

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Konsep Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani Kuno yang berarti “seni berperang”. Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Daft (2010:249) mendefinisikan strategi (*strategy*) secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan.

Strategi seharusnya menjelaskan mengenai apa yang harus dicapai, ke mana (pada industri apa dan produk pasar akan berfokus), dan bagaimana (sumber daya dan kegiatan mana yang akan dialokasikan untuk setiap produk pasar dalam memenuhi peluang dan tantangan lingkungan serta untuk meraih keunggulan kompetitif).

Unsur-unsur Strategi terbagi menjadi 5 unsur yaitu:

1. Ruang lingkup. Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya-jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar di mana ia bersaing atau direncanakan untuk masuk. Keputusan tentang ruang lingkup strategis organisasi seharusnya mencerminkan pandangan manajemen akan tujuan atau misi perusahaan. Tema dasar ini di antara berbagai kegiatan dan produk pasarnya mendefinisikan sifat esensi dari apakah bisnisnya dan menjadi apakah perusahaan itu seharusnya.
2. Tujuan dan sasaran. Strategi seharusnya merinci tingkat penyelesaian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kinerja-seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba, atau pengembalian investasi-selama periode waktu tertentu untuk setiap perusahaan dan produk pasar dan untuk organisasi secara keseluruhan.

3. Pengalokasian sumber daya. Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk pasar.
4. Identifikasi keunggulan kompetitif yang layak. Satu bagian penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk pasar di dalam domainnya. Bagaimana perusahaan dapat memposisikan dirinya untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda atas pesaing-pesaingnya. Untuk menjawab pertanyaan ini, para manajer harus menguji peluang pasar dalam setiap bisnis dan produk pasar serta kompetensi atau kekuatan unik perusahaan relatif terhadap pesaing-pesaingnya.
5. Sinergi. Sinergi muncul bila unit bisnis, produk pasar, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan satu sama lain. Sinergi memungkinkan kinerja total dari bisnis yang berkaitan menjadi lebih besar ketimbang sebelumnya; keseluruhannya menjadi lebih besar ketimbang penjumlahan dair bagian-bagiannya.

## **2.2. Konsep Pemasaran**

Menurut Kotler dan Keller (2009:29), Inti dari pemasaran (*marketing*) adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Manajemen pemasaran terjadi ketika setidaknya satu pihak dalam sebuah pertukaran potensial berpikir tentang cara-cara untuk mencapai respons yang diinginkan pihak lain. Karenanya kita memandang manajemen pemasaran (*marketing management*) sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan

pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

Untuk memahami fungsi pemasaran, kita perlu memahami serangkaian konsep inti dalam pemasaran berikut ini:

a. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Kebutuhan adalah syarat hidup dasar manusia. Orang membutuhkan udara, makanan, air, pakaian, dan tempat tinggal untuk dapat bertahan hidup. Orang juga memiliki kebutuhan yang kuat akan rekreasi, pendidikan, dan hiburan. Kebutuhan-kebutuhan ini menjadi keinginan ketika diarahkan ke objek tertentu yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut. Permintaan adalah keinginan akan produk-produk tertentu yang didukung oleh kemampuan untuk membayar. Perusahaan harus mengukur tidak hanya seberapa banyak orang yang menginginkan produk mereka, namun juga berapa banyak orang yang mau dan mampu membelinya.

b. Pasar Sasaran, *Positining*, dan Segmentasi

Seorang pemasar jarang dapat memuaskan semua orang dalam suatu pasar. Pemasar memulai dengan membagi-bagi pasar ke dalam segmen-segmen. Mereka mengidentifikasi dan membuat profil dari kelompok-kelompok pembeli yang berbeda, yang mungkin lebih menyukai atau menginginkan bauran produk dan jasa yang beragam, dengan meneliti perbedaan demografis, psikografis, dan perilaku di antara pembeli.

