

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Telaah dari penelitian terdahulu diperlukan untuk mengkaji hasil-hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, telaah dari penelitian terdahulu digunakan untuk memperdalam pengetahuan penelitian tentang masalah dan bidang yang akan diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Sjahrul Bustaman (2009) mengenai Strategi Pengembangan Industri Biodiesel Berbasis Kelapa Di Maluku menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi. Hasil analisis SWOT yang diperoleh berupa strategi ST, SO, WO, dan WT.

Strategi ST menghasilkan strategi yang salah satunya adalah memperbesar usaha biodiesel untuk mengatasi upah buruh dan biaya transportasi. Strategi SO dengan melakukan peningkatan usahatani kelapa. Strategi WO dengan membangun kelompok petani kelapa untuk membangun usaha biodiesel skala kecil. Dan strategi WT yaitu melibatkan BUMD dan masyarakat setempat dalam menginisiasi usaha biodiesel. Selain itu strategi pengembangan pertanaman kelapa difokuskan pada pemutakhiran data dan informasi dasar, peningkatan produksi pertanaman kelapa *existing*, dan pengembangan pertanaman kelapa terutama di pulau-pulau yang jauh dari Ambon.

Penelitian mengenai analisis SWOT juga digunakan oleh Moh. Taufik (2012) Strategi Pengembangan Agribisnis Sayuran Di Sulawesi Selatan. Strategi SWOT digunakan untuk menyusun strategi pengembangan agribisnis sayuran di Sulawesi Selatan karena potensi produksi sayuran dan lahan di tempat tersebut sangat tinggi. Strategi SO yang dihasilkan yaitu memaksimalkan potensi/kekuatan untuk meraih peluang optimal dengan pemanfaatan teknologi produksi, perluasan lahan dan pangsa pasar, kebijakan pemerintah/pengembangan kelembagaan usaha agribisnis, dan peningkatan kualitas SDM. Strategi ST yaitu memaksimalkan potensi/kekuatan untuk mengurangi ancaman yang ada, dengan melakukan kegiatan usaha tani yang ramah lingkungan, pemberdayaan penangkar benih, dan penerapan PHT.

Strategi WO yaitu meminimalkan kelemahan/hambatan untuk meraih peluang semaksimal mungkin serta meningkatkan produksi/produktivitas dan

mutu produk, penguatan sarana usaha pertanian, diversifikasi dan pengaturan pola tanam sesuai permintaan pasar. Strategi WT yaitu meminimalkan kelemahan dan hambatan untuk meminimalkan ancaman dengan meningkatkan efisiensi biaya produksi, memperluas informasi pasar, dan meminimalkan pemakaian input kimia. Strategi pengembangan agribisnis sayuran berkelanjutan ke depan akan berorientasi pada pemenuhan standar mutu hasil, melalui penerapan cara budidaya yang benar *Good Farming Practices* (GFP) yang merupakan bagian dan sistem jaminan mutu dan keamanan pangan.

Penelitian dari J.T. Yuhono (2007) mengenai Sistem Agribisnis Lada Dan Strategi Pengembangannya mengatakan bahwa permasalahan yang muncul pada subsistem agribisnis antara lain pengadaan sarana produksi belum efisien, bibit unggul dan pupuk sulit, teknologi masih tradisional, dan sebagainya juga dihadapi dalam sistem agribisnis lada. Indonesia masih merupakan salah satu negara penghasil utama lada di pasar internasional. Agar dapat meningkatkan daya saing lada Indonesia di pasar internasional, pendekatan SWOT digunakan untuk memperoleh alternatif dan strategi pengembangan sistem agribisnis lada.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang diperoleh, strategi SO antara lain meningkatkan peluang pasar lada terutama pasar ekspor, karena pangsa ekspor lada Indonesia masih rendah (19,80%) dan posisi produksi lada Indonesia menduduki peringkat dua dunia. Strategi WO yaitu mengoptimalkan dan memanfaatkan sarana dan prasarana serta teknologi anjuran untuk meningkatkan produktivitas dan mutu. Strategi ST yaitu memprioritaskan pengembangan lada pada wilayah-wilayah yang sesuai dan potensial dengan teknologi anjuran untuk mencapai produktivitas optimal. Strategi WT yaitu melaksanakan sosialisasi sistem manajemen mutu lada agar lada Indonesia lebih diminati oleh pembeli di luar negeri.

Armando Maria Corsi. *et al.*, (2010) melakukan penelitian dengan judul *Italian Wines and Asian Market: Opportunities and Threats Under New Policy Scenarios and Competitive Dynamics* mengatakan bahwa *wine* atau anggur dari Italia merupakan minuman berakohol yang dikonsumsi masyarakat mancanegara. Perkembangannya di Asia yaitu Cina, Korea Selatan, Jepang, India, dan Singapura akan dianalisa menggunakan analisa SWOT. Di Cina sebagian besar

minuman anggur dianggap sebagai minuman berakohol yang asing. Kekuatan (S) yang dihasilkan yaitu hasil positif terhadap produk-produk buatan Italia di sektor premis (saluran distribusi terkemuka di Cina) terutama ketika produsen mempromosikan produk mereka. Kelemahan (W) yaitu pengetahuan yang langka mengenai sistem di Cina terhadap pabrik anggur Italia. Peluang (O) yaitu meningkatkan wisatawan dari dan ke Cina, dan pertukaran pelajar yang menghabiskan waktu tertentu di luar negeri. Dan ancaman (T) yaitu hubungan yang kuat antara penduduk setempat dengan tradisi gastronomi mereka.

Di Korea Selatan biasa mengkonsumsi alkohol dan kedatangan minuman anggur menjadi populer. Kekuatan (S) yang dihasilkan yaitu acara promosi yang sukses. Kelemahan (W) yaitu label anggur Italia terkadang sulit dipahami oleh konsumen. Peluang (O) yaitu konsumsi anggur Italia mendapatkan popularitas pada tahun 2007, minuman anggur dipilih menjadi satu dari sepuluh produk pada tahun tersebut. Ancaman (T) yaitu sistem distribusi yang kompleks menyebabkan kesulitan dalam manajemen dan menaikkan rata-rata harga.

