

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Pemasaran

1. Pengertian Strategi

Setiap pelaku usaha tentunya sangat menginginkan usahanya terus berkembang dan mengalami kemajuan. Dengan demikian setiap pelaku usaha pasti mempunyai tujuan dan cara tersendiri untuk memajukan usahanya baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Untuk mencapai tujuan tersebut setiap pelaku usaha pasti mempunyai rancangan atau tindakan dalam melakukan suatu usaha atau bisnis. Setiap perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya pasti mempunyai strategi yang berbeda baik itu dari segi kualitasnya, produknya, pemasarannya, maupun harganya. Dengan demikian setiap perusahaan pasti memiliki kebijakan tersendiri dalam proses pemasaran terhadap produk yang dihasilkan, sehingga dengan adanya pemasaran bisa lebih memajukan usaha yang dijalankan dalam sebuah perusahaan. Diantara definisi-definisi strategi adalah sebagai berikut:

Nana Herdiana Abdurrahman dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategi Pemasaran* mengemukakan bahwa pengertian strategi adalah suatu rencana perusahaan yang menyeluruh dan terpadu dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, baik untuk tujuan

jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.¹⁶ Kasmir dalam bukunya yang berjudul *Kewirausahaan* mengemukakan bahwa pengertian strategi adalah suatu tahap-tahap yang harus dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tahap-tahap yang harus dihadapi oleh sebuah perusahaan kadang-kadang terjal dan berliku-liku, kadang juga pernah mengalami tahap yang relative mudah. Disamping hal itu, banyak sekali cobaan dan rintangan yang dihadapi oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, oleh karena itu setiap tahap yang dilakukan harus dengan cara benar dan berhati-hati.¹⁷

Definisi-definisi di atas mengandung banyak kesamaan, yang mana dalam strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi oleh sebuah perusahaan dalam melakukan bisnis, yaitu suatu keputusan yang menentukan gagal dan suksesnya bisnis dalam sebuah perusahaan. Bahwa dengan adanya strategi dalam sebuah perusahaan, maka strategi dapat menetapkan perusahaan seperti apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan, dengan hal yang demikian maka keputusan strategi yang dibuat oleh perusahaan seharusnya mampu menciptakan keunggulan untuk bersaing dengan perusahaan lain, yang nantinya dapat menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan.

Pengertian di atas dapat dinyatakan bahwasannya strategi adalah rencana besar dalam suatu perusahaan yang mencakup semua bagian utama dan menggabungkannya sebagai kesatuan. Oleh karena itu, rencana strategi

¹⁶Nana Herdiana Abdurrahma, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung:CV Pustaka Setia,2015), hal.198

¹⁷Kasmir, *Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal.171

harus berorientasi pada tindakan. Dengan adanya strategi dalam suatu perusahaan maka setiap perusahaan dapat menghadapi persaingan usaha dengan perusahaan lain.

2. Pengertian Pemasaran

Dalam perekonomian di zaman yang modern ini pemasaran merupakan suatu kegiatan yang sangat penting bagi hidupnya suatu perusahaan. Pentingnya pemasaran dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat akan suatu barang atau jasa. Pemasaran menjadi sangat penting dengan semakin adanya peningkatan pengetahuan masyarakat. Pemasaran pada dasarnya merupakan salah satu fungsi perusahaan dalam mencari sumber dana serta cara mengalokasikannya secara efisien. Dalam menjalankan pemasarannya, perusahaan mempunyai salesman yang tugasnya adalah membangun program pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini dilakukan dengan cara survey di berbagai wilayah melihat kondisi pasar atau para konsumen dan melakukan pengawasan berbagai pemasaran agar pertukarannya dengan tujuan pasar dapat berjalan dengan lancar. Pemasaran juga dapat dilakukan dalam rangka menghadapi pesaing dari waktu ke waktu yang semakin meningkat. Para pesaing justru semakin terus-menerus dalam melakukan usaha pemasaran agar produk yang dihasilkan banyak diminati oleh masyarakat. Dengan adanya pemasaran dalam suatu perusahaan maka usaha atau bisnis yang dijalankan tersebut akan hidup dan berkembang lebih maju. Jika dalam suatu perusahaan tidak

ada kegiatan pemasaran maka usaha tersebut sulit berkembang dan sulit untuk mencapai kesuksesan.

