

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Menurut Chander dalam Rangkuti (2016:3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitan-kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Andrews dalam Manap (2016:89) strategi merupakan pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk pencapaian tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan memiliki suatu tujuan yang terperinci untuk meningkatkan kebijakan yang tersusun secara terencana.

##### **2.1.2 Tipe-Tipe Strategi**

Menurut Rangkuti (2016:6) strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe yaitu:

1. Strategi Manajemen  
Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
2. Strategi Investasi  
Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan lain sebagainya.
3. Strategi Bisnis  
Strategi bisnis ini sering juga disebut strategis bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi

kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

## 2.2 Pemasaran

### 2.2.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler (2016:6) “Pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan dengan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pihak sahamnya.

Menurut Sunyoto (2013:18), “Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

Menurut Assauri (2013:4), “Pemasaran diartikan sebagai kegiatan penciptaan dan penyerahan tingkat kesejahteraan hidup kepada anggota masyarakat.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan proses dan rencana untuk memenuhi keuntungan yang baik bagi perusahaan dan masyarakat.

### 2.2.2 Tujuan Pemasaran

Menurut Manap (2016:12) tujuan pemasaran apabila diperhatikan:

- a. Untuk mencari keseimbangan pasar, antara *buyer's market* dan *saller's market*, mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus ke daerah minus, dari produsen ke konsumen, dari pemilik barang dan jasa ke calon konsumen.
- b. Tujuan pemasaran yang utama ialah memberi kepuasan pada konsumen. Tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba. Tetapi tujuan pertama ialah memberikan kepuasan kepada konsumen.

### 2.2.3 Bauran Pemasaran

Menurut Tjiptono (2014:41) Bauran pemasaran (*marketing mixs*) merupakan seperangkat alat yang dapat dipergunakan

pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

Adapun bauran jasa untuk sektor jasa menurut Tjiptono (2014:42) yaitu:

- a. *Products* atau produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuas kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- b. *Pricing* atau harga. Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategi dan taktikal seperti tingkat harga, struktur, diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan.
- c. *Promotion* atau promosi, bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan aktual. Metode-metode tersebut terdiri atas periklanan, promosi penjualan, *direct marketing*, *personal selling* dan *public relations*.
- d. *Place* atau saluran distribusi. Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial.

## 2.3 Strategi Pemasaran

### 2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono Dan Chandra (2012:283) Strategi Pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspetasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar sasaran tertentu.

Menurut Assauri (2013:168) Strategi Pemasaran 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.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah panduan atau petunjuk untuk melakukan kegiatan disuatu bidang pemasaran dalam perusahaan.

### 2.3.2 Jenis-Jenis Strategi Pemasaran

Menurut Assauri (2013:179) strategi pemasaran secara umum dapat dibedakan menjadi tiga jenis:

- a. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar.

Dalam strategi ini, perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan secara umum saja. Perusahaan menarik pembeli dengan rencana pemasaran dan menghasilkan serta memasarkan satu produk saja.

- b. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar.  
 Dalam strategi ini perusahaan hanya melayani kebutuhan secara berkelompok dengan jenis produk tertentu. Perusahaan menghasilkan serta memasarkan produk berbeda-beda untuk segmen pasar. Tujuan penggunaan strategi ini untuk mempertebal kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan supaya konsumen melakukan pembelian secara berulang.
- c. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi.  
 Dalam strategi ini pemasaran produk dikhususkan oleh perusahaan dalam beberapa segmen pasar dengan pertimbangan sumber daya perusahaan. Perusahaan akan memusatkan kegiatan pemasarannya pada segmen yang memberikan keuntungan yang besar.

## 2.4 Analisis SWOT

### 2.4.1 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2016:19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*).

Menurut Tripomo dan Udan (2005:118) analisis SWOT adalah penilaian atau assessment terhadap hasil identifikasi situasi untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.

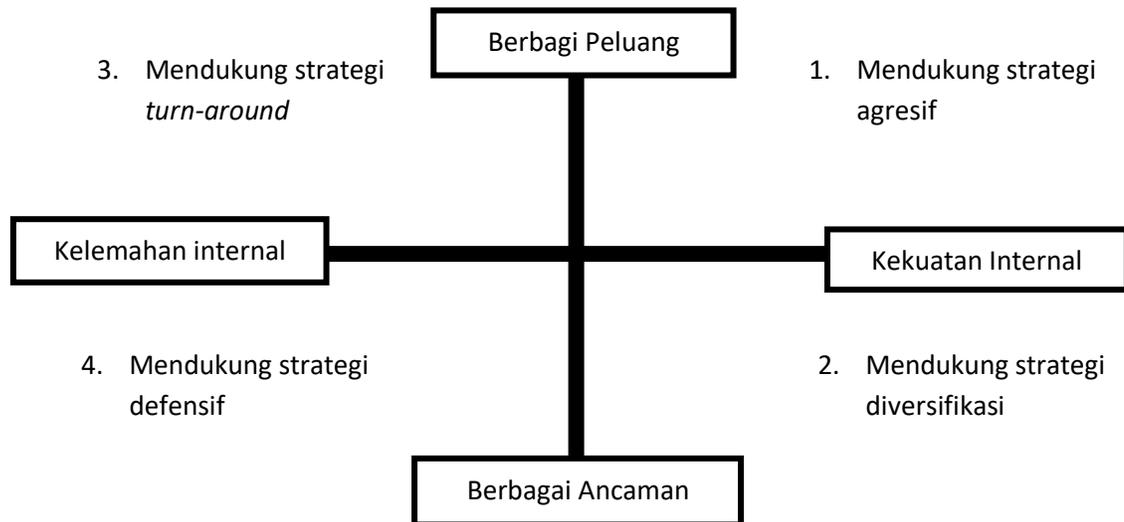
- a. Kekuatan (*Strength*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki organisasi, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
- b. Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal organisasi dimana kompetensi atau kapabilitas atau sumber daya organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
- c. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada

- dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.
- d. Ancaman (*Threat*) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang secara umum akan merasa dirugikan/*dipersulit*/terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

#### **2.4.2 Cara Membuat Analisis SWOT**

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Dibawah ini akan dikemukakan gambar 1 diagram analisis SWOT, sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Diagram Analisis SWOT**  
 Sumber : Rangkuti (2016:20)

- Kuadran 1 : Merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 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 menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal.
- Kuadran 4: Merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2.5 Model Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2015:24) sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal:

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya masing-masing.
6. Jumlahkanlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Setelah mengetahui cara penentuan faktor strategi Eksternal (EFAS), berikut ini cara perhitungan bobot untuk EFAS menurut jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Universitas Mayjen Sungkono dalam Adryanita (2015:19):

$$\text{Bobot} = \frac{I + E}{\text{Jumlah } I + E \text{ (O dan T)}}$$

Setelah matrik faktor strategi eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategis kompetitif perusahaan, seperti tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Contoh Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
<b>PELUANG:</b>				
1. Integrasi ekonomi Eropa	0,20	4	0,80	Akuisi
2. Perubahan struktur demografi	0,15	4	0,60	Kualitas
3. Pembangunan ekonomi di Asia	0,15	4	0,60	Maytag
4. Terbukanya Eropa Timur	0,20	3	0,60	Keberadaan
5. Kecenderungan superstore	0,10	3	0,30	Lemah
<b>ANCAMAN:</b>				
1. Meningkatnya peraturan pemerintah	0,02	2	0,04	Perlu hati-hati
2. Meningkatnya persaingan	0,05	2	0,10	Perlu hati-hati

3. Whirlpool dan Electrolux menjadi global	0,05	2	0,05	Tantangan baru
4. Munculnya teknologi baru	0,05	1	0,05	diperhatikan
5. Perusahaan jepang	0,03	1	0,03	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,17</b>	

Sumber: Rangkuti (2016:16)

Setelah faktor-faktor strategi eksternal diatas, maka berikutnya mengidentifikasi suatu bentuk tabel IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Sumamary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Tahapannya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkanlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Setelah mengetahui cara penentuan faktor strategi internal (IFAS), berikut ini cara perhitungan bobot untuk IFAS menurut jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Universitas Mayjen Sungkono dalam Adryanita (2015:19):

$$\text{Bobot} = \frac{I + E}{\text{Jumlah } I + E \text{ (O dan T)}}$$

Berikut ini adalah tabel 2.2 tentang Matrik IFAS:

**Tabel 2.2**  
**Contoh Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
<b>KEKUATAN:</b>				
1. Budaya kualitas Maytag	0,15	4	0,60	Kualitas kunci sukses
2. Pengalaman Top Manager	0,15	4	0,60	Mengetahui produk
3. Integrasi vertikal	0,10	4	0,40	Hubungan baik
4. Hubungan yg baik dengan SDM	0,05	3	0,15	Baik tapi cenderung turun
5. Memiliki orientas internasional	0,15	3	0,45	Memiliki reputasi baik di pembersih
<b>KELEMAHAN:</b>				
1. Proses produksi (R&D)	0,02	2	0,04	Lambat untuk produk baru
2. Saluran distribusi	0,05	2	0,10	Ancaman superstore
3. Dukungan kondisi keuangan kurang begitu baik	0,15	1	0,30	Tingginya utang
4. Posisi global sangat kurang	0,05	1	0,10	Lemah di luar UK
5. Fasilitas manufaktur	0,03	1	0,05	Perlu investasi sekarang
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,85</b>	

Sumber: Rangkuti (2016:28)

## 2.6 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Rangkuti

(2015:83) matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternative strategis. Seperti tabel 2.3 dibawah ini:

**Tabel 2.3**  
**Matrik SWOT**

<b>IFAS</b>	<b>STRENGHT</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS</b>	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 fakor ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2016:83)

#### 1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

## 2. Strategi ST

Strategi ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

## 3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

## 4. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.