BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang penting untuk menjalankan segala jenis usaha. Suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan menawarkan produk atau jasa kepada konsumen untuk mendapatkan profit. Perusahaan memproduksi produk atau jasa yang dibutuhkan konsumen. Kemudian perusahaan memperkenalkan produk atau jasa yang telah diproduksi. Hasil penjualan produk atau jasa kemudian menghasilkan laba bagi perusahaan. Kegiatan tersebut juga dikatakan sebagai pemasaran. Kegiatan pemasaran sekarang ini tidak hanya ada dalam usaha yang berorientasi profit tetapi juga usaha-usaha sosial.

Pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.[1] Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran.

[1]Sunarto, *Manajemen Pemasaran 2, Seri Prinsip-Prinsip Pemasaran*, (Yogyakarta: Adityamedia, 2006), hal. 5

Pemasaran menurut Philip Kotler adalah proses sosial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran yang bebas atas produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Dalam bahasa yang ringkas kita bisa mengatakan bahwa pemasaran adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan orang dengan mendapatkan keuntungan.[2]

Pengertian di atas dapat dinyatakan bahwasannya pemasaran adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya terhadap barang dan jasa. Tenaga pemasaran di zaman modern saat ini harus mampu menciptakan nilai dan hubungan yang berkesinambungan dengan pelanggan secara baik. Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, maka setiap perusahaan perlu melakukan riset pemasaran, karena dengan melakukan riset pemasaran inilah dapat diketahui keinginan dan kebutuhan calon konsumen yang sebenarnya. Hal yang demikian tinggal bagaimana perusahaan tersebut dalam membuat barang yang dijualnya sehingga laku dan diminati oleh masyarakat banyak.

2. Strategi Pemasaran

Strategi dalam pemasaran merupakan rencana yang sangat penting bagi berkembangnya suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan di tengah calon pelanggan, dengan syarat strategi tersebut

[2] Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 81

dilakukan secara baik, halal, tidak melakukan cara-cara yang batil, dan terbebas dari tipu daya. Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan-pelanggan dan membangun hubungan yang sangat kuat dan menguntungkan, diperlukan strategi pemasaran yang andal bagi suatu perusahaan.

Kasmir dalam bukunya yang berjudul Kewirausahaan mengemukakan bahwa strategi pemasaran merupakan suatu harapan untuk meraih konsumen sebanyak-banyaknya, dengan tujuan untuk menjatuhkan lawan dalam menghadapi pesaing yang ada dan yang akan masuk.[3]

Strategi pemasaran menurut Kotler dan Amstrong sebagaimana yang dikutip oleh Nana Herdiana Abdurrahman adalah logika pemasaran dimana suatu perusahaan berharap dapat mencapai sasaran-sasaran pemasarannya.[4]

Berdasarkan teori mengenai strategi pemasaran yang telah dikemukakan peneliti diatas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah penetapan kebijakan pemasaran dengan mengendalikan faktor yang dapat dikuasai, serta faktor diluar kekuatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pemuasan konsumen (*marketing strategy*). Dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian rencana perusahaan dalam kegiatan berbisnis agar mencapai tujuan yang diharapkan oleh sebuah

[3] Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal.171

[4] Nana Herdiana Abdurrahma, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hal.16

perusahaan. Dengan adanya strategi pemasaran maka implementasi program dalam menciptakan tujuan organisasi dapat dilakukan secara aktif, sadar, dan rasional.

Keberhasilan usaha pemasaran suatu perusahaan tergantung pada kemampuan manajemennya untuk merencanakan secara strategis program-program pemasaran dalam lingkungan perusahaan dan kemudian menjalankan rencana tersebut.