Jepang memproduksi dan mengkonsumsi minuman anggur dalam waktu yang telah lama. Kekuatan (S) yaitu anggur Italia memiliki harga yang sangat kompetitif di pasar Jepang. Kelemahan (W) yaitu pertumbuhan kekuasaan supermarket dan MRC. Peluang (O) yaitu Harga minuman anggur meningkat. Ancaman (T) yaitu pembayaran dilakukan tepat waktu, jika tidak reputasi buruk dapat terjadi dan berbahaya terhadap perusahaan minuman anggur.

Di India memiliki kekuatan (S) yaitu anggur Italia dikenal dan diapresiasi di pasar India. Kelemahan (W) yaitu perusahaan anggur Italia memiliki pemahaman yang kurang mengenai pasar India. Peluang (O) yaitu pelajar yang belajar di luar negeri kembali ke India dengan pengetahuan/informasi baru mengenai minuman anggur. Dan ancaman (T) yaitu jumlah pajak terhadap impor masih terlalu tinggi.

Singapura memiliki pasar minuman anggur yang masih sangat kecil. Kekuatan (S) yaitu produk Italia berpenampilan baik di sektor premis, saluran distribusi dominan di Singapura dan di kondisi dimana produsen diperlukan untuk menunjukkan dirinya secara langsung. Kelemahan (W) yaitu rata-rata ukuran minuman anggur Italia terlalu kecil untuk berhasil mengimplementasikan promosi

perusahaan. Peluang (O) yaitu pendapatan per kapita meningkat. Dan ancaman (T) yaitu negara Singapura kecil pasarnya pun juga kecil.

Dan penelitian terdahulu selanjutnya dari Seyed Fathollah Amiri Aghdaie dan Hosein Zare Zardeni (2012) *A SWOT Analysis Of Persian Handmade Carpet Exports*. Karpet persian merupakan produk yang terkenal karena merupakan simbol dari seni dan budaya Persia. Karpet Persia sudah mendunia, untuk mengetahui strategi ekspor terhadap produk hingga produknya dapat dikonsumsi masyarakat dunia. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi pada ekspor karpet Persia. Kekuatan (S) yang dihasilkan yaitu produk karpet Persia dengan kualitas tinggi, SDM yang terampil. Kelemahan (W) yaitu produk tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen dan harga yang tinggi. Peluang (O) yaitu pemerintah mendukung adanya investasi asing. Ancaman (T) yaitu perbanyak desain dan pola karpet Persia dan peningkatan produksi karpet menggunakan mesin.

Selain itu formulasi strategi yang dihasilkan dari hasil kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman antara lain strategi SO yaitu mengekspor variasi dan kualitas tinggi produk karpet Persia ke pasar Amerika dan Eropa. Strategi WO yaitu menggunakan metode pemasaran dan ekspor dengan media elektronik. Strategi ST yaitu membuat pola dan desain karpet. Dan strategi WT yaitu dengan mengurangi biaya produksi.

Penelitian dari Garnevskas, E., J.R. Edwards and D.R. Vaughan (2006) mengenai *SWOT Analysis Of The Horticultural Farms In The Plovdiv Region Of Bulgaria*. Tanaman hortikultura di Bulgaria sudah terkenal untuk investigasi selama 6-7 tahun terakhir. Sektor pertanian hortikultura merupakan sektor penting bagi perekonomian Bulgaria. Strategi dibutuhkan terhadap hortikultura industri di Bulgaria dalam menghadapi keberlangsungan usahanya di masa depan. Menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Kekuatan (S) yaitu wilayah Plovdiv ini sangat cocok untuk media tumbuh tanaman hortikultura karena kondisi cuacanya ringan dan subur. Kelemahan (W) yaitu penggunaan teknologi yang lama. Peluang (O) yaitu memperluas pasar baru. Dan ancaman (T) yaitu peraturan tentang pertanian miskin di wilayah ini dan level

birokrasi yang tinggi. Dalam penelitian ini diilustrasikan bahwa meskipun lingkungan ekonomi negara sulit, dapat dikatakan bahwa budidaya hortikultura di Plovdiv memiliki potensi alam yang menguntungkan dan kondisi cuaca yang digabungkan dengan tradisi tumbuhan tanaman hortikultura yang telah ada selama berabad-abad.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dibahas sebelumnya tentang strategi pengembangan yang menggunakan analisis SWOT digunakan untuk mengetahui setiap unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi suatu usaha. Beberapa penelitian tersebut digunakan untuk mengetahui kegunaan SWOT dalam usaha yang telah berkembang, yang nantinya juga diharapkan dapat diterapkan oleh perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini untuk masa yang akan datang.

Sebagai pendukung lainnya, penelitian terdahulu mengenai strategi pemasaran juga diperlukan. Evy Maharani dan Yeni Kusumawaty (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pemasaran Gula Semut Di Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau. Penelitian ini menggunakan analisis deskripsi kualitatif berupa bauran pemasaran (produk, harga, promosi, tempat) dan analisis kuantitatif menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan metode yang digunakan dihasilkan strategi pemasaran terhadap gula semut melalui strategi 4P.

Strategi produk yang digunakan pada produk gula semut yaitu atribut produk, pemberian merek, pengemasan, dan pemberian label. Strategi harga yang digunakan yaitu orientasi pada biaya, orientasi terhadap permintaan, dan orientasi harga *competitor*. Strategi promosi yang digunakan yaitu iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan publisitas. Strategi distribusi yang digunakan yaitu distribusi besar atau *toke*, langsung kepada pengecer, langsung kepada konsumen, dan melalui agen atau *broker*.

Berdasarkan hasil strategi 4P tersebut dihasilkan rekomendasi strategi dalam pemasaran gula semut yang dianalisis menggunakan analisis SWOT yaitu mempertahankan label dan merek serta memperkenalkan ke masyarakat umum sehingga produk diminati konsumen baik di dalam maupun di luar kabupaten, membina pengrajin gula agar tidak membuat tuak untuk menjaga kontinuitas produksi gula, menetapkan harga yang sesuai dengan biaya produksi yang

dikeluarkan, mempertahankan standar kesehatan, dan melakukan kegiatan promosi sebagai wadah pengenalan produk sehingga lebih dikenal terutama di daerah sendiri.

