

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan bab yang berisi tentang teori-teori pendukung dalam penelitian ini, untuk teori-teori yang diperlukan hanya berkaitan pada permasalahan yang dihadapi dalam penelitian. Tinjauan pustaka bersumber dari buku, jurnal ilmiah, bahan internet, penelitian dan sumber-sumber lain.

### 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam merancang strategi pemasaran berdasarkan bauran pemasaran yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ardianwiliandri (2011). Studi kasus PT. XYZ yang merupakan perusahaan yang memproduksi mesin-mesin pertanian dan perlengkapan serta suku cadangnya. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis identifikasi *waste* yang ada dengan konsep *lean manufacturing* terhadap permasalahan *overproduction* dan *inventories waste* untuk produk *power tiller* agar meminimalkan kerugian akibat *waste* tersebut. Dalam penelitian ini dilakukan analisis strategi pemasaran melalui penekatan perilaku konsumen agar diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi permintaan konsumen, yang digunakan perusahaan untuk alat bantu dalam memahami perilaku konsumen sehingga dapat meminimalkan kesalahan pada pengambilan keputusan mengenai jumlah produksi dan analisis strategi pemasaran. Analisis strategi pemasaran yang digunakan adalah analisis SWOT.
2. Farida (2012).. Permasalahan yang mendasari penelitian ini yaitu adanya persaingan dalam industri tanaman hias bunga krisan serta metode pemasaran yang memiliki banyak kendala. Dari permasalahan tersebut, penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa penting bauran pemasaran mempengaruhi penjualan. Kegiatan penelitian mengacu pada analisis bauran pemasaran terhadap volume penjualan bunga potong krisan, kemudian perumusan strategi bauran pemasaran yang tepat pada bunga potong krisan. Metode analisis yaitu dengan regresi dengan Matrik IE serta analisis SWOT.

Rekapan perbandingandari berbagai penelitian diatas dengan penelitian ini disajikan dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

No	Segi	Ardianwiliandri	Farida	Penelitian ini
1	Metode	<i>Lean Manufacturing</i> , Perilaku Konsumen, Bauran Pemasaran, Analisis SWOT	Bauran Pemasaran, Regresi, Analisis Strategi (Matrik IE dan SWOT)	Bauran Pemasaran, Analisis Strategi (Matrik IE, SWOT, QSPM)
2	Objek Penelitian	Produksi Mesin-Mesin Pertanian dan Perlengkapan serta Suku Cadangnya (PT. XYZ)	Penjualan Bunga Potong Krisan (PT. Wahana Kharisma Flora)	UD. Kembang Jaya Lumajang

## 2.2 MARKET CHALLENGER

*Market Challenger* adalah perusahaan yang kuat tetapi bukan posisi dominan, mencoba memperbesar pangsa pasar dan merebut posisi *market leader*. *Market Challenger* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Perusahaan yang memiliki penjualan dan laba cukup besar (pangsa pasar >30%).
2. Selalu berusaha menemukan kelemahan dan kekurangan market leader.
3. Memusatkan dan memperbesar usaha dengan mengambil alih perusahaan – perusahaan yang relevan lemah.

Strategi *Market Challenger* merupakan suatu usaha yang biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang terletak pada posisi kedua atau ketiga, dimana perusahaan-perusahaan ini menyerang pemimpin an pesaing-pesaing lainnya dengan tawaran yang lebih agresif untuk memperoleh lebih banyak *market share* (Kotler, 2005).

Dua hal pokok yang harus diperhatikan dengan cermat oleh *market challenger* yaitu:

1. Menentukan Lawan dan Strategi Pasar

Peningkatan pangsa pasar bertujuan untuk meningkatkan probabilitas penyerang dapat memilih salah satu dari 3 jenis perusahaan, yaitu:

- a. Perusahaan market leader
- b. Perusahaan setara/sebanding yang tidak berjalan normal dan kekurangan dana.
- c. Perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dengan baik dan kekurangan dana.