3. Unsur-Unsur Pemasaran

Sebelum diadakan analisis terhadap strategi pemasaran, disini harus diketahui variabel pemasaran yang menjadi unsur-unsur dari suatu strategi bersaing. Rangkuti menyatakan lebih lengkap lagi bahwa unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

a. Unsur Strategi Persaingan

Strategi Persaingan dapat dikelompokkan lagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

1) Segmentasi Pasar

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

2) Targeting

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

3) Positioning

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

b. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua macam unsur taktik pemasaran, antara lain:

1) Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

2) Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian, antara lain, yaitu:

1) Merek atau Brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan

brand equity-nya. Jika brand equity ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing, dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.

2) Pelayanan atau Service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.

3) Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perubahan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.[5]

4. Alternatif Stategi Pemasaran

Dalam rencana strategi pemasaran perusahaan terdapat landasan strategi di dalam pemasaran perusahaan, yang dikenal

[5] Freddy Rangkuti, *Riset Pemasaran*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 102

dengan strategi produk-pasar (*product-market strategy*), yaitu produk yang akan dipasarkan perusahaan dan pasar yang dilayani perusahaan. Dari landasan strategi ini dapat ditetapkan alternatif strategi pemasaran, yaitu:[6]

a. Strategi penetrasi pasar. Strategi ini logikanya begini ketika suatu perusahaan sudah memiliki produk, produk tersebut sudah masuk pasar, maka penetrasi pasar adalah upaya meningkatkan penjualan produk lama di pasar yang lama dengan menguatkan aspek promosi, dengan iklan yang makin efektif dan variatif sesuai target pasar atau mungkin dengan cara pendekatan yang berbeda namun lebih membumi.[7]
b. Strategi pengembangan produk, yaitu strategi yang menekankan pada peningkatan (mutu dan lain-lain) dari produk yang dipasarkan perusahaan pada saat ini dengan sasaran pasar yang dituju (target market) yang sama.
c. Strategi pengembangan pasar, strategi ini ditujukan untuk mendapatkan pasar atau konsumen yang baru melalui perbaikan produk yang ada.
d. Strategi penggantian produk, strategi ini menekankan pada penggantian produk yang ada dengan produk yang lebih baik secara terus menerus.

---

[6] Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 187

[7] Ipan Pranashakti, "Dasar Marketing: Mengenal Penetrasi Pasar dan Pengembangan Pasar" dalam http://ipan.web.id/dasar-marketing-mengenal-penetrasi-pasar-dan-pengembangan-pasar/ , diakses 05 April 2019

e. Strategi segmentasi pasar dengan diferensiasi produk, strategi ini ditujukan untuk menarik perhatian konsumen baru dengan memperbesar pilihan produk yang telah ada.

f. Strategi perluasan product-line, strategi ini digunakan untuk menghadapai perkembangan teknologi dengan memperluas productline yang dapat ditawarkan kepada konsumen.

g. Strategi diversifikasi yang terkonsentrasi, strategi ini bertujuan untuk menarik konsumen baru dengan menambah jenis-jenis produk-produk baru yang mempunyai teknologi dan cara pemasaran yang sama.

h. Strategi diversifikasi horizontal, strategi ini dilakukan untuk memperluas product-line yang dapat ditawarkan kepada konsumen pada saat ini.

i. Strategi diversifikasi conglomerate, strategi ini bertujuan untuk menarik kelompok konsumen baru melalui diversifikasi pada produk yang tak memiliki hubungan teknologi, produk dan pasar yang dilayani perusahaan pada saat ini.

j. Strategi integrasi, strategi ini bertujuan untuk meningkatkan rentabilitas (profitability), efisiensi dan pengendalian melalui penggabungan atau integrasi dengan perusahaan yang ada hubungannya dengan proses produksi yang dijalankan selama ini.[8]

[8] Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 188

B. Pengembangan Usaha

1. Pengertian Pengembangan Usaha

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas.[9] Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (starting), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan franchising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluaskan dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

---

[9] Pandji Anoraga. *Pendekatan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007) hal. 66

2. Jenis-Jenis Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

a. Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.[10]

Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Strategi pengembangan produk ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam angka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk baru yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau yang dimodifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Di samping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus yang dikenal sebagai *product life style*.

