

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Kesuksesan finansial pada suatu bisnis sering bergantung pada kemampuan pemasaran. Finansial, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis lainnya tidak akan berarti jika tidak ada cukup permintaan akan produk. Oleh karena itu, pemasaran memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu bisnis. Berikut beberapa definisi mengenai pemasaran menurut para ahli.

Menurut AMA yang dikutip oleh Kotler dan Keller mengemukakan definisi pemasaran sebagai berikut.

“Pemasaran adalah suatu fungsional organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.”¹

Kemudian, Basu Swasta yang dikutip oleh Sunyoto mengemukakan bahwa, “Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi.”²

¹ Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ke-13. Jakarta: Erlangga. hal. 5

² Sunyoto, Danang. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi, dan Kasus)*. Yogyakarta: CAPS. hal. 18

Menurut Herman Kertajaya, “Pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan *values* dari satu inisiator kepada *stakeholder*-nya.”³

Jadi, dapat disimpulkan bahwa definisi pemasaran erat kaitannya dengan serangkaian proses dalam menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pasar sasaran dengan cara yang menguntungkan organisasi yang dapat dilakukan dengan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide.

2.1.2 Pengertian Pemasaran Jasa

Sejalan dengan perkembangan peradaban kehidupan masyarakat, pemasaran kini mengalami perkembangan yang pesat. Pemasaran tidak hanya sebatas pemasaran barang yang bersifat fisik, tetapi juga sudah menyentuh pada pemasaran jasa. Berikut beberapa definisi menurut para ahli mengenai jasa.

Menurut Stanton yang dikutip oleh Danang Sunyoto mendefinisikan jasa sebagai “Kegiatan yang dapat diidentifikasi, yang bersifat tak teraba, yang direncanakan untuk pemenuhan kepuasan pada pelanggan.”⁴

Menurut Philip Kotler yang dikutip Danang Sunyoto mengemukakan jasa sebagai “Setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun.”⁵

Jadi, berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan tindakan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang bersifat tidak berwujud, tidak mengakibatkan kepemilikan apapun untuk pemenuhan kepuasan pelanggan.

³ Alma, Buchari. 2013. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta. hal. 3

⁴ Sunyoto, Danang. Op Cit hal. 186

⁵ Ibid. hal. 187

Kemudian, definisi pemasaran jasa menurut ahli adalah sebagai berikut.

Christopher Love Lock dan Lauren K Wright yang dikutip oleh Adam mengemukakan bahwa.

“Pemasaran jasa adalah bagian dari sistem jasa secara keseluruhan dimana perusahaan tersebut memiliki sebuah bentuk kontak dengan pelanggannya, mulai dari pengiklanan hingga penagihan, hal itu mencakup kontak yang dilakukan pada saat penyerahan jasa.”⁶

2.1.3 Strategi Pemasaran

1. Pengertian Strategi Pemasaran

Pemasaran yang baik telah menjadi elemen yang semakin vital untuk kesuksesan bisnis yang mana pemasaran yang baik ini bukan secara kebetulan, melainkan hasil dari perencanaan dan pelaksanaan yang cermat. Berikut beberapa definisi para ahli mengenai strategi pemasaran.

Menurut Tull dan Kahle yang dikutip oleh Fandy Tjiptono mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut.

“Strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran bersangkutan.”⁷

⁶ Adam, Muhammad. 2015. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta. hal. 3

⁷ Tjiptono, Fandy. 2015. *Strategi Pemasaran*. Edisi ke-4. Yogyakarta: Andi. hal. 17

Kotler dan Armstrong yang dikutip oleh Nana Herdiana A. mengemukakan definisi strategi pemasaran sebagai berikut. “Strategi pemasaran adalah logika pemasaran di mana unit bisnis berharap untuk mencapai tujuan pemasarannya.”⁸

Sedangkan menurut Gultinan dan Gordon yang dikutip oleh Danang Sunyoto, “Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu.”⁹

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pengembangan keunggulan bersaing melalui program-program pemasaran yang spesifik untuk melayani permintaan pasar target tertentu.