Sutopo Halim Oky Zulkarnaen (2013) Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan. Dengan menggunakan analisis QSPM dihasilkan beberapa alternatif strategi dalam pemasaran UKM Snack Barokah yang ditinjau dari nilai TAS (*Total Attractiveness Score*). Berdasarkan nilai TAS yang dihasilkan diurutkan hasilnya mulai dari yang tertinggi hingga terendah yaitu meningkatkan kualitas produk dengan menggunakan mesin pengemas, mulai mencoba memproduksi makanan ringan sendiri, meningkatkan kualitas produk baik dalam kemasan agar lebih menarik dalam menampilkan dan mampu bersaing dengan produk pesaing, mencari modal tambahan dengan memanfaatkan program kredit pemerintah, meningkatkan kualitas produk baik dalam tingkat harga maupun cita rasa, menggencarkan usaha promosi produk dengan memanfaatkan fasilitas media elektronik, mempertahankan tingkat harga dan varian cita rasa produk serta jenis produk, meningkatkan promosi langsung dengan cara mendatangi pedagang besar untuk memperluas pasar, menjaga hubungan baik dengan pelanggan maupun pedagang besar dengan memberikan fasilitas suara konsumen, dan menjaga hubungan baik dengan supplier.

Sedangkan untuk menambah tinjauan pustaka mengenai keunggulan bersaing, penelitian terdahulu dari Novia Wahyu Arianto. *et al.*, (2014) mengenai Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Hasil Olahan Belimbing Usaha Dagang Cemara Sari Berbasis Produk Di Kota Blitar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk menjelaskan mengenai keunggulan bersaing produk olahan belimbing. Berdasarkan hasil penelitian ini, untuk mencapai keunggulan bersaing maka harus berlandaskan pada keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus serta inovasi pada produk. Adanya inovasi terhadap produk mendorong adanya peluang bagi perusahaan untuk menjadi berbeda dengan pesaing usaha sejenis. Strategi bersaing yang dilakukan melalui inovasi produk, menjadikan UD. Cemara menjadi unggul dari pesaingnya.

Penelitian lain mengenai keunggulan bersaing juga dijelaskan oleh Regina Suharto dan Devie (2013) melalui hasil penelitiannya dengan judul Analisa

Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Di dalam penelitiannya dijabarkan mengenai keunggulan bersaing yang diukur melalui beberapa indikator menurut Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan dan Rao (2006) yaitu antara lain harga, *quality*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market*.

Harga dapat dijadikan indikator untuk mengetahui suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kualitas produk yang baik selalu menjadi harapan pelanggan terhadap suatu barang/jasa. Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi produk seringkali menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Apabila inovasi produk membuahkan hasil positif bagi perusahaan maka akan membawa keberuntungan besar bagi perusahaan. Sedangkan *time to market* adalah sejauh mana perusahaan dapat memperkenalkan produk barunya lebih cepat daripada pesaingnya.

Berdasarkan beberapa telaah dari penelitian terdahulu, terdapat beberapa perbedaan dan persamaan yang mendukung penelitian ini. Penelitian ini memiliki persamaan dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu menggunakan analisis SWOT dan analisis QSPM untuk merumuskan strategi bagi perusahaan baik dalam hal pemasaran maupun dalam hal pengembangan usaha. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek yang dijadikan penelitian dan penggunaan analisis deskripsi kualitatif untuk menggambarkan proses pemasaran. Ditambahkan pula tinjauan pustaka mengenai keunggulan bersaing dari penelitian terdahulu untuk mendukung judul penelitian. Yang mana pada penelitian terdahulu keunggulan bersaing hanya dianalisis secara deskriptif tanpa alat analisis. Selain itu keunggulan bersaing dapat ditinjau dari beberapa indikator antara lain harga, *quality*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market*.

## 2.2 Konsep Agroindustri

### 2.2.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri merupakan industri yang pada umumnya mengandalkan sumberdaya alam lokal yang mudah rusak (*perishable*), *bulky/voluminous*,

tergantung kondisi alam, bersifat musiman, serta teknologi dan manajemennya akomodatif terhadap heterogenitas sumber daya manusia (dari tingkat sederhana sampai teknologi maju) dengan kandungan bahan baku lokal yang tinggi. Agroindustri memiliki peranan strategis dalam upaya pemenuhan bahan kebutuhan pokok, perluasan kesempatan kerja dan berusaha, pemberdayaan produksi dalam negeri, perolehan devisa, pengembangan sektor ekonomi lainnya, serta perbaikan perekonomian masyarakat di pedesaan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik dari industri ini yang memiliki keunggulan komparatif berupa penggunaan bahan baku yang berasal dari sumber daya alam yang tersedia di dalam negeri (Direktorat Jenderal IKAH, 2004).

Menurut Suprpto (2009), agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry* yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan baku utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian. Definisi agroindustri dapat dijabarkan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut. Dengan demikian agroindustri meliputi industri pengolahan hasil pertanian, industri yang memproduksi peralatan dan mesin pertanian, industri input pertanian (pupuk, pestisida, herbisida, dan lain-lain), dan industri jasa sektor pertanian.

Namun agroindustri di Indonesia memiliki peluang dan kendala dalam pengembangannya. Deperindag (2000 dan 2005) mengemukakan bahwa peluang pengembangan agroindustri masih dimungkinkan, mengingat:

1. Potensi permintaan produk-produk komoditas industri agro semakin besar sejalan dengan dinamika pertumbuhan ekonomi, sosial, budaya dan arus globalisasi.
2. Perubahan lingkungan strategis dari sisi permintaan seperti penambahan penduduk, pertumbuhan perkotaan, dan industrialisasi merupakan peluang usaha untuk peningkatan nilai tambah.
3. Semakin terbukanya peluang usaha sebagai akibat reformasi ekonomi.