[10] Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) hal. 251

Menurut David lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif, yaitu:[11]

1) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
2) Ketika organisasi berkompetensi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
3) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga "bagus".
4) Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
5) Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Menurut David ada enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

[11] *Ibid*, hal. 260

1) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
3) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
4) Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
5) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
6) Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.[12]

c. Strategi Pengembangan yang Terkonsentrasi

Strategi pengembangan yang terkonsentrasi memfokuskan pada suatu kombinasi produk dan pasar tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang langsung menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan dari suatu produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal dengan suatu teknologi yang dominan. Pemilihan secara asional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu arena bisnis persaingan.

[12] *Ibid*, hal. 259

Strategi pengembangan yang Terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena didukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga pelanggan dan efektivitasdari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau skills, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

d. Strategi Inovasi

Strategi inovasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak industri apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya isiko yang dihadapi perusahaan itu. Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk-produk industri, maupun untuk barang-barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi, baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju.

C. UMKM

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) merupakan kegiatan yang mampu memperluas lapangan kerja, memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM sebagai berikut:[13]

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/ atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang.
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.
3. Usaha menengah adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung

[13] Undang-undang Republik Indonesia, *Usaha Mikro Kecil, dan Menengah.* No.20 Pasal 2 dan 6, 2008.

dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksut dalam Undang-Undang.

4. Usaha besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara dan swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Kriteria usaha mikro menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00.

Kriteria usaha kecil menurut UU Nomor 20 tahun 2008 adalah sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai denda paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Kriteria usaha menengah menurut UU No. 20 tahun 2008 adalah sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dariRp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah)sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Rahmana[14] (2009), UKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 kelompok berdasarkan perspektif perkembangannya:

1. *Livelihood Activities*, adalah UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang dikenal sebagai faktor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise*, adalah UKM yang mempunyai sifat pengrajin tetapi belum mempunyai sifat kewirausahaan.
3. *Small Dynamic Enterprise*, adalah UKM yang telah mempunyai jiwa kewirausahaan serta mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise*, adalah UKM yang telah mempunyai jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar (UB).

[14] Arif Rahmana, *Peran Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, (Jurnal Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, 2009), hal. 2

Menurut Urata dalam Malano[15], peran UKM setidaknya dapat dilihat dari:

1. Kedudukannya sebagai tokoh utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor.
2. Penyedia lapangan pekerjaan terbesar.
3. Tokoh penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat.
4. Pencipta pasar baru dan juga sumber inovasi.

D. Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

Menurut Fredy Rangkuti, Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

[15] Herman Malano, *Selamatkan Pasar Tradisional: Potret Ekonomi Rakyat Kecil*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2011), hal. 170

Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.[16]

Jadi analisis SWOT ini berkaitan dengan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan dengan mempertimbangkan kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength, weaknesesses, opportunities, threats* dimana penjelasannya sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*), adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran.[17]Jadi kekuatan (*Strengths*) merupakan faktor intern perusahaan yang menguntungkan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas

[16] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 19

[17] Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 172

yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.Faktor-faktor kelemahan, ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.[18] Jadi kelemahan (*Weakness*) merupakan salah satu faktor intern perusahaan yang membatasi atau menghambat organisasi dalam mencapai sasaran.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*) merupakan situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.[19] Faktor peluang adalah situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
2) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
3) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
4) Hubungan dengan pemasok yang harmonis

[18]Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*..., hal. 173

[19]J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, (Jakarta :PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 350

5) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.[20]

Jadi peluang itu adalah keadaan ekstren perusahaan yang memberi kesempatan berkembang perusahaan dalam mencapai sasaran.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*Threats*) adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.[21]

Jadi ancaman (*threats*) termasuk dari faktor eksternal yang dapat mengancam atau menghambat perusahaan dalam mencapai sasaran.