2. Konsep Strategi Pemasaran

Dalam mengembangkan strategi apapun tentunya seorang manajer produk harus membahasnya dengan pihak-pihak yang banyak mengetahui, yang kerjasamanya menentukan sukses atau gagalnya strategi tersebut. ia akan menghubungi manajer penjualan untuk menjajagi tersedianya dukungan tenaga penjualan dan juga manajer keuangan untuk mencari kepastian mengenai cukup tersedianya dana yang akan dibutuhkan, dsb. Pernyataan mengenai strategi di atas menggambarkan dalam garis besar unsur-unsur pemasaran yang akan digunakan oleh seorang manajer meraih sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam perencanaan strategisnya, pemasaran mencakup usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok, yaitu bisnis apa yang akan digeluti, dan bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan kompetitif atas dasar

⁸ Abdurrahman, Herdiana Nana. 2015. *Manajemen Strategi Pemasaran*. Bandung: CV Pustaka Setia. hal. 16

⁹ Sunyoto, Danang. 2015. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS. hal. 2

perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran. Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan di masa mendatang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Corey, strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait, yaitu pemilihan pasar, perencanaan produk, penetapan harga, sistem distribusi, dan komunikasi pemasaran (promosi).¹⁰

3. Macam-macam Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi berbagai macam, di antaranya¹¹: (1) *marketing strategies*, berfokus pada variabel-variabel pemasaran seperti segmentasi pasar, identifikasi dan seleksi pasar sasaran, *positioning*, *branding*, bauran pemasaran; (2) *marketing element strategies*, meliputi unsur individual bauran pemasaran, misalnya strategi promosi ‘*pull versus push*’, strategi distribusi ‘intensif, selektif atau eksklusif’, dan strategi penetapan harga ‘harga penetrasi versus *skimming price*’; serta (3) *product-market entry strategies*, mencakup strategi merebut, mempertahankan, ‘memanen’ atau melepas pangsa pasar.

2.1.4 STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)

STP adalah salah satu dimensi pemasaran dalam STV (*Strategy Tactic Value*) *triangle* berupa strategi yang dilakukan untuk memenangkan *mind share*, yakni menanamkan nama lembaga beserta produknya dibenak konsumen, ini bertujuan untuk mencapai *how to win the market*.

¹⁰ Ibid hal. 4-5

¹¹ Tjiptono, Fandy. Loc Cit

Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)¹²

1. *Segmentation*

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

Pada pasar bisnis, segmentasi dapat dilakukan dengan berdasarkan kategori-kategori berikut ini.¹³

- a. Demografis, yakni industri, ukuran perusahaan, lokasi.
- b. Variabel operasi, yakni teknologi, status pengguna atau non pengguna, kapabilitas pelanggan.
- c. Pendekatan pembelian, yakni organisasi fungsi pembelian, struktur kekuatan, sifat dari hubungan yang ada, kebijakan pembelian umum, kriteria pembelian.
- d. Faktor situasional, yakni urgensi, aplikasi spesifik, ukuran atau pesanan.
- e. Karakteristik pribadi, yakni kemiripan penjual-pembeli, sikap terhadap risiko, loyalitas.

2. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

3. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan positioning ini adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

¹² Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka. hal. 102

¹³ Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. Op Cit hal. 248

2.1.5 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Marketing mix adalah salah satu dimensi pemasaran dalam STV *Triangle* berupa taktik yang dilakukan untuk memenangkan *market share*. Hal ini dilakukan untuk mengusahakan penguasaan pasar atau *how to penetrate a market*.

Adam mendefinisikan *marketing mix* sebagai berikut.

“*Marketing mix* adalah *controllable marketing variables* yang saling terkait, dibaurkan, diorganisir dan digunakan dengan tepat, sehingga perusahaan dapat mencapai *marketing objective*-nya dengan efektif, sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.”¹⁴

Berikut tujuh elemen bauran pemasaran jasa yang dikenal dengan istilah *7P* menurut Kotler yang dikutip oleh Adam.¹⁵

1. Produk (*product*)

Menurut Kotler, “Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan di pasar, untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk terdiri atas barang, jasa, pengalaman, *events*, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi, dan ide.”¹⁶ Produk dibagi menjadi empat kategori meliputi barang nyata, barang nyata disertai dengan jasa, jasa utama yang disertai dengan barang dan jasa tambahan, dan murni jasa

2. Harga (*price*)

Menurut Buchari Alma, “Harga adalah nilai suatu produk yang dinyatakan dengan uang”.¹⁷ Keputusan penentuan harga sangat signifikan di dalam penentuan nilai/manfaat yang dapat diberikan kepada pelanggan dan memainkan peranan penting dalam gambaran kualitas dari jasa.

