Bab 2
Landasan Teori

2.1. Pemasaran

2.1.1. Pengertian Pemasaran

Beberapa ahli menjelaskan definisi tentang pemasaran yang terdapat berbagai pembahasan-pembahasan seperti berikut : menurut William J. Stanton pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Stanton, 1997). Pengertian tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pemasaran sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang/jasa kepada pembeli secara individual maupun kelompok pembeli.

Menurut McCarthy (Marwan Asri:1991) berpendapat bahwa pemasaran adalah perencanaan yang menyangkut secara efesien penggunaan sumber-sumber dan pendistribusian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga tujuan kedua pihak produsen dan konsumen tercapai. Sedangkan menurut H. Nystrom, pemasaran merupakan suatu kegiatan penyaluran barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen.

Menurut Philip dan Duncan, pengertian pemasaran yaitu sesuatu yang meliputi semua langkah yang dipakai atau dibutuhkan untuk menempatkan barang ke tangan konsumen.

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika Serikat/*American Merketing Association,* pemasaran adalah pelaksanaan kegiatan usaha pedagangan yang diarahkan pada aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Sementara Drs. Basu Swastha DH (1979:6) menyatakan bahwa pemasaran adalah semua usaha untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan penjual.

Sedangkan pengertian pemasaran menurut Philip Kotler, yaitu :

1. Menurut Kotler, pemasaran adalah suatu proses sosial dan manejerial dengan individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk yang bernilai (Kotler :1998).
2. Philip Kottler (1983:36), mengemukakan bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan kegiatan manusia melalui proses pertukaran. Dengan demikian pemasaran merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik barang/jasa.
3. Kotler (2000), pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang direncanakan untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembelian untuk tujuan mencapai objektif organisasi.
4. Philip Kotler, pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.
5. Menurut Philip Kotler dan Amstrong pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

2.1.2. Konsep-Konsep Orientasi Perusahaan ke Arah Pasar

Empat (4) konsep yang dijadikan sebagai pedoman oleh organisasi untuk melakukan kegiatan pemasaran :

a. Konsep produksi : menegaskan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dan murah. Para manajer perusahaan yang berorientasi produksi harus berkonsentrasi untukmencapai efisiensi produksi

yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi secara besar-besaran.mereka mengasumsikan bahwa konsumen terutama tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah.

b. Konsep produk : menegaskan bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang menawarkan ciri paling bermutu, berkinerja atau inovatif.
c. Konsep penjualan : berkeyakinan bahwa para konsumen dan perusahaan bisnis, jika dibiarkan tidak akan secara teratur membeli cukup banyak produk-produk yang ditawarkan oleh organisasi tertentu. Oleh karena itu, organisasi tersebut harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.
d. Konsep pemasaran : menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasional yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih.

Konsep-konsep inti pemasaran meluputi : pasar sasaran dan segmentasi, pemasar dan prospek, kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk atau tawaran, nilai dan kepuasan, hubungan dan jaringan kerja, saluran pemasaran, rantai pasokan, persaingan dan lingkungan pemasaran. Berikur pengertian dari beberapa konsep-konsep tersebut :

1. Pasar sasaran dan segmentasi.

   Segmen pasar dapat diidentifikasi dengan memeriksa perbedaan-perbedaan demografis, psikografis dan perilaku di kalangan pembeli. Selanjutnya perusahaan memutuskan segmen mana yang menyajikan peluang yang lebih besar dengan mengembangkan tawaran pasar. Tawaran itu diposisikan di pikiran para pembeli sasaran sebagai sesuatu yang memberikan beberapa menfaat yang penting.
2. Pemasar dan prospek.

   Seorang pemasar adalah seorang yang mencari tanggapan (perhatian, pembelian, pemberian suara, sumbangan) dari pihak lain yang disebut prospek. Jika dua pihak itu saling berusaha untuk menjual sesuatu kepada yang lain maka disebut pemasar.

3. Kebutuhan, keinginan dan permintaan.

   Pemasar harus berusaha untuk memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar sasaran. Kebutuhan-kebutuhan itu menjadi keinginan bila diarahkan kepada sasaran-sasaran spesifik yang mungkin dapat memenuhi kebutuhan.

4. Produk atau Tawaran.

   Produk adalah setiap tawaran yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan. Jenis utama tawaran jasa : barang, jasa, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, properti, organisasi, informasi dan gagasan.

5. Nilai dan Kepuasan.

   Produk atau tawaran akan berhasil jika memberikan nilai dan kepuasan kepada pembeli sasaran. Kita memberikan nilai sebagai rasio antara apa yang didapatkan dan apa yang diberikan pelanggan. Pelanggan mendapatkan manfaat dan mengeluarkan biaya. Biaya mencakup biaya moneter, biaya waktu, biaya energi dan biaya fisik. Pemasar dapat meningkatkan nilai tawaran pelanggan dengan beberapa cara : meningkatkan manfaat, mengurangi biaya.

   Pertukaran dan Transaksi : pertukaran adalah suatu proses. Sedangkan transaksi adalah perdagangan dua pihak atau lebih. Keduanya terlibat dalam pertukaran jika mereka berunding dan berusaha untuk mencapai syarat-syarat yang disepakati kedua pihak.

6. Hubungan dan Jaringan Kerja.

   Pemasaran hubungan mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan utama dengan pelanggan, pemasok, distributor dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan preferensi dan kelangsungan bisnis jangka panjang. Hasil terakhir dari pemasaran hubungan adalah terbentuknya aset perusahaan yang unik.

7. Saluran Pemasaran.

   Untuk mencapai pasar sasaran, pemasar menggunakan 3 jenis saluran pemasaran. Saluran komunikasi (*communication channels*) digunakan untuk menyerahkan dan menerimapesan dari pembeli sasaran. Komunikasi ini

meliputi surat kabar, majalah, radio, televisi, pos, telepon, papan iklan, pamflet, dan lain-lain. Saluran distribusi yaitu untuk memamerkan atau menyerahkan produk fisik atau jasa kepada pembeli atau pengguna. Yang termasuk saluran ini adalah pergudangan, sarana transportasi, dan sebagainya. Terakhir adalah saluran penjualan yaitu untuk mempengaruhi transaksi dengan pembeli potensial.

8. Rantai Pasokan.

   Sementara saluran pemasaran menhubungkan pemasar dengan pembeli sasaran, rantai pasokan menggambarkan suatu saluran yang lebih panjang yang terlentang dari bahan mentah, komponen-komponen hingga poduk-produk akhir yang disampaikan kepada pembeli. Rantai pasokan menggambarkan sistem penyerahan nilai.

9. Persaingan.

   Dalam pemasaran terdapat juga persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan mencakup semua tawaran dari pesaing serta barang pengganti yang aktual dan potensial yang mungkin dipertimbangkan oleh seorang pembeli. Persaingan dibedakan dalam 3 level yaitu :

- Persaingan merek : sebuah perusahaan memandang perusahaan lain yang menawarkan produk dan jasa yang sama dengan harga yang sama sebagai pesaingnya.
- Persaingan industri : sebuah perusahaan memandang semua perusahaan yang menghasilkan produk atau jenis produk yang sama sebagai pesaingnya.
- Persaingan bentuk : sebuah perusahaan memandang semua perusahaan penghasil produk yang memasok jasa yang sama sebagai pesaingnya.
- Persaingan generik : sebuah perusqahaan melihat semua perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan perhatian konsumen yang sama sebagai penggantinya.

10. Lingkungan Pemasaran.

    Persaingan hanya menggambarkan hanya salah satu kekuatan di lingkungan tempat pemasar beroperasi. Lingkungan pemasaran itu terdiri dari lingkungan tugas dan lingkunan luas. Lingkungan tugas mencakup aktor-aktor dekat yang terlibat dalam memproduksi, menyalurkan, dan mempromosikan tawaran.

Aktor-aktor utamanya adalah perusahaan, pemasok, distributor, dealer, dan pelanggan sasaran. Kelompok yang mencakup pemasok adalah pemasok bahan baku dan pemasok jasa seperti agen riset pemasaran, agen periklanan, peusahaan perbankan dan asuransi, perusahaan transportasi dan telekomunikasi. Sedangkan yang termasuk distributor dan dealer adalah agen, pialang dan lain-lain.

2.2. Sistem Pemasaran

2.2.1. Pengertian Sistem Pemasaran

Sistem adalah sekolompok item atau bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling berkaitan secara tetap dalam membentuk satu kesatuan terpadu. Atau bisa juga berarti, suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu

Menurut Jerry Fitzgerald, Ardra F. Fitzgerald dan Warren D. Stallings, Jr., mendefinisikannya sebagai berikut : sistem adalah suatu prosedur atau urut-urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan apa *(what)* yang harus dikerjakan, siapa *(who)* yang mengerjakannya, kapan *(when)* dikerjakan dan bagaimana *(how)* mengerjakannya.

Jadi dapat diartikan sistem pemasaran adalah kumpulan lembaga-lembaga yang melakukan tugas pemasaran barang, jasa, ide, orang, dan faktor-faktor lingkungan yang saling memberikan pengaruh dan membentuk serta mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pasarnya. Dalam pemasaran kelompok item yang saling berhubungan dan saling berkaitan itu mencakup :

1. Gabungan organisasi yang melaksanakan kerja pemasaran.
2. Produk, jasa, gagasan atau manusia yang dipasarkan.
3. Target pasar.
4. Perantara (pengecer, grosir, agen transportasi, lembaga keuangan).
5. Kendala lingkungan *(environmental constraints).*

2.2.2. Macam-Macam Sistem Pemasaran

a. Sistem pemasaran dengan saluran vertikal.

   Pada sistem ini produsen, grosir, dan pengecer bertindak dalam satu keterpaduan. Tujuannya adalah :

   1. Mengendalikan perilaku saluran
   2. Mencegah perselisihan antara anggota saluran

b. Sistem pemasaran dengan saluran horizontal.

   Pada sistem ini, ada suatu kerjasama antara dua atau lebih perusahaan yang bergabung untuk memanfaatkan peluang pemasaran yang muncul.

c. Sistem pemasaran dengan saluran ganda.

   Pada sistem ini beberapa gaya pengeceran dengan pengaturan fungsi distribusi dan manajemen digabungkan, kemudian dari belakang dipimpin secara sentral.

2.3. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan mengenai biaya pemasaran, bauran pemasaran, harga produk, kondisi produk dan 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 hidup, yaitu tahap perkenalan, 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.

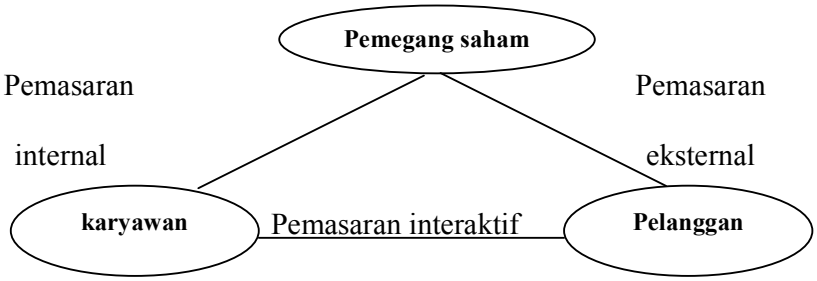
3. Situasi ekonomi

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

Untuk mengembangkan strategi pemasaran, diperlukan beberapa langkah-langkah seperti menurut McCarthy ddk (1998) setiap langkah yang dilakukan dalam memformulasikan strategi pemasaran harus diorientasikan pada upaya untuk mencapai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan kunci utama dari konsep pemasaran dan strategi pemasaran. Ini berarti bahwa proses yang ditempuh oleh setiap pihak boleh jadi bermacam-macam sesuai dengan kesanggupan dan karakteristik masing-masing tetapi tujuan akhirnya tetap akan bermuara pada tercapainya kepuasan konsumen atau *consumer satisfaction*.