2. Tahap Perencanaan Strategi

a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan datainternal. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dua tahap, yaitu:

---

[20] Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi...*, hal. 173
[21]Ibid.,hal. 173

1) Matrik EFAS

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS) berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):[22]

a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 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 pada faktor strategis.
c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor denagan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
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).

[22] Fred R. David, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 22

e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut 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 untu membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2) Matrik IFAS

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasikan, suatu tabel IFAS *(Internal Factors Analysis Summary)* disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strenght and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:[23]

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 dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut

[23]*Ibid*, hal. 24

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.

d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memeperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untutk masing-masing faktor yangnilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outsanding) sampai 0,0 (poor).

e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan 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 internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Dapat disimpulkan dalam tahapan pengumpulan data ini menunjukkan kinerja perusahaan yang dapat ditentukan

oleh hasil temuan dalam faktor internal dan ekstrnal, dimana selanjutnya hasil temuan akan diolah pada tahap analisis atau pencocokan.

b. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut:

1) Matrik IE

Matrik Internal Eksternal (IE) menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Matriks IE serupa dengan matrik BCG dalam arti keduanya menempatkan berbagai divisi dari organisasi di dalam diagram skematis, sehingga keduanya disebut matrik portofolio. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci: total nilai IFAS yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFAS yang diberi bobot pada sumbu-y. Ingat bahwa setiap divisi dari organisasi harus menyusun matrik IFAS dan matrik EFAS untuk bagian dari organisasi tersebut. dari total nilai yang dibobot dari setiap divisi, dapat disusun matrik IE pada tingkat korporasi. Pada

sumbu x matrik IE, total nilai IFAS yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu y, total nilai EFAS yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi.[24]

Gambar 2.1 Matrik IE

	KUAT (3,0-4,0)	SEDANG (2,0-2,99)	LEMAH (1,0-1,99)
KUAT (3,0-4,0)	I	I	I
SEDANG (2,0-2,99)	I	V	V
LEMAH (1,0-1,99)	V	V	I

TOTAL SKOR EFE

Sumber : Fred R. David, 2011

2) Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* terdiri dari empat kuadran yang terbentuk dari dua dimensi untuk memilih strategi, yaitu posisi dalam persaingan (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar industri (*market growth*). Posisi kompetitif perusahaan

[24]Fred R. David, *Manajemen Strategis:Konsep-Konsep*, (Jakarta: PT Indeks, 2004), hal. 302

dinilai dari besarnya pasar atau sumber daya yang saat ini bisa diperoleh oleh perusahaan relatif terhadap perusahaan-perusahaan pesaingnya. Semakin besar pasar atau sumberdaya yang diperoleh maka posisi kompetitif perusahaan tersebut semakin tinggi. Sedangkan ukuran besar kecilnya tingkat pertumbuhan pasar industri dapat ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama (setelah mendapat masukan mengenai tingkat pertumbuhan pasar di industri-industri yang lain), atau mengikuti konsep yang umum digunakan, yaitu tingkat pertumbuhan diatas 10% dikategorikan sebagai pertumbuhan yang cepat sedangkan tingkat pertumbuhan dibawah 10% dikategorikan sebagai pertumbuhan yang lambat.[25]

[25]Tedjo Tripomo, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), hal. 158

Gambar 2.2 Matriks *Grand Strategy*

Pertumbuhan Pasar Yang Cepat

Kuadran II: Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi Horizintal, Divestasi, Likuidasi	Kuadran I: Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi Ke (Depan, Belakang, Horizontal, Diversifikasi Terkait
Posisi Kompetitif Yang Lemah	**Posisi Kompetitif Yang Kuat**
Kuadran III: Penciutan, Diversifikasi Terkait, Diversifikasi Tak Terkait, Divestasi, Likuidasi	Kuadran IV: Diversifikasi Terkait, Diversifikasi Tak Terkait, Usaha Patungan (*Joint Venture*).