Dengan perkembangan perekonomian di Indonesia yang sudah modern ini banyak sekali masyarakat yang mendirikan usaha baik itu usaha kecil maupun usaha besar yang mana masyarakat bebas untuk menjual produk yang dihasilkannya. Dengan banyaknya masyarakat yang mempunyai usaha dan menghasilkan produknya maka semakin banyak terjadi persaingan usaha antar pelaku usaha. Hal yang demikian, setiap pelaku usaha dalam melakukan pemasaran tentunya bisa memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga membuat daya tarik dan minat konsumen lebih banyak untuk membeli produk yang dipasarkan oleh suatu perusahaan. Diantara tokoh-tokoh yang mengemukakan definisi pemasaran adalah sebagai berikut:

Pemasaran menurut Kotler dan Amstrong sebagaimana yang dikutip oleh Jusmaliani adalah suatu tindakan sosial dimana setiap individu atau kelompok berupaya mendapatkan apa yang mereka butuhkan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan pertukaran produk-produk dan nilai dengan pihak lain.¹⁸

Pemasaran menurut Radiosunu sebagaimana yang dikutip oleh Sirod Hantoro adalah aktivitas manusia yang diarahkan untuk melakukan suatu

¹⁸Jusmaliani, *Bisnis Berbasis Syariah*, (Jakarta:Bumi Aksara,2008), hal.1

usaha guna memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran.¹⁹

Pemasaran menurut Hermawan sebagaimana yang dikutip oleh Muhammad Firdaus adalah sebuah bisnis yang mengarahkan kepada proses penciptaan, penawaran, dan perubahan nilai-nilai dari suatu perusahaan kepada pelanggan-pelanggannya.²⁰

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.

3. Pengertian Strategi Pemasaran

Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan-pelanggan dan membangun hubungan yang sangat kuat dan menguntungkan, diperlukan strategi pemasaran yang andal bagi suatu perusahaan. Strategi dalam pemasaran merupakan rencana yang sangat penting bagi berkembangnya suatu

¹⁹Sirod Hantoro, *Kiat Sukses Berwirausaha*, (Yogyakarta:Adicita Karya Nusa,2005), hal.119

²⁰Muhammad Firdaus, dkk, *Dasar & Strategi Pemasaran Syariah*, (Jakarta:Renaissance,2005), hal.15

perusahaan untuk memenangkan persaingan di tengah calon pelanggan, dengan syarat strategi tersebut dilakukan secara baik, halal, tidak melakukan cara-cara yang batil, dan terbebas dari tipu daya.

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi pemasaran yang berbeda dengan perusahaan lain dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan juga diperlukan langkah-langkah tertentu. Misalnya, perusahaan yang ingin menjual barang dan jasanya kepada pelanggan memerlukan langkah yang tepat. Di luar perusahaan tersebut sudah banyak pesaing yang menunggu, mulai dari pesaing kecil sampai kelas kakap. Di samping itu, setiap waktu akan terus bermunculan pesaing baru, apalagi jika jenis produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan memberikan keuntungan yang menggiurkan dan produk yang dihasilkan lagi booming dan banyak diminati oleh masyarakat. Pesaing-pesaing inilah yang disebut sebagai rintangan atau hambatan untuk menjual produk ke pelanggan.

Ukuran keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi pemasarannya adalah mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Semakin banyak pelanggan yang menerima produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, maka perusahaan semakin puas, dan ini berarti strategi yang dijalankan sudah cukup berhasil. Salah satu ukuran bahwa strategi yang dijalankan suatu perusahaan sudah cukup baik apabila mampu meraih pelanggan sebanyak mungkin. Dengan demikian, sebuah perusahaan dapat bertahan, apalagi untuk memenangkan persaingan, maka setiap

perusahaan selalu menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang lebih kuat ditengah pasar yang kompetitif. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan menerapkan strategi yang terbaik, sesuai dan tepat. Maka sangat jelaslah bahwa strategi menjadi suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan. Diantara tokoh-tokoh yang mengemukakan definisi strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

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.²¹

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.²²

Pengertian di atas dapat dinyatakan bahwasannya strategi pemasaran adalah serangkaian rencana perusahaan dalam kegiatan berbisnis agar mencapai tujuan yang diharapkan oleh sebuah perusahaan.

a. Riset Pemasaran

Sebelum menentukan strategi pemasaran yang digerakkan oleh pelanggan dan pasar, sangat penting suatu perusahaan untuk melakukan riset kepada pelanggan dan pasar terlebih dahulu. Ini adalah dalam kerangka menciptakan perencanaan yang mampu menerima dengan baik.