¹⁴ Adam, Muhammad. Op Cit hal. 26

¹⁵ Ibid hal. 26-40

¹⁶ Alma, Buchari. 2013. Op Cit hal. 139

¹⁷ Ibid hal. 169

3. Saluran Distribusi (*place*)

Distribusi jasa adalah proses penyampaian jasa dari penyedia jasa pada pasar yang dituju. Penyampaian jasa ini dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung.¹⁸ Dalam hal pelanggan mendatangi penyedia jasa, maka letak lokasi menjadi sangat penting sedangkan penyedia jasa mendatangi pelanggan, maka letak lokasi menjadi tidak begitu penting meskipun perlu dipertimbangkan pula kedekatan terhadap pelanggan untuk menjaga kualitas jasa.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan suatu aktivitas marketing untuk mengomunikasikan informasi tentang perusahaan dan produknya kepada konsumen, sehingga menciptakan permintaan. Promosi mencakup beberapa hal pokok, sebagai berikut.

- a. *Advertising*, salah satu bentuk utama dari komunikasi impersonal yang digunakan untuk membangun kesadaran akan pentingnya jasa, menambah pengetahuan pelanggan dalam membeli, dan membedakan suatu jasa dengan jasa lain yang ditawarkan.
- b. *Personal selling*, interaksi personal antara penyedia jasa dengan pelanggan
- c. *Sales promotion*, kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan insentif guna peningkatan penjualan.
- d. *Public relation*, perencanaan dan melakukan tindakan secara terus menerus untuk menetapkan dan memelihara perusahaan dengan “*Public Relation*”
- e. *Word of Mouth*, referensi dari orang lain, dan referensi ini dilakukan dari mulut ke mulut.¹⁹
- f. *Direct Marketing*, penggunaan surat, telepon, *fax*, *e-mail*, atau internet untuk berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan.²⁰

¹⁸ Nirwana. 2012. *Pemasaran Jasa*. Malang: Alta Pustaka. hal. 106

¹⁹ Sunyoto, Danang. 2014. *Op Cit*. hal. 160

²⁰ Tjiptono, Fandy, Gregorius Chandra. 2012. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi. hal. 350

5. Orang (*people*)

People dalam jasa ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan bukan hanya dalam operasional saja melainkan juga dalam melakukan kontak langsung dengan konsumen.

6. Sarana Fisik (*physical evidence*)

Unsur-unsur yang termasuk di dalam *physical evidence* antara lain lingkungan fisik, dalam hal ini bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya yang disatukan dengan *service* yang diberikan. Selain itu atmosfer dari perusahaan yang menunjang seperti visual, aroma, suara, tata ruang, dan lain-lain.

7. Proses (*process*)

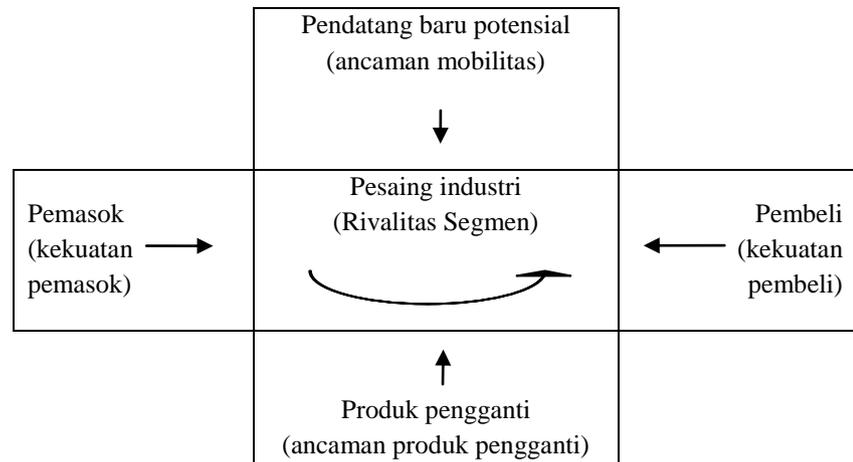
Proses mempunyai arti suatu upaya perusahaan, dalam menjalankan dan melaksanakan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Produk jasa dilihat dari bagaimana *process* jasa menghasilkan fungsi dari sudut pandang konsumen.