Pertumbuhan Pasar Yang Lambat

Sumber : Fred R. David, 2011

Keterangan :[26]

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam Kuadran I, matrik strategi besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan pada Kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya sudah mapan. Bila perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke

[26]Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 348-350

belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. ketika suatu perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul dibanyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

Perusahaan-perusahaan yang terletak di Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingny. Oleh karena perusahaan-perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat

menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi-organisasi Kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah . berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi).

Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis-bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi divesifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

3) Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi

WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal.

Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan. Terkadang peluang eksternal yang besar ada, akan tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi

yang berbahaya. Faktanya perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan.[27]

Tabel 2.1 Matriks SWOT

IFAS EFAS	**Kekuatan (S)**	**Kelemahan (W)**
Peluang (O) S	**Strategi SO**	**Strategi WO**
Ancaman (T)	**Strategi ST**	**Strategi WT**

S

umber: Freddy R. David

Keterangan :[28]

1) EFAS = *Eksternal Strategic Factor Analysi*
2) IFAS = *Internal Strategic Factor Analysis*:
3) Strategi SO adalah Strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang kita miliki untuk merebut peluang.
4) Strategi ST merupakan strategi yang disusun dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang akan terjadi.
5) Strategi WO adalah Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk merebut peluang.
6) Strategi WT adalah Strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman yang akan terjadi.

[27]Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*..., hal. 288
[28]Freddy R. David, *Personal Swot Analysis*, (Jakarta: Gramedia Utama, 2015), hal. 8

c. Tahap Pengambilan Keputusan

1) Matrik QSPM

Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Teknik tersebut adalah *Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif* (QSPM) yang merupakan tahap ke 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Terdapat enam langkah untuk mengembangkan QSPM, yaitu :

Langkah 1 : buatlah daftar peluang/ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri QSPM. Informasi tersebut harus diambil langsung dari matrik EFE dan matrik IFE. Paling tidak 10 faktor keberhasilan eksternal dan 10 keberhasilan internal harus dicakupkan dalam QSPM.

Langkah 2 : berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal. Bobot tersebut sama dengan yang ada di matrik EFE dan matrik IFE. Bobot tersebut disajikan pada kolom sebelah kanan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal.

Langkah 3 : periksalah matrik-matrik pencocokan di tahap 2 dan kenalilah strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan.

Langkah 4 : tentukanlah Nilai Daya Tarik (AS) yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu.

Langkah 5 : hitunglah TAS = Total Nilai Daya Tarik. TAS didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik di masing-masing baris (langkah 4).

Langkah 6 : hitunglah jumlah Total Nilai Daya Tarik. Jumlahkan Total Nilai Daya Tarik di masing-masing kolom strategi QSPM. Jumlah Total Nilai Daya Tarik mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam masing-masing rangkaian alternatif.[29]

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan adalah sebagai berikut :

[29]Ibid, hal. 308

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsudin Noor. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan subyek Daihatsu Luxio pada PT. Astra internasional Tbk-Daihatsu yang ada di Malang. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, wawancara, studi pustaka dan dokumenter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi produk berada pada koordinat 3,582 dan 3,551. Koordinat tersebut terletak pada kuadran I yang mendukung strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Dari matrik SWOT dapat kita lihat strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan pemasaran dan volume penjualan Daihatsu Luxio yaitu meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak bank dan leasing, menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan serta sumber daya perusahaan.[30] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan alat analisis SWOT, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

Penelitian yang di lakukan oleh Respati Arieffianto. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan subyek Ahass Honda Daya Motor Surabaya. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode documenter dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa analisis internal dan analisis eksternal perusahaan beserta diagram cartesius dapat diperoleh informasi bahwa