²¹Kasmir, *Kewirausahaan...*, hal.171

²²Nana Herdiana Abdurrahman, *ManajemenStrategi...*, hal.16

Kemampuan perencanaan yang baik dan matang adalah anjuran Allah SWT. Firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan (merencanakan) apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyr[59]:18).²³

Banyak cara dalam melakukan riset pemasaran. Cara-cara tersebut adalah: pertama, observasi di berbagai tempat, bisa di pasar-pasar, toko-toko yang dekat dengan tempat pendidikan, rumah-rumah penduduk yang dekat dengan jalan raya. Observasi ini penting untuk melihat kecenderungan konsumen dan bahkan celah yang belum digarap oleh pesaing-pesaing lain. Kedua, penelitian. Dalam konteks ini adalah melakukan penelitian kepada masyarakat harus benar-benar nyata dan secara mendalam sambil mengenalkan produknya kepada calon konsumen. Seberapa besar daya beli masyarakat terhadap penggunaan produk dari perusahaan tersebut. Penelitian ini bisa dilakukan dengan menggunakan kuesioner, survey atau wawancara yang mendalam. Ketiga, melakukan percobaan-percobaan terhadap produk yang

²³Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Jabal), hal.548

dipasarkan. Beragam percobaan layak untuk dilakukan dengan cara memberikan sampel kepada calon konsumen, karena ukuran sukses dan tidaknya pemasaran dapat dilihat setelah dipraktikkan.²⁴

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Pemasaran

Sebuah perusahaan pasti memiliki rencana strategi pemasaran tersendiri. Langkah-langkah perencanaan strategi pemasaran tersebut diantaranya adalah:

- 1) Mencari peluang pasar kemudian sales pemasaran mengamati pelanggan-pelanggan, selanjutnya sales mengenali para pelanggan dan memahami peluang pasar yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan khususnya:²⁵
 - a) Barang atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan
 - b) Berapa banyak barang yang dibutuhkan pelanggan perhari
 - c) Kualitas seperti apa yang diinginkan pelanggan
- 2) Menentukan tujuan dan pasar sasaran perusahaan. Tujuan bisnis dan tujuan fungsional merupakan cakupan dari tujuan sebuah perusahaan. Tujuan perusahaan adalah suatu tujuan yang membangun hubungan bagaimana suatu perusahaan dapat menguntungkan bagi pelanggan. Tujuan bisnis adalah suatu tujuan bagaimana suatu perusahaan dalam mengembangkan produk bisa lebih baik sehingga diminati oleh banyak pelanggan. Tujuan fungsional adalah tujuan perusahaan dalam

²⁴Muhammad Firdaus, dkk, *Dasar & Strategi...*, hal.47

²⁵Ali Hasan, *ManajemenBisnisSyariah*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2009), hal.166

memproduksi barang secara efektif dan berkualitas. Tujuan-tujuan tersebut menjadi tujuan pemasaran dalam suatu perusahaan saat ini.²⁶

- 3) Menempatkan secara tepat (display) atau mencari tempat strategi untuk perluasan pasar produk
- 4) Segmentsi pasar: segmentasi pasar ini sangat penting untuk mengembangkan faktor keunggulan bersaing berdasarkan perbedaan produk dan biaya murah. Segmentasi juga bisa diartikan sebagai pencarian kelompok-kelompok pelanggan yang memberikan respon yang berbeda dibandingkan dengan kelompok pelanggan lain, yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Caranya pasarkan produk berdasarkan segmen dan target pasar yang ditentukan dengan cara:
 - a) Penetrasi pasar, melakukan strategi yang dapat diarahkan untuk meningkatkan penjualan saat ini pada pasar yang sudah ada. Cara-cara yang dilakukan adalah dengan meningkatkan usaha pemasaran melalui peningkatan promosi, saluran distribusi banyak, menghasilkan produk yang berkualitas bagus dan harga lebih murah.²⁷
 - b) Pengembangan pasar, dapat dilakukan jika perusahaan ingin mengembangkan pasar baru untuk produk yang sudah ada, caranya kenalkan produk ke pasar baru di berbagai wilayah.