Menurut Boone and Kurt (1987), bahwa pengembangan *a profitable marketing strategy* dimulai dari *the identification of attractive opportunities* (mengidentifikasi peluang), kemudian *defines the target market* (tentukan pasar sasaran) dimana perusahaan akan mencurahkan seluruh aktivitas pemasarannya secara langsung. Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan oleh Zikmund dan D'Amico (1989) yang menegaskan bahwa terdapat tiga langkah utama di dalam pengembangan strategi pemasaran, yaitu : *Identifying and evaluating opportunities* (mengidentifikasi dan menilai peluang) *analysing market segments and selecting target markets* (menganalisis segmen-segmen pasar dan memilih pasar sasaran*) planning a marketing mix strategy that will satisfy customer's needs and meet the objectives and goals of the organisation* (merencanakan strategi bauran pemasaran yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Bisnis produk dan jasa sangat kompleks, karena banyak elemen yang mempengaruhinya seperti sistem internal organisasi, lingkungan fisik, iklan, tagihan dan pembayaran, komentar dari mulut ke mulut dan sebagainya. Dari sumber Gronroos, seperti yang dikutip Fandy Tjiptono dalam bukunya berjudul Strategi Pemasaran (2000:143) : menegaskan bahwa pemasaran produk dan jasa tidak hanya membutuhkan aspek pemasaran eksternal saja, tetapi juga membutuhkan aspek pemasaran internal dan interaktif. Pentingnya aspek-aspek ini juga dapat terlihat pada gambar berikut :



Sumber : Gronroos dikutip oleh Fandy Tjiptono, dalam bukunya Strategi Pemasaran (2000:144).

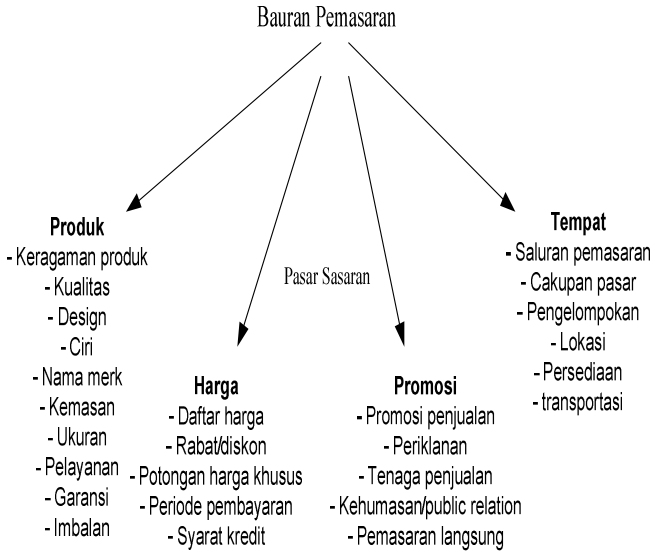
Gambar 2.1. Tiga Jenis Pemasaran Dalam Dunia Usaha.

1. Pemasaran eksternal, menggambarkan aktivitas normal yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempersiapkan jasa, menetapkan harga, melakukan distribusi dan mempromosikan jasa yang bernilai superior kepada para pelanggan. Bila ini bisa dilakukan dengan baik maka pelanggan akan terikat dengan perusahaan sehingga laba jangka panjang akan terjamin.
2. Pemasaran internal, menggambarkan tugas yang diemban perusahaan dalam rangka melatih dan memotivasi para karyawan (sebagai aset utama perusahaan dan ujung tombak pelayanan) agar dapat melayani pelanggan dengan baik, yang tak kalah pentingnya adalah pembinaan, penghargaan dan pengakuan yang sepadan dan manusiawi. Aspek ini bisa membangkitkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, loyalitas dan rasa memiliki setiap orang dalam organisasi yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

2.4. Bauran Pemasaran

Menurut Marius P. Angipora (1999) bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah perangkat variabel-variabel pemasaran terkontrol yang digabungkan perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Menurut Fandy Tjiptono (2004), bauran pemasaran merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik barang/jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Jerome Mc-Carthy dalam Fandy Tjiptono (2004) merumuskan bauran pemasaran menjadi 4 P *(Product, Price, Promotion dan Place).* Gambar bauran pemasaran adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2. Bauran Pemasaran.

Perusahaan menggunakan sejumlah alat untuk mendapatkan tanggapan yang diinginkan dari pasar sasaran mereka, alat-alat itu membentuk suatu bauran pemasaran *(marketing mix)*. Bauran pemasaran menurut Philip Kotler (2002:18), adalah sekumpulan alat pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran.

Penjelasan arti dari 4P sebagai berikut :

1. *Product* (produk).

   Adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh dan digunakan atau dikonsumsi untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan meliputi barang fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, gagasan dan ide.

2. *Price* (harga).

   Yaitu jumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh produk atau jasa untuk memperoleh satu buah produk dan hendaknya harga akan dapat terjangkau oleh konsumen.

3. *Place* (saluran distribusi/tempat).

   Termasuk aktivitas perusahaan untuk menyalurkan produk atau jasa tersedia bagi konsumen. Serta merupakan keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan. Tempat dimana produk

tersedia dalam sejumlah saluran distribusi dan outlet yang memungkinkan konsumen dapat dengan mudah memperoleh suatu produk.

4. *Promotion* (promosi).

   Berarti aktivitas yang meliputi berbagai metode, yaitu iklan, promosi penjualan, penjualan tatap muka dan hubungan masyarakat, mengkomunikasikan produk dan membujuk pelanggan, Menggambarkan berbagai macam cara yang ditempuh perusahaan dalam rangka menjual produk ke konsumen.

Djaslim Saladin dan Yevis Marty Desman (2002:3) mengemukakan bahwa : bauran pemasaran adalah serangkaian dari variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran.

Zeithaml dan Bitner mengemukakan konsep bauran pemasaran tradisional terdiri dari 4P dan masing-masing dari empat unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan tergantung satu sama lainnya dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya (Zeithaml, 2000:18-21).

Unsur-unsur bauran pemasaran produk (4P) ini dapat digambarkan sebagai berikut :

PRODUCT	***PRICE***	***PLACE***	***PROMOTION***
Physical good feature *Quality level* *Accessories* *Packaging* *Warranties* *Product Line* *branding*	*Flexibility* *Price Level* *Terms* *Differentiation* *Discounts* *Allowance*	*Channel type* *Exposure* *Intermediaries* *Outlet Location* *Transportation* *Storage* *Managing Channels*	*Promotion blend* *Sales people* *Number Selection* *Training, Incentives* *Advertising* *Target, Media types* *Types of ads, Copy thrust* *Sales Promotion* *Publicity*

Sumber : Valerie Zeithaml *And* Mary Jo Bitner (2000:19), *Service Marketing*.

Gambar 2.3. Unsur-Unsur Bauran Pemasaran Produk.

2.4.1. Definisi Unsur-Unsur Bauran Pemasaran Strategi Produk (4P)

1. *Product* (produk).

Pengertian produk menurut Philip Kotler, yang diterjemahkan oleh Ratih Hurriyati (2005:50) dalam bukunya yang berjudul Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen adalah : Segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Salah satu unsur dari bauran pemasaran, strategi produk yang perlu mendapat perhatian diantaranya adalah nilai dan kualitas produk. Kualitas dapat didefinisikan sebagai tingkat keunggulan atau superioritas yang dimilki oleh suatu produk. Secara teknis kualitas lebih mengarah kepada ciri fisik seperti penampilan, kinerja, tingkat kehandalan, tingkat ketahanan dan tingkat kesesuaian dengan persyaratan yang diinginkan.

Menurut Ratih Hurriyati (2005:50-51) : produk atau jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi produk atau jasa tersebut. Sesungguhnya pelanggan tidak membeli barang atau jasa, tetapi membeli manfaat dan nilai dari sesuatu yang ditawarkan. Apa yang ditawarkan menunjukkan sejumlah manfaat yang dapat pelanggan dapatkan dari pembelian suatu barang atau jasa, sedangkan sesuatu yang ditawarkan itu sendiri dapat dibagi menjadi 4 kategori, yaitu :

a. Barang nyata.
b. Barang nyata yang disertai dengan jasa.
c. Jasa utama yang disertai dengan barang dan jasa tambahan.
d. Murni jasa.

Untuk merencanakan penawaran atau produk, pemasaran perlu memahami tingkatan produk, yaitu sebagai berikut :

a. Produk utama/inti *(core benefit),* yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk.

b. Produk Generik *(generic product),* yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk yang paling dasar (rancangan produk minimal agar dapat berfungsi).
c. Produk Harapan *(expected product),* yaitu produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisinya secara normal (layak) diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
d. Produk pelengkap *(augmented product),* yaitu berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambahi berbagai manfaat dan layanan, sehingga dapat memberikan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk pesaing.
e. Produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk di masa mendatang.

   Produk adalah sekumpulan nilai kepuasan yang kompleks. Nilai sebuah produk ditetapkan oleh pembeli berdasarkan manfaat yang akan mereka terima dari produk tersebut.

2. *Price* (harga).

Pengertian harga menurut Philip Kotler dan Amstrong (1999:302) adalah : *the amount of money charger for product or service, or the sum of values that consumers exchange for benefit of having or using the product or service.* Artinya : harga adalah sejumlah uang yang dikeluarkan untuk suatu produk atau jasa atau sejumlah nilai yang konsumen tukarkan untuk memperoleh manfaat dari penggunaan produk atau jasa tersebut. Menurut Ratih Hurriyati (2005:52-53). Secara singkat, prinsip-prinsip penetapan harga, seperti yang diusulkan oleh Philip Kotler (1996) dikutip dari Zeithaml dan Bitner (2000:436) adalah sebagai berikut :

a. Perusahaan harus mempertimbangkan sejumlah faktor dalam menetapkan harga, yang mencakup : pemilihan tujuan penetapan harga, menentukan tingkat permintaan, prakiraan biaya, menganalisis harga yang ditetapkan dan produk yang ditawarkan pesaing, pemilihan metode penetapan harga, serta menentukan harga akhir.
b. Perusahaan tidak harus selalu berupaya mencari *profit* maksimum melalui penetapan harga maksimum, tetapi dapat pula dicapai dengan cara

memaksimumkan penerimaan sekarang, memaksimumkan penguasaan pasar atau kemungkinan lainnya.

c. Para pemasar hendaknya memahami seberapa besar respon permintaan terhadap perubahan harga.
d. Berbagai jenis biaya harus dipertimbangkan dalam menetapkan harga, termasuk didalamnya adalah biaya langsung dan tidak langsung, biaya tetap dan biaya variabel, serta biaya-biaya lainnya.
e. Harga-harga para pesaing akan mempengaruhi tingkat permintaan jasa yang ditawarkan sehingga harga pesaing harus turut dipertimbangkan dalam proses penetapan harga.
f. Berbagai cara atau variasi penetapan harga yang ada mencakup *market*, sasaran perolehan, nilai yang dapat diterima, faktor psikologis dan harga lainnya.
g. Setelah menetapkan struktur harga, perusahaan menyesuaikan harganya dengan menggunakan harga psikologis, diskon harga promosi, serta harga bauran produk.