[30] Syamsudin Noor, *Penerepan Analisis SWOT dlam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang (PT. Astra Internatoinal Tbk. Daihatsu malang),* (Jurnal: Teknik Elektro Politekni Negeri Banjarmasin, 2014

yang menjadi strategi utama AHASS Daya Motor Surabaya adalah strategi Growth (perkembangan) dimana AHASS Daya Motor Surabaya dapat mengembangkan dealer dan bengkelnya dengan cara mengembangkan kemampuan tenaga pekerja serta memanfaatkan promosi yang lebih baik.[31] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan alat analisis SWOT, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Septinor Bilung. Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan subyek Sepeda Motor Honda Pada Cv. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh CV. Semoga Jaya adalah sumber daya manusia yang terampil, produk yang bervariasi dan lokasi yang strategis. Kelemahan yang dimiiki adalah kurangnya media promosi, saluran distribusi yang jauh, kurangnya Dealer Honda di Area Muara Wahau. Peluang yang dimiliki adalah perkembangan penduduk, sarana pengkreditan, perkembangan industri. Dan ancaman yang ada yaitu lokasi kompetitor, trend masyarakat, permainan harga yang kompetitif. Sehingga diambil alternatif strategi pemasaran yaitu diferensiasi pelayanan, promosi yang gencar dan terarah,

[31] Respati Arieffianto, "*Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Ahas Honda Daya Motor Surabaya*", Volume 4, Nomor 12, Desember 2015

menambah sub dealer, mengembangkan daya saing, meningkatkan pelayanan, memanfaatkan perkembangan teknologi dan memperluas area promosi.[32] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan alat analisis SWOT, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Farah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap pemasukan nilai hasil dari matrik IFE sebesar 3,244 dan matrik EFE sebesar 3,476. Selanjutnya pada tahap pencocokan diketahui CV Nabata Souvenir berada pada posisi sel 1, masuk pada strategi pertumbuhan. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) bias menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Selanjutnya pada matrik *grand strategy* posisi CV Nabata Souvenir berada pada kuadran 1 dan strategi yang cocok adalah strategi penetrasi pasar, dan pengembangan pasar. Dan strategi yang dihasilkan adalah strategi SO yang dirumuskan pada matrik SWOT. Dan pada tahap terakhir, tahap pengambilan keputusan, dari hasil matrik QSPM diperoleh alternative strategi keunggulan bersaing CV Nabata Souvenir adalah strategi penetrasi

[32] Septinor Bilung, *Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda Pada Cv. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur,* 2016

pasar. dengan Total Nilai Daya Tarik (TAS) sebesar 6,409.[33] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan alat analisis SWOT, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putri Srinadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Oppurtunity, Threat) yang dicetuskan oleh Albert Humphrey. Hasil dari penelitian adalah organisasi berada pada kuadran SO (Strength-Oportunity) dimana perusahaan terus berjalan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.[34] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan alat analisis SWOT, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

F. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan

---

[33] Dinnia Ainul Farah, "*Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategy Competitive Advantage Pada Pusat Souvenir (Studi Kasus CV Nabata Souvenir Desa Kendalrejo Kecamatan Talun Kabupaten Blitar"*, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018

[34] Ni Luh Putri Srinadi, *Analisis SWOT sebagai dasar menentukan Strategi Pemasaran Kompetitif (studi kasus: usaha jasa delkorasi x),*(2016 jurnal: sistem komputer STIKOM Bali)

dengan pendekatan analisis SWOT, yaitu dengan menggunakan Matrik IFAS, Matrik EFAS, Matrik IE, Matrik *Grand Strategy*, Matrik SWOT, dan pengambilan keputusan strategi menggunakan Matrik QSPM. Kerangka pemikiran penelitian disajikan pada gambar dibawah. Berdasarkan gambar dibawah ini dapat diartikan bahwa faktor internal dan faktor eksternal perusahaan diidentifikasi untuk mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan. kemudian dianalisis menggunakan matrik IFAS dan matrik EFAS untuk mengetahui bobot dan rating yang ditentukan oleh pihak perusahaan dan setelah itu data di olah menggunakan matrik SWOT, matrik *Grand Strategy*, dan matrik IE untuk mengetahui pilihan alternatif strategi dan tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan matrik QSPM untuk menentukan alternatif strategi yang tepat untuk dijadikan sebagai strategi pemasaran.

Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Sumber: Fred R. David, 2011