²⁶Nana Herdiana Abdurrahman, *ManajemenStrategi...*, hal.14

²⁷Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta:Kencana,2005), hal.86

- 5) Pengembangan produk, strategi pengembangan produk baru untuk pasar yang sudah ada guna menyamai penawaran pesaing yang ada atau pesaing baru. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan ingin mengembangkan dan mengenalkan produk baru yang memberikan keuntungan potensial bagi pasar yang sudah ada saat ini.
- 6) Pilih dan tempatkan strategi pemasaran dalam posisi persaingan, agar produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dapat bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa dalam suatu perusahaan pasti mempunyai rancangan strategi pemasaran, hal ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan semakin maju dan sukses. Karena apabila dalam sebuah perusahaan tanpa ada kegiatan pemasaran maka perusahaan tersebut sulit untuk berkembang dengan baik dan sulit dikenal oleh masyarakat.

c. Konsep Pemasaran

Dalam kegiatan pemasaran terdapat beberapa konsep yang mana masing-masing memiliki tujuan yang berbeda-beda. Konsep ini timbul dari satu period ke periode lainnya akibat perkembangan pengetahuan baik produsen maupun konsumen. Penggunaan konsep ini tergantung perusahaan itu sendiri, yang mana juga dikaitkan dengan jenis usaha dan tujuan perusahaan yang bersangkutan.

Saat ini terdapat 5 (lima) konsep pemasara dimana masing-masing konsep bersaing satu sama lainnya. Setiap konsep dijadikan landasan

pemasaran oleh masing-masing perusahaan untuk menjalankan kegiatan pemasarannya. Adapun konsep-konsep yang dimaksud sebagai berikut:²⁸

1) Konsep Produksi

Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan setara dengan kemampuan konsumen, oleh karenanya manajemen harus berfokus pada peningkatan produksi dan efisiensi distribusi. Tugas manajemen disini adalah memproduksi barang sebanyak mungkin dengan harga yang mudah dijangkau oleh konsumen, sehingga kebutuhan konsumen dapat terpenuhi.²⁹

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa produksi adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah nilai guna suatu barang untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan tujuan untuk mencapai kemakmuran.

2) Konsep Produk

Produk adalah suatu barang atau jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, baik barang tersebut yang berbentuk maupun berupa jasa. Oleh karena itu, produk-produk yang ditawarkan perusahaan ke pasar tidak hanya meliputi barang fisik saja tetapi juga jasa, orang, maupun organisasi.³⁰ Konsep produk berpegang teguh bahwa konsumen akan menyenangi produk yang ditawarkan dengan mutu yang baik serta memiliki keistimewaan yang mencolok. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha terus-menerus dalam perbaikan

²⁸*Ibid.*, hal.68

²⁹*Ibid.*, hal.69

³⁰Muh. Yunus, *Islam & Kewirausahaan Inovatif*, (Malang:UII-Malang Press,2008), hal.241

suatu produk tersebut. Secara umum konsep produk menekan kepada kualitas, penampilan, dan ciri-ciri produk yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa produk adalah segala sesuatu yang dibutuhkan oleh konsumen baik berupa barang maupun jasa yang mempunyai wujud bentuk atau dapat berupa jasa tanpa bentuk fisik. Dengan adanya produk yang berkualitas dan berpenampilan menarik, supaya konsumen lebih berminat untuk membeli produk yang dijual oleh sebuah perusahaan.

3) Konsep Penjualan

Konsep penjualan di sini adalah pelaku usaha membuat barang, kemudian barang tersebut dijual melalui berbagai teknik promosi. Dalam konsep ini berbagai teknik promosi sangat ditekankan dalam proses penjualan barang kepada konsumen. Hal ini dilakukan agar konsumen mau membeli barang yang dipromosikan oleh pelaku usaha sehingga konsumen tersebut ada rangsangan untuk membeli.³¹

Dari uraian di atas dapat dinyatakan, bahwa konsep penjualan adalah suatu kegiatan bertransaksi yang mempertemukan antara kedua belah pihak penjual dan pembeli yang mana antara keduanya saling suka sama suka.

³¹Abdul Hadi Sirat, *Kewirausahaan*, (Malang:Wineka Media,2015), hal.181

4) Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, serta memberikan kepuasan yang diinginkan konsumen lebih baik dan efektif daripada yang dilakukan pesaing. Fokus utama konsep pemasaran ini menurut Kotler Amstrong sebagaimana yang dikutip oleh Nana Herdiana Abdurrahman adalah memberikan kepuasan kepada konsumen yang lebih baik dibanding dengan pesaing, serta melakukan hubungan baik kepada konsumen sesuai apa yang diinginkan oleh konsumen.³²

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa dalam melakukan pemasaran tentunya perusahaan berusaha untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen dalam memasarkan produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan.

5) Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

Konsep pemasaran kemasyarakatan merupakan konsep yang bersifat kemasyarakatan, bahwa perusahaan harus mengambil keputusan pemasaran yang lebih baik dengan memerhatikan kebutuhan, keinginan, dan minat konsumen dan masyarakat serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien dibanding dengan pesaing. Strategi pemasaran harus dapat

³²Nana Herdiana Abdurrahman, *ManajemenStrategi...*, hal.8

memberikan nilai bagi pelanggan, dengan cara meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.³³

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa dalam pemasaran kemasyarakatan, pelanggan dan masyarakat harus benar-benar diperhatikan, hal ini bertujuan untuk mempertahankan kesejahteraan agar pelanggan dan masyarakat tetap setia menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan.

4. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran adalah faktor-faktor dan kekuatan di luar bagian pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan sasaran. Lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro terdiri dari berbagai kekuatan dekat dengan perusahaan, yang memengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggannya, perusahaan, perusahaan saluran pemasaran, pasar pelanggan, pesaing, dan masyarakat. Lingkungan makro adalah kekuatan masyarakat lebih luas yang memengaruhi seluruh lingkungan mikro terdiri dari demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya.³⁴

a. Lingkungan Mikro Perusahaan

Tujuan utama setiap perusahaan adalah melayani dan memuaskan kebutuhan tertentu dari pasar sasarannya. Untuk melaksanakan tugas ini

³³Kasmir, *Pemasaran Bank...*, hal.70

³⁴Thamrin Abdullah, Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada,2016), hal.81

perusahaan mengaitkan diri dengan beberapa pemasok dan sekelompok perantara-perantara pemasaran untuk mencapai pelanggan sasaran. Keterkaitan pemasok/ perusahaan/ perantara pemasaran/ pelanggan membentuk sistem pemasaran inti dari perusahaan.

1) Pemasok

Pemasok adalah perusahaan bisnis dan individu-individu yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa.

2) Perantara-Perantara Pemasaran

Perantara-perantara adalah perusahaan yang membantu perusahaan lain dalam promosi, penjualan dan pendistribusian barang-barangnya ke pembeli akhir. Mereka meliputi perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan. Perantara juga dapat didefinisikan sebagai perusahaan bisnis yang membantu perusahaan menemukan pelanggan atau mendekatkan penjualan kepada perusahaan.

3) Pelanggan

Suatu perusahaan mengaitkan dirinya dengan beberapa pemasok dan perantara sehingga ia dapat memasok secara lebih efisien produk-produk dan jasanya kepada pasar sasarannya. Pasar sasarannya dapat berupa satu atau lebih dari kelima jenis pasar pelanggan dibawah ini :

- a) Pasar konsumen : individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi.

- b) Pasar produsen : organisasi yang membeli barang dan jasa yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa lain dengan tujuan untuk mendapatkan laba dan / atau mencapai tujuan lain.
- c) Pasar penjual : organisasi yang membeli barang dan jasa untuk dijual kembali dengan mendapatkan laba.
- d) Pasar pemerintah dan pasar non laba : pemerintah dan lembaga-lembaga non laba yang membeli barang dan jasa untuk memproduksi jasa publik atau mentransfer barang dan jasa ini kepada pihak yang memerlukan.
- e) Pasar internasional : pembeli yang ada di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual, dan pemerintah asing.

4) Pesaing

Suatu perusahaan jarang sekali hanya sendiri dalam menjual ke suatu pasar pelanggan tertentu. Perusahaan bersaing dengan sejumlah pesaing. Pesaing-pesaing ini harus diidentifikasi, dimonitor dan disiasati untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Lingkungan persaingan tidak hanya terdiri dari perusahaan lain, tetapi juga hal-hal lain yang lebih mendasar. Cara terbaik bagi perusahaan untuk mengetahui persaingannya secara keseluruhan adalah dengan meminta pendapat kepada pembeli.

5) Publik/ Masyarakat

Sebuah perusahaan tidak hanya harus menghadapi pesaing-pesaingnya dalam memuaskan pasar sasaran, tetapi juga harus mengakui adanya

sekelompok besar publik yang memiliki kepentingan tertentu. Sebagian besar perusahaan membuat departemen hubungan masyarakat (*public relation*) untuk merencanakan dan membangun hubungan yang baik dengan berbagai jenis publik. Departemen ini memonitor perilaku dari organisasi publik tersebut dan memberikan informasi dan komunikasi untuk membangun nama baik (*goodwill*).³⁵

b. Lingkungan Makro Perusahaan

Perusahaan dan pemasoknya, perantara pemasarannya, pelanggannya, pesaingnya dan publiknya, semua beroperasi dalam suatu kekuatan lingkungan makro yang lebih besar yang membentuk peluang dan menimbulkan ancaman terhadap perusahaan.