Setelah mengidentifikasi segmen pasar, pemasar lalu memutuskan segmen mana yang memberikan peluang terbesar. Segmen itulah yang akan menjadi pasar sasarannya. Untuk setiap segmen, perusahaan mengembangkan suatu penawaran pasar yang diposisikannya di dalam benak pembeli sasaran sebagai keuntungan utama.

c. Penawaran dan Merek

Perusahaan memenuhi kebutuhan dengan mengajukan sebuah proposisi nilai (*value proposition*), yaitu serangkaian keuntungan yang mereka tawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposisi nilai yang sifatnya tidak berwujud tersebut dibuat menjadi berwujud dengan suatu penawaran. Penawaran dapat berupa suatu kombinasi produk, jasa, informasi, dan pengalaman. Merek (*brand*) adalah suatu penawaran dari sumber yang diketahui. Semua perusahaan berjuang untuk membangun citra merek yang kuat, disukai, dan unik.

d. Nilai dan Kepuasan

Penawaran akan berhasil jika memberikan nilai dan kepuasan kepada sasaran pembeli. Pembeli memilih penawaran yang berbeda-beda berdasarkan persepsinya akan penawaran yang memberikan nilai besar. Nilai mencerminkan sejumlah manfaat, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud dan biaya yang dipersepsikan oleh pelanggan. Nilai adalah kombinasi kualitas, pelayanan, dan harga, yang disebut juga tiga elemen nilai pelanggan.

Nilai adalah konsep yang sentral perannya dalam pemasaran. Kita dapat memandang pemasaran sebagai kegiatan mengidentifikasi, menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan memantau nilai pelanggan. Kepuasan mencerminkan penilaian seseorang tentang kinerja produk anggapannya (atau hasil) dalam kaitannya dengan ekspektasi. Jika kinerja produk tersebut tidak memenuhi ekspektasi, pelanggan tersebut tidak puas dan kecewa. Jika kinerja produk sesuai dengan ekspektasi, pelanggan tersebut puas. Jika kinerja produk melebihi ekspektasi, pelanggan tersebut senang.

e. Saluran Pemasaran

Untuk mencapai pasar sasaran, pemasar menggunakan tiga jenis saluran pemasaran. Saluran komunikasi menyampaikan dan menerima pesan dari pembeli sasaran. Saluran ini mencakup surat kabar, majalah, radio, televisi, surat, telepon, papan iklan, poster, *flier*, kaset rekaman, dan internet. Selain itu, sama seperti kita menyampaikan pesan dengan

ekspresi wajah dan pakaian, perusahaan berkomunikasi melalui tampilan toko eceran mereka, tampilan situs internet mereka, dan banyak media lainnya. Pemasar semakin banyak menggunakan saluran dua arah seperti *e-mail*, blog, dan nomor layanan bebas pulsa, dibandingkan saluran satu arah seperti iklan.

Pemasar menggunakan saluran distribusi untuk menggelar, menjual, atau menyampaikan produk fisik atau jasa kepada pelanggan atau pengguna. Saluran distribusi mencakup distributor, pedagang grosir, pengecer, dan agen. Pemasar juga menggunakan saluran layanan untuk melakukan transaksi dengan calon pembeli. Saluran layanan mencakup gudang, perusahaan transportasi, bank, dan perusahaan asuransi yang membantu transaksi. Pemasar menghadapi tantangan dalam memilih bauran terbaik antara saluran komunikasi, distribusi, dan layanan untuk penawaran mereka.

f. Rantai Pasokan

Rantai pemasok (*supply chain*) Rantai pasokan untuk dompet wanita dimulai dengan penyediaan kulit dan melalui penyamakan, pemotongan, manufaktur, dan saluran pemasaran sebelum dapat menyampaikan produk kepada pelanggan. Setiap perusahaan hanya meraih persentase tertentu dari total nilai yang dihasilkan oleh sistem pengantaran nilai rantai pasokan. Ketika suatu perusahaan mendapatkan pesaing atau memperluas bisnisnya ke hulu atau ke hilir, tujuannya adalah demi meraih persentase yang lebih tinggi dari nilai rantai pasokan.