2.1.6 Kekuatan Kompetitif Porter

Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka panjang intrinsik sebuah pasar atau segmen pasar meliputi pesaing industri, pendatang baru potensial, pengganti, pembeli, dan pemasok sebagai berikut.²¹

²¹ Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. Op Cit hal. 320-321

Diagram 2.1
Kekuatan Kompetitif Porter



Sumber : Kotler dan Keller, 2009

1. Ancaman rivalitas segmen yang intens

Sebuah segmen dianggap tidak menarik jika sudah berisi banyak pesaing yang kuat atau agresif. Segmen dianggap tidak menarik jika segmen itu stabil atau menurun, jika kapasitas pabrik harus ditambah dalam skala yang besar, jika biaya tetap atau penghalang untuk keluar tinggi, atau jika harus menanggung resiko yang besar untuk tetap berada dalam segmen tersebut kondisi ini akan menimbulkan perang harga, perang iklan, dan peluncuran produk baru yang cukup sering serta akan membuat segmen menjadi segmen yang mahal untuk bersaing.

2. Ancaman pendatang baru

Segmen paling menarik adalah segmen yang memiliki penghalang untuk masuk yang tinggi dan penghalang untuk keluar yang rendah. Hanya sedikit perusahaan baru yang dapat memasuki industri ini, dan perusahaan yang kinerjanya buruk dapat keluar dengan mudah. Ketika penghalang untuk masuk dan keluar sama-sama tinggi, tetapi perusahaan menghadapi risiko lebih besar karena perusahaan yang berkinerja buruk tetap tinggal dan

bertarung di dalamnya. Ketika penghalang masuk dan keluar sama-sama rendah, perusahaan mudah masuk dan keluar dari industri, dan tingkat pengembalian stabil dan rendah. Kasus paling buruk adalah ketika penghalang untuk masuk rendah dan penghalang untuk keluar tinggi. Hasilnya adalah kelebihan kapasitas yang kronis dan laba semua perusahaan tertekan.

3. Ancaman produk pengganti

Sebuah segmen tidak menarik apabila ada pengganti aktual atau potensial untuk produk tersebut. Produk pengganti mereka memaksa perusahaan memberi batasan pada harga dan laba. Jika kemajuan teknologi atau persaingan meningkat dalam industri produk pengganti ini, harga dan laba akan turun.

4. Ancaman daya tawar pembeli yang semakin besar

Sebuah segmen tidak menarik jika pembeli memiliki daya tawar yang kuat atau semakin besar. daya tawar pembeli tumbuh ketika mereka yang lebih terorganisasi atau terkonsentrasi, ketika produk memiliki bagian yang signifikan dari biaya pembeli, ketika produk tidak didiferensiasikan, ketika biaya peralihan pembeli rendah, ketika pembeli sensitif terhadap harga karena laba yang rendah, atau ketika mereka dapat berintegrasi untuk naik kelas.

5. Ancaman daya tawar pemasok yang semakin besar

Sebuah segmen tidak menarik jika pemasok perusahaan mampu meningkatkan harga atau mengurangi jumlah barang yang dipasok. Pemasok cenderung kuat ketika mereka terkonsentrasi atau terorganisasi, ketika hanya ada sedikit pengganti, ketika produk yang dipasok merupakan masukan penting, ketika biaya peralihan pemasok tinggi, dan ketika pemasok dapat berintegrasi untuk turun kelas.

2.1.7 SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

Dalam penyusunan strategi pemasaran, sebaiknya perusahaan dapat mengamati kondisi internal serta eksternal yang dihadapinya, yang tentunya akan memengaruhi strategi yang akan ditetapkan. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis SWOT. Berikut beberapa definisi mengenai analisis SWOT menurut para ahli.

Menurut Freddy Rangkuti, “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.”²² Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Menurut Kotler dan Keller, “Analisis SWOT adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.”²³

Menurut Stephen dan Robbins mendefinisikan Analisis SWOT sebagai berikut. “Suatu analisis organisasi dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, kesempatan serta ancaman dari lingkungan.”²⁴

Jadi, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah suatu analisis berbagai faktor secara sistematis meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk merumuskan strategi perusahaan.