1) Lingkungan Demografis

Kekuatan lingkungan yang pertama dipantau adalah populasi, karena orang-orang yang membentuk pasar. Para pemasar tertarik dengan ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi dalam kota, wilayah, dan negara yang berbeda, distribusi umur dan bauran etnis (suku), tingkat pendidikan, pola rumah tangga, serta karakteristik dan gerakan regional.

2) Lingkungan Ekonomi

Selain orang/ manusia, pasar juga memerlukan daya beli. Daya beli yang ada di dalam suatu perekonomian tergantung pada pendapatan, harga, tabungan, utang, dan ketersediaan kredit berjalan. Para pemasar

³⁵*Ibid.*, hal.82

harus memberikan perhatian khusus pada tren-tren utama dalam pendapatan dan pola pengeluaran konsumen.

3) Lingkungan Alam

Kemerosotan kondisi lingkungan alam tampaknya menjadi salah satu isu yang dihadapi dunia bisnis dan masyarakat 1990-an. Pada banyak kota di Dunia, polusi udara dan air telah mencapai tingkat yang membahayakan. Terdapat perhatian yang besar mengenai bahan kimia industri yang menyebabkan lubang pada lapisan ozon dan menimbulkan “efek rumah kaca”.

4) Lingkungan Teknologi

Tingkat pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh berapa banyak teknologi baru utama ditemukan. Para pemasar harus memperhatikan tren-tren dalam teknologi, diantaranya langkah perubahan teknologi yang semakin cepat, peluang inovasi yang tidak terbatas, anggaran riset dan pengembangan yang bervariasi, dan regulasi yang meningkat atas perubahan teknologi.

5) Lingkungan Politik

Keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam lingkungan politik. Lingkungan ini terdiri dari hukum, badan pemerintah, dan kelompok berpengaruh yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu dalam masyarakat.

6) Lingkungan Kebudayaan

Masyarakat tempat orang dibesarkan membentuk kepercayaan, tata nilai dan norma dasar mereka. Hampir tanpa disadari, orang menyerap suatu pandangan dunia yang menentukan hubungan mereka dengan diri sendiri, dengan yang lain, dengan alam, dan dengan semesta.³⁶

B. Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

Menurut Fred R. David, Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).³⁷

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*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* dimana penjelasannya sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*), adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar

³⁶*Ibid.*, hal.88

³⁷Fred R. David, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama,2014), hal.5

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.³⁸ 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 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.³⁹ 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

³⁸Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2007), hal.172

³⁹*Ibid.*, hal.173

berkembang bagi organisasi dimasa depan.⁴⁰ 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
- 5) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.⁴¹

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.⁴²

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

⁴⁰J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik*, (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama,2007), hal.350

⁴¹ Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi...*, hal.173

⁴²*Ibid.*,hal.173

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 data internal. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dua tahap, yaitu:

1) Matrik IFE

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Tahapnya adalah:⁴³

- 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 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

⁴³Fred R. David, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama,2014), hal.22

(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 (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 eksternal, dimana selanjutnya hasil temuan akan diolah pada tahap analisis atau pencocokan.

2) Matrik EFE

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):⁴⁴

- 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 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 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 tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

⁴⁴*Ibid.*,hal.24

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.

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 IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Ingat bahwa setiap divisi dari organisasi harus menyusun matrik IFE dan matrik EFE 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 IFE 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 EFE 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.⁴⁵

Gambar 2.1 Matrik IE

		TOTAL SKOR IFE			TOTAL SKOR EFE
		KUAT	SEDANG	LEMAH	
		(3,0-4,0)	(2,0-2,99)	(1,0-1,99)	
TOTAL SKOR EFE	KUAT (3,0-4,0)	I	II	III	
	SEDANG (2,0-2,99)	IV	V	VI	
	LEMAH (1,0-1,99)	VII	VII	IX	

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

⁴⁵Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, (Jakarta:PT Indeks,2004), hal.302

(market growth). Posisi kompetitif perusahaan 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.⁴⁶

⁴⁶Tedjo Tripomo, *Manajemen Strategi*, (Bandung:Rekayasa Sains,2005), hal.158

Gambar 2.2 Matriks Grand Strategy



Sumber : Fred R. David, 2011

Keterangan :⁴⁷

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

⁴⁷Fred R. David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta:Salemba Empat,2011), hal.348-350

integrasi ke 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 di banyak 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 saingnya. 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.⁴⁸

⁴⁸Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep...*, hal.288

Tabel 2.1 Matriks SWOT

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

Sumber: Fredd R. David

Keterangan :⁴⁹

- 1) EFAS = *Eksternal Strategic Factor Analysis*
- 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.