3. *Place (*tempat atau lokasi).

Pengertian saluran distribusi menurut Peter dan Donnely (1995:173) adalah : *a channel a seller markets product to the user or ultimate consumer.* Artinya: saluran distribusi adalah saluran dari suatu lembaga dimana seorang penjual memasarkan produknya ke pemakai atau konsumen akhir. Lokasi berhubungan dengan keputusan yang dibuat oleh perusahaan mengenai di mana operasi dan stafnya akan ditempatkan, yang paling penting dari lokasi adalah tipe dan tingkat interaksi yang terlibat. Menurut Ratih Hurriyati (2005:55-57) dalam bukunya terdapat tiga macam tipe interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan yang berhubungan dengan pemilihan lokasi, yaitu sebagai berikut :

a. Pelanggan mendatangi penyedia jasa.
b. Penyedia jasa mendatangi pelanggan.
c. Penyedia jasa dan pelanggan melakukan interaksi melalui perantara.

Selain hal itu, pemilihan tempat atau lokasi memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap beberapa faktor berikut :

a. Akses, misalnya lokasi yang mudah dijangkau sarana transportasi umum.
b. Visibilitas, misalnya lokasi yang dapat dilihat dengan jelas dari tepi jalan.
c. Lalu lintas *(traffic),* di mana ada dua hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu banyaknya orang yang lalu-lalang dapat memberikan peluang besar terjadinya kepadatan dan kemacetan lalu lintas dapat pula menjadi hambatan.
d. Tempat parkir yang luas dan aman.
e. Ekspansi, tersedia tempat yang cukup untuk perluasan usaha di kemudian hari.
f. Lingkungan, yaitu daerah sekitar yang mendukung jasa yang ditawarkan.
g. Persaingan, yaitu lokasi pesaing.
h. Peraturan pemerintah.

4. *Promotion* (promosi).

Pengertian promosi menurut Buchari Alma, dalam buku Ratih Hurriyati (2005:58-61) adalah : suatu bentuk komunikasi pemasaran. Yang merupakan aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaa yang bersangkutan. Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi dan membujuk serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Secara rinci ketiga tujuan promosi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

2. Menginformasikan *(informing)*.
3. Membujuk pelanggan sasaran *(persuading)*.
4. Mengingatkan *(reminding)*.

2.4.2. Bauran Promosi

Menurut Kotler dan Gary A. dalam Alexander Sindoro (2000). Bauran promosi adalah ramuan khusus dari iklan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat yang dipergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan iklan dan pemasarannya. Menurut Basu Swastha dalam Marius P. Angipora (1999),

promotional mix adalah kombinasi strategi yang paling baik dari variabel-variabel periklanan, *personal selling* dan alat promosi lainnya, yang kesemuanya direncanakan untuk mencapai tujuan program penjualan. *promotion mix* terdiri dari :

a. *Advertising* (periklanan), yaitu segala bentuk persentasi *non personal* dan promosi ide barang atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan mendapat bayaran. Medianya antara lain: brosur, buklet, poster, penayangan pada audio visual, billboard, dan lain-lain.
b. *Sales promotion* (promosi penjualan**)**, yaitu bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan. Medianya antara lain: pemberian training, hadiah, sampel, kupon.
c. *Public Relation* (hubungan masyarakat), yaitu merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Medianya antara lain : kontak pers, pidato, seminar, laporan tahunan, sponsor, sumbangan, majalah perusahaan, peringatan peristiwa.
d. *Personal Selling* (penjualan tatap muka), yaitu komunikasi langsung antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya. Medianya antara lain: persentasi penjualan, pertemuan penjualan, pasar malam, pameran dagang,dll.
e. *Direct Marketing* (pemasaran langsung), yaitu sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi. Medianya antara lain: pemasaran lewat telepon, internet, surat, katalog,dll.

Bauran promosi merupakan program komunikasi pernasaran total sebuah perusahaan yang terdiri dari iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat yang dipergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan iklan dan pemasarannya. Menurut Lamb, Hair, Mc-Daniel (2001), bauran promosi yang

dipilih oleh suatu perusahaan bagi suatu produk atau jasa tergantung pada beberapa faktor: sifat produk, tahapan dalam daur hidup produk, karakteristik target pasar, jenis keputusan pembelian, tersedianya dana untuk promosi dan menggunakan baik strategi mendorong *(push)* maupun menarik *(pull)*.

Kotler dalam Alexander Sindoro (2000) mengemukakan berbagai faktor dalam menentukan bauran promosi, yaitu :

1. Tipe produk/pasar.

a. Perusahaan barang konsumen.

   Biasanya mengalokasikan lebih banyak dana untuk iklan, menyusun promosi penjualan, penjualan perorangan dan kemudian hubungan masyarakat.

b. Perusahaan barang industri.

   Menyediakan dana lebih banyak untuk penjualan perorangan diikuti dengan promosi penjualan, iklan dan hubungan masyarakat.

2. Strategi dorong atau tarik.

a. Strategi dorong *(Push strategy)*.

   Merupakan strategi promosi yang menggunakan tanaga penjual dan promosi perdagangan untuk "mendorong" produk lewat saluran distribusi. Produsen mempromosikan produk kepada pedagang besar, pedagang besar kepada pengecer, dan pengecer mempromosikan kepada konsumen.

b. Strategi tarik *(Pull strategy)*.

   Merupakan strategi promosi yang menggunakan banyak biaya untuk periklanan dan promosi konsumen demi memupuk permintaan konsumen. Apabila strategi tarik berhasil konsumen akan mencari produk dari pengecer, pengecer akan mencari dari pedagang besar dan pedagang besar akan mencari dari produsen.

3. Kesiapan Pembeli.

   Pengaruh dari alat promosi itu bervariasi untuk tahap kesiapan pembeli yang berbeda. Iklan dan hubungan masyarakat, memegang peran utama dalam tahap kesadaran dan pengetahuan.

4. Daur Hidup Produk.

a. Tahap perkenalan, iklan dan hubungan masyarakat baik untuk menghasilkan kesadaran tinggi, dan promosi penjualan bermanfaat untuk tnempromosikan penjualan awal. Penjualan perorangan harus dipakai agar pedagang man menjual produk tersebut.
b. Tahap pertumbuhan, semua kiat itu dapat diperlambat karena permintaan memiliki momentumnya sendiri lewat pembicaraan dari mulut kemulut.
c. Tahap kemapanan (dewasa), promosi penjualan, periklanan dan penjualan perorangan semua bertambah penting, secara berurutan.
d. Tahap kemunduran, promosi penjualan berlangsung kuat, iklan dan publisitas dikurangi, dan tenaga penjualan hanya memberi perhatian minimal pada produk itu.

2.4.2.1. Pengertian Promosi

Promosi merupakan kegiatan terpenting, yang berperan aktif dalam memperkenalkan, memberitahukan dan mengingatkan kembali manfaat suatu produk agar mendorong konsumen unluk membeli produk yang dipromosikan tersebut. Untuk mengadakan promosi, setiap perusahaan harus dapat menentukan dengan tepat alat promosi manakah yang dipergunakan agar dapat mencapai keberhasilan dalam penjualan.

Menurut Basu Swastha DM dan Irawan dalam Angipora (1999), promosi merupakan insentif jangka pendek untuk mendorong pembelian atau penjualan dari suatu produk atau jasa. Menurut Stanson dalam Angipora (1999), promosi adalah kombinasi strategi yang paling baik dari variabel-variabel periklanan, penjualan *personal* dan alat promosi yang lain, yang semuanya direncanakan untuk mencapai tujuan program penjualan. Menurut Lamb, Hair, Mc-Daniel (2001), promosi adalah komunikasi dari para penjual yang menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan pora calon pembeli suatu produk dalam rangka mempengaruhi pendapat mereka atau memperoleh suatu respon.

Menurut Fandy Tjiptono (2004), bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada potensial dan aktual. Metode-metode tersebut terdiri atas periklanan,promosi penjualan, penjualan perseorangan dan hubungan masyarakat.

Promosi menunjuk pada berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk tersebut. Sehingga dapat disimpulkan mengenai promosi yaitu dasar kegiatan promosi adalah komunikasi perusahaan dengan konsumen untuk mendorong terciptanya penjualan.

2.4.2.2. Fungsi Promosi

Adapun fungsi dari promosi yaitu :

1. Mencari dan mendapatkan perhatian dari calon pembeli. Perhatian calon pembeli harus diperoleh, karena merupakan titik awal proses pengambilan keputusan di dalam membeli suatu barang dan jasa.
2. Menciptakan dan menumbuhkan *interest* pada diri calon pembeli. Perhatian yang sudah diberikan oleh seseorang mungkin akan dilanjutkan pada tahap berikutnya atau mungkin berhenti. Yang dimaksudkan dengan tahap berikutnya ini adalah timbulnya rasa tertarik dan rasa tertarik ini yang akan menjadi fungsi utama promosi.
3. Pengembangan rasa ingin tahu *(desire)* calon pembeli untuk memiliki barang yang ditawarkan. Hal ini merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya. Setelah seseorang tertarik pada sesuatu, maka timbul rasa ingin memilikinya. Bagi calon pembeli merasa mampu (dalam hal harga, cara pemakaiannya, dan sebagainya), maka rasa ingin memilikinya ini semakin besar dan diikuti oleh suatu keputusan untuk membeli.

2.4.2.3. Tujuan Promosi

Ada beberapa tujuan yang terdapat dalam promosi yaitu :

1. Menginformasikan, maksudnya adalah menginformasikan pasar tentang produk baru, mengemukakan manfaat baru sebuah produk, menginfonnasikan pasar tentang perubahan harga, menjelaskan bagaimana produk bekerja,

menggambarkan jasa yang tersedia, memperbaiki kesan yang salah, mengurangi ketakutan pembeli, membangun citra perusahaan.

2. Membujuk, maksudnya mengubah persepsi mengenai atribut produk agar diterima pembeli.
3. Mengingatkan, maksudnya agar produk tetap diingat pembeli sepanjang masa, mempertahankan kesadaran akan produk yang paling mendapat perhatian.

Setelah diadakan promosi diharapkan konsumen, melakukan pembelian. Pembelian adalah akhir dari proses komunikasi. Pembeli juga memiliki keterikatan yang tinggi dengan produk yang dikonsumsinya.

Ada enam hal yang dapat menjelaskan komunikasi tersebut yaitu:

a. Kesadaran *(Awareness)*.

   Jika sebagian besar konsumen sasaran tidak menyadari obyek tersebut, maka tugas komunikator adalah membangun kesadaran dari mengenai produk dan terus mengenalkan produk kepada konsumen.

b. Pengetahuan *(Knowledge)*.

   Diharapkan konsumen memiliki kesadaran tentang perusahaan atau produk yang telah dikeluarkan dan jangan sampai konsumen tidak mengetahui produk tersebut.

c. Menyukai *(Liking)*.

   Dapat mengetahui perasaan mereka terhadap produk yang dikonsumsi oleh audiens, sehingga konsumen dapat menyukai produk tersebut.

d. Preferensi *(Preference)*.

   Dapat dikatakan konsumen menyukai produk tersebut dan lebih memilih produk itu dibanding produk lain.

e. Keyakinan *(Conviction)*.