Berikut penjabaran lebih lanjut mengenai SWOT yang terdiri dari *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*.²⁵

²² Rangkuti, Freddy. Op Cit hal. 19

²³ Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. Op Cit hal. 51

²⁴ Suryatama, Erwin. 2014. *Lebih Memahami Analisis SWOT dalam Bisnis*. Surabaya: Kata Pena. hal. 25

²⁵ Ibid hal. 26-27

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi. Kelemahan merupakan faktor penghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan pengelola, keahlian pemasaran, dan citra perusahaan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Kesempatan atau peluang adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya. Peluang merupakan faktor eksternal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi, dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.

4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. *Threat* merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

2.1.8 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal

IFAS dan EFAS digunakan pada tahap pengumpulan data dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Pada dasarnya, IFAS dan EFAS digunakan bukan hanya sekadar pengumpulan data tetapi juga pengklasifikasian dan prananalisis yang dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan eksternal.

1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi Internal (IFAS).²⁶

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

²⁶ Rangkuti, Freddy. Op Cit hal. 27-28

- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.1
IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
Kekuatan: 1. 5. ...				
Kelemahan: 1. 5. ...				
TOTAL	1,00			

Sumber : Rangkuti, 2014

2. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi Eksternal (EFAS).²⁷

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

²⁷ Ibid hal. 25

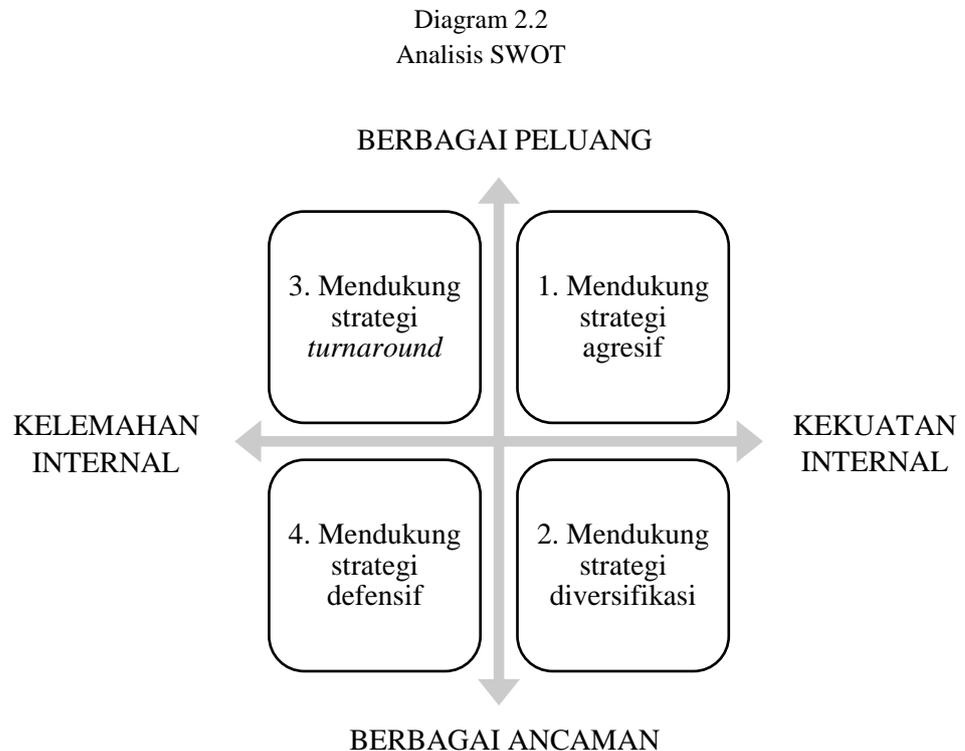
- c. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Penilaian *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit *rating*-nya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.1.9 Diagram Analisis SWOT, Matriks IE, Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Model yang akan dipergunakan adalah diagram analisis SWOT, matriks IE, matriks SWOT, dan rumusan kombinasi strategi matriks SWOT.

1. Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT yang terdiri dari empat kuadran sebagai berikut.²⁸



Sumber : Rangkuti, 2014

a. Kuadran 1

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

²⁸ Ibid hal.20-21

b. Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai macam ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

c. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question /mark* pada BCG Matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d. Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2. Matriks IE

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *general Electric (GE-Model)*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Diagram 2.3
Matriks IE

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber : Rangkuti, 2014

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :²⁹

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

²⁹ Ibid hal. 95-96

Berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.³⁰

a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

b. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal maupun sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

c. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki

³⁰ Ibid hal. 96-99

posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

d. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industri*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

e. Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan

lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

f. Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada strategi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris)

3. Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis sebagai berikut.³¹

³¹ Ibid hal. 82-83

Diagram 2.4
Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2014

- a. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- b. Strategi ST, Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang menggunakan metode analisis SWOT.