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

⁴⁹Freddy R. David, *Personal Swot Analysis*, (Jakarta:Gramedia Utama,2015), hal.8

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 $TAS = \text{Total Nilai Daya Tarik}$. 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.⁵⁰

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan dengan judul skripsi “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta”. Universitas Negeri Yogyakarta di olah tahun 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel* Ambarketawang Sleman Yogyakarta saat ini berada pada fase pertumbuhan usaha. Hasil ini dibuktikan pada matriks internal dan eksternal SWOT yang menunjukkan keadaan perusahaan berada pada sel 1. Strategi yang tepat diterapkan usaha jasa sewa mobil “AMAN-AMIN” *Transport Tours and Travel*

⁵⁰*Ibid.*, hal.308

Ambarketawang Sleman Yogyakarta saat ini adalah dengan strategi SO (*Strength Opportunities*).⁵¹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Maflukha dengan judul skripsi “Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Dalam Manajemen Bisnis Toko Hijab Di Blitar”. Institut Agama Islam Negeri Tulungagung di olah tahun 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi Toko Hijab Edelweiss berada pada kuadran 1 dengan menerapkan strategi agresif. Menunjukkan bahwa Toko Hijab Edelweiss memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada dan memiliki hasil nilai kekuatan dan peluang yang tinggi dari pada kelemahan dan ancaman sehingga dapat dikatakan manajemen bisnis yang digunakan dapat meningkatkan kualitas manajerial di Toko Hijab Edelweiss di Kota Blitar.⁵² 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.

⁵¹Robi Setyawan, “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil “AMAN-AMIN” Transport Tours and Travel Ambarketawang Sleman Yogyakarta”, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015

⁵²Atmim Maflukha, “Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Dalam Manajemen Bisnis Toko Hijab Di Blitar”, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018

3. Penelitian yang dilakukan oleh Farah dengan judul skripsi “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 di olah tahun 2018. 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 pasar dengan Total Nilai Daya Tarik (TAS) sebesar 6,409.⁵³ 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.

⁵³Dinnia 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

4. Penelitian yang dilakukan oleh Jazuli dengan judul skripsi “Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Pada BMT EL-SYIFA Ciganjur”. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta di olah tahun 2016. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMT EL-SYIFA Ciganjur masuk pada tipe kuadran 1 (positif, positif). Merupakan posisi yang sangat menguntungkan, perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal.⁵⁴ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Andries dengan judul skripsi “Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada PT. Waringin Puspanusa Lestari Jakarta)”. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta di olah tahun 2007. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada matrik Internal Eksternal (IE) diketahui PT. Waringin Puspanusa Lestari berada pada posisi tumbuh dan bina, strategi yang cocok pada posisi ini adalah strategipenetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk.⁵⁵ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang

⁵⁴Syauqi Jazuli, “*Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Pada BMT EL-SYIFA Ciganjur*”, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016

⁵⁵Frederick Reginald Andries, “*Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada PT. Waringin Puspanusa Lestari Jakarta)*”, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2007

akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo dengan judul skripsi “Strategi Pemasaran Melalui Analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal Di Scudetto Futsal Banyuwangi”. Universitas Negeri Yogyakarta di olah tahun 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan yaitu dengan membuka cabang baru, mengintensifkan promosi pada pasar, menjaga kualitas produk yang ditawarkan, memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk melakukan promosi, dan memberikan fasilitas berupa *locker room* agar konsumen merasa lebih aman dalam menyimpan barangnya.⁵⁶Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat dengan judul skripsi “Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Koko Jaya Prima Makassar”. Universitas Hasanuddin Makassar di olah tahun 2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Koko Jaya Prima dapat mengembangkan dealer dan bengkelnya dengan cara mengembangkan kemampuan tenaga pekerja serta

⁵⁶Rido Insan Raharjo, “*Strategi Pemasaran Melalui Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal Di Scudetto Futsal Banyuwangi*”, Universitas Negeri Yogyakarta, 2018

memanfaatkan promosi yang lebih baik.⁵⁷Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Prawitasari dengan judul skripsi “Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi Pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)”. Universitas Diponegoro Semarang di olah tahun 2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah strategi investasi, dimana posisi perusahaan berada di posisi aman dan jenis usahanya ideal. Strategi investasi ini berarti lingkungan perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil (harvesting).⁵⁸Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam merumuskan strategi pemasaran, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subjek penelitian dan waktu pelaksanaan penelitian.