   Konsumen diharapkan yakin untuk membeli produk yang sudah dipilihnya.

f. Pembelian *(Purchase)*.

   Pembelian yang dilakukan konsumen, adalah tahap terakhir dalam komunikasi.

(Sumber : Roller, Armstrong, 2000 (Dasar-Dasar Pemasaran)

Ada lima filosofi pemasaran dan promosi yang mendasari cara organisasi melakukan kegiatan-kegiatan pemasarannya (Philip Kotler, 2000), yaitu :

a. Konsep Berwawasan Produksi.

Konsep berwawasan produksi berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya.

b. Konsep Berwawasan Produk.

Konsep berwawasan produk berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik, atau hal-hal inovatif lainnya.

c. Konsep Berwawasan Menjual.

Konsep berwawasan menjual berpendapat bahwa konsumen dibiarkan saja, konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah cukup, artinya konsumen enggan membeli dan harus didorong supaya membeli, serta perusahaan mempunyai banyak cara promosi dan penjualan yang efektif untuk merangsang pembeli.

d. Konsep Berwawasan Pemasaran.

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pada saingannya.

2.4.3. Tujuan Perusahaan Dalam Pemasaran

Perusahaan memiliki beberapa tujuan-tujuan diantaranya :

a. Meningkatkan penjualan dan laba.

   Dengan cara memperbesar atau memperbanyak omset penjualan, sehingga laba dapat meningkat dengan sendirinya.

b. Menguasai pasar.

   Memperbesar *market share*, untuk mencari dan menciptakan peluang baru untuk merebut *market share* pesaing.

c. Mengurangi saingan.

   Menciptakan/memproduksi produk sejenis dengan mutu sama tetapi harga lebih rendah dari produk pesaing. Hal ini dapat mengurangi saingan dan

antisipasi terhadap kemungkinan pesaing yang akan masuk ke dalam persaingan produk tersebut.

d. Menaikkan keunggulan produk tertentu di pasaran.

   Terutama untuk produk kelas tinggi, yaitu untuk meningkatkan keunggulan produk di depan pelanggannya dengan cara promosi, dan sebagainya.

e. Memenuhi permintaan pihak-pihak tertentu.

Tujuan perusahaan juga terdapat 2 kategori, yaitu :

1. Permintaan.

Permintaan adalah keinginan yang didukung oleh kemampuan yang dimiliki oleh seseorang konsumen untuk membeli.

2. Penawaran.

Penawaran adalah jumlah barang atau jasayang ditawarkan produsen pada berbagai tingkat harga pada suatu waktu tertentu.

2.5. Struktur Pasar

1. Pasar Persaingan Sempurna.

   Suatu pasar dimana terdapat sejumlah besar penjual dan pembeli, sehingga tindakan penjual secara individu tidak dapat mempengaruhi harga barang di pasar.

   Produk yang dihasilakan produsen relatif sama (homogen), sehingga produsen merupakan pelengkap sempurna bagi hasil produksi produsen lain. Dalam pasar ini setiap produsen adalah pengambil harga (*price taker*). Keuntungan diperoleh pada pasar ini dalam jangka panjang dan keuntungannya normal saja, sehingga promosi tidak terlalu diperlukan. Perusahaan harus mampu menentukan berapa tingkat produksi yang dihasilkan, untuk memperoleh keuntungan.

2. Pasar Persaingan Monopolistik.

   Suatu pasar dimana terdapat banyak produsen atau perusahaan dan mempunyai ukuran-ukuran yang relatif sama besarnya.

   Produk yang dihasilkan berbeda corak, sehingga secara fisik produsen dapat dibedakan. Perusahaan mempunyai sedikit peran untuk menentukan tingkat

harga, sehingga untuk memperoleh penjualan yang tinggi memerlukan promosi yang sangat besar.

3. Pasar Oligopoli.

   Sebuah struktur pasar yang hanya terdapat sedikit penjual. Barang yang dihasilkan adalah barang standar, contoh : semen, industri baja dan barang berbeda corak seperti mobil.

   Hambatan untuk masuk industri ini sedikit sulit. Hal ini disebabkan modal yang diperlukan relatif besar dan peran iklan sangat dominan untuk meningkatkan penjualannya.

4. Pasar Monopoli.

   Struktur pasar dimana hanya terdapat satu penjual saja. Barang yang dihasilkan tidak mempunyai barang penggati yang mirip.

2.5.1. Kelompok Pasar

1. Pasar konsumen.

   Pasar dimana individu dan rumah tangga dapat membeli/memperoleh barang dan jasa untuk dikonsumsi sendiri.

2. Pasar *industrial*/industri.

   Pasar dimana pihak-pihak pembeli barang dan jasa digunakan kembali untuk menghasilkan barang dan jasa lain ataui disewakan kepada pihak lain untuk mengambil keuntungan.

3. Pasar *reseller*/pengecer.

   Pasar yang terdiri dari individu dan organisasi yang melakukan penjualan kembali barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan.

4. Pasar pemerintah.

   Pasar yang terdiri dari unit-unit pemerintah yang membeli atau menyewa barang dan jasa untuk melaksanakan fungsi utama pemerintah.

2.5.2. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar artinya membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau *marketing mix*/bauran pemasaran yang berbeda pula. Segmentasi pasar perlu dilakukan karena di dalam

berbeda suatu pasar keinginan dan kebutuhannya. Oleh karena itu, setiap perbedaaan memiliki potensi untuk menjadi pasar tersendiri. Segmentasi dilihat dari beberapa aspek diantaranya :

1. Segmentasi Geografik.
    a. Bangsa.
    b. Propinsi.
    c. Kabupaten.
    d. Kecamatan.
    e. Iklim.
2. Segmentasi Demografik.
    a. Umur.
    b. Jenis Kelamin.
    c. Pekerjaan.
    d. Agama.
    e. Pendapatan.
    f. Dan lain-lain.
3. Segmentasi Psikografik dan Perilaku.

Untuk segmentasi berdasarkan psikografik terdiri dari : kelas sosial, gaya hidup, karakteristik kepribadian. Dan untuk segmentasi berdasarkan perilaku teridri dari : pengetahuan, sikap, kegunaan, tanggap terhadap suatu produk.

2.6. Membangun Kepuasan, Nilai, Upaya Mempertahankan Pelanggan atau Konsumen dan Perilaku Konsumen

2.6.1. Mendefinisikan Nilai dan Kepuasan Pelanggan

a. Nilai.
    1. Nilai pelanggan, adalah selisih antara nilai pelanggan dan biaya pelanggan total.
    2. Nilai pelanggan, adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan oleh pelanggan dari produk atau jasa tertentu.
    3. Nilai pelanggan, adalah sekumpulan biaya yang diharapkan oleh konsumen yang dikeluarkan untuk mengevaluasi, mendapatkan, menggunakan, dan membuang produk atau jasa.

b. Kepuasan Pelanggan.

Apakah pelanggan puas setelah membeli tergantung pada kinerja tawaran sehubungan dengan harapan pembeli. Secara umum kepuasan pelanggan dapat diartikan juga sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan persepsi/kesannya terhadap kinerja atau hasilsuatu produk dan harapan-harapannya.

2.6.2. Perilaku Konsumen

Tujuan kegiatan pemasaran adalah mempengaruhi pembeli agar bersedia membeli harang dan jasa perusahaan pada saat mereka membutuhkan. Agar tujuan tersebut tercapai maka setiap perusahaan harus memahami tentang perilaku konsumen. Setiap manajer pemasaran harus memahami mengapa dan bagaimana tingkah laku konsumen sehingga perusahaan dapat mengembangkan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk secara lebih baik.

Menurut Dharmmesta dan Handoko (1990), perilaku konsumen *(consumer behavior)* dapat didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang-barang dan jasa-jasa termasuk didalamnya adalah proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan-kegiatan tersebut. Analisis perilaku konsumen realistik hendaknya juga menganalisis proses-proses yang tidak dapat/sulit diamati, yang selalu menyertai setiap pembelian. Mempelajari perilaku konsumen tidak hanya mempelajari apa yang dibeli atau yang dikonsumsi, tetapi juga dimana, bagaimana, kebiasaannya, dan dalam kondisi yang seperti apa barang-barang dant jasa-jasa tersebut dibeli.

Definisi lain dari perilaku konsumen dikemukakan oleh Shet dan Mittal dalam Fandy Tjiptono (2004) sebagai aktivitas mental dan fisik yang dilakukan oleh pelanggan rumah tangga (konsumen akhir) dan pelanggan bisnis yang menghasilkan keputusan untuk membayar, membeli dan menggunakan produk dan jasa tertentu.

Beberapa definisi diatas memiliki kemiripan satu sama lain secara skematis dimensi perilaku konsumen meliputi 3 aspek utama yakni tipe perilaku dan peranan pelanggan, yaitu :

1. Tipe pelanggan, yaitu : konsumen yang melakukan pembelian untuk kepentingan diri sendiri, keluarga atau keperluan bagi maupun bermaksud memperjual belikan.

   Konsumen bisnis adalah jenis konsumen yang melakukan pembelian untuk keperluan proses lebih lanjut, kemudian dijual (produsen), disewakan kepada pihak lain, dijual kepada pihak lain (pedagang) digunakan untuk keperluan layanan sosial dan kepentingan publik.
2. Peranan konsumen terdiri : *user* adalah orang yang benar-benar mengonsumsi/menggunakan produk atau mendapatkan manfaat dari produk serta jasa yang dibeli. *Payers* adalah orang yang mendanai atau membiayai pembelian. *buyers* adalah orang yang berpartisipasi dalam pengadaan produk dari pasar
3. Perilaku pelanggan terdiri atas : aktivitas mental, seperti menilai kesesuaian merek produk, menilai kualitas produk berdasarkan informasi yang diperoleh dari iklan dan mengevaluasi pengalaman dari konsutmsi produk atau jasa.

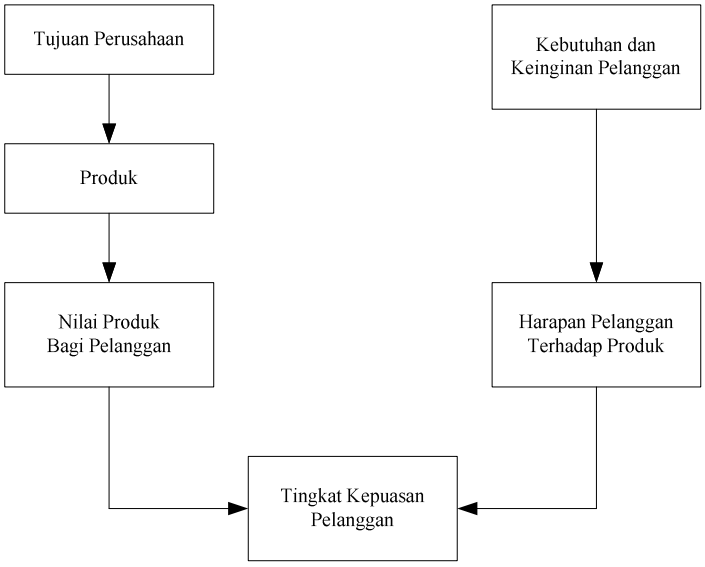
   Aktivitas fisik meliputi mengunjungi toko, membaca panduan atau katalog, berinteraksi dengan wiraniaga dan memesan produk.