Tabel 2.2
 Penelitian Terdahulu Berdasarkan Metode Analisis SWOT

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Rehan Fauziyah (2011) ³²	Analisis Strategi Pemasaran Café Kebun Kita Bogor	Analisis deskriptif, IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM	Hasil matriks IE dalam penelitian ini adalah perusahaan menempati sel II (<i>Grow and Build</i>) dengan skor IFE 2,991 dan skor EFE 3,012. Strategi yang tepat digunakan pada posisi ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau <i>integrative</i> (<i>integrative</i> ke belakang , <i>integratif</i> ke depan, dan <i>integratif</i> horizontal).
Graceta Putra Pratama (2015) ³³	Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha “Kedu Susu” di Kabupaten Temanggung	Analisis deskriptif, IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM	Hasil matriks IE dalam penelitian ini adalah perusahaan menempati sel V (jaga dan pertahankan) dengan skor IFE 2,622 dan skor EFE 2,520. Strategi yang cocok adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
Arie Wicaksono (2017) ³⁴	Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Analisis SWOT Tanpa Skala Industri pada PT X di Jakarta	Analisis deskriptif, IFAS, EFAS, Matriks SWOT	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PT X dalam menggunakan SWOT TSI menempatkan strategi S>O, O>W, S>T, T>W. Kondisi ini bahwa PT X berada pada posisi memanfaatkan strategi SO yang mempunyai skor tertinggi yaitu = 7,6, selanjutnya diikuti strategi ST = 6,6, WO = 6,0 dan WT = 4,8. Strategi yang dilakukan dengan mempertahankan citra merek perusahaan yang kuat dengan tetap melakukan promosi untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada serta berupaya memperluas pangsa pasar.

³² Fauziyah, Rehan. 2011. Analisis Strategi Pemasaran Café Kebun Kita Bogor. *Jurnal Manajemen IPB*.

³³ Pratama, Graceta Putra. 2015. Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha “Kedu Susu” di Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen IPB*.

³⁴ Wicaksono, Arie. 2017. Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Analisis SWOT Tanpa Skala Industri pada PT X di Jakarta. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik Vol. 1No.2*. hal. 106-112

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Umar yang dikutip oleh Sugiyono, “Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.”³⁵

Pemasaran telah menjadi elemen vital bagi kesuksesan sebuah bisnis yang mana pemasaran yang baik ini bukan secara kebetulan, melainkan hasil dari perencanaan dan pelaksanaan yang cermat. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang baik pada pemasaran suatu bisnis untuk mencapai kesuksesan tersebut yang memerlukan suatu alat fundamental yaitu strategi pemasaran. Strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran bersangkutan. Penyusunan strategi pemasaran ini tentunya harus menggunakan landasan yang jelas. Salah satu landasan yang digunakan dalam penyusunan strategi pemasaran adalah Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dalam melakukan analisis SWOT, terdapat faktor strategis internal serta eksternal. faktor strategis internal akan didasarkan pada analisis STP dan analisis bauran pemasaran perusahaan sedangkan faktor strategis eksternal akan didasarkan pada kekuatan kompetitif porter meliputi pesaing industri, pendatang baru potensial, pengganti, pembeli, dan pemasok.

Setelah didapatkan faktor strategis internal dan eksternal, akan dilakukan pengumpulan data melalui IFAS dan EFAS sehingga dapat diketahui total skor faktor strategis internal dan eksternal. Kemudian, akan dilakukan tahap analisis melalui diagram analisis SWOT dan matriks IE untuk menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan berdasarkan posisi perusahaan dalam yang dipetakan melalui skor yang telah didapat pada IFAS dan EFAS.

³⁵ Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta. hal. 60

Kemudian, diformulasikan matriks SWOT untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan berdasarkan strategi yang cocok pada tahap analisis dan akan dibuat rumusan kombinasi strategi matriks SWOT untuk mengetahui prioritas strategi pemasaran yang dapat diterapkan. Berikut diagram kerangka pemikiran pada penelitian ini.

Diagram 2.5
Kerangka Pemikiran