4. Beroperasinya perusahaan Penanam Modal Asing (PMA) dengan jaringan perusahaan multi nasionalnya yang membuka jalan bagi alih teknologi dan pemasaran produk ekspor untuk memasuki pasar internasional.
5. Adanya kesempatan AFTA, APEC dan WTO yang menyebabkan terbukanya pasar domestik dimasing-masing anggotanya.
6. Adanya upaya untuk merelokasikan unit-unit produksi dari beberapa negara maju ke negara-negara berkembang termasuk ke Indonesia.

Sementara itu, kendala-kendala pengembangan agroindustri menurut Deperindag (2000 dan 2005) adalah sebagai berikut:

1. Bahan baku yang berupa komoditi pertanian belum dapat mencukupi kebutuhan industri pengolahan secara berkesinambungan.
2. Kemampuan sumberdaya manusia (SDM) yang terbatas dalam penguasaan manajemen dan teknologi menyebabkan rendahnya efisiensi dan daya saing produk agroindustri.
3. Investasi di bidang agroindustri kurang berkembang, antara lain karena masih adanya ketidakpastian iklim usaha dan kebijakan yang konsisten, perolehan bahan baku, prasarana dan sarana, tenaga kerja yang berkualitas, penyediaan dan jangka waktu pemanfaatan lahan usaha yang sesuai dengan Hak Guna Usaha (HGU) dan Rencana Umum Tata Ruang (RUTR), serta sumber dana investasi dalam negeri terbatas.
4. Lembaga keuangan masih menerapkan preferensi suku bunga yang sama antara sektor pertanian, kehutanan, industri, dan jasa sehingga kurang atraktif bagi investor untuk berusaha di bidang agroindustri.
5. Informasi peluang usaha dan pemasaran belum memadai dengan keterpaduan jaringan bisnis yang baik.
6. Masih adanya kesenjangan pengembangan wilayah.
7. Homogenitas kebijakan pembangunan, baik regional maupun sektoral, tanpa memperhatikan keragaman yang dimiliki oleh masing-masing wilayah.
8. Belum terciptanya sinergi kebijakan yang mendukung iklim usaha.
9. Kurangnya sarana, prasarana, dan transportasi.
10. Kemitraan usaha dan keterkaitan produk antara hulu dan hilir belum berjalan lancar.

11. Masih kurangnya penelitian dan pengembangan teknologi proses utamanya di kalangan industri, lembaga-lembaga penelitian maupun perguruan tinggi.
12. Ketergantungan pada lisensi produk dan teknologi yang bersumber dari luar negeri.

## 2.3 Konsep Pemasaran

### 2.3.1 Pengertian Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkapkan pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab. Dengan demikian, konsep pemasaran mengandung arti arah kegiatan serta cara yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Kotler (2009) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemasaran* dan Saladin (2007) dalam bukunya yang berjudul *Unsur-unsur Inti Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran*, beberapa konsep pemasaran akan dijelaskan di bawah ini sebagai berikut:

#### 1. Konsep Produksi (*Production Concept*)

Konsep produksi adalah salah satu konsep tertua dalam bisnis. Konsep ini menyatakan bahwa konsumen lebih menyukai produk yang tersedia dalam jumlah banyak dan tidak mahal. Konsep ini berorientasi pada produksi dengan mengerahkan segenap upaya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, dan distribusi yang luas. Jadi, dalam konsep produksi jumlah *supply* > *demand* ( $S > D$ ).

#### 2. Konsep produk (*Product Concept*)

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, atau fitur inovatif terbaik. Konsep ini berorientasi pada produk dengan memusatkan upaya untuk membuat produk yang berkualitas tinggi. Jadi, dalam konsep produk jumlah *supply* = *demand* ( $S = D$ ).

#### 3. Konsep Penjualan (*Selling Concept*)

Konsep penjualan menyatakan bahwa konsumen dan bisnis, jika dibiarkan tidak akan membeli cukup banyak produk organisasi. Karenanya, organisasi

tersebut harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif. Konsep ini berorientasi pada volume penjualan yang tinggi. Konsep penjualan dinyatakan dalam pemikiran Sergio Zyman, mantan wakil presiden pemasaran dari Coca-Cola, yang mengatakan: “Tujuan pemasaran adalah menjual lebih banyak barang ke lebih banyak orang secara lebih sering untuk menghasilkan lebih banyak uang dan pada gilirannya menghasilkan lebih banyak laba.” Jadi, dalam konsep penjualan jumlah penawaran mengalami peningkatan sedangkan jumlah permintaannya tetap.

#### 4. Konsep Pemasaran (*Marketing Concept*)

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang lebih baik kepada pasar sasaran yang dipilih. Konsep ini berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Jadi, dalam konsep pemasaran jumlah penawaran dan jumlah permintaan konsumen sama-sama mengalami peningkatan.

a

#### 2.3.2 Jenis-jenis Strategi Pemasaran

Dalam menghadapi persaingan dari pesaing lain, suatu perusahaan harus memiliki strategi dalam menghadapinya. Selain untuk mempertahankan posisi perusahaan di dalam persaingan, strategi juga diperlukan untuk menghadapi kondisi-kondisi yang muncul akibat adanya persaingan misalnya perubahan teknologi, perubahan jumlah permintaan produk, perubahan selera, dan lain sebagainya. Jenis-jenis strategi pemasaran menurut Saladin (2007), antara lain:

##### 1. Strategi untuk pasar yang lama

Untuk menghadapi pasar yang lama (yang telah ada), perusahaan menghadapi banyak masalah seperti kesulitan bahan baku, persaingan baru, perubahan teknologi dan lain sebagainya. Untuk tetap meningkatkan volume penjualan atau mempertahankan stabilitas penjualan atau kemampuan laba, maka strategi pemasaran dapat berfokus pada pasar yang lama atau pasar yang telah ada. Pada dasarnya ada empat macam strategi untuk pasar yang lama berdasarkan (Saladin, 2007) dan David (2006), yaitu:

a. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Penetrasi pasar atau penerobosan pasar merupakan usaha perusahaan meningkatkan penjualan pada pasar yang lama melalui promosi dan distribusi secara aktif. Strategi ini cocok untuk perusahaan yang sedang tumbuh cepat, namun tidak tertutup kemungkinan untuk pasar yang sedang tumbuh dengan lamban (Saladin, 2007). Menurut David (2006) penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

b. Pengembangan produk (*product development*)

Strategi pengembangan produk merupakan usaha meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan produk-produk baru yang ditujukan untuk pasar sekarang yang telah ada (Saladin, 2007). Dengan tujuan, yaitu:

- 1) Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berubah.
- 2) Menghidupkan kembali pertumbuhan penjualan dari produk yang lesu.
- 3) Menandingi penawaran baru dari pesaing.
- 4) Memanfaatkan teknologi baru.