2.6.3. Kepuasan Pelanggan

Sebenarnya konsep kepuasan pelanggan masih bersifat abstrak. Pencapaian kepuasan dapat merupakan proses yang sederhana, maupun kompleks dan rumit. Dalam hal ini peranan setiap individu sangatlah penting dan berpengaruh terhadap kepuasan yang dibentuk. Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan secara lebih baik, perlu dipahami pula sebab-sebab kepuasan. Pelanggan tidak cuma lebih banyak kecewa pada jasa daripada barang, tetapi mereka juga jarang mengeluh. Salah satu alasannya adalah karena mereka juga ikut terlibat dalam proses penciptaan jasa.

Banyak pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan. Day (dalam Tse dan Wilson, 1988) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel,et.el (1990) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil *(output)* sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan.

Sedangkan pakar pemasaran Philip Kotler (1994) menandaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Secara konseptual, kepuasan pelanggan dapat digambarkan seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.4.



Gambar 2.4. Konsep Kepuasan Pelanggan.

2.6.4. Manfaat Mengukur Kepuasan Pelanggan

Pemahaman atas kepuasan pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan langsung mempengaruhi kinerja penjualan. Kemampuan bereaksi secara cepat

akan menciptakan retensi pelanggan yang lebih tinggi yang akhirnya akan menciptakan penjualan dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

Mengukur kepuasan pelanggan sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan pesaing dan pengguna akhir serta menemukan bagian mana yang membutuhkan peningkatan. Umpan balik dari pelanggan secara langsung atau dari keluhan pelanggan merupakan alat untuk mengukur kepuasan pelanggan.

Freddy Rangkuti (2002) menyatakan bahwa manfaat yang dapat diperoleh apabila suatu perusahaan dapat menciptakan kepuasan pelanggan yang loyal, yaitu :

1. Membangun *customer relationship.*

   Customer relationship akan muncul pada saat pelanggan berhubungan dengan perusahaan dalam periode waktu tertentu. *Customer relationship* ini akan menciptakan kedekatan dengan pelanggan. Untuk itu sangat diperlukan kejujuran, komitmen, komunikasi, dan saling pengertian.

2. Menciptakan *customer retention.*

   Customer retention adalah mempertahankan pelanggan. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa mempertahankan pelanggan. Yang perlu diperhatikan adalah mempertahankan pelanggan jauh lebih murah daripada mencari pelanggan baru. *Customer retention* dapat tercipta melalui pelayanan yang lebih besar daripada pelanggan.

3. Menghasilkan *customer referrals.*

   Customer referrals merupakan kesediaan pelanggan untuk memberiatahukan kepuasan yang mereka rasakan kepada orang lain. Kegiatan ini berarti promosi gratis dari mulut ke mulut karena pelanggan tersebut dengan senang hati merekomendasikan apa yang telah dirasakan kepada orang terdekat seperti keluarga atau teman-temannya.

4. Memperoleh *customer recovery.*

   Customer recovery merupakan usaha untuk mengembalikan pelanggan kembali setiap kepada perusahaan yang bersangkutan. Pelanggan dapat lari dari suatu perusahaan bila pihak perusahaan melakukan kesalahan. Perbaikan kesalahan dengan segera dan cepat dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

2.6.5. Metode Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Metode penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode *survey*. Berikut ada beberapa metode pengukuran, seperti :

1. Pengukuran dilakukan melalui pertanyaan kepada pelanggan mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya penilaian kualitas secara keseluruhan. Setiap item pernyataan dijawab dengan ungkapan sangat tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.
2. Responden diminta menuliskan bagaimana harapan konsumen terhadap pelayanan yang ditawarkan dan bagaimana penilaiannya tentang pelayanan yang diberikan perusahaan.
3. Responden diminta memberi nilai elemen atau atribut penawaran berdasarkan derajat kepentingan setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan pada masing-masing elemen.

2.7. Beberapa Aspek-Aspek Dalam Pemasaran

Berikut ada beberapa aspek dalam pemasaran yang terdiri dari :

2.7.1. Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Aspek Manajemen

1. *Planning*/Perencanaan.

   Perencanaan adalah proses menentukan arah yang akan dijalankan dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam proses ini ditentukan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan dengan cara apa hal tersebut dilaksanakan.

2. *Organizing*/Pengorganisasian.

   Pengorganisasian adalah proses mengelompokkan kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya agar tertata dengan jelas antara tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja yang baikdalam bidang masing-masing.

3. *Actuating*/Menggerakkan atau Melaksanakan.

   Menggerakkan atau melaksanakan adalah proses untuk menjalankan kegiatan/pekerjaan dalam organisasi. Para pimpinan/manager menggerakkan bawahannya (karyawan) untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan cara memimpin, memberi perintah, petunjuk dan motivasi.

4. *Controlling*/Pengawasan.

   Pengawasan adalah proses untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah sudah sesuai dengan rencana. Jika dalam proses tersebut terjadi penyimpangan maka akan dapat cepat dikendalikan.

2.7.2. Aspek Teknis

Aspek teknis atau operasi juga dikenal sebagai aspek produksi. Penentuan keyakan teknis atau operasi perusahaan menyangkut hal-hal :

1. Penentuan lokasi.
2. Luas produksi.
3. Tata letak (*lay out*).
4. Penyusutan peralatan pabrik.
5. Proses produksi.
6. Pemilihan teknologi.

2.7.3. Pengertian Umum Strategi

Kata strategi berasal dari Yunani, yaitu *stratogos* yang berarti jenderal. Strategi berarti seni para jenderal pada militer. Maka strategi kalau diartikan dari sudut militer adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan.

Perencana strategis yang muncul pertama kali pada 1960-an, dipelopori oleh Frederick Taylor, merupakan suatu metode terbaik untuk menciptakan dan mengimplementasikan strategi-strategi dengan memisahkan antara konsep dan pelaksanaan dengan cara menerapkan prosedur tahap demi tahap sehingga pelaku bisnis tidak akan melakukan tindakan yang salah. Akan tetapi sekarang ini perencanaan strategis telah mulai keluar dari konsep awalnya karena banyak yang berpendapat bahwa yang diperlukan adalah berpikir strategis bukan perencanaan strategis.

Setiap organisasi, baik yang bersifat mencari laba maupun tidak, selalu memiliki strategi dalam usaha mencapai tujuannya. Strategi tersebut belum tentu

dinyatakan secara eksplisit dan formal karena alasan kerahasiaan.

Ahli sosiologi Philip Selznick (Riset Strategi Perusahaan:Husein Umar, 1999:h-12) mengatakan bahwa strategi yang baik adalah strategi yang memuat nilai-nilai para anggotanya sehingga mereka merasa terikat dengan tujuan perusahaan dan dapat menjadi dorongan semangat secara terus-menerus bagi anggotanya.

Menurut William F. Glueck-Lawrence R. Jauch, (Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan;H. Djaslim Saladin;1999:h-1) yang diartikan strategi adalah : Sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Gregory G. Dess-Alex Miller, (Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan : H. Djaslim Saladin:1999:h-2) membagi strategi dalam 2 gaya yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan.

A. Strategi yang dikehendaki terdiri dari 3 elemen, yaitu sasaran-sasaran *(goals),* kebijakan *(policies),* dan rencana-rencana *(plant).*

1. Sasaran-sasaran *(goals)* : apa yang ingin dicapai organisasi/perusahaan. Sasaran itu mempunyai arti yang luas dan sempit. Selanjutnya Gregory G. Dess, membagi hirarki atau tingkatan dari sasaran tersebut menjadi :
   a. Visi *(vision)* : apa yang akan dilakukan organisasi/perusahaan. Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai suatu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.
   b. Misi *(mission)* : banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi.
   c. Tujuan-tujuan *(objectives)* : tujuan yang lebih spesifik yang ingin dicapai.
2. Kebijakan *(policies)* : Merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut.
   a. Rencana-rencana *(plant)* : suatu pernyataan dari tindakan seorang manajer organisasi terhadap apa yang diharapkan akan terjadi. Secara ideal berarti kita harus mencari suatu keputusan akhir.

B. Strategi yang direalisasikan *(realized strategic)* : menunjukkan apa yang dicapai atau apa yang telah diwujudkan. Strategi yang original itu sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang sebenarnya / terwujudkan selalu lebih banyak atau lebih sedikit daripada strategi yang dikehendaki. Untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, elemen strategi induk itu secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

a. Visi	d. Sasaran-sasaran
b. Misi	e. Strategi
c. Kebijakan	f. Tujuan

Sedangkan untuk manajemen strategi, ada beberapa definisi mengenai arti manajemen strategi. Tergantung pada pendapat para ahli itu sendiri. Berikut pendapat beberapa ahli mengenai Manajemen strategi :

a. Menurut William F. Glueck-Lawarence R. Jauch : Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.
b. Menurut Thomas L. Wheelen-J. David Hunger : Manajemen strategi adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi.
c. Menurut Gregory G. Dess-Alex Miller : Manajemen strategi adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi perumusan strategi dan implementasi strategi.
d. Menurut Charles W. L. Hill-Gareth R. Jones : Manajemen strategi adalah individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan dari pada organisasi atau bertanggung-jawab merumuskan satu tugas utama dari divisi-divisi.

Jadi manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Dan perusahaan harus melaksanakan manajemen strategi secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan kondisi di lapangan. Sedangkan menurut Husein Umar, manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan, penerapan dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang (Riset Strategi Perusahaan;Husein Umar, 1999:h-86).

2.7.4. Strategi Generik

Husein Umar (Riset Strategi Perusahaan:Husein Umar, 1999:h-139) memaparkan macam-macam strategi generik dan strategi utama yang sudah umum diketahui oleh para pengambil keputusan strategi, adalah sebagai berikut :

2.7.4.1. Strategi Generik Dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, kita harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, terdapat tiga strategi generik seperti dijelaskan sebagai berikut ini :

1. Strategi Diferensiasi.

Cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan bahwa pelanggan menjadi titik sentral perhatian dengan cara membangun presepsi pembeli akan suatu produk atau jasa yang unggul sehingga tampak berbeda dari yang lain, dan karenanya pelanggan mau membeli dengan harga mahal. Tetapi perlu diingat bahwa dengan menurunkan harga produk tadi malah berakibat munculnya keraguan konsumen akan keunggulan tadi. Syarat penggunaan strategi ini :

A. Sumber Daya, memiliki kekuatan yang tinggi dalam hal :
    a. Pemasaran produk.
    b. Kreativitas dan bakat.
    c. Perekayasaan produk.
    d. Riset pasar.
    e. Reputasi korporat pada produk.

f. Distribusi.
g. Keterampilan kerja.

B. Organisasi, kuat atau mampu dalam hal :
a. Koordinasi antara fungsi manajemen yang terkait.
b. Merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi.
c. Mengukur insentuf yang subjektif selai yang obyektif.

2. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh *(Overall Cost Leadership)*.

Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi maupun riset harus ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya meniru produk perusahaan lain. Syarat pengguna strategi ini :

a. Sumber Daya.
1. Kuat akan modal.
2. Terampil pada proses visi yang ketat.
3. Mudah diproduksi.
4. Biaya distribusi dan promosi rendah.

b. Organisasi.
1. Mampu mengendalikan biaya dengan ketat.
2. Informasi pengendalian yang baik
3. Insentif berdasarkan target.

3. Strategi Fokus.

Cirinya adalah perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dengan strategi menggunakan dari pesaing Kepemimpinan Biaya Menyeluruh atau Diferensiasi.