## 2. Memilih Strategi Penyerangan

Selain menentukan lawan dan strategi pasar, perusahaan market challenger harus dapat memilih strategi penyerangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Aturan umum yang perlu diperhatikan dalam strategi ini, yaitu:

- a. Suatu perusahaan sebaiknya tidak menyerang secara frontal terhadap pesaing, namun apabila terdesak hal itu diperbolehkan.
- b. Penyerang harus memiliki kekuatan strategi yang superior (kuat dan hebat) bila dibandingkan dengan pesaing yang diserang.

## 3. Strategi Penyerangan

Lima strategi penyerangan yang dapat dipilih adalah:

### a. Serangan Dari Depan (*Frontal Attack*)

- i. Para penantang harus mempunyai keunggulan
- ii. SDM yang lebih superior yang akan menang
- iii. Alternative lain dengan jalan penurunan harga

### b. Serangan Menyamping (*Flank Attack*)

Menyerang dengan jalan seakan-akan berusaha melakukan penyerangan daerah yang kuat tapi sesungguhnya melakukan penyerangan pada daerah yang lemah. Kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerangan antara lain:

- i. Segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan oleh lawan
- ii. Daerah geografis dimana lawan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil
- iii. Situasi dimana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik dan ada peluang untuk mengutamakan aspek kualitas untuk beralih ke perusahaan penyerang.

### c. Serangan Pengepung (*Encirclement Attack*)

Kebalikan dari serangan menyamping, serangan ini bertujuan untuk menyerang daerah pemasaran lawan. Dilakukan dengan jalan penyerangan besar-besaran kepada segala penjuru.

### d. Serangan Lintas (*Bypass Attack*)

Strategi penyerang yang paling tidak langsung dan menghindari daerah pemasaran lawan. Tiga cara dalam melakukan serangan ini, yaitu:

- i. Diversifikasi produk-produk yang tidak berkaitan
- ii. Difersifikasi ke pasar geografis yang baru
- iii. Beralih ke teknologi baru

### e. Serangan Gerilya (*Guerilla Attack*)

Bertujuan untuk mengganggu dan mengacaukan lawan dan akhirnya mendapat posisi yang tepat. Serangan ini mencakup pemotongan harga, mengganggu persediaan, kejutan promosi yang intensif dll.

### 2.3 PEMASARAN

Produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sangat jarang sekali laku begitu saja dipasarkan. Terlebih lagi jika dalam pasar telah terdapat berbagai kompetitor yang memiliki produk sejenis dengan berbagai keunggulan yang beraneka ragam. Maka dari itu, perusahaan yang memproduksi produk atau jasa dapat menarik pembeli melalui promosi. Tidak dapat disangkal lagi, promosi adalah salah satu faktor yang diperlukan bagi keberhasilan dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Promosi digunakan produsen untuk mengembangkan dan mempertahankan usaha mereka.

Menurut Kotler (2009) pemasaran adalah proses dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga segala sesuatu yang berhubungan dengan pemuasan kebutuhan dan keinginan manusia merupakan konsep pemasaran. Mulai dari pemenuhan produk, penetapan harga, pengiriman barang, dan mempromosikan barang. Seseorang yang bekerja pada bidang pemasaran disebut pemasar. Pemasar ini sebaiknya memiliki pengetahuan dalam konsep dan prinsip pemasaran agar kegiatan pemasaran dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia utamanya pada pelanggan yang ditargetkan.

### 2.4 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMBELIAN

Menurut Suryani (2008) tujuan pembelian konsumen dapat dikelompokkan menjadi konsumen akhir (*individual*) dan konsumen organisasional. Keputusan pembelian membeli barang dan jasa sering kali melibatkan dua pihak atau lebih. Umumnya da lima peranan yang terlibat antaran lain sebagai berikut :

1. Pemrakarsa (*initiator*), yaitu orang yang pertama kali menyarankan ide untuk membeli barang atau jasa.
2. Pembawa pengaruh (*influencer*), yaitu orang yang memiliki pandangan atau nasihat yang mempengaruhi keputusan pembelian.
3. Pengambilan keputusan (*decider*), yaitu orang yang menentukan keputusan pembelian.
4. Pembeli (*buyer*), yaitu orang yang melakukan pembelian secara nyata.