Sedangkan menurut David (2006) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis*, pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini.

c. Integrasi vertikal (*vertical integration*)

Strategi integrasi vertikal disebut juga strategi peluang pertumbuhan terpadu yaitu strategi untuk menambah efektivitas atau efisiensi perusahaan dalam melayani pasar yang ada. Terdapat dua macam integrasi vertikal menurut Saladin (2007), yaitu:

- 1) Integrasi balik (*backward integration*), yaitu perusahaan membenahi hubungan dengan para pemasok.
- 2) Integrasi maju (*forward integration*), yaitu perusahaan membenahi hubungan dengan perantara penjualan.

d. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)

Integrasi horizontal yaitu perusahaan bekerja sama dengan para pesaing. Strategi ini mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan (David, 2006).

2. Strategi untuk pasar yang baru

Untuk menghadapi kekuatan-kekuatan lingkungan, perusahaan perlu memikirkan mencari pasar yang baru yang akan memberikan peluang-peluang yang lebih baik. Menurut Saladin (2007) dan David (2006), strategi untuk pasar yang baru dapat dilakukan dengan cara:

a. Pengembangan pasar (*market development*)

Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu usaha untuk membawa produk ke arah yang baru. Strategi ini digunakan apabila pasar sudah mengalami kemacetan, dan peningkatan bagian pasar sudah sangat besar atau pesaing sangat kuat.

b. Diversifikasi konsentris (*consentric diversification*)

Diversifikasi konsentris merupakan usaha untuk mencari bentuk teknologi baru, distribusi baru, pelanggan baru dengan tetap pada line produk.

c. Diversifikasi konglomerat (*conglomerat diversification*)

Diversifikasi konglomerat merupakan usaha untuk mencari bentuk teknologi baru, distribusi baru, pelanggan baru namun menyimpang dari line produk.

Strategi pada pasar saat ini (pasar lama) dan strategi pasar baru tersebut disebut juga strategi pertumbuhan intensip, dan secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:

	Produk saat ini	Produk baru
Pasar saat ini	Strategi penetrasi pasar	Strategi pengembangan produk
Pasar baru	Strategi pengembangan pasar	Strategi diversifikasi

Gambar 1. Strategi Pertumbuhan Intensip (Saladin, 2007)



### 3. Strategi pemasaran pada berbagai daur hidup produk

Saladin (2007) mengatakan bahwa pada dasarnya daur hidup produk memiliki empat tahap yaitu:

#### a. Perkenalan (*introduction*)

Tahapan suatu produk dikenalkan kepada masyarakat luas dengan ciri-cirinya adalah penjualan lambat karena produk baru saja diperkenalkan pada konsumen dan biaya tinggi sehingga produk tidak menghasilkan keuntungan sama sekali. Menurut Hasan (2013), apabila pertimbangan hanya pada harga dan promosi, maka dapat memilih salah satu dari strategi berikut:

- 1) Strategi menyaring cepat (*rapid skimming strategy*), ditetapkan dengan harga tinggi dan promosi gencar.
- 2) Strategi menyaring lambat (*slow skimming strategy*), ditetapkan harga tinggi dan promosi rendah.
- 3) Strategi penerobosan cepat (*rapid penetration strategy*), ditetapkan dengan harga rendah tetapi didukung dengan promosi yang gencar.
- 4) Strategi penerobosan lambat (*slow penetration strategy*), ditetapkan dengan harga rendah dan promosi yang rendah.

Berdasarkan keempat strategi pada tahap perkenalan tersebut dapat digambarkan secara visual sebagai berikut:

		Promosi	
		Tinggi	Rendah
Harga	Pasar saat ini	Strategi menyaring cepat	Strategi menyaring lambat
	Pasar baru	Strategi penerobosan cepat	Strategi penerobosan lambat

Gambar 2. Strategi Pada Tahap Perkenalan (Saladin, 2007)

#### b. Pertumbuhan (*growth*)

Pada fase pertumbuhan, pasar dengan cepat menerima produk baru, penjualan melonjak, dan menghasilkan keuntungan yang besar. Untuk mempertahankan pasar yang pesat selama mungkin, maka strategi yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Mutu produk ditingkatkan dan ciri serta mode produk ditambah.
  - 2) Saluran distribusi baru dimanfaatkan.
  - 3) Beberapa bentuk periklanan digeser dari membujuk minat konsumen pada produk ke menimbulkan keyakinan atas produk sehingga mau membeli.
  - 4) Harga diturunkan pada saat yang tepat untuk menarik golongan konsumen lain yang peka terhadap harga.
  - 5) Segmen pasar baru dimasuki.
  - 6) Skala yang ekonomis diperkenalkan.
- c. Kedewasaan (*maturity*)

Produk yang telah memasuki fase kedewasaan, penjualannya mulai menurun karena produk sudah bisa diterima oleh sebagian besar pembeli potensial, keuntungan mantap bisa stabil dan bisa juga menurun yang disebabkan meningkatnya biaya pemasaran untuk melawan persaingan yang ketat (Saladin, 2007). Menurut Hasan (2013), strategi yang digunakan pada tahap ini sebagai berikut:

- 1) Modifikasi pasar, perusahaan berusaha memperluas pasar bagi mereknya dan menangani dua faktor penentu volume penjualan yaitu:
  - a) Memperluas jumlah pemakai produk dengan tiga cara yaitu, ubahlah bukan pemakai (*non-user*), masuki segmen pasar yang baru (*enter new market segments*), rebutlah konsumen dari pesaing (*win-competitor's customers*).
  - b) Meningkatkan frekuensi pemakaian oleh konsumen pemakai merek perusahaan dengan penggunaan yang lebih sering (*more frequent use*), penggunaan yang lebih banyak pada setiap kesempatan (*more usage per occassion*), kegunaan baru dan lebih beragam (*new and more varied uses*).
- 2) Modifikasi produk, memodifikasi karakteristik produk sedemikian rupa sehingga mampu mengajak konsumen baru dan atau mengajak konsumen saat ini memakai merek perusahaan untuk mengkonsumsi lebih banyak.
- 3) Modifikasi bauran pemasaran, memodifikasi satu atau lebih bauran pemasaran, yang menyangkut harga, distribusi, periklanan, promosi penjualan, penjualan perorangan, dan pelayanan.

d. Kemunduran (*decline*)

Fase terakhir dari daur hidup produk adalah fase kemunduran. Pada fase ini hampir semua bentuk produk dan merek akan bergerak menurun, penjualan jatuh atau merosot sekali bahkan timbul kejenuhan konsumen terhadap produk dan merek, perusahaan menderita kerugian besar karena biaya tinggi (Saladin, 2007). Lama tidaknya tahap ini ditentukan oleh perubahan selera konsumen, perubahan kegiatan pesaing, dan kebijakan meninggalkan produk oleh perusahaan (Hasan, 2013). Strategi yang dipergunakan terhadap produk yang sudah “menua”, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi produk yang lemah.
- 2) Menetapkan strategi pemasaran.
- 3) Keputusan menghentikan produk.
4. Strategi pemimpin pasar (*market leader strategy*)

Pemimpin pasar (*market leader*) adalah satu perusahaan memegang bagian pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan, dimana perusahaan lain mengikuti tindakan-tindakannya dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, pencakupan saluran dan intensitas promosi (Saladin, 2007). Untuk menjadi pemimpin pasar, ada tiga tindakan yang harus ditempuh yaitu:

a. Mengembangkan pasar keseluruhan

Untuk mengembangkan pasar keseluruhan, suatu perusahaan dapat melakukan beberapa cara, antara lain:

- 1) Menggunakan strategi penerobosan pasar: perusahaan berusaha menarik pembeli yang belum kenal produknya (mencari pemakai baru).
- 2) Menggunakan strategi pasar baru: berusaha membujuk jenis konsumen lain untuk memakai produknya.
- 3) Menggunakan strategi perluasan wilayah: berusaha mencoba memasarkan produknya ke daerah atau negara lain.

b. Melindungi bagian pasar

Suatu perusahaan dapat melindungi bagian pasarnya dengan melakukan beberapa cara, antara lain:

- 1) Strategi kedudukan bertahan: mempertahankan posisi saat ini di sekitar produknya yang sekarang.



- 2) Strategi pertahanan sisi: mempertahankan dan melindungi bagian yang lemah dari posisi saat ini.
- 3) Pertahanan aktif mendahului.
- 4) Pertahanan serang balas.
- 5) Pertahanan mobil.
- c. Mengembangkan bagian pasar

Meningkatkan bagian pasar yang sudah ada, misalnya dengan bauran pemasaran.

#### 5. Strategi penantang pasar (*market challenger*)

Penantang pasar adalah perusahaan dengan agresif mencoba memperluas bagian pasarnya dengan jalan menantang pemimpin pasar, pesaing-pesaing sebayanya atau perusahaan yang lebih kecil dalam industri (Saladin, 2007). Dapat dilakukan dengan cara:

- a. Dengan serangan frontal, yaitu menyerang kekuatan lawan daripada titik kelemahan lawan. Misalnya menandingi produk, iklan, harga, dan sebagainya dari lawan.
- b. Dengan serangan mengepung, yaitu menembus daerah pemasaran lawan.
- c. Dengan serangan melambung, yaitu perusahaan berusaha menutup rapat segmen pasar yang senjang. Caranya dengan mengisi berbagai kebutuhan yang timbul di pasar. Strategi ini juga disebut sebagai serangan tidak langsung.
- d. Dengan serangan lintas, yaitu strategi menyerang yang paling tidak langsung serta menjauhkan diri dari setiap gerakan yang mengarah ke daerah pemasaran pesaing. Caranya dengan diversifikasi produk yang tidak berkaitan, diversifikasi pasar geografis yang baru, teknologi baru.

#### 6. Strategi pengikut pasar (*market follower*)

Pengikut pasar, perusahaan nomor dua dalam industri yang memilih untuk tidak menyerang tetapi mengikuti saja. Caranya dengan memanfaatkan kompetensi khususnya agar bisa berperan serta secara aktif dalam pertumbuhan pasar. Dengan menggunakan tiga strategi yaitu mengikuti dari dekat, mengikuti dari jauh, dan mengikuti secara selektif.

### 7. Strategi penggarap relung pasar (*market nicher strategy*)

Relung pasar adalah perusahaan memilih untuk bergerak di beberapa bagian dalam pasar yang khususnya dan yang tidak menarik minat perusahaan-perusahaan lebih besar (Saladin, 2007). Jadi perusahaan relung pasar ini mencoba memasuki celah pasar yang ideal yang aman dan menguntungkan. Ciri-ciri pasar yang ideal, yaitu:

- a. Memiliki luas cukup besar dan daya beli yang cukup
- b. Memiliki potensi untuk berkembang
- c. Diabaikan oleh perusahaan besar
- d. Perusahaan mempunyai keterampilan dan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan celah pasar tersebut secara aktif
- e. Perusahaan mampu membela diri dari serangan perusahaan besar dengan membina *goodwill* atas produknya

a

### 2.3.3 Tipe-tipe Strategi Pemasaran

Prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi menurut Rangkuti (2004), yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

#### 1. Strategi manajemen

Strategi manajemen adalah kegiatan yang meliputi serangkaian strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

#### 2. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru.

#### 3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut bisnis secara fungsional karena strategi ini menggunakan kinerja manajer pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen

di perusahaan tersebut, misalnya strategi produksi atau operasional, strategi keunggulan produk, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

#### 2.4 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan secara terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran (Kotler, 2009). Sedangkan menurut Saladin (2007), bauran pemasaran adalah serangkaian daripada variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan, yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran (Saladin, 2007). Rangkaian variabel atau unsur-unsur itu adalah:

##### 1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi/memuaskan kebutuhan atau keinginan manusia, baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Saladin, 2007). Sedangkan menurut Kotler (2009), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan. Produk-produk yang dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan.

##### a. Lima tingkatan produk

Dalam merencanakan penawaran atau produk, pemasar perlu memahami lima tingkatan produk yaitu:

- 1) Produk utama yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan atau akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk.
- 2) Produk generik yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar.
- 3) Produk harapan yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara formal diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
- 4) Produk pelengkap yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambahi berbagai manfaat dan layanan, sehingga dapat memberikan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk pesaing.
- 5) Produk potensial yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk dimasa mendatang.

b. Atribut Produk

Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian. Yang termasuk atribut produk antara lain adalah merek, kemasan, pemberian label, layanan pelengkap, dan jaminan. Atribut produk tersebut melekat pada produk dan berkaitan langsung pada keputusan pembelian konsumen. Produk jika dilihat dari penggunaannya menurut Kotler (2009) dapat dibedakan menjadi:

a. Barang konsumsi (*consumers goods*)

1) *Convenience goods*

*Convenience goods* merupakan barang yang dibeli secara berulang, secara cepat, seringkali tanpa perencanaan, dan dengan upaya yang minimum.

2) *Shopping goods*

*Shopping goods* merupakan barang yang dalam pembeliannya memerlukan proses seleksi, di mana konsumen akan membandingkan karakteristik barang tersebut berdasarkan kecocokan, kualitas, harga, dan gaya.

3) *Specialty goods*

*Specialty goods* merupakan barang-barang yang memiliki karakteristik yang unik atau identifikasi merek (*brand identification*) yang menyebabkan sejumlah pembeli bersedia melakukan upaya pembelian yang khusus.

b. Produk industrial (*industrial goods*)

1) *Material and parts*

Bahan baku atau suku cadang (*material and parts*) bahan mentah, barang setengah jadi, dan suku cadang.

2) *Capital items*

Barang modal (*capital items*) merupakan barang-barang yang tahan lama yang memfasilitasi pembuatan barang jadi (*finished goods*).

3) *Supplies and business services*

Perlengkapan dan jasa bisnis (*supplies and business services*) merupakan barang-barang yang berumur pendek dan jasa yang memfasilitasi produksi barang jadi.

## 2. Harga

Harga adalah sejumlah uang sebagai alat tukar untuk memperoleh produk atau jasa (Saladin, 2007). Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, tempat, promosi) menyebabkan timbulnya biaya. Sedangkan menurut Isnaini (2005) mendefinisikan harga sebagai cara untuk mengukur suatu barang atau jasa yang dinilai dengan uang guna memperoleh barang atau jasa tersebut.

Faktor utama yang menentukan dalam penetapan harga adalah tujuan pemasaran perusahaan. Tujuan tersebut bisa berupa maksimalisasi laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meraih pangsa pasar yang besar, menciptakan kepemimpinan dalam hal kualitas, mengatasi persaingan, melaksanakan tanggung jawab sosial. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan harga antara lain permintaan produk, reaksi pesaing, bauran pemasaran, target bagian saham pasar, dan biaya untuk memproduksi.

## 3. Promosi

Promosi adalah suatu komunikasi informal penjual dan pembeli yang bertujuan untuk merubah sikap dan tingkah laku pembeli, yang tadinya tidak mengenal menjadi mengenal sehingga menjadi pembeli dan tetap mengingat produk tersebut (Saladin, 2007). Tujuan promosi antara lain:

### a. Membujuk (persuasi)

Salah satu tujuan utama dari promosi adalah membujuk dengan memberikan respon positif terhadap penawaran yang dilakukan yang akhirnya melakukan tindakan pembelian.

### b. Memberi tahu (informasi)

Promosi adalah media komunikasi yang efektif bagi perusahaan untuk menyampaikan informasi bagi konsumen.

### c. Mengingat

Promosi digunakan untuk mengingatkan kembali pada konsumen bahwa produk itu masih ada di pasar.

#### 4. Tempat

Definisi menurut Kotler (2006), tempat adalah kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi sasaran. Tempat merupakan saluran distribusi yaitu serangkaian organisasi yang saling tergantung yang saling terlihat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Lokasi berarti berhubungan dengan di mana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi. Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi yaitu:

- a. Konsumen mendatangi perusahaan apabila keadaannya seperti ini maka lokasi menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau, dengan kata lain harus strategis.
- b. Perusahaan mendatangi konsumen merupakan lokasi yang tidak terlalu penting, tetapi yang harus diperhatikan adalah penyampaian jasa harus tetap berkualitas.
- c. Perusahaan (pemberi jasa) dan konsumen tidak bertemu secara langsung merupakan *service provider* dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, komputer, atau surat. Dalam hal ini lokasi menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara kedua pihak dapat terlaksana.

Tempat juga dapat diartikan sebagai saluran distribusi di dalam pemasaran produk. Menurut Alex S. Nitisemito dalam Arif Isnaini (2005), saluran distribusi adalah lembaga-lembaga distributor atau lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Adapun tipe-tipe distribusi adalah sebagai berikut:

##### a. Produsen – Konsumen

Bentuk saluran distribusi ini merupakan bentuk saluran distribusi yang paling sederhana. Tanpa menggunakan perantara, produsen dapat menjual barangnya secara langsung kepada konsumen.

##### b. Produsen – Pengecer – Konsumen

Saluran ini juga disebut sebagai saluran distribusi langsung. Pada saluran ini, pengecer besar langsung melakukan pembelian kepada produsen.