2.7.4.2. Strategi Utama

Macam-macam strategi perusahaan akan dibagi kedalam 5 kelompok yaitu kelompok Integrasi, Intensif, Diversivikasi, Bertahan dan Kombinasi.

1. Kelompok Strategi Integrasi *(integration strategies)*.

Kelompok strategi ini sering dianggap strategi integrasi vertikal. *Vertical*

Integration Strategies ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

a. Strategi *Forward Integration* (Integrasi ke Depan).

   Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memiliki. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa sehingga menganggu produksi yang stabil. Padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki, alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang dimaksud ternyata memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

b. Strategi *Backward Integration* (Integrasi ke Belakang).

   Merupakan suatu strategi perusahaan dengan meningkatkan pengawasan terhadap bahan baku apalagi pemasok dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti terlambat pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya meningkat sehingga tak dapat lagi dihandalkan. Konsumen kini mulai lebih menghargai produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka menyukai produk yang dapat didaur ulang. Beberapa perusahaan menggunakan *backward integration* untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini dapat dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

c. Strategi *Horizontal Integration* (Integrasi Horizontal).

   Strategi ini menghendaki agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu kecendrungan yang paling signifikan dalam manajemen strategi dewasa ini adalah dengan menggunakan strategi horizontal *integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Tujuan strategi ini adalah mendapatkan kepemilikan

dan atau meningkatkan pengendalian pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang dizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat dan modal sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam keadaan baik.

2. Strategi Intensif *(Intensive Strategies)*.

Strategi-strategi penerobos pasar *(market penetration),* pengembangan pasar *(market development),* pengembangan produk *(product development)* sering disebut sebagai strategi insentif karena memerlukan usaha-usaha insentif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

a. Strategi *Market Penetration* (Penetrasi Pasar).

   Strategi *market penetration* berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk atau pelayanan yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini telah dipakai secara luas baik sendiri maupun bersama-sama dengan strategi yang lain. Market penetration termasuk meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan biaya iklan, meningkatkan items dari promosi penjualan, dan atau meningkatkan usaha-usaha promesi lainnnya. Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal dan untuk meningkatkan kemampuan untuk bersaing.

b. Strategi *Market Development* (Pengembangan Pasar).

   Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Untuk prespektif global, pengembangan pasar skala internasional sudah maju. Beberapa industri telah mulai mengalami kesulitan untuk bersaing jika hanya berani bermain dekat rumah. Strategi ini memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika jaringan distribusi yang baik, kelebihan kapasitas produksi, sukses dalam usaha serta adanya pasar baru atau belum jenuh.

c. Strategi *Product Development* (Pengembangan Produk).

   Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan atau memodifikasikan produk atau jasa yang ada sekarang. Strategi ini memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan

biaya yang cukup besar. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah berada pada tahap jenuh, pesaing menawarkan produk yang sama tetapi lebih baik dan atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3. Strategi diversifikasi *(Diversification Strategies)*.

Tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasi, yaitu *concentric diversification, horizontal diversification,* dan *conglomerate diversification.* Secara keseluruhan, kelompok strategi ini makin lama makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda. Pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an, kecendrungan yang ada bertujuan untuk memberikan variasi supaya bisnis perusahaan tidak bergantung pada beberapa industri sejenis, tetapi pada tahun 1980-an kecendrungan sudah berubah kembali. Bahkan, Michel Porter dari *Harvard Business Scholl* mengatakan bahwa hendaknya perusahaan menjual atau menutup divisi-divisi yang kurang menguntungkan untuk berfokus pada inti mereka. Ketiga macam strategi itu sebagai berikut:

a. Strategi *Concentric Diversification* (Diversivikasi Konsentrik).

   Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan dengan pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat.

b. Strategi *Horizontal Diversification* (Diversifikasi Horizontal).

   Strategi ini dilakukan dengan dengan menambah produk dan jasa pelayanan baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Besar resiko kegagalan strategi ini tidaklah sebesar resiko pada strategi *conglomerate diversivication,* karena perusahaan telah terbiasa dengan para konsumen yang sekarang. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.

c. Strategi *Conglomerate Diversification* (Diversifikasi Konglomerat).

Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubugan disebut *Conglemerate Diversivication.* Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika industri sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4. Strategi Bertanan *(Defensive Strategies)*.

Perusahaan juga melakukan strategi bertahan. Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Strategi *Joint Venture* (Usaha Patungan).

Strategi *joint venture* adalah suatu strategi yang sangat populer yang tejadi pada saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu firma yang temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalis modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul bebannya sendirian.

Sering kali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas dan entitas yang baru ini. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.

b. Strategi *Retrencment* (Penciutan).

Strategi *retrenchment* dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrechment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *turnaround* atau Reorganisasi dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Selama proses *retrenchment,* para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan--tekanan dari pemegang saham, pekerja dan media. Strategi *Retrechment* juga dapat dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam

rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal bisnis, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya ketat. Tujuan strategi ini untuk menghemat biaya agar penjualan atau pun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika sering mendapat kegagalan dalam berusaha pada sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha, atau diperlukan reorganisasi internal karena terlalu cepat tumbuh.

c. Strategi *Divestiture* (Penciutan Usaha).

   Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture.* Strategi *divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindak lanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. *Divestiture* dapat berupa bagian dari *retrechment strategy* untuk mengganti perusahaan yang sudah tidak menguntungkan atau sudah tidak menguntungkan atau sudah tidak sesuai dengan aktivitas perusahaan lainnya. Tujuan strategi ini adalah menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit bisnis tidak dapot dipertahankan keberadaanya karena misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Strategi *Liquidation* (Likuidasi).

   Menjual seluruh aset yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation* atau likuidasi. Strategi likuidasi merupakan sebuan pengakuan dari suatu kegagalan. dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit bagaimanapun juga. mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan dari pada meneruskannya akan mendatangkan kerugian yang bertambah besar. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual saham perusahaan ke perusahaan lain untuk memperkecil kerugiannya.

5. Strategi *Combination* (Kombinasi).

Banyak perusahaan mengimplementasikan kombinasi dari dua atau lebih strategi secara simultan. Akan tetapi cara seperti ini berisiko tinggi jika diimplentasikan

terlalu jauh. Sulit mencari perusahaan yang mampu bertahan melakukan seluruh strategi yang menguntungkan perusahaan tersebut. Keputusan yang sulit harus tetap dibuat, prioritas harus tetap ditetapkan, oleh karena itu dengan sumber daya yang terbatas baik organisasi ataupun indivindu harus memilih diantara alternatif strategi.

Perusahaan tidak dapat melakukan begitu banyak kegiatan dengan baik karena sumber daya dan keahlian sedikit, sementara itu para pesaing, terus berupaya menggali keuntungan. Dalam perusahaan yang banyak, diversivikasi-nya, strategi kombinasi digunakan secara umum pada saat divisi-divisi yang berbeda menggunakan strategi-strategi berbeda pula. Juga, dalam upaya bertahan hidup perusahaan mungkin akan menggunakan suatu kombinasi, beberapa strategi untuk bertahan secara simultan, seperti *divesture, liquidation,* dan *retrechment.*

Jadi, situasi dan kondisi dilapangan bisa saja menuntut implementasi strategi yang tidak pas dari macam strategi di atas. Oleh karena itu strategi, yang akan diterapkan dapat saja merupakan dapat saja merupakan kombinasi, dari macam-macam strategi diatas. Dan karena itu, para pengambil keputusan perlu mengumpulkan data selengkap mungkin dan menganalisisnya secermat mungkin.

2.8. Pengujian Statistik Alat Ukur

2.8.1. Korelasi Item

Suatu alat ukur merupakan sekumpulan item yamg menanyakan suatu hal yang ingin diukur atau diketahui. Suatu alat ukur dikatakan berhasil menjalankan fungsi ukurnya apabila alat ukur tersebut dapat menunjukkan hasil ukurnya dengan cermat dan akurat. Dengan demikian kualitas suatu alat ukur ditentukan oleh kualitas item-itemnya. Sebuah alat ukur yang berisi item berkualitas tinggi walaupun dalam jumlah yang sedikit akan jauh lebih berguna daripada sebuah alat ukur yang berisi puluhan item berkualitas rendah. Item-item berkualitas rendah tidak hanya akan menurunkan kualitas dari fungsi alat ukur, tetapi juga akan memberikan informasi hasil pengukuran yang menyesatkan.

Langkah pertama guna menciptakan alat ukur yang baik yang berisi item-item berkualitas tinggi yaitu dengan melakukan penyusunan alat ukur berdasarkan pada suatu spesifikasi yang jelas, dengan penulisan item menggunakan kaidah dan petunjuk penilisan yang telah digariskan, dan dengan latihan yang disertai kreativitas serta pengalaman yang baik. Alat ukur yang disusun dengan cara demikian itulah yang disebut sebagai alat ukur yang *theoretical sounds*, yaitu alat ukur yang secara teoritis adalah baik.

Disisi lain, sesuatu yang telah direncanakan dengan cermat dan baik berdasarkan teori, masih harus diuji kebenarannya secara tepat. Diuji dalam hal ini adalah melalui data dari suatu hasil uji coba alat ukur yang sesungguhnya. Dari data hasil uji coba alat ukur inilah diharapkan diperoleh bukti mengenai kualitas item-item alat ukur yang bersangkutan. Dan dari hasil analisis mengenai data empiris inilah dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui korelasi item adalah dengan melihat daya pembeda item, yaitu konsistensi antara skor item dengan skor keseluruhan yang dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi antara setiap item dengan skor keseluruhan, dengan persamaan Pearson sebagai berikut :

$$r \frac{n\left(\sum XY\right) - \left(\sum X \sum Y\right)}{\sqrt{\left[n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right]\left[n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right]}}$$

dimana : r = korelasi
X = skor setiap item
Y = skor total
n = ukuran sampel

Setelah koefisien korelasi untuk setiap item telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup tinggi sebagai indikator adanya konsistensi antara skor item dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan item dengan melihat koefisien korelasi adalah mencari nilai koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap item yang menpunyai korelasi negatif atau koefisien yang mendekati nilai nol (0,00).

Menurut Kaplan dan Saccuzzo (1993), item yang baik adalah item yang biasanya mempunyai nilai koefisien korelasi antara 0,30-0,70. Disamping itu besarnya koefisien korelasi yang diperoleh dapat ditentukan pula berdasarkan kriteria Guilford (1956) dalam Marlon (2004) pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Kriteria Penentuan Tingkat Korelasi Item Menurut Guilford.

Koefisien-Korelasi	Ketentuan
Kurang dari 0,20	Tidak ada korelasi
0,20 - 0,39	Korelasi Rendah
0,40 - 0,69	Korelasi Sedang
0,70 - 0,89	Korelasi Tinggi
0,90 – 0,99	Korelasi Tinggi Sekali
1,00	Korelasi Sempurna

Berdasarkan kriteria Guilford diatas terlihat bahwa item yang baik adalah yang mempunyai item koefisien korelasi diatas 2,0.

2.8.2. Uji Reliabilitas (Keandalan Alat Ukur)

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran, yang mengindikasikan stabilitas dan kekonsistennan alat ukur. Pengukuran yang mempunyai reliabilitas tinggi mempunyai arti bahwa pengukuran mampu memberikan hasil ukur yang konsisten *(reliable)* dan dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran dilakukan lebih dari satu kali pada waktu yang berbeda.

Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Reliabilitas memberikan gambaran sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya, dalam arti sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kesalahan pengukuran *(measurement error).*

Tinggi rendahnya reliabilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Secara teoritis, besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0 - 1,00. Besarnya keofisen reliabilitas minimal yang harus dipenuhi oleh suatu alat ukur adalah 0,70 (Kaplan dan Saccuzzo, 1993). Di samping itu, walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif maupun negatif,

namun dalam hal reliabilitas, koefisien yang besarnya kurang dari nol tidak mempunyai arti apa-apa karena interpretasi reliabilitas selalu mengacu pada koefisien yang positif.

2.9. EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

2.9.1. EFI (Evaluasi Faktor Internal) Berdasarkan Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Matrik EFI atau IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* adalah ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness).*

Menurut Husein Umar (Riset Strategi Perusahaan Husein Umar, 1999:h-172), langkah penyimpulan dalam mengelola internal-management internal audit dapat dipakai untuk menyusun Matrik EFI. Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevalusikan kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan diantara daerah-daerah- tersebut. Perlu diketahui pula bahwa *intuitive judgement* sangat diperlukan dalam menggunakan Matrik EFI ini. Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel Matrik EFI (Evaluasi Faktor Internal) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan diturunkan dari komponen internal, dapat berupa komponen fisik maupun non fisik. Proses diagnosa kekuatan dan kelemahan suatu industri adalah :

1. Identifikasi faktor-faktor kunci.
2. Kembangkan sumber daya dan kemampuan perusahaan.
3. Bandingkan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan faktor-faktor kunci tersebut.
4. Identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
5. Bandingkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan saingan.

6. Tentukan bagian mana dari organisasi yang merupakan pusat kekuatan dan bagian mana yang merupakan pusat kelemahan.

Proses identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi tercantum diatas biasanya dilakukan didalam komponen-komponen organisasi, yaitu :

a. Bidang pemasaran, pusat perhatian adalah besar segmen pasar apa yang dikuasai perusahaan, juga posisi produk perusahaan dalam bentuk *life cycle,* saluran distribusi, reputasi perusahaan serta usaha penelitian dan pengembangan.
b. Struktur organisasi, yang perlu diperhatikan adalah pengaruh struktur organisasi dalam pengambilan keputusan , apakah mempermudah atau memperlambat. Apakah struktur searah atau tidak dengan perkembangan teknologi dan apakah mampu mengkoordinasi unit-unit organisasi.
c. Bidang sumber daya manusia (SDM), titik perhatian adalah sistem rekrut, pengembangan dan pendayagunaan.
d. Bidang manajemen, dengan titik perhatian adalah kolektivitas sumber daya dalam pelaksanaan strategi, seperti pemanfaatan citra perusahaan, jenjang manajemen , usia para eksekutif dan apakah ada tokoh yang dominan sebagai penanggung jawab.

Secara garis besar proses identifikasi yang dilakukan didalam analisis SWOT meliputi dua area, yaitu :

1. Area positif, yaitu dimana hal-hal yang menjadi keuntungan perusahaan yang meliputi peluang, kekuatan, keberhasilan dan kelemahan pesaing.
2. Area negatif, yaitu hal-hal yang menjadi sumber resiko perusahaan, meliputi kelemahan, kegagalan, ancaman dan kekuatan pesaing.

Tahapan penentuan pembuatan tabel Matrik EFI adalah :

a. Buatlah daftar *critical success factor* seperti yang diidentifikasikan berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahannya.
b. Tentukan bobot berdasarkan rumus :

$$\sum X = \sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \ldots + \sum X_n$$

Bobot $X_1 = \sum X_1 : \sum X$

Skala pembobotan mulai 0 dan tidak boleh melebihi 1.

c. Beri rating antara 4 sampai 1 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan berdasarkan pentingnya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan. Faktor yang memberikan peran besar diberi nilai tertinggi, sedangkan faktor yang memberikan peran kecil diberi nilai terendah, contoh pemberian rating :

   4 = Sangat Setuju 2 = Kurang Setuju

   3 = Setuju 1 = Tidak Setuju

d. Kalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan *score*.

e. Jumlahkan total *score* masing-masing variabel.

Contoh tabel Matrik EFI untuk faktor kekuatan dan kelemahan, seperti dibawah ini :

Tabel 2.2. Contoh Matrik EFI (Evaluasi Faktor Internal) Untuk Faktor Kekuatan.

FAKTOR KEKUATAN	**BOBOT**	***RATING***	***SCORE***
a. Pembagian tugas dan tanggung jawab sudah tercermin dengan jelas	0,04	3	0,12
b. Pengambilan keputusan tidak terhambat oleh birokrasi	0,02	4	0,08
c. Layanan/jenis penjualan produk dan servis sudah sesuai dengan kebutuhan konsumen	0,04	3	0,12
TOTAL NILAI FAKTOR KEKUATAN			**-**

Tabel 2.3. Contoh Matrik EFI (Evaluasi Faktor Internal) Untuk Faktor Kelemahan.

FAKTOR KELEMAHAN	**BOBOT**	***RATING***	***SCORE***
a. Struktur organisasi belum dapat mengkoordinasi perusahaan dengan efektif dan efisien	0,02	2	0,04
b. Waktu kerja yang tidak tepat waktu, baik proses maupun servis	0,02	2	0,04
c. Karyawan kurang disiplin	0,04	2	0,08
TOTAL KELEMAHAN			**-**

2.9.2. EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) Berdasarkan Faktor Peluang dan Ancaman

Matrik EFE atau EFAS *(Eksternal Strategic Factors Analysis Summary)* adalah ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka kesempatan *(opportunity)* dan ancaman *(threats).*

Hal ini untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi perusahaan. Perubahan yang terjadi pada kondisi eksternal secara pasti akan menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Komoditi eksternal tidak aman bagi semua perusahaan sehingga dampak yang ditimbulkan perusahaan yang berbeda. Komponen eksternal meliputi sosial, budaya, ekonomi, politik dan teknologi.

Kondisi eksternal tidak pernah statis, untuk itu tugas manager dalam mengidentifikasi peluang dan menempatkan perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang tersebut. Pengaruh perubahan terhadap perusahaan ditentukan oleh ruang lingkup usaha tersebut. Bagi industri multinasional, perubahan negara dan ideologi menjadi faktor kritis, faktor kritis yang dimaksud adalah pasar. Agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman akibat perubahan eksternal, maka pihak perusahaan harus :

a. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal.
b. Memonitor perubahan yang muncul pada faktor lingkungan.
c. Memperkirakan akumulasi pengaruh perubahan faktor-faktor tersebut karakteristik industri.

Elemen penting dalam analisis SWOT adalah ketepatan menentukan faktor-faktor kunci kesuksesan tersebut. Faktor-faktor tersebut berada pada setiap perusahaan dan selalu berubah. Penentuan faktor-faktor kunci harus extra hati-hati, sehingga yang menjadi faktor kunci adalah faktor-faktor yang menentukan kesuksesan industri tersebut.

Tahapan penentuan pembuatan tabel Matrik EFE adalah :

a. Buatlah daftar *critical success factor* seperti yang diidentifikasikan berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahannya.

b. Tentukan bobot berdasarkan rumus :

$\sum X = \sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \ldots + \sum X_n$

Bobot $X_1 = \sum X_1 : \sum X$

Skala pembobotan mulai 0 dan tidak boleh melebihi 1.

c. Beri rating antara 4 sampai 1 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan berdasarkan pentingnya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan. Faktor yang memberikan peran besar diberi nilai tertinggi, sedangkan faktor yang memberikan peran kecil diberi nilai terendah.

4 = Sangat Setuju 2 = Kurang Setuju

3 = Setuju 1 = Tidak Setuju

d. Kalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan *score*.

e. Jumlahkan total *score* masing-masing variabel.

Contoh tabel Matrik EFE untuk faktor peluang dan ancaman, seperti dibawah ini :

Tabel 2.4. Contoh Matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) Untuk Faktor Peluang.

FAKTOR PELUANG	**BOBOT**	***RATING***	***SCORE***
a. Pertumbuhan pangsa pasar penjualan alat/produk komunikasi yang cukup tinggi	0,09	3	0,27
b. Pertumbuhan penduduk yang semakin tinggi	0,09	3	0,27
c. Tercapainya target pemerintah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional	0,07	3	0,21
TOTAL NILAI FAKTOR PELUANG			**-**

Tabel 2.5. Contoh Matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) Untuk Faktor Ancaman.

FAKTOR ANCAMAN	**BOBOT**	***RATING***	***SCORE***
a. Perilaku konsumen yang semakin sensitif dan selektif terhadap alat/produk komunikasi	0,07	2	0,14
b. Penurunan daya beli konsumen	0,05	2	0,10
c. Nilai tukar mata uang asing yang berfluktuasi	0,07	1	0,07
TOTAL NILAI FAKTOR ANCAMAN			**-**

2.10. Matrik Internal-Eksternal/*General Eletric* (GE-Model)

2.10.1. Strategi Pertumbuhan

Strategi utamanya terdiri dari :

a. Pertumbuhan konsentrasi horizontal.
b. Pertumbuhan konsentrasi vertikal.
c. Pertumbuhan difersifikasi terpusat.
d. Pertumbuhan difersifikasi konglomerat.

2.10.2. Strategi Stabilitas

Strategi utamanya terdiri dari :

a. *Pause Strategy* (strategi istirahat).
b. *Procced With Coution Strategy* (strategi terus dengan hati-hati).
c. *No Change Strategy* (strategi tanpa perubahaan).
d. *Profit Strategy* (strategi laba).

2.10.3. Strategi Penciutan

Strategi utamanya terdiri dari :

a. *Turnaround*.
b. Memikat perusahaan lain.
c. Pelepasan.
d. Likuiditas.

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Eletric (GE-Model)*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan kekuatan bisnis dan daya tarik industri, berikut 2 versi gambar sebagai berikut :

DAYA TARIK INDUSTRI	KEKUATAN BISNIS: Tinggi	Sedang	Lemah
Tinggi	1 ***Growth*** Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 ***Growth*** Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 ***Retrenchment*** *Turnaround*
Sedang	4 ***Stability*** Hati-hati	5 ***Growth*** Konsentrasi melalui integrasi horizontal ***Stability*** Tak ada perubahan profil strategi	6 ***Retrenchment*** *Captive company* atau *divestment*
Lemah	7 ***Growth*** Diversifikasi kosentrik	8 ***Growth*** Diversifikasi kosentrik	9 ***Retrenchment*** Bangkrut atau likuidasi

Gambar 2.5. Matrik Internal-Eksternal/*General Eletric* (GE-Model).

Setelah diartikan :

DAYA TARIK INDUSTRI	KEKUATAN BISNIS: Tinggi	Sedang	Lemah
Tinggi	1 **Pertumbuhan** melalui integrasi vertikal	2 **Pertumbuhan** melalui integrasi horizontal	3 **Pengurangan** melalui *Turnaround*
Sedang	4 ***Stability*** Hati-hati	5 **Pertumbuhan** melalui integrasi horizontal ***Stability*** Stabilitas	6 **Pengurangan** divestasi
Lemah	7 **Pertumbuhan** Melalui diversifikasi kosentrik	8 **Pertumbuhan** Melalui diversifikasi kosentrik	9 Bangkrut atau likuidasi

Gambar 2.6. Matrik Internal-Eksternal/*General Eletric* (GE-Model) Setelah Diartikan.

