produk yang baru. Strategi ini biasanya memerlukan anggaran penelitian dan riset yang cukup besar.

7. Diversifikasi Terpusat

Mengembangkan usaha untuk menciptakan produk atau jasa yang baru namun masih mempunyai kaitan dengan produk atau jasa yang lama.

8. Diversifikasi Horisontal

Mengembangkan usaha dengan menciptakan produk atau jasa yang sama sekali baru dan tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang lama. Produk atau jasa yang baru tersebut akan dipasarkan kepada pelanggan yang sudah ada, karena perusahaan telah mengerti dan mengenal kebutuhan pelanggan yang sudah ada.

9. Diversifikasi Konglomerasi

Mengembangkan usaha baru dengan menciptakan produk atau jasa yang baru yang sama sekali tidak berhubungan dengan produk atau jasa

yang sudah ada. Pengembangan usaha tersebut biasanya terjadi pada perusahaan raksasa melalui akuisisi bisnis berdasarkan peluang investasi yang memberi harapan laba yang paling memadai.

10. Kerjasama Usaha

Kerjasama dua atau lebih perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan posisi daya saing atau sinergi usaha oleh perusahaan yang melakukan joint venture tersebut. Kerjasama ini terbentuk atas dasar kebutuhan seperti kerjasama sumber daya (material, modal, teknologi) maupun kerjasama fungsional (produksi, pemasaran).

11. Penyusutan Usaha

Strategi untuk menyusutkan operasi usaha yang bertujuan untuk mempertahankan hidup yang dikarenakan kondisi penjualan dan keuntungan yang semakin menurun. Strategi ini juga bertujuan untuk memperkuat kemampuan perusahaan untuk dapat bangkit kembali ke masa yang akan datang bila kondisi perusahaan menjadi lebih sehat dan baik. Beberapa kegiatan yang dilakukan untuk menunjang strategi ini adalah pengurangan biaya, pengurangan aset, dan pengurangan pelanggan atau pasar.

12. Divestasi

Strategi perusahaan dengan cara menjual sebagian usaha dengan maksud agar dapat bertahan atau berkembang pada bagian usaha yang lainnya. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan modal untuk kegiatan investasi atau akuisisi di bidang usaha yang lain. Divestasi ini dapat dilakukan pada saat kondisi perusahaan memerlukan tambahan modal atau keuangan.

13. Likuidasi

Strategi untuk menghentikan kegiatan perusahaan secara keseluruhan dengan cara menjual kekayaan perusahaan menurut nilai aset, strategi ini dilakukan karena kondisi perusahaan dari semua faktor adalah tidak sehat dan tidak dapat dipertahankan lagi, kebijakan ini lebih baik bila dibandingkan dengan kerugian yang akan tercipta secara terus-menerus bila perusahaan tersebut dipaksa untuk tetap dipertahankan.