##### c. Produsen – Pedagang Besar – Pengecer – Konsumen

Saluran distribusi ini banyak dipakai oleh perusahaan, dan seringkali disebut sebagai saluran distribusi tradisional. Pada saluran ini, produsen hanya

melayani penjualan dalam jumlah besar saja dan tidak menjual kepada pengecer. Sedangkan pengecer akan dilayani oleh pedagang besar dan konsumen dilayani oleh pengecer.

d. Produsen – Agen – Pedagang Besar – Pengecer – Konsumen

Pada saluran ini, produsen menggunakan agen sebagai perantara untuk menyalurkan barang kepada pedagang besar kemudian menjualnya kepada toko kecil.

e. Produsen – Agen – Pengecer – Konsumen

Pada saluran ini, produsen memilih agen sebagai penyalurnya. Ia menjalankan kegiatan perdagangan besar dalam saluran distribusi yang ada. Saluran dari agen adalah pengecer besar.

## 2.5 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing didefinisikan oleh David (2006) sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Mengejar keunggulan bersaing akan mengarah kepada kesuksesan atau kegagalan organisasi. Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan bersaing hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan (1) secara terus-menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan dengan (2) secara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter (2008), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

1. *Cost leadership*

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama.

## 2. Diferensiasi

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Misalnya persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul.

## 3. Fokus

Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

### 2.6 Analisis Pelanggan

Menurut Kotler (2009), tingkah laku pelanggan mengacu pada tingkah laku pembelian pada pelanggan akhir. Gabungan semua pelanggan akhir ini disebut pasar pelanggan. Pasar pelanggan terdiri dari seluruh individu dan rumah tangga yang membeli atau mendapatkan barang dan jasa untuk keperluan pribadi.

Sebelum merencanakan kegiatan pemasarannya, sebuah perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan sasarnya dan proses keputusan mereka. Walaupun banyak keputusan membeli melibatkan hanya satu pembuat keputusan, keputusan-keputusan lain mungkin melibatkan beberapa pelaku, yang memainkan peranan-peranan seperti orang yang mengambil inisiatif, orang yang mempengaruhi, orang yang membuat keputusan, pembeli, dan pemakai. Tujuan pemasar adalah mengidentifikasi partisipan-partisipan kegiatan membeli lainnya. Program pemasaran haruslah dirancang untuk menarik dan menjangkau pihak lain dan pembeli.

Perilaku pelanggan dipengaruhi oleh empat faktor utama. Seluruh faktor ini memberikan isyarat mengenai bagaimana menjangkau dan melayani para pelanggan secara lebih efektif. Menurut Kotler (2009), keempat faktor tersebut meliputi:

- a. Kebudayaan, terdiri atas kebudayaan, sub-budaya, dan kelas sosial
- b. Sosial, terdiri atas kelompok referensi, keluarga, peran, dan status
- c. Kepribadian, terdiri atas usia dan tahap siklus hidup, jabatan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian, dan konsep diri



- d. Psikologis, terdiri atas motivasi, persepsi, proses belajar, dan kepercayaan serta sikap

## 2.7 Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Anton, 2011).

### 1. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (Dewi, 2005).

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yaitu:

#### a. Lingkungan khusus

Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (*stakeholder*), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditur.

#### b. Lingkungan umum

Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, di samping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Lingkungan eksternal dibagi menjadi

dua yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan eksternal mikro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial dan lain sebagainya (Handoko, 2012).

Menurut Swasta (2005), menerangkan bahwa dalam menganalisis lingkungan eksternal terdiri dari 6 faktor yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Ekonomi. Mengetahui kondisi ekonomi diperlukan untuk membaca keadaan lingkungan eksternal perubahan.
- b. Pemerintah. Perubahan politik membawa dampak yang sifatnya strategis, dampak terhadap perusahaan sangat besar, seringkali menentukan hidup matinya perusahaan.
- c. Persaingan. Pesaing adalah perusahaan sejenis yang bergerak di bidang usaha yang sama.
- d. Sosial budaya. Walaupun sosial budaya bukan masalah ekonomis, tetapi secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan seperti gaya hidup dan sikap masyarakat.
- e. Demografi. Demografi dapat memberikan peluang bagi suatu perusahaan tetapi juga dapat memberikan ancaman, seperti pertumbuhan penduduk.
- f. Teknologi. Perubahan dan kemajuan teknologi dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan.

## 2. Lingkungan internal

Menurut Purwanti dan Fattah (2011), lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik.

Menurut Margaretta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi:

a. Pekerja/ karyawan

Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

b. Dewan komisaris

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham dimana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

c. Pemegang saham

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

Menurut Swasta (2005), lingkungan internal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategi meliputi:

- a. Pemasaran, adalah perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen.
- b. Produksi atau operasi, merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.
- c. Keuangan, modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktivitasnya.
- d. Sumber daya manusia, sumber daya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## 2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencanaan 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. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Intern Strenths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *Ekstern Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi duna bisnis.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah bentuk matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2004). Identifikasi analisis SWOT antara sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah suatu sumber daya keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan yang dilayani atau hendak dilayani. Kekuatan merupakan suatu kompetisi yang berbeda yang memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif dalam pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam suatu perusahaan. Ancaman adalah rintangan-rintangan utama bagi posisi sekarang atau diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat,

perubahan teknologi dan peraturan yang baru atau direvisi dapat merupakan ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

### **2.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada (David, 2006). QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja alternatif analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih.

Menurut David (2006), QSPM memiliki keunggulan dan keterbatasan sebagai alat analisis. Keunggulan QSPM adalah bahwa set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi pada satu saat menggunakan QSPM. Keunggulan lainnya dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan penyusunan strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan.

QSPM juga memiliki keterbatasan, pertama membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar peringkat dan nilai daya tarik membutuhkan keputusan yang penuh pertimbangan, walaupun mereka selalu didasarkan pada informasi yang objektif. Keterbatasan lainnya dari QSPM adalah bahwa ia hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya (David, 2006).