Gambar Matrik Internal-Eksternal/*General Eletric* (GE-Model) tersebut dapat mengidentifikasikan 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel diatas dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu :

a. *Growth Strategi,* yang merupakan pertumbuhan itu sendiri (yang ada di sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (yang ada di sel 7 dan 8).
b. *Stability Strategi,* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
c. *Retrenchment Strategi,* (yang ada di sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil usaha yang dilakukan perusahaan.

Penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel Matrik Internal-Eksternal/*General Eletric* (GE-Model) tersebut diatas, berikut akan dijelaskan mengenai masing-masing strategi tersebut, diantaranya :

1. *Growth strategi* (strategi pertumbuhan).

   Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profil atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas atau jasa serta meningkatkan akses kepasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai target untuk mendapatkan laba dari besar akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan memfokuskan diri pada pangsa pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi pertumbuhan melalui kosentrasi dan diversifikasi.

   Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber

dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Dan jika perusahaan tersebut memilih strategi diservifikasi, baik secara internal melalui pengembangan produk baru maupun eksternal melalui akuisisi.

3. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1).

   Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara integrasi mundur (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara integrasi maju (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Meningkatnya kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, maka perusahaan harus melaksanakan upaya meminimasi biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

   Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan vertikal adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol.

4. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5).

   Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi lain dan meningkatkan jenis dan kualitas produk/jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat aktratif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan skala ekonomi baik di produksi maupun pemasaran. Sementara itu jika perusahaan berada dalam industri yang menarik (sel 1), strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih bertahan, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan laba. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint* dengan perusahaan yang lain.

5. Diversifikasi kosentris (sel 7).

   Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi posisi kompetitif sangat kuat tetapi nilai

daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi konglomerat (sel 8).

   Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi posisi kompetitif yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut menghadapi tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata, cenderung akan menurunkan kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan strateginya daripada produknya.

2.11. Analisis SWOT

Analisis adalah suatu kegiatan untuk memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Menurut Freddy Rangkuti[9] definisi dari analisis SWOT adalah sebagai berikut :
Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis situasi dan kondisi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness)* suatu organisasi dan kesempatan *(opportunity)* serta ancaman *(threats)* dari lingkungan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yang sering diberikan yaitu peluang dan ancaman.

Maksud dari analisis SWOT ini ialah untuk meneliti dan menentukan lembaga/perusahaan berada di posisi mana :

Kuat : sehingga dapat dioptimalkan.

Lemah : sehingga dapat segera dibenahi.

Kesempatan : di luar untuk dimanfaatkan.

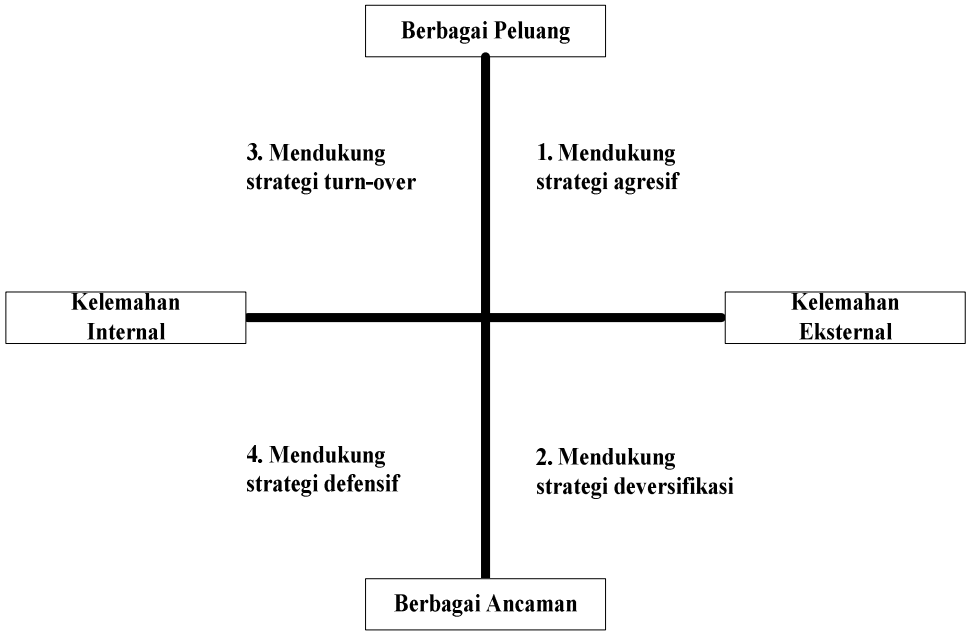
Ancaman : dari luar untuk diantisipasi.

Matrik SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

1. Tahap awal dalam menjalankan SWOT :
    a. Membaca/mengidentifikasi latar belakang
    b. Membaca situasi dan kondisi sekarang.
    - Komponennya :
    - Internal organisasi.
    - Objek/sasaran.
    - Lingkungan.
2. Analisis SWOT bisa dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu :
    a. Internal lembaga/perusahaan, yaitu menyangkut *Strength* dan *Weakness*
    - Pertimbangan analisa :
    - Sarana dan prasarana.
    - Kumpulan pendapat.
    - Komparasi dengan lembaga lain.
    - Hasil pengamatan sendiri.
    - Obyek analisa :
    - Kemampuan memimpin
    - Jumlah dan kualitas anggota
    - Kerapian organisasi (struktur, kebijakan-kebijakan, dan lain-lain)
    - Aturan kedisiplinan
    b. Eksternal lembaga/perusahaan, yaitu menyangkut *Opportunity* dan *Threats*
    - Pertimbangan analisis :
    - Pengalaman kita sendiri.
    - Kumpulan pendapat.
    - Komparasi dengan lembaga lain.

- Pendapat para ahli.
- Obyek analisa :
- *Personal,* lembaga/perusahaan yang tengah berkuasa.
- Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan.
- Kejadian-kejadian atau peristiwa penting yang pernah terjadi.

3. Langkah-langkah SWOT :
   - Identifikasi semua hal yang berkaitan dengan SWOT.
   - Tentukan Faktor penghambat dan faktor pendukung.
   - Tentukan alternatif-alternatif kegiatan.
   - Rumuskan tujuan dari masing-masing kegiatan.
   - Ambil keputusan yang paling prioritas



Gambar 2.7. Analisis SWOT
Sumber : Freddy Rangkuti (1997), Analisis SWOT, Teknik Membelah Kasus Bisnis, (h.19)

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 adalahmendukung kebijakan pertumbuhan yang

agresif.

Kuadran 2 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 3 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran 4 : Meskipun mengahadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memilik kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus untuk mengenal wilayah-wilayah yang berpengaruh besar terhadap organisasi (faktor kunci), merumuskan sasaran-sasaran dan sejumlah ukuran pelaksanaan organisasi, mendelegasikan tanggung jawab diantara anggota kelompok organisasi".

Petunjuk umum yangsering diberikan untuk perumusan adalah :

1. Memanfaatkan kesempatan dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.
2. Mengatasi atau mengurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisis ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek dan memperbaiki rencana jangka pendek.

Berikut adalah pendapat-pendapat beberapa ahli mengenai analisis SWOT :

1. Prof. Komaruddin (Manajemen Berdasarkan Sasaran:h-J78).

   Manajemen perlu melakukan beberapa langkah fungsional dalam proses pembuatan sasaran meliputi : melakukan analisis SWOT *(strength, weakness, opportunity, threats),* melakukan indentifikasi *strength* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunity* dan *threats* yang dihadapai dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan faktor eksternal peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* dengan faktor internal kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness).*

2. Georges. Ordiorne dari Eckerd *College* (Manajemen Berdasarkan Sasaran:h-180 : agar suatu organisasi/perusahaan berfungsi efektif, manajemen memerlukan tiga langkah yang harus dipertimbangkan yaitu : sasaran strategi hendaknya dinyatakan mendahului keputusan anggaran, sasaran strategi hendaknya mendefinisikan kekuatan, kelemahan, masalah, ancaman resiko dan kesempatan, sasaran strategi hendaknya memperhatikan *trend* dan misi serta mendefenisikan pilihan strategis yang mencakup akibatakibat setiap pilihan.
3. Wee Chow dan Kai Lee Sheang (*War And Management*:h-16) : Analisis SWOT merupakan analisis perbandingan yang dilakukan perusahaan sebelum mulai merancang strategi perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka salah satu pertimbangan dalam merumuskan sasaran strategis adalah keharusan untuk merumuskan kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang. Kekuatan dan kelemahan mendasari organisasi/perusahaan dalam melakukan penilaian kemampuan serta keterbatasan internal. Selain itu analisis SWOT juga memberikan dasar untuk melakukan penilaian segala peluang dan ancaman yang datang lari lingkungan eksternal organisasi/ perusahaan.

Seperti yang ditulis oleh Freddy Rangkuti (Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis;Freddy Rangkuti:1997:h-19), bahwa penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan berdasarkan analisis SWOT.

Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi dalam analisis SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisis. Hasil dari analisis dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan atau strategi yang sedang berjalan.

Dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman.

2.12. Matrik Penentuan Strategi

Matrik Penentuan Strategi ini sebenarnya termasuk kedalam metode analisis SWOT. Kesimpulan strategi dalam penelitian SWOT ini, yaitu :

1. Strategi kekuatan-peluang *(strength dan opportunity)*/(S dan O).
   Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Misalnya bila kekuatan perusahaan terletak pada keunggulan teknologinya maka keunggulan ini dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas yang lebih maju yang keberadaannya dan kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisi peluang.

2. Strategi kelemahan-peluang *(weakness dan opportunity)*/(W dan O).
   Peluang yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan. Misalnya jaringan distribusi ke pasar tersebut tidak dipunyai perusahaan. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah bekerjasama dengan perusahaan yang mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lainnya mengatasi kelemahaan agar dapat memanfaatkan peluang.

3. Strategi kekuatan-ancaman *(strength dan threats)*/(S dan T).
   Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga.

4. Strategi kelemahan-ancaman *(weakness dan threats)*/(W dan T).
   Dalam situasi menghadapi ancaman dan kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah keluar dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah mencairkan sumber daya yang terikat pada

situasi yang mengancam tersebut dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya adalah mengadakan kerjasama dengan satu perusahaan yang lebih kuat dengan harapan ancaman disuatu saat akan hilang.

Dengan mengetahui situasi yang akan dihadapi perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang perlu dan bertindak dengan menambil keputusan-keputusan yang terarah dan mantap atau dengan kata lain perusahaan dapat menetapkan strategi yang tepat.

Setiap organisasi yang melakukan analisis SWOT pertama-tama harus mendefinisikan bisnisnya. Kedua adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman. Ketiga adalah menentukan faktor-faktor keberhasilan usaha tersebut. Keempat adalah orientasi kedepan dan menilai kemampuan serta tingkat persaingan yang ada. Matrik Penentuan Strategi bertujuan menentukan aktivitas perusahaan untuk mengeksploitasi peluang yang ada dan mengurangi atau menghilangkan ancaman-ancaman. Adapun matrik dari Matrik Penentuan Strategi dapat dilihat pada gambar 2.8.

Internal / Eksternal	***Strength*** Daftar *Strength*	***Weakness*** Daftar *Weakness*
Opportunity Daftar *Opportunity*	**Strategi SO** Gunakan kekuatan untuk mengambil manfaat dari peluang yang ada	**Strategi WO** Mengatasi kelemahan dengan mengambil manfaat dari peluang yang ada
Threats Daftar *Threats*	**Strategi ST** Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	**Strategi WT** Perbaiki kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 2.8. Format Matrik Penentuan Strategi.