g. Persaingan

Persaingan mencakup semua penawaran dan produk substitusi yang ditawarkan oleh pesaing baik yang aktual maupun yang potensial, yang mungkin dipertimbangkan oleh seorang pembeli.

h. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan tugas dan lingkungan luas. Lingkungan tugas mencakup para pelaku yang terlibat

dalam produksi, distribusi, dan promosi penawaran. Termasuk di dalamnya adalah perusahaan, pemasok, distributor, *dealer*, dan pelanggan sasaran. Dalam kelompok pemasok terdapat pemasok bahan dan pemasok layanan, seperti lembaga riset pemasaran, agen periklanan, bank dan perusahaan asuransi, perusahaan transportasi, dan perusahaan telekomunikasi. Distributor dan *dealer* mencakup agen, pialang, perwakilan manufaktur, dan pihak lain yang membantu menemukan dan menjual ke pelanggan.

Lingkungan luas terdiri atas enam komponen: lingkungan demografis, lingkungan ekonomi, lingkungan fisik, lingkungan teknologi, lingkungan politik-hukum, dan lingkungan sosial budaya. Pemasar harus benar-benar memperhatikan tren dan perkembangan dalam lingkungan-lingkungan ini dan melakukan penyesuaian yang tepat waktu pada strategi pemasaran mereka.

### **2.3. Perumusan Strategi Pemasaran**

Sofjan Assauri (2004:167) mengemukakan bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang; tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan/laba perusahaan. Usaha ini hanya dapat dilakukan, apabila perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualannya, melalui usaha mencari dan membina langganan, serta usaha mengenai pasar. Tujuan ini hanya dapat dicapai, apabila bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang manap untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan dan sekaligus ditingkatkan.

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan perkataan lain, strategi

pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. (Sofjan Assauri,2004:168)

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Rangkuti (2015:49) mengemukakan unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

#### 1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

##### a. Segmentasi Pasar

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

##### b. *Targeting*

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

##### c. *Positioning*

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

## 2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur teknik pemasaran, yaitu:

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran Pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan tempat.

## 3. Unsur Nilai Pemasaran

- a. Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya. Jika *brand equity* ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing, dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perubahan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.



#### 2.4. Definisi SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat)

Menurut A. Wijaya Tunggal (2001:74-75), SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal suatu perusahaan dan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisa SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor ini dan dari strategi yang menggambarkan pedoman yang terkait antara mereka. SWOT dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Peluang (*Opportunities*)

Suatu peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan utama adalah salah satu dari peluang. Identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan-perubahan dan keadaan bersaing, peraturan-peraturan dalam perubahan teknologi, serta hubungan pembeli dan pemasok yang dapat diperbaiki dapat menunjukkan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman (*Threats*)

Suatu ancaman adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman adalah suatu rintangan-rintangan utama bagi posisi perusahaan sekarang atau yang diinginkan dari perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli dan pemasok utama yang meningkat, perubahan teknologi dan peraturan direksi atau peraturan baru merupakan ancaman bagi perusahaan.

3. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan dan keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing dan kekuatan dari pasar suatu perusahaan untuk melayani.

4. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemauan yang secara terus menghalangi kinerja suatu perusahaan.

## **2.5. Analisis SWOT**

Rangkuti (2015:19) mengemukakan bahwa 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*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

### **a. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)**

Menurut Kotler (2009:51), unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang mempengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Unit bisnis harus menetapkan sistem intelijen pemasaran eksternal dan internal. Peluang pemasaran (*marketing opportunity*) adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan. Ancaman lingkungan (*environmental threats*) adalah tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif.

**b. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)**

Kemampuan menemukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal yang berbeda. Setiap bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weakness*).



**Gambar 2.1**  
**Analisis SWOT**

(Sumber: Rangkuti, 2015)

*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 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 di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

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

## **2.6. Matriks SWOT**

Menurut Rangkuti (2015:83) Matriks TOWS atau SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Pada matriks ini akan menghasilkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi WT (*Weakness-Threat*), dan Strategi ST (*Strength-Threat*).

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

**Diagram 2.1**  
**Matriks SWOT**

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