D. Kerangka Konseptual

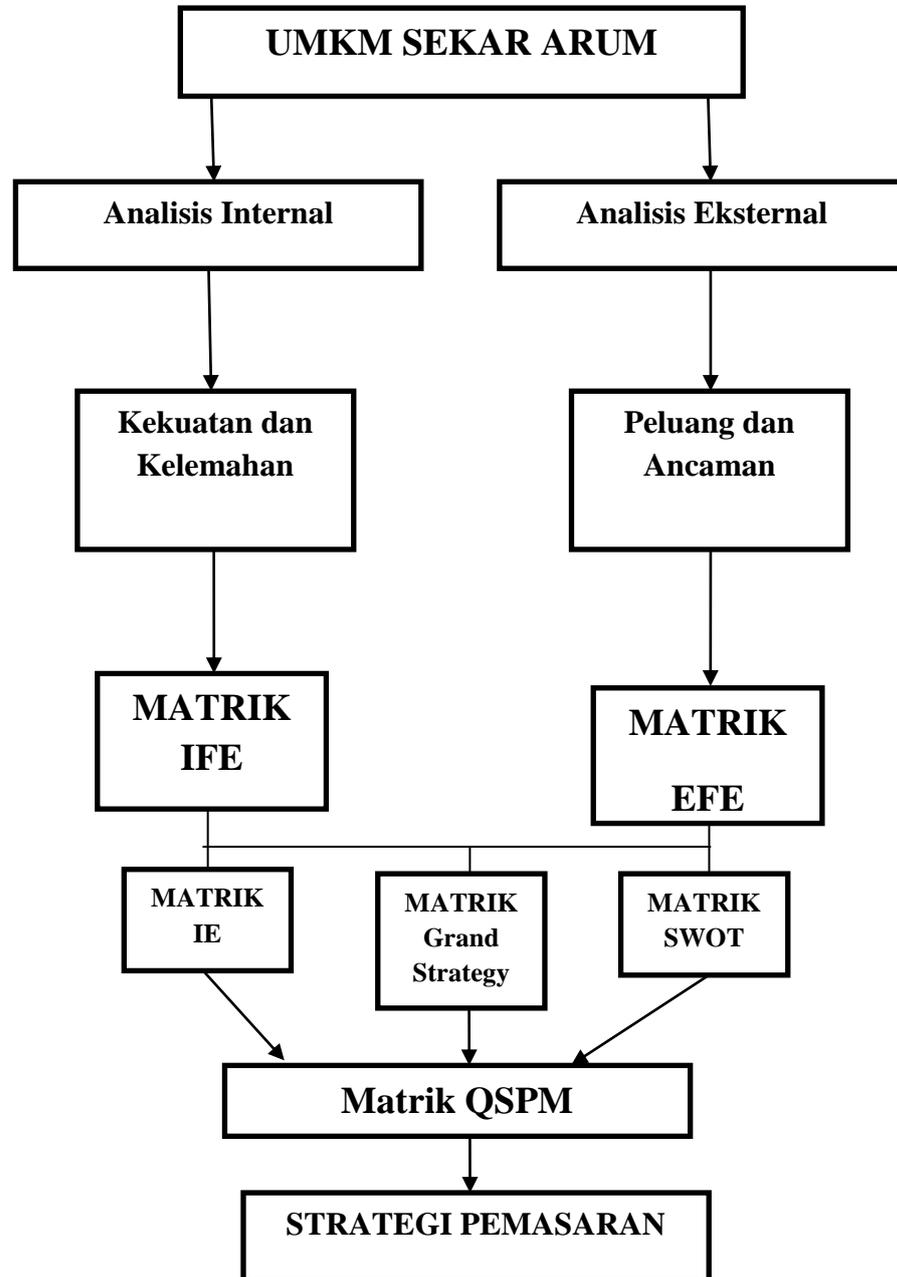
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan dengan

⁵⁷Reny Maulidia Rahmat, “*Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Koko Jaya Prima Makassar*”, Universitas Hasanuddin Makassar, 2012

⁵⁸Sri Yati Prawitasari, “*Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi Pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)*”, Universitas Diponegoro Semarang, 2010

pendekatan analisis SWOT, yaitu dengan menggunakan Matrik IFE, Matrik EFE, 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 IFE dan matrik EFE 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