5. Pemakai (*user*), yaitu orang yang mengkonsumsi dan memakai barang atau jasa yang dibeli.

## 2.5 MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi menurut Ruvendi (2008) adalah:

1. Peranan Strategi

Strategi membantu suatu organisasi dalam menghadapi segala tantangan. Menjadikan organisasi tersebut mampu bersaing di dalam pola atau tatanan persaingan yang baru. Bukan hanya itu, strategi dapat digunakan sebagai analisis lingkungan sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Pengertian Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu alat untuk mencapai tujuan. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa strategi dapat digunakan sebagai tools untuk mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi.

## 2.6 STRATEGI PEMASARAN

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran, yaitu:

1. Daur Hidup Produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur ulang hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran.

2. Posisi Persaingan Perusahaan di Pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti, atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi Ekonomi

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

## 2.7 BAURAN PEMASARAN

Pengertian bauran pemasaran menurut Kotler dan Keller (2006) yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan adalah sebagai berikut:

“Bauran pemasaran adalah perangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan perusahaannya”.

Menurut Alma (2008), Bauran pemasaran merupakan strategi mencampur kegiatan-kegiatan pemasaran, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang memuaskan.

Bauran pemasaran atau *marketing mix* terdiri atas tujuh atribut atau disebut 7P, yaitu *product, price, place, promotion, people, process, phisical evidence*.

Maka, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan satu perangkat yang terdiri dari produk, harga, promosi, distribusi, karyawan, proses, dan bukti fisik yang didalamnya akan menentukan tingkat keberhasilan pemasaran dan semua itu ditujukan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari pasar sasaran.

### 1. *Product*

Produk adalah sesuatu yang ditawarkan individu, rumah tangga, maupun organisasi ke dalam pasara dan dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen. Item produk adalah keragaman produk, kualitas, desain, cirri, nama merk, kemasan, dan ukuran.

### 2. *Price*

Harga merupakan jumlah uang tertentu yang harus dibayarkan oleh pelanggan untuk produk tertentu dan merupakan salah satu alat ukur besar kecilnya nilai kepuasan seseorang terhadap produk atau jasa yang dibeli. Item *place* adalah daftar harga, diskon, potongan harga khusus, dan kredit.

### 3. *Place*

Tempat yang dimaksud adalah di mana konsumen dapat memperoleh produk tersebut atau saluran distribusinya. Saluran distribusi adalah himpunan perusahaan dan perorangan yang mengambil hak atau membantu dalam pengalihan hak atas barang atau jasa selama berpindah dari produsen ke konsumen. Yang termasuk item *place* adalah saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokan, lokasi, dan transportasi.

### 4. *Promotion*

Promosi menunjukkan pada berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasiakan kebaikan produknya, membujuk, dan mengingatkan para



pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk tersebut. Kegiatan promosi antara lain adalah promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, *public relation*, pemasaran langsung.

5. *People*

*People* berfungsi sebagai *service provider* sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Keputusan dalam *people* ini berarti berhubungan dengan seleksi, training, dan manajemen sumber daya manusia.

6. *Process*

Proses merupakan gabungan semua aktivitas umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin di mana jasa dihasilkan dan disampaikan.

7. *Physical Evidence*

Bukti fisik merupakan lingkungan fisik tempat jasa diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. Membantu marketer untuk mempromosikan perusahaannya dipasar dan memberikan *tangibility support* yang berhubungan dengan lokasi.

## 2.8 SEGMENTASI PASAR

Segmentasi pasar menurut Kotler (1994) adalah “suatu proses untuk membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih homogen, dimana tiap kelompok konsumen dapat dipilih sebagai target pasar untuk dicapai perusahaan melalui strategi bauran pemasarannya.

Dalam setiap segmen terdiri dari individu dengan kebutuhan dan keinginan yang sama, dan mempunyai respon yang sama terhadap usaha pemasaran yang ditawarkan. Dasar Segmentasi pasar konsumen meliputi: segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psikografis, dan segmentasi perilaku. Segmentasi pasar adalah pengelompokkan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat dipilih sebagai pasar yang dituju (ditargetkan) untuk pemasaran suatu produk.

Agar segmentasi pasar atau pengelompokkan pasar dapat berjalan dengan efektif maka harus memenuhi syarat-syarat pengelompokkan pasar sebagai berikut :

1. *Measurability*, yaitu ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu pembeli harus dapat diukur atau dapat didekati.

2. *Accessibility*, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dapat secara efektif memusatkan (mengarahkan) usaha pemasarannya pada segmen yang telah dipilih.
3. *Substantiability*, yaitu segmen pasar harus cukup besar atau cukup menguntungkan untuk dapat dipertimbangkan program-program pemasarannya.
4. *Substantiability*, yaitu segmen pasar harus cukup besar atau cukup menguntungkan untuk dapat dipertimbangkan program-program pemasarannya.

## 2.9 STRUKTUR PASAR

Struktur pasar adalah penggolongan produsen kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar atau masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri.

Pada analisa ekonomi dibedakan menjadi pasar persaingan sempurna dan pasar persaingan tidak sempurna (yang meliputi monopoli, oligopoli, duopoli, monopolistik dan monopsoni).

### 2.9.1 Pasar Persaingan Sempurna

Persaingan sempurna merupakan struktur pasar yang paling ideal karena dianggap sistem pasar ini adalah struktur pasar yang akan menjamin terwujudnya kegiatan memproduksi barang atau jasa yang tinggi (optimal) efisiensinya. Perekonomian merupakan pasar persaingan sempurna. Akan tetapi dalam prakteknya tidaklah mudah untuk menentukan jenis industri yang struktur organisasinya digolongkan kepada persaingan sempurna yang murni, yaitu yang ciri-cirinya sepenuhnya bersamaan dengan dalam teori. Yang ada adalah yang mendekati ciri-cirinya, yaitu struktur pasar dari berbagai kegiatan disektor pertanian. Namun demikian, walaupun pasar persaingan sempurna yang murni tidak wujud di dalam praktek.

Pasar persaingan sempurna dapat didefinisikan sebagai struktur pasar atau industri dimana terdapat banyak penjual dan pembeli. Dan setiap penjual ataupun pembeli tidak dapat mempengaruhi keadaan di pasar

### 2.9.2 Pasar Persaingan Tidak Sempurna

#### a. Pasar Monopoli

Pasar monopoli adalah pasar yang hanya terdapat satu penjual yang menguasai pasar. Artinya bahwa barang-barang atau jasa yang dihasilkan tidak dapat dibeli



dari tempat lain. Para pembeli tidak punya pilihan lain, kalau mereka menginginkan barang tersebut, maka mereka harus membeli dari penjual/perusahaan tersebut, maka mereka harus membeli dari perusahaan tersebut. Para pembeli tidak dapat berbuat suatu apapun di dalam menentukan syarat jual beli.

b. Pasar Oligopoli

Pasar di mana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan. Umumnya jumlah perusahaan lebih dari dua tetapi kurang dari sepuluh. Pasar oligopoli di sini mempunyai sifat yang khusus yaitu saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam pasar oligopoli di sini menghasilkan barang standart pasar yang bersifat seperti dijumpai dalam industri penghasil bahan mentah seperti industri baja dan aluminium / industri bahan baku seperti industri semen dan bahan bangunan

c. Pasar Duopoli

Memiliki karakteristik yang sama dengan oligopoli, namun pada pasar duopoli hanya ada dua perusahaan.

d. Pasar Monopsoni

Pasar dengan keadaan dimana satu pelaku usaha menguasai penerimaan pasokan atau menjadi pembeli tunggal atas barang atau jasa dalam suatu pasar komoditas.

e. Pasar Monopolistik

Pasar monopolistik didefinisikan sebagai pasar dengan banyak produsen yang menghasilkan komoditas yang berbeda karakteristik (*differentiated product*) dan bisa disebut juga sebagai pasar yang banyak penjual, yang menawarkan satu jenis barang dengan deferensi produk yang berbeda-beda baik dari segi kualitas, bentuk dan ukuran.

## 2.10 LINGKUNGAN MIKRO

Lingkungan Mikro Perusahaan merupakan pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggannya. Dalam menganalisa lingkungan mikro, terdapat lima komponen yang dapat dianalisa (Porter, 1980). Komponen tersebut dikenal sebagai *Porter's Five Forces Analysis* yang digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Analisis *Five Force Porter* ini biasanya digunakan untuk mengetahui di mana posisi sebuah perusahaan apakah berada pada posisi yang sulit ataupun pada posisi puncak.

Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatannya, mengantisipasi kelemahan, dan menghindarkan perusahaan dalam mengambil keputusan yang salah.

Lima komponen dari *Porter's Five Forces Analysis* adalah sebagai berikut:

1. *Rivalry Among Competitor*

Pesaing dalam hal ini adalah pemain yang menawarkan produk sejenis, dan yang akan memperebutkan marketshare pasar. Pesaing yang dimaksud adalah pesaing yang sudah ada dan sudah cukup lama mendiami lokasi bisnisnya di daerah pasar tersebut.

2. *Bargaining Power of Supplier*

Dalam melakukan fungsi produksi perusahaan pasti membutuhkan bahan mentah. Inilah yang mendorong hubungan antara pembeli dan supplier. Pemasok merupakan tempat dimana kita membeli sejumlah barang atau jasa dari supplier untuk digunakan pembeli.

3. *Bargaining Power of Buyer*

Pembeli adalah pelanggan yang menggunakan barang atau jasa dari suatu perusahaan tertentu. Kekuatan pembeli merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh pembeli terhadap perusahaan dalam memproduksi suatu produk. Secara umum, ketika kekuatan pembeli itu tinggi, hubungan antara supplier dan pembeli akan mendekati suatu kondisi yang disebut *monopsony* atau suatu keadaan dalam pasar dimana ada banyak supplier tetapi pembeli hanya satu. Dalam pasar seperti itu pembeli dapat menentukan harga.

4. *Threat of Substitute Products or Service*

Produk atau jasa pengganti yang di maksud adalah munculnya produk-produk baru dari perusahaan lain yang mempunyai fungsi hampir menyerupai dengan produk-produk yang ada. Mulai dari segmen pasar yang dituju hingga biasanya yang membedakan hanya dari sisi kemasannya produk dan kualitas bahan-bahan yang dipakai. Ancaman dari produk pengganti itu muncul jika permintaan akan suatu produk dipengaruhi oleh perubahan harga yang disebabkan oleh produk pengganti. Semakin banyak produk pengganti maka elastisitas suatu harga menjadi lebih tinggi, karena pelanggan memiliki alternatif yang lebih untuk membeli suatu produk. Selain itu hal tersebut dapat batasan bagi perusahaan untuk menaikkan harga produk. Kompetisi yang ditimbulkan oleh substitusi produk ini biasanya datang dari produk yang lain diluar industri. Misalnya, harga dari sebuah kaleng aluminium



dapat dipengaruhi oleh harga dari kaleng besi, gelas botol walaupun mereka bukan rival langsung di dalam industri kaleng aluminium.

#### 5. *Threat of New Entrants*

Pendatang baru di sini didefinisikan sebagai munculnya perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bidang bisnis yang sama dengan perusahaan terkait. Biasanya pendatang baru ini sudah melakukan analisa terhadap perusahaan terkait sehingga produk yang dibuat harapannya dapat menjadi produk yang dapat mengancam keberlangsungan dari perusahaan terkait itu sendiri.

### 2.11 METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan teknik yang dikembangkan oleh Dr. Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika dari *University of Pittsburg*, Amerika Serikat, pada awal tahun 1970-an. Teknik ini menyediakan prosedur yang telah teruji efektif, dalam mengidentifikasi dan menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan yang kompleks. Dengan AHP, suatu masalah dipandang dalam suatu kerangka berfikir, yang terorganisir dan sederhana, sehingga memungkinkan untuk mengambil keputusan yang efektif. AHP merupakan suatu model, yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan, dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahan yang diinginkan dirinya. Proses ini memungkinkan orang menguji kepekaan hasilnya, untuk menyusun hirarki dari suatu masalah, logika, intuisi, serta pengalaman untuk memberi pertimbangan (Marimin dan Maghfiroh, 2008).

Tiga prinsip yang harus dipahami untuk memecahkan persoalan dengan analisis logis yaitu prinsip menyusun hirarki (*decomposition*), prinsip menetapkan prioritas (*synthesis of priority*), prinsip konsistensi logis (*logical consistency*) (Marimin dan Maghfiroh, 2008). Berikut ini ketiga prinsip dari AHP yaitu:

#### 1. Prinsip Menyusun Hirarki

Penyusunan hierarki dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati. Penyusunan tersebut dimulai dari permasalahan yang kompleks yang diuraikan menjadi elemen pokoknya. Elemen pokok ini diuraikan lagi ke dalam bagian-bagian lagi, dan seterusnya secara hierarkis. Pada penyusunan hierarki tidak terdapat aturan untuk jumlah tingkat sebab yang terpenting adalah bagaimana hierarki tersebut fleksibel agar dapat diubah bila ada kriteria baru yang muncul atau terjadi *inconsistency* data.

Penilaian setiap level hierarki dinilai melalui perbandingan berpasangan. Menurut Saaty 1983 (dalam Marimin dan Maghfiroh, 2008), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Skala dengan sembilan satuan dapat menggambarkan derajat sampai mana kita mampu membedakan intensitas tata hubungan antar elemen. Berikut ini skala perbandingan dari 1-9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, 1993 (dalam Marimin dan Maghfiroh, 2008).

## 2. Prinsip Menetapkan Prioritas

Pada setiap level hierarki, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) untuk menentukan prioritas. Sepasang elemen dibandingkan berdasarkan kriteria tertentu dan menimbang intensitas preferensi antar elemen. Hubungan antar elemen dari setiap tingkatan hierarki ditetapkan dengan membandingkan elemen itu dalam pasangan. Hubungan menggambarkan pengaruh relatif elemen pada tingkat hierarki terhadap setiap elemen pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, elemen pada tingkat yang tinggi tersebut berfungsi sebagai suatu kriteria disebut sifat (*property*). Hasil dari proses pembedaan ini adalah suatu vektor prioritas atau *relative* pentingnya elemen terhadap suatu sifat. Perbandingan berpasangan diulangi lagi untuk semua elemen dalam tiap tingkat. Langkah terakhir adalah dengan memberi bobot setiap vektor dengan prioritas sifatnya.

Proses perbandingan berpasangan dimulai pada puncak hierarki (*goal*) digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama lalu dari level tepat dibawahnya (kriteria) dibawahnya, ambil elemen-elemen yang akan dibandingkan, (Misalkanya ada 3 kriteria: K1, K2, K3). Berikut ini contoh matriks perbandingan kriteria tersebut.

Tabel 2.2. Matriks Perbandingan Kriteria

<i>Goal</i>	K1	K2	K3
K1			
K2			
K3			

Pada matriks diatas elemen K1 dalam kolom vertikal dibandingkan dengan elemen K1, K2, K3 dan seterusnya yang terdapat dibaris horizontal yang dihubungkan dengan level tepat diatasnya (*goal*) dan ulangi dengan elemen A2 dan seterusnya. Nilai-nilai perbandingan kemudian diolah untuk menentukan prioritas dari seluruh kriteria. Penilaian atau pembobotan dilakukan untuk membandingkan elemen-elemen. Penilaian atau pembobotan untuk membandingkan pengaruh setiap elemen terhadap masing-



masing kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.

### 3. Prinsip Konsistensi Logis

Pada prinsip ini dari semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Penilaian yang mempunyai konsistensi tinggi sangat diperlukan dalam persoalan pengambilan keputusan agar hasilnya keputusan tersebut akurat. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsisten. Nilai rasio konsisten harus 10 % atau kurang. Jika lebih dari 10 %, maka penilainnya masih acak dan perlu diperbaiki.

## 2.12 MATRIK FAKTOR STRATEGI INTERNAL

Matriks IFE meliputi faktor- faktor internal perusahaan sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting oleh perusahaan. Data dan informasi aspek internal dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi manajemen, dan produksi – operasi (David, 2008).

*Iniative judgement* sangat diperlukan dalam penggunaan matriks IFE. Menurut David (2008) matriks IFE dapat dikembangkan dengan lima tahap:

1. Menuliskan factor internal utama. Menuliskan kekuatan kemudian kelemahan.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk menentukan masing-masing faktor. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci tersebut adalah kekuatan dan kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling esar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4).
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel.

5. Menjumlahkan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Total nilai rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menunjukkan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Matrik stragtegi internal atau biasa disebut dengan IFE/IFAS matrik dapat dilihat seperti contoh dibawah ini:

Tabel 2.3 Contoh Tabel Matrik *Internal Factor Effect*

Variabel Internal yang penting	Bobot	Rating	BxR
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

### 2.13 MATRIK FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL

Merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis industri. Dalam penyusunan matriks ini dilakukan pengumpulan data dan menganalisis hal - hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan (David, 2008).

Skor yang diperoleh dari hasil analisis menunjukkan posisi strategis perusahaan dalam memanfaatkan peluang - peluang eksternal dan menghindari ancaman yang mungkin timbul. Menurut David (2008) matriks EFE dapat dikembangkan dengan lima tahap:

1. Menuliskan faktor eksternal utama. Menuliskan peluang kemudian diikuti ancaman.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk menentukan masing-masing faktor. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut,



dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan buruk. Peringkat didasari pada efektivitas strategi perusahaan.

4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Total nilai rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menunjukkan respon yang kurang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada, sedangkan total nilai di atas 2,5 mengindikasikan respon yang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada

Matrik stragtegi internal atau biasa disebut dengan EFE/EFAS matrik dapat dilihat seperti contoh dibawah ini:

Tabel 2.4 Contoh Tabel Matrik *Eksternal Factor Effect*

Variabel Eksternal yang penting	Bobot	Rating	BxR
Peluang			
Ancaman			
Total			

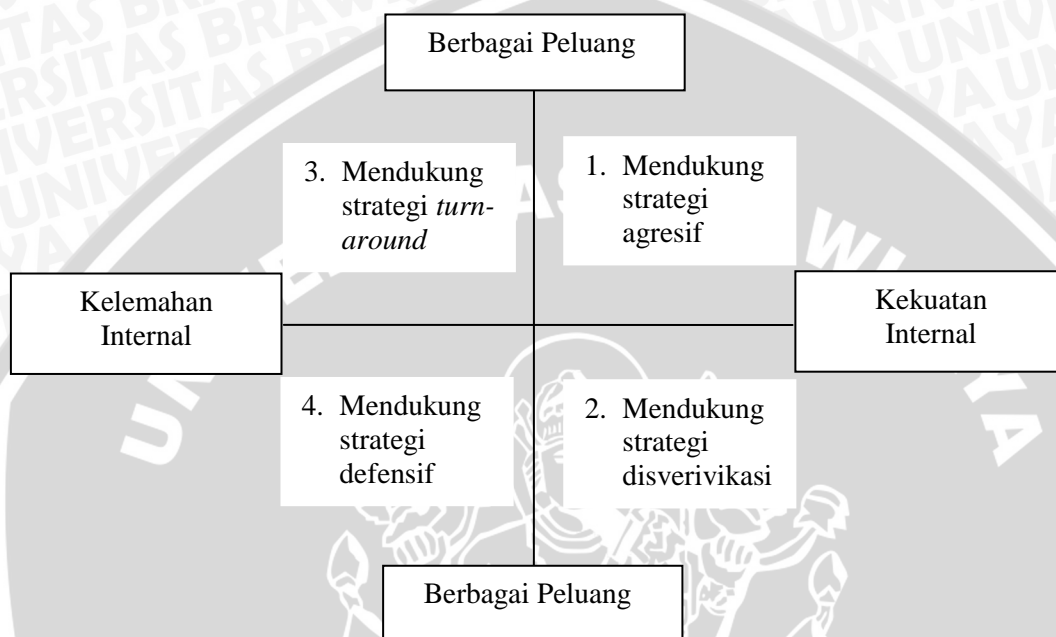
## 2.14 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk merancang analisis strategi suatu perusahaan. Cara yang paling umum adalah dengan memanfaatkan sebagai sumber kerangka kerja yang logis untuk mengarahkan kepada pengambilan keputusan berdasarkan situasi perusahaan tersebut dan pertimbangan lainnya. Peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, dapat tergambar dengan jelas di dalam matriks SWOT.

Komponen dalam matriks SWOT terbagi menjadi beberapa strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang- peluang yang ada di luar perusahaan, strategi ST (*Strength-Threat*), melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal, strategi WO (*Weakness-Opportunity*), bertujuan memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang

peluang eksternal, dan strategi WT (*Weakness-Threat*) yang merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Pemberian strategi dalam matriks SWOT berguna bagi penentuan strategi perusahaan (David, 2008).

Diagram analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan. Berdasarkan Rangkuti, 2012 berikut merupakan diagram analisis SWOT:



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

**Kuadran 1:** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

**Kuadran 2:** Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran 3:** Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapin beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis dalam kuadran ini mirip dengan *Questin Mark* pada BCG Matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.



Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### 2.15 *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)*

Proses penyusunan perencanaan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan atau input, tahap pencocokan atau analisis, dan tahap keputusan (*decision making*). Tahap masukan atau input dilakukan dengan menggunakan metode matrik EFE dan matrik IFE, hasilnya disajikan dalam bentuk informasi untuk masukan tahapan berikutnya. Selanjutnya adalah tahap pencocokan atau analisis, pada tahap ini fokus pada strategi alternatif yang dihasilkan. Dalam tahap ini metode yang digunakan adalah SWOT. Tahap terakhir adalah tahapan dalam pengambilan keputusan (*decision making*), dalam tahap ini metode yang digunakan adalah QSPM matriks.

*Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Metode ini adalah alat yang dirokemandasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Berikut adalah langkah-langkah untuk membentuk matriks QSPM:

1. Susun daftar peluang, ancaman, kunci eksternal dan kekuatan, kelemahan kunci internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Minimum masing-masing sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal harus dimasukkan ke dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk setiap faktor kritikal keberhasilan eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan yang ada pada atriaks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis disamping kanan factor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Susun daftar alternatif strategi yang akan dilaksanakan pada baris pertama dari QSPM. Catat strategi-strategu ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
4. Tentukan nilai *attractiveness score*. Nilai *attractiveness score* didefinisikan sebagai angka yang mengindifikasikan daya tarik relative dari masing-masing strategi

dalam set alternatif tertentu. Nilai daya tarik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal dan eksternal kunci. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya dengan mempertimbangkan factor tertentu. Jangkauan untuk daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

5. Tentukan *attractiveness score* dengan mengalikan setiap bobot dengan *attractiveness score*-nya masing-masing. Total nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi. Semakin tinggi total nilai daya tarik semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Hitung jumlah total *attractiveness score*. Tambahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif.

Alternatif strategis dengan jumlah nilai total *attractiveness score* tertinggi adalah merupakan alternatif strategi terbaik dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan sekaligus menghindari ancaman yang ada (David